

İmam Hatip Lisesi Müdürlerinin Ders Denetimi ile İlgili Görüşleri

Opinions of Imam Hatip High School Principals Regarding Classroom Supervision

Ali Gül 

Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Din Eğitimi Anabilim Dalı

Assist. Prof., Samsun University, Faculty of Theology, Department of Religious Education

Samsun / Türkiye

ali.gul@samsun.edu.tr | <https://orcid.org/0000-0002-1016-5832>

Article Type / Makale Tipi

Research Article / Araştırma Makalesi

DOI: 10.33420/marife.1452007

Cite as / Atıf: Gül, Ali. "İmam Hatip Lisesi Müdürlerinin Ders Denetimi ile İlgili Görüşleri". *Marife* 24/2 (2024) 494-518. <https://doi.org/10.33420/marife.1452007>

Plagiarism / İntihal: This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software. / Bu makale, en az iki hakem tarafından incelendi ve intihal içermediği teyit edildi.



Copyright / Telif Hakkı: "This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0) International License." / "Bu makale Creative Commons Atıf-Gayri-Ticari-Türetilemez 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0) Uluslararası Lisansı altında lisanslanmıştır."

Ethical Statement / Etik Beyan: * This study was conducted in accordance with the permission dated 25.08.2022 and numbered 2022/83 given by Samsun University Ethics Committee. / Bu çalışma, Samsun Üniversitesi Etik Kurulu tarafından verilen 25.08.2022 tarih ve 2022/83 sayılı izin doğrultusunda yürütülmüştür.

İmam Hatip Lisesi Müdürlerinin Ders Denetimi ile İlgili Görüşleri

Özet

Eğitim sürecinin sağlıklı şekilde işleyişini kontrol etmek üzere okullarda ders denetimi yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı ders denetiminde yerindelik ilkesinin benimsenmesi amacıyla 2014 yılından itibaren ders denetimi görevini okul müdürlerine devretmiştir. Böylece mesleki gelişime ve rehberliğe öncelik veren denetim anlayışı ön plana çıkmış, okul müdürlerinin eğitim lideri ve personelin değerlendirmesi görevleri daha da önem kazanmıştır. Bu çalışmada imam hatip lisesi müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Araştırma sorusu "İmam hatip lisesi müdürleri tarafından yapılan ders denetimlerinin eğitim-öğretim sürecine katkısı nasıldır?" şeklinde belirlenmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım temel alınarak tasarlanmış olup araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formu aracılığıyla Samsun İlinde görev yapan 10 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcılardan bazıları okul müdürü ve öğretmen arasındaki görüş ayrılıklarının (siyasi, dini, mezhepsel ya da ırk) ders denetimi sürecine olumsuz etkisinin olmadığını belirtse de zaman zaman münferit olumsuz örneklerle rastlanabildiğini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ders denetimini okul müdürlerinin yapmasını desteklemektedir. Ders denetiminin okul müdürlerince yapılmasını savunan katılımcıların dayanak noktası öğretmen ile okul müdürünün aynı ortamda bulunmaları, aynı mesaiyi paylaşmalarından dolayı öğretmenleri daha iyi tanımaları, sürece etkin olarak müdahil olabilmeleri şeklinde ifade ederken uygulayıcıların yaptırım yetkisinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin ders denetimi konusundaki genel yaklaşımı, denetim sürecinde ve denetim sonrasında tüm aşamaların sağlıklı yürütülmesi, faydalı sonuçlara ulaşılması amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli yasal düzenlemelerin yapılarak okul müdürlerine verilen sorumluluk oranında onların bu süreçte yetkilendirilmesidir. Ders denetimlerinin okul müdürlerince yapılmasının olumsuz olduğunu düşünen katılımcılar ise profesyonelliğin kaybolması, objektif olunamaması, okul müdürlerinin denetim yetkinliğinin olmaması, okul müdürlerinin iş yoğunluğu ve denetim takibi yapma imkanının olmaması, okul müdürlerinin denetim görevi için yeterli bilgi birikimi ve donanımına sahip olmamaları, öğretmen ile aynı çalışma ortamında bulunmaktan dolayı denetim sonucunda tespit edilen eksikliklerin ifade edilmesi, eksikliklerin giderilmesi, yaptırım uygulamanın zorluğu olarak belirlenmiştir. Bazı katılımcılar ise denetim görevinde müfettiş gibi gerekli ciddiyeti oluşturamaması, sadece denetim amaçlı gelen ve esas görevi bu olan birinin denetleyecek olmasının öğretmen üzerindeki etkisinin büyük olması, bu alanda eğitimi olması, okul müdürüne göre daha fazla yetkiyle donanımlı olması gibi nedenlerle denetimin müfettişlerce yürütülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Araştırmaya katılan okul müdürleri, denetim konusunda okul müdürlerine eğitim verilmesinin gerekli olduğunu, denetim sonucunda uygulama yetkisinin verilmesini, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından materyal, matbu evrak, yıllık ders denetimi takvimi hazırlanmasının faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları, ders denetiminde esas olanın idarecilik tecrübesinin ders denetimi sürecine başarıyla aktarılması olduğundan kendi ders branşının dışında bir dersi denetlemenin sorun olmayacağını belirtirken bazı katılımcılar özellikle imam hatip lisesi meslek derslerinde, zorluk yaşadıklarını, imkân varsa aynı branştan birinin dersi denetlemesinin daha verimli olacağını ayrıca başarılı bir denetimin öğretmenlerin mesleki gelişimine, okul başarısına, öğrencilerin ders başarısına olumlu yönde etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar alternatif yöntemler de sunmuşlardır. Bunlar; Okul müdürünün ve müfettişlerin ortak yürüteceği hibrit yöntem; öğretmene rehberlik edecek destekleyici yöntem; öğrencilerin başarılarının da dahil edildiği kapsayıcı ders denetimi yöntemidir. Araştırma sonucunda; Denetim görevinin okul müdürlerince daha etkili yapılabilmesi için mevzuat düzenlemesi yapılması, okul müdürlerine denetim konusunda teorik ve uygulamalı hizmetiçi eğitim verilmesi, üniversitelerle işbirliği içerisinde okul müdürlerine ders denetimi konusunda sertifika programları düzenlenmesi, uygulamada birliğin sağlanması için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından usul ve esasları ihtiva eden matbu evrak hazırlanması, ders denetim takvimi hazırlanması önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Din Eğitimi, Ders Denetimi, Okul Müdürü, İmam Hatip Lisesi, İhl Meslek Dersleri

Opinions of Imam Hatip High School Principals Regarding Classroom Supervision

Summary

Classroom supervision is conducted in schools to monitor the proper functioning of the educational process. The Ministry of National Education has delegated classroom supervision duties to school principals since 2014 to adopt the principle of subsidiarity in classroom supervision. Thus, a supervision approach prioritizing professional development and guidance has come to the forefront, and the roles of school principals as educational leaders and staff evaluators have gained more importance. This study examines the views of Imam Hatip high school principals regarding classroom supervision. The research question was determined as "How does classroom supervision conducted by Imam Hatip high school

principals contribute to the education-teaching process?" The research was designed based on the phenomenological approach, one of the qualitative research methods, and interviews were conducted with 10 school principals working in Samsun Province through a semi-structured interview form prepared by the researcher. Although some participants stated that differences in opinion between school principals and teachers (political, religious, sectarian, or racial) did not negatively affect the classroom supervision process, they expressed that occasional individual negative examples could be encountered. Some participants support principals conducting classroom supervision. Participants who advocate for principals conducting classroom supervision base their argument on principals' better understanding of teachers due to sharing the same environment and working hours, their ability to actively intervene in the process, and note that implementers should have sanctioning authority. The general approach of school principals regarding classroom supervision is that the Ministry of National Education should make necessary legal arrangements to authorize school principals in proportion to their responsibilities to ensure all stages proceed effectively during and after the supervision process and achieve beneficial results. Participants who think principals conducting classroom supervision is negative cited issues such as loss of professionalism, lack of objectivity, principals' lack of supervision competency, principals' workload and inability to follow up on supervision, principals' insufficient knowledge and equipment for supervision duties, difficulty in expressing and addressing deficiencies and implementing sanctions due to sharing the same work environment with teachers. Some participants argued that supervision should be conducted by inspectors due to reasons such as principals' inability to establish necessary seriousness like inspectors, the greater impact on teachers of being supervised by someone whose primary duty is supervision and who is trained in this field, and inspectors being equipped with more authority than principals. The participating school principals expressed that training for principals in supervision is necessary, implementation authority should be granted following supervision, and it would be beneficial for the Ministry of National Education to prepare materials, printed documents, and annual classroom supervision calendars. While some participants stated that supervising a course outside their own subject area would not be problematic since the essence of classroom supervision is successfully transferring administrative experience to the supervision process, some participants indicated that they experience difficulties particularly in Imam Hatip high school vocational courses and that supervision by someone from the same branch would be more efficient if possible, and also noted that successful supervision positively affects teachers' professional development, school success, and students' academic achievement. Participants also presented alternative methods. These include: A hybrid method jointly conducted by school principals and inspectors; a supportive method to guide teachers; and a comprehensive classroom supervision method that includes student achievement. As a result of the research, recommendations were made for legislative arrangements to enable school principals to conduct supervision more effectively, providing theoretical and practical in-service training to school principals regarding supervision, organizing certification programs for school principals on classroom supervision in cooperation with universities, preparing standardized documents containing procedures and principles by the Ministry of National Education to ensure unity in implementation, and preparing classroom supervision calendars.

Keywords: Religious Education, Classroom Supervision, School Principal, Imam Hatip High School, Imam Hatip High School Vocational Courses

Giriş

Günümüz ihtiyaçlarına uygun olarak çok çeşitli yelpazede kurgulanan okullar insanlığın dün olduğu gibi bugün de çağın özelliklerine cevap verecek vasıfta yetişmesini sağlamaktadır. İmam hatip okulları, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat Kanuna dayalı olarak kurulmuştur. İmam Hatip okullarında fen, sosyal, dil, spor, sanat ve kültür derslerinin yanında Temel İslam Bilimlerine ait dersler verilmektedir (Cebeci, 2015). Bu okullarda görev yapan okul müdürleri "MEB Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği"nde belirlenen kriterler çerçevesinde görevlendirilmektedir. Okulların örgütsel yapısını muhafaza etme ve varlıklarını devam ettirmenin en temel sağlayıcısı olan dene-

tim tüm yapılarda gerekli olduğu gibi eğitim öğretim kurumları olan okullarda da önemli yere sahiptir.

Kamunun ve kurumun yararı gözetilerek insanların davranışlarını kontrol etme (Taymaz, 1997), örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci (Aydın, 1986) olarak tanımlanan denetim, örgütün amaçlarına en verimli şekilde, hedeflediği sürede ve hukuksal olarak bağlı olduğu düzene uygun olarak erişme durumunu, amaca ulaşmak için kullanılan araçların uygunluğunu ve bu araçların örgütsel amaçlara ulaşmak için etkililik durumlarını değerlendirmek ve örgütsel hizmetlerin örgütün amacına en uygun tarzda yürütülmesine yardımcı olmak (Taymaz, 1997) görevleri bulunmaktadır.

Dünden bugüne eğitimin her kademesi denetim sayesinde kendini yenilemekte ve güncelliğini korumaktadır. Çağdaş eğitim sistemlerinde sürekli gelişme ve yenileşme yoluyla, öğrenciler için en iyi eğitim ortamlarının sağlanmasına çaba harcanmaktadır. Bu gelişmenin sağlanması için öğretmenlerden de sürekli olarak mesleki yenilikleri takip etmeleri, kariyer gelişim olanaklarından faydalanmaları ve kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Taşdan, 2008).

Okullardaki ders denetimi Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı tarafından görevlendirilen Bakanlık Müfettişlerince yapılmaktaydı. Daha sonra Millî Eğitim Bakanlığı denetim sürecinin daha aktif sürdürülmesi, yerindelik ilkesinin benimsenmesi amacıyla denetim sisteminde düzenlemeye gitmiştir. 24.05.2014 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelik değişikliğiyle Maarif Müfettişlerinin ders/sınıf denetim yetkileri okul müdürlerine bırakılmıştır (Resmi Gazete, 2014). Böylece mesleki gelişime ve rehberliğe öncelik veren denetim anlayışı ön plana çıkmış (Memduhoğlu - Zengin, 2012), okul müdürlerinin eğitim lideri ve personelin değerlendirmesi görevleri daha da önem kazanmıştır (Dönmez, 2002). Eğitim öğretimdeki denetim önceki yıllarda “teftiş etme” amaçlı yürütülürken günümüzde bu süreç “rehberlik etme” anlayışına evrilmiştir. MEB, denetim ve rehberlik konusunda standardizasyonu sağlamak amacıyla 01.03.2022 tarih ve 31765 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinin 65. Maddesi her ildeki eğitim müfettişi başkanlarının yıl içerisinde toplantı yaparak, denetim ve rehberlik hizmetlerindeki süreç ve sonuç hakkında değerlendirmelerini hüküm altına almıştır (Resmi Gazete, 2022).

Alanyazın incelendiğinde Özdemir vd. (2017), “Öğretmen Görüşleriyle Değerler Eğitimi Odaklı Eğitim Denetimi” adlı çalışmasında eğitim denetimi etkinliklerini değerler eğitimi bağlamında değerlendirilmiştir. Yazar, çalışmasında değerler eğitimi odaklı bir eğitim denetimi yapılmasının imkanını ve yollarını araştırmıştır. Bu kazanımın eğitim ve paydaşları üzerinde önemli faydasının olacağı, aksi durumda ise örgütsel hedeflerden uzaklaşacağı bunun ise değer odaklı denetim eğitimleriyle sağlanabileceğini vurgulamıştır.

Güngör - Akyürek (2021) "DKAB Öğretmenlerinin Denetim, Rehberlik ve Mesleki Gelişime Bakışı: DKAB Öğretmenleri ve Okul Müdürlerinin Görüşleri" adlı çalışmasında okul müdürlerinin denetim motivasyonlarının yüksek olduğu fakat öğretmenlerin çekinceli oldukları, sonuç odaklı ve şekli yönü ağır basan bir

denetimin söz konusu olduğu, denetimin planlı sürdürülemediği, uygulamaya başarılı olarak aktarılmadığından etkili denetim yapılamadığı, denetimin okul müdürlerince yapılmasına genel olarak olumlu bakıldığı, mevzuat düzenlenmesinin ve hizmetiçi eğitim ihtiyacının bulunduğunu tespit etmiştir.

Belirtilen araştırmaların yanında mevzuat değişikliğinden sonra okul müdürlerinin denetim görevini araştırın çalışmalar da bulunmaktadır. (Altunay, 2020; Aydazer, 2020; Ateşoğlu - Akbaşlı, 2020; Atay, 2023; Birel ve Erçek, 2019; Ceylan - Sevcan, 2019; Deniz ve Saylık, 2018; Demirtaş - Akarsu, 2016; Demirci, 2017; Dikmen - Göksoy, 2021; Dönmez ve Demirtaş, 2018; Ergen ve Eşiyok, 2017; Kazak - Yüksel, 2022; Koç, 2018; Koç - Akın, 2020; Koşar - Buran, 2019; Uzun, 2019; Özdemir, 2020; Sabancı ve Akcan, 2019; Yeşil, 2018).

Denetimin eğitimin amaçlarına ulaşmada ve eğitimsel sorunları büyük ölçüde azaltmada önemli rol oynadığı (U-Sayee - Adomako, 2021) göz önünde bulundurularak güncel gelişmeler çerçevesinde okulun problemlerini çözmeye, okulların ve derslerin çağa uyarlanma ve öğretmenlere rehberlik etme sorumluluğu yüklenen okul müdürlerinin imam hatip liselerindeki denetim faaliyetinin incelenmesi gereklidir. Bu çalışmada, diğer örgün eğitim kurumlarından farklı türde eğitim-öğretim faaliyeti yürüten imam hatip liselerinin ders denetimlerinin kendine özgü durumlarının olup olmadığının sorgulanması üzerine okul müdürlerinin deneyimlerinden hareketle imam hatip liselerindeki ders denetimleri ele alınmıştır. Bu çerçevede çalışmanın problemi şu şekilde netleştirilebilir. "İmam hatip liselerinde okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimleri okul müdürlerinin görüşleri çerçevesinde nasıl değerlendirilmektedir?"

1. Yöntem

Bu çalışma, imam hatip liselerindeki okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimi sürecinde yaşanan sorunları belirlemek ve derinlemesine sonuçlara varmak amacıyla nitel araştırma yöntemi temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen birkaç kişinin bir fenomen veya kavramla ilgili deneyimlerini belirlemeyi ve yorumlamayı amaçlar (Creswell, 2018). Bu çalışmada imam hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin tecrübelerinden yola çıkarak ders denetim sürecini ele almak amacıyla fenomenolojik yaklaşıma uygun olarak yapılmıştır.

1.1. Çalışma Grubu

Bu çalışma grubu Samsun ilindeki imam hatip liselerinde görev yapan 10 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler tabloda özellikleri verilen okul müdürlerinden seçilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Özellikleri

Sıra No	Branşı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Kıdem Yılı	Yöneticilik Süresi	Okul Mevcudu	Okuldaki Öğretmen Sayısı
K-1	İHL Meslek Dersleri	Erkek	Lisans	32	19	320	35

K-2	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Erkek	Yüksek Lisans (EYTP*)	27	20	496	34
K-3	Türk Dili ve Edebiyatı	Erkek	Lisans	23	10	260	26
K-4	Felsefe	Erkek	Lisans	21	17	250	30
K-5	Biyoloji	Erkek	Yüksek Lisans (EYTP*)	15	12	175	34
K-6	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Erkek	Lisans	33	22	520	41
K-7	İHL Meslek Dersleri	Erkek	Lisans	28	20	350	36
K-8	Tarih	Erkek	Lisans	19	14	296	33
K-9	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Erkek	Lisans	22	18	125	28
K-10	Türk Dili ve Edebiyatı	Erkek	Lisans	18	12	136	29

*Eğitim Yönetim Teftiş ve Planlaması

1.1.1. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Uygulama için 25.08.2022 tarihli 2022-85 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Görüşme formunun oluşturulmasında öncelikle literatür taranmış, uzman görüşü alınmış, araştırma problemi temelinde sorular oluşturulmuş, pilot uygulama sonucunda son hali verilmiştir. Görüşme öncesi İHL yöneticisi katılımcılara çalışma hakkında genel bilgi verilmiştir. Görüşmeler 27.08.2022- 15.09.2022 tarihleri arasında online ya da yüz yüze yapılmış, her bir görüşme ortalama 45 dakika sürmüştür, katılımcıların bilgisi dâhilinde ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Görüşme kayıtları araştırmacı tarafından kelime işlemci programı aracılığıyla yazılı hale getirilmiştir. Katılımcıların isimlerine yer verilmiş bunun yerine katılımcıları tanımlamak için "K" kodu tercih edilmiştir. Araştırmada nitel verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Konuşmalar-daki anlatıma dokunulmamıştır. Ardından araştırmada elde edilen veriler kodlanmıştır. Ortaya çıkan kodlar "İmam hatip liselerindeki okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimi sürecinin değerlendirilmesi" ana teması altında alt temalara ayrılmıştır.

Araştırmada aşamalar ayrıntısıyla açıklanmış ve bulguların verilerle bağlantılı olduğu belirlenmiş böylece araştırmanın iç ve dış geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde katılımcılardan alınan yanıtlar alıntı olarak aktarılmış, yorumlama için alanyazındaki araştırmaların bulguları karşılaştırılmış bu sa-yede çalışmanın iç geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

2. Bulgular

2.1.Okul Müdürü ve Öğretmen Arasındaki Muhtemel Görüş Ayrılıklarının Ders Denetimi Sürecine Etkisine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu ders denetimlerinin öğretmenlerle olan görüş ayrılıklarının (siyasi, dini, mezhepsel ya da ırk) ders denetimi sürecine olumsuz etkisinin olmadığını belirtmişlerdir: "Daha çok dersine bakı-

yorsun ya öğretmenlerin yani mezhebine sendikasına, pek onları göz önünde bulundurmuyorsunuz yani önemli olan orada öğrenciye faydalı oluyor mu olmuyor mu, dersi nasıl işliyor ben ona bakıyorum. Dikkate almadım onları” (K-1).

Araştırma dahilindeki bazı okul müdürleri kişilerin sahip oldukları görüş farklarının ders denetimi sürecine etki edebileceğini belirtmişlerdir: “Biz onu 28 Şubat döneminde yaşadık. Yani insanların idarecilerin öğretmenlere bakış açısında, davranışlarında, onları yaşadık” (K-5). “İnsanın olduğu yerde bunun olmama ihtimali yok maalesef. Ne kadar olmuyor desek de bu oluyor. Okulumda şu ana kadar yaşamadım ancak çevremizde şahit oluyoruz maalesef. Öğretmen üzerinde çok fazla ders denetimi ile ilgili baskı oluşturmasını istemem istemiyorum ama farklı bir düşünce sendika işte hemşerilik bile çok ön plana çıktığı zamanları gördük” (K-9).

2.2. Ders Denetimlerinin Okul Müdürlerince Yapılmasının Olumlu Olduğunu Düşünen Katılımcı Görüşleri

2.2.1. Süreç Değerlendirmeye İmkân Vermesi

Katılımcıların bazıları ders denetimlerinin okul müdürlerince yapılmasının uygun bir gelişme olduğunu ve devam etmesi gerektiğini desteklemektedirler. Bir okul müdürü şunları söylemektedir: “Ders denetimlerinin okul müdürlerince yapılması bence isabet oldu. Müfettişlerin senede ya da işte üç beş saatlik bir değerlendirmeyle öğretmenin tanınması mümkün değil o açıdan isabet oldu” (K-5).

Diğer okul müdürleri ise sürecin devam etmesini destekleyerek şöyle söylemektedir: “Eksiklerini birebir tespit edip öğrenciler ile iletişimini gözlemlene şansınız var. Ders dışında öğretmeni tanıdığınız için eksikliklerini biliyorsunuz. Ona göre yönlendirme yapabilirsiniz. Okul müdürünün ders denetiminin pek çok açıdan avantajı var aslında” (K-4). “Öğretmen nesnel olarak değerlendirilemez gibi bir yorum yapılabilir ama ben o kanaatte değilim çünkü matbu bir çizelgemiz var zaten o çizelge üzerinden yapıyorum onun sonrasında zaten görüşme yapıyoruz. O açıdan bence devam edebilir bu şekilde” (K-6). “Müfettiş bir gün görür öğretmeni. Orada da zaten bir gün gördüğü için kişi bir günlüğüne rol yapabiliyor. Dosyalar hazırlanıyor, konuşuyor dolaba, müfettişin geleceği zaman öğretmen dikkatli, öğrencilere de girmeden önce müfettiş var diye tembih ediyor, öğrenciler ona göre davranıyor, öğretmen de ona göre davranıyor ve işte oraya gidiyor onu görüyor. Ama okul müdürü 180 iş gününde bu işin içinde. Öğretmeni müdür daha iyi görüyor” (K-2).

Başka bir katılımcı ise okul müdürünün ders denetleme görevini desteklemekle birlikte bir şarta bağlamaktadır: “Ders denetimini okul müdürü yapmalı ama yetkilerinin olması lazım” (K-8).

Ders denetiminin okul müdürlerince yapılmasını savunan katılımcıların dayanak noktası öğretmen ile okul müdürünün aynı ortamda bulunmaları, aynı mesaiyi paylaşmalarından dolayı öğretmenleri daha iyi tanımaları, sürece etkin olarak müdahil olabilmeleridir.

2.3. Ders Denetimlerinin Okul Müdürlerince Yapılmasının Olumsuz Olduğunu Düşünen Katılımcı Görüşleri

2.3.1. Profesyonelliğin Kaybolması, Objektif Olunamaması

Katılımcıların bir kısmı ders denetimlerinin okul müdürlerince yapılmasının

bazı sakıncalı yanlarını şu şekilde dile getirmektedir: “Yani müfettişler tarafından yürütüldüğünde daha kısa sürede değerlendirmek için eksi tarafıydı belki ama işin ciddiyeti farklıydı şimdi sürekli beraber olduğumuz öyle böyle biraz daha küçük ortamda bir okuldaysa işte sürekli beraber olduğumuz bir arkadaşla işte şu eksik şöyle yaparsak daha güzel olur gibi yönlendirmeler çok uygun olmuyor. Çok bir değişikliğe yol veremiyoruz. Bunlar hemen hemen eksik olan eksik kalmaya devam ediyor. Biraz etkisiz gibi görüyorum şu anda süreci ve çok fazla ders denetimleri yapmak için derslere de giremiyoruz” (K-3).

Diğer bir katılımcı ise ders denetiminin okul müdürlerince yürütülmesine ilişkin sorunlu yönleri şöyle ifade etmiştir: “Bence ders denetiminin okul müdürleri tarafından yürütülmesi iyi olmadı. Bir denetim gerekli, okul müdürleri tarafından değil de dışarıdan biri tarafından olmasının daha doğru olacağını düşünüyorum. Biz bile mesela şu anda ders denetimi yaptığımızda öğretmenlere müfettişler bizlerden şunları istiyorlar diyoruz. Çünkü biz öğretmenlerle sürekli yüz yüzeyiz, otoriter bir yapı oluşturamıyoruz. Öğretmenin açıklarını görüyoruz mesela ama her açığını sürekli söyleyemiyoruz. Sürekli hocam bunu yapmamışsın yap getir, hocam bu eksik hemen bunu tamamla denildiği zaman çok resmileşiyor, resmileşme de haliyle okuldaki işleyişin yürütülmesinde tersi etkiler yaratabiliyor” (K-7).

2.3.2. Okul Müdürlerinin Denetim Yetkinliğinin Olmadığı Eleştirisi

Okul müdürlerinin ders denetimi görevini yürütmesinin sorunlu bir alan olduğunu ifade eden katılımcıların temel dayanak noktası müfettiş gibi denetim konusunda eğitilmiş olmamaları, sürekli aynı ortamda olmanın getirdiği samimiyet dolayısıyla sürecin ciddiyetle yürütülememesi olarak ifade edilmiştir.

Ders denetimi görevinin okul müdürü tarafından yapılmasını olumsuz gören katılımcılar ders denetiminin müfettişlerce yapılması gerektiğini savunmaktadır: “Müfettiş denetiminin daha iyi olacağını düşünüyorum ben bu noktada. Müfettiş denetimiyle biraz daha ciddiyetin geleceğini düşünüyorum. Benim de yapmış olduğum bir eksiklik varsa müfettişler tarafından ben görmek isterim” (K-3), Rehberlik amaçlı yani not verme şeklinde değil de. Yani öyle müfettişin derse girip öğretmeni izlemesi, gördüğü eksiklikleri hatırlatması. Onların moralini bozmadan. Bazıları aşırıya kaçıyordu önceden. Ağlayarak öğretmenin dersten çıktığı günleri biliyoruz. Yani bunları yapmadan, sırf rehberlik amaçlı müfettişlerin derse girmesi daha uygun” (K-10).

2.3.3. Okul Müdürlerinin İş Yoğunluğu ve Denetim Takibi Yapma İmkânının Olmaması

Diğer okul müdürleri ise ders denetimi sürecinin müfettişlerce yürütülmesini savunarak şöyle söylemektedirler: “Bence müfettişlerinin rehberlik amaçlı denetlemeleri daha olumlu. Birçok arkadaş ders denetimi yapmıyor benim bildiğim gördüğüm” (K-1). “Benim yapacağım bir hareketlilik ile dışarıdan birinin geldiğinde yapacağı hareketlilik arasında çok büyük farklar olacağını düşünüyorum. Çünkü benim uğraştığım yüz tane farklı kalem işi var, yani sadece işim ders denetimi değil maalesef, ama sadece işi bu olan biri bizi de yönlendir. (K-7). “Öğretmenler müfettişi daha çok ciddiye alıyorlar, yani onlardan daha çekiniyorlar. Onların söylediklerini mutlaka yapılması gerekir gibi düşünüyorlar. Ama okul müdürü girdiği zaman eksiği olsa da tamam diyor geçiştiriyor. (K-3). “Öğretmen ile 3 yıldır 4 yıldır beraber çalışı-

yoruz burada. Yanlışını belki kanıksadım artık bana normal gelmeye başladı. Bazı arkadaşların artık değişmeyeceğine bende inanmışım. Bazı konularda ona göre gidiyorum ama dışarıdan bir göz böyle görmeyecek. Denetimin daha etkili olması dışarıdan bir gözle daha mümkün gibi geliyor bana” (K-7).

Ders denetimlerinin müfettişlerce yürütülmesi gerektiğini savunan okul müdürlerinin ortak kanaati, okul müdürlerinin denetim görevi için yeterli bilgi birikimi ve donanımına sahip olmamaları, öğretmen ile aynı çalışma ortamında bulunmaktan dolayı denetim sonucunda tespit edilen eksikliklerin ifade edilmesi, eksikliklerin giderilmesi, yaptırım uygulamanın zorluğu olarak belirlenmiştir.

2.4. Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Yetkilerine İlişkin Görüşler

2.4.1. Okul Müdürünün Yaptırım Yetkisinin Yetersiz Kalması

Katılımcılardan bazıları okul müdürlerinin ders denetimi sonrasında öğretmene yaptırım ve müeyyide uygulayacak yetkilerinin olmamasını söyle ifade etmektedir: “Sürecin şu anda bizim tarafımızdan çok sağlıklı götürülemediği kanaatindeyim. Çünkü okul müdürü daha iyi görüyor vaziyeti belki ama yaptırım uygulamakta bir şey yapmakta sıkıntımız var” (K-3). “Ders denetimlerimizi yapıyoruz sınıflarda öğretmen derse hazırlıklı gelmemiş, planı yanında değil, zümresi yanında değil konuşuyorsunuz söylüyorsunuz ama sonuçta bu öğretmene yaptırımımız yok ki. Okul müdürü olarak şu anda çok yetkisiziz. Sorumluluk çok yetki az veya hiç yok gibi bir şey. O zaman da bu denetimlerin çok büyük etkisi olmuyor öğretmen üzerinde” (K-2). “Müdürün yetkisi var mı yok mu tartışmalı bir konu yani eksiği gördün ne yapacaksın. Soruşturma açıyorsun soruşturma açtıktan sonra da orada zaten denge bozuluyor. Yaptırımı olmayan bir şeyin denetiminde olmaz diye düşünüyorum ben şahsen” (K-8). “Ders denetimi yapıyorsunuz ama çok fazla yaptırımın yok öğretmen üzerinde. İşte ders anlatımını veya ders anlatımı değiştirme, derse hazırlıklı gelme noktasında. Sadece söylüyoruz yani sözlü olarak diğer türlü yetki olarak da böyle bir yetkimiz yok” (K-1). “Dersine girerken öğretmenin durumuna bakıyorsun, öğrenci ile iletişimine bakıyorsun, evraklarını tamamlamış mı? hazırlıklı gelmiş mi? hangi örnekleri çözecek bunları yapmış mı? Yani onları eğer yapmadıysa şimdi öğretmeni ne yapacaksın? eksi koydum ama sonuç yok yani, ne yapılabilir” (K-2). “Düzgün yaptırıma kalkacak bir yetkimiz yok. En fazla soruşturma açarsın, muhakkik gelir, bir sürü şey sorar gider, İl Millî Eğitim Müdürlüğüne gider, İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünde bir alt ceza verirler, uyarı ya da kınama alır veya hiç ceza almaz. Öğretmen ondan ne olacak deyip kaldığı yerden devam eder. Ondan sonra daha kötü daha farklı olarak karşımıza çıkar. Denetimde genel olarak okul müdürleri yetkilendirilmeli. Bunu da çok kötüye kullanan insanlar olabilir, olacaktır da. Ancak sürecin hakkaniyetli olarak yapılması gerekli” (K-9).

2.4.2. Müfettiş Denetiminin Takibinin Yapılamamış Olması

Bir katılımcı müfettişlerin denetimleri döneminde de aynı sorunun olduğunu ifade etmektedir: “Müfettişler için de aynısı geçerli. Onlar da hoşuna gidiyorsa 90-100 veriyor, hoşuna gitmiyorsa 70 veriyor. Sonrasında bu öğretmen niye 70 aldı veya 95 aldı bir değerlendirmesi bir geri dönütü yok. Böyle bir şey veriyorsa arkasından bir denetiminin niye onu verdim, ne eksiğini gördüm, niye tamamlanmadı, nasıl tamamlanır, bu adamın eksiklerini belirleyip ona göre ona eğitimi verilecek. Böyle

bir şey olmadıktan sonra denetim yapmanın bana bir mantığı yok gibi geliyor. Eğer bunun sonunda bana bir dönütü olmayacaksa, benim bilgi birikime bir şey katmayacaksa o zaman bu denetiminde bir anlamı olmadığını düşünüyorum” (K-7).

2.4.3. Ders Denetim Yetkilendirmesinde Özel Okul Örneği

Diğer bir katılımcı ise yetki konusunda özel okul sisteminden örnek vermektedir: *“Mesela özel okullarda öğretmen yönetimin dediği şeyi yapmadan okuldan çıkamıyor. Neden? Karşılığı var çünkü. Ben bunu yapmazsam yarın müdür çağırır benim işime son verir endişesini taşıyor. Ama bizde öyle bir şey yok ki mesela biz ceza veriyoruz adam mahkemeye gidiyor, mahkeme masrafları da sana kalıyor” (K-5).*

Okul müdürlerinin ders denetimi konusundaki genel yaklaşımı, denetim sürecinde ve denetim sonrasında tüm aşamaların sağlıklı yürümesi, faydalı sonuçlara ulaşılması amacıyla MEB tarafından gerekli yasal düzenlemelerin yapılarak okul müdürlerine verilen sorumluluk oranında onların bu süreçte yetkilendirilmesidir.

2.5. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Konusundaki Eğitim İhtiyaçlarına Dair Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tümü okul müdürlerinin ders denetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Ders denetimi sürecinin daha faydalı yürütülebilmesi için okul müdürlerinin eğitim almaları gerektiğini ifade etmektedirler: *“Bu işin müfettişler eliyle yapıldığında bir politikasının yukarıdan belirlendiğini ve bunlara bu ders denetimi yapılacak kişilerin bu işin belli eğitimleri verildiğini düşünüyorum. Ama bizdeki yürümede şu anda hiç böyle bir şey yok. Ders denetimiyle ilgili hemen hemen hiçbir şey yok. Okul müdürünün böyle bir yükümlülüğü var evet bizdeki algısı da bu şunun. Biz bunu yürütecek yeterli personele sahip değiliz. Bu işi siz yürütün bu yükümlülüğü bizden kaldırın gibi bir algı var. Bunun yerine daha böyle hem bize bunun eğitimi verilerek okul müdürlerine bu işin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi aktarımı deneyim aktarımı sağlanarak bu işe başlanırsa ve bu işteki amaçlarının neler olduğu da aktarılsa niye yapacağız biz bunun hangi sonuçlara varmak için yapacağız nasıl bir yöntem izleyerek yapılacak bunlar belirlenirse ortak hareket sağlanmış olur, daha faydalı olur diye düşünüyorum” (K-3).* *“Eğer bu okul müdürleri devam ederse, okul müdürlerine ders denetimi eğitimi verilmeli. Her dönem birer sefer yapmalı ya da yılda en az bir defa yapmalı şeklinde. Bir de şu şu kriterlere bakmalı işte gibi böyle bir kriterlerle yaptınsa belki daha etkili olabiliyor” (K-1).* *“Ders denetimi ile ilgili hizmetçi eğitim olsa bilmediğimiz çok şey ortaya çıkacak. Yeni olaylarla karşılaşılıyor. Öğrenci değişiyor, öğretmen değişiyor, her şey değişiyor değişimde bazen insan uzun süre idarecilik yaptığı için körleşiyor” (K-2).* *“Derse girip de öğretmeni rencide eden beğenmeyen ders anlatmasını beğenmediğinden dolayı bir şeyler söyleyenler de oluyor duyuyoruz. Müdahale etmemek gerekir tabii, yani bunun içinde müdahale etmemesi gerektiğini bilmeli bence müdür. Bunun için de bence bir eğitim mutlaka şart” (K-10).* *“Ben meslekte 21. yılımı çalışıyorum. Belli şeyleri zaman içerisinde el yordamıyla öğreniyorsunuz. Kendi tarzınızı yönteminizi geliştirme şansınız var ama diyelim ki mesleğin beşinci yılındaki bir okul müdürü tecrübe eksiği var, deneyim eksiği var. Hizmetçi eğitim o açıdan avantajlı olabilir” (K-4).* *“Bir form var elimde o forma göre kendimce bir değerlendirme yapmaya çalışıyorum ama işte bu iş aslında daha profesyonel olarak nasıl ya-*

pımalı karşısındaki insana daha yardımcı olmak buradaki esas mevzu bir eksiklik varsa onu giderip doğruya çevirmek güzele çevirmek bu konuda nasıl yöntemler izlenmeli, biz kendi tecrübelerimizden, gördüklerimizden onları uygulamaya çalışıyoruz ama bir eğitim almadım” (K-7).

Okul müdürlerinin geneli ders denetimi sürecinin nasıl yapılacağı ile ilgili gerekli bilgiye sahip olmadıklarını, uygulama birliği olmadığını bundan dolayı belli aralıklarla yapılacak hizmetçi eğitim faaliyetleri ile bu sorunun çözülmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

2.6. Ders Denetiminde Kullanılan Materyallere İlişkin Görüşler

Okul müdürleri ders denetiminde kırtasiyeden ders denetim defteri ya da online ortamda paylaşılan formlar aracılığıyla ders denetimi sürecini işlettiklerini belirtmektedirler: *“Birçok şey var onlara bakarak yani yapmış oluyoruz. Var ya da yok şeklinde yani işte derse hazırlıklı girmiş mi, planı var mı, ondan sonra işte kulüp çalışması var mı, gibi yani böyle öğrenciyi tanıyor mu, benim mesela elimdeki kriterler onlar. 20-30 tane var” (K-1).*

Bunun yanında bazı okul müdürleri ders denetimlerinin yapılmasında yardımcı olacak matbu evrak ve yönlendirici materyal ihtiyacı olduğunu belirtmiştir: *“Matbu bir şeyde yok işte Millî Eğitim Bakanlığı'nın hazırladığı ya da İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ndeki Teftiş Kurulu'nun hazırladığı şu şu kriterlere bakılır diye.... Bunlar matbu olsa daha etkili olur diye düşünüyorum (K-8). Genelde kırtasiyelerden edindiğimiz ders denetimi defterini kullanıyoruz” (K-7).*

2.7. Ders Denetimi Periyoduna İlişkin Görüşler

Okul müdürlerinin ders denetimini yılda en az bir ya da iki defa yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir: *“Her dönem her öğretmenin dersine 1-2 defa girmeye çalışıyorum. Bir değerlendirme formu var o forma göre değerlendirmeyi yapıyorum (K-2). Yılda en az 1 defa bazılarında 2 defa da girdiğim oluyor” (K-1). “Ben senenin başında öğretmenlerin ders programına göre takvimde hazırlıyorum. Ona göre öğretmenlere önceden haber vererek giriyorum derslerine. Öğretmenlerin hangi gün hangi saat dersleri var bir saat ayarlamamı yaparım onu da sene başında duyurur o şekilde hallederim” (K-4). “Program dahilinde yapıyorum ama ihtiyaç olduğunda da ders denetimi yapıyorum. Şimdi ihtiyaç hasıl olduğunda yapıyorum bir sıradan ama bir program dahilinde yapıyoruz. Sene başı öğretmenler kurulunda bunu dile getirdim ikinci dönemde ara tatil döneminden sonra ders denetimine gireceğimi duyurdum. Çağırıyorum öğretmenlerimi bugün işte beşinci altıncı saatte ya da yarın şu saatte dersinize gireceğim diye. Dosyanız yanınızda olsun diye söylüyorum. Derse gitmeden bana haber verin diyorum. Öğretmenle birlikte bir derse giriyorum. Normalde öğretmenle bir ders boyunca durmam gerekir ama dersin ilk yarısında öğrencilere söyleyerek öğretmenden de müsaade isteyerek, dersin yarısında çıkıyorum” (K-3).*

Ders denetiminin MEB tarafından belirlenecek bir plan çerçevesinde yapılmasının gerektiğini belirten okul müdürleri de bulunmaktadır: *“Mevzuatta okul müdürü denetler diyor yani yılda 1 defa 2 defa fakat onu bize soran olmadı yani şu ana kadar. Öğretmenleri denetlediniz mi diye. Yaklaşık 4-5 yıldır okullara gelen müfettiş de olmadı. İlk zamanlar oluyordu ama onlar da daha çok bu hesap kitap işleri-*

ne bakıyorlardı. Okulun eğitim öğretim ile ilgili işlemlerine pek bakmadılar” (K-6)., “Genelde bir plan yapıyoruz tabi o gün diyelim ki bu hafta derslere girmek istiyorum diyorsun ama işte yarın için dersine giremiyorsun öğretmene de söylüyorum o anda toplantı olmazsa giriyorsun giriyoruz, denetliyoruz. Bir planlama yapıyorum ya haftalık en azından ya da 2-3 günlük bir planlamayla diye bir toplantımız oluyor veya işimiz çıkıyor kalıyor o zaman. Bir başka gün gelirim diyorsun bakalım o şekilde yani” (K-8).” Program yok bu çok doğru hani ne zaman nasıl bir şey yapacağız öyle değil daha çok böyle yoğunluğun az olduğu dönemlerde evet bir fırsat ben bir derslere gireyim ne oluyor bakayım gibi veya işte bu yapmam gereken bir vazife bunu da bu aradan çıkaralım, bir yükümlülüğü ortadan kaldırmak anlamında görülüyor” (K-7).

Okul müdürlerinin çoğunluğu yılda 1-2 defa ders denetimi yapmaya özen gösterdiğini belirtmiştir. Bazı okul müdürleri ise bu sürecin MEB tarafından uygulama takviminin oluşturması gerektiğini, bu haliyle aradan çıkarılması gereken bir iş gibi görüldüğü sonucu ortaya çıkmıştır.

2.8. Branş Dışı Okul Müdürünce Yürütülen Ders Denetimine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu kendi branşı dışında bir dersi denetlemenin sorun teşkil etmeyeceğini belirtmişlerdir: “Takdir edersiniz ki 16-17 çeşitlilikte ders grubu var. Okul müdürünün bu derslere hâkim olması mümkün değil ama öğretmenin sınıfa hâkimiyeti, ders işleme tarzı, derse hazırlıklı gelip gelmeme süreci, dersin sonunda yaptığı değerlendirmeler, o öğretmen ile ilgili, yaptığı işin kalitesi ile ilgili bir fikir veriyor. İllaki fizikte hareket konusunu bilmeme gerek yok ama öğretmen konuyu sınıfta nasıl aktarıyor, nasıl anlatıyor, sınıftaki dönüşler nasıl onu tecrübeli bir idareci, tecrübeli bir okul müdürü, oradaki eksiklikleri görür” (K-4). “Okul idarecisi bir okulda kapıdan girdiği zaman okulun, sınıfın fotoğrafı çeker. Dış kapıdan girdiğin zaman bu okulda bir düzen var, bir tertip var, bir çalışma var, koridora girdiğiniz zaman görürsünüz, bakarsınız bir öğretmenin çalışıp çalışmadığını, işini güzel yapıp yapmadığını, zaten sınıfa girdiğin zaman veya işte dosyasına baktığında veya ders anlatışına baktığın zaman zaten belli oluyor, yani senin çok bir şeyi bilmene gerek yok, her şeyi bilecek diye bir şey yok baktığın zaman. Onu değerlendirecek meziyete sahip olduğunu düşünüyorum yani onun öğrenci ile iletişimi ben şu anda çok alan bilgisayarın önemli olmadığını düşünüyorum” (K-2). “Öğretmenin zaten derse, konuya hâkim oluşu öğrenciye, ders sunumu, öğrenciyi sınıfta tanıtması, bunları derse girdiğiniz zaman fark ediyorsunuz yani anlıyorsunuz... hangi derse girersem gireyim orada onu fark ediyorsun. Öğretmenin etkinliğini ön yargılı olmadan hatta bazen bir daha giriyorsun derse. Hocam diyorsun işte yani ben tekrar dersinize girmek istiyorum falan. Sonra sınıf hâkimiyeti kuramıyor öğretmen, dersi çok iyi verimli anlatamadığını görüyorsun, işte tekrar dinlemek istiyorum şeklinde de söylüyoruz” (K-1).

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri ise ders denetiminde ders bazlı branşlaşmaya gidilmesinin faydalı olabileceğini belirtmektedirler: “O branşı iyi bilen birinin geçip de öğretmeni denetlemesi daha doğru, daha iyi, daha yerinde olurdu. Yıllık planında bile ne yazdığını anlamıyoruz ki biz. Yıllık planından sadece günlük planını sınıf defteri ile karşılaştırırız en fazla başka yapabileceğimiz bir şey

yok ki. İngilizce öğretmenini alanı İngilizce olan birinin denetlemesiyle sadece benim denetlemem kesinlikle bir olmaz. Branşlaşma gerekir ama mesela bu çok tartışılır. Ama İHL meslek dersleri ile ilgili kısımda sorun yaşanabiliyor yani ne kadar yaşamıyorum desem de zorluk yaşıyoruz. (K-6). Tabii ki kendi alanındaki durumu değerlendirmekte diğer alanlardaki durumu değerlendirmek tam olarak aynı olmayabilir” (K-10). “Ders denetiminde zorlanabileceğimiz Arapça dersi oluyor. Bilmiyorum ki yani düzgün mü öğretmiş veya öğretememiş mi onu bilmiyorum yani bunun içinde bir branşlaşma tabii ki iyi olur” (K-9).

2.9. Ders Denetiminin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı Olup Olmadığına İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu ders denetiminin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı olduğunu belirtmektedirler: “Bizim ders denetiminden sonra öğretmenlerimizle birebir görüşmemiz oluyor. Ben 40 dakika ders dinliyorum, notlarımı alıyorum yapacağım eleştirileri, düzeltmeleri, katkıları not alıyorum. Ondan sonra odamda öğretmenle görüşüyoruz o kırk dakikayı” (K-4). “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkısı olduğuna inanıyorum. Ders denetimi öğretmenin bir kusurunu bir eksiğini bulma anlamında değil. Biz öğretmenlerden şeyler öğreniyoruz aslında. Dersine girdiğinizde öğretmen de bize bir şey katıyor. Biz de kendi bilgimizi, görgümüzü, mesleki tecrübemizi o öğretmene anlatıyoruz” (K-8). “Ders denetiminin etkisinin olduğu öğretmenler oluyor. Mesela öğretmenlerin eksikliklerini söyleyip bununla ilgili dönüş istiyorum. Mesela biraz daha akıllı tahtayı kullanması gerektiğini ya da o derste internet üzerinden sorular olduğunu daha önce bununla birkaç defa söyledim öğretmen olmuştur. Bunun üzerinden işlemesi gerektiğini falan da söylüyorum. Evrak üzerinde eksiklerin de onları dile getiriyorum onlara tamamlayıp bana getirin. Yani bir farkındalık, iyileşme hareketi oluyor” (K-5).

2.10. Ders Denetiminin Okul ve Öğrenci Başarısına Etkisi Olup Olmadığına İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu ders denetimlerinin öğrenci başarısına etki ettiğini belirtmiştir: “Öğretmenin daha aktif daha verimli ders anlatmasını sağlayarak oluyor. Öğretmen kendine ister istemez biraz daha çeki düzen veriyor. İşte okul müdürü denetliyor ben hazırlıklı gireyim derse şeklinde öğretmeni motive eder diye düşünüyorum” (K-1). “Öğrenci başarısına etki ediyor tabii ki. Ama devamlı gidemiyorsun ki. Her dönem 2 denetimle neye etki edebiliriz. Bir ara deneme sınavları, testleri yapıp onlara bakıyordum, öğretmenlerle bunları değerlendirmesini yapıyordum. Öğretmen kendine biraz daha fazla çeki düzen veriyordu. İster istemez o utanmamak için biraz daha fazla gayret gösteriyor gibiydi. Ders denetimleri planlı olsa, eksiklikler giderilmiş olsa sanki başarısına etki edecek, olumlu anlamda etkisi olacak (K-2). “Öğrencilerde en azından kendi isteklerini görme, öğrenmeyi öğrenim sürecine katması gerektiğini, öğretmen bu noktada bir anlayış oluştursa bu anlamda ders denetiminin katkı sunacağına inanıyorum” (K-4).

Okul müdürlerinin bir kısmı ise ders denetiminin ders başarısına da etki ettiğini belirtmişlerdir: “Biraz olmuştur yani ben mutlaka etkili olacağını düşünüyorum. Öğretmenlerin hani biraz daha derli toplu oluyor öğretmenler. Görülen eksiklikleri düzeltme yoluna gidiyor en azından ve kendisi diyor hocam kusura bakma işte

bugün moralim bozduktu diyor veya biraz rahatsızdım onun için tam istediğim gibi anlatamadım hani tekrar bekliyorum diyen arkadaşların oluyor. Yani bu şekilde bu da başarıyı etkiliyor tabii ki. Neticede bir kontrol mekanizması var olmadığı yerde başarı da olmaz” (K-6). “Öğretmenlerimiz, Okul müdürü dersime girecek, beni denetleyecek kaygısı hiç yaşamadı. Çünkü bir müfettiş gibi girmiyorsunuz sonuçta. Öğretmen arkadaşlarımla konuşuyorum, bizim buradaki amacımız sizin burada yetersiz olduğunuzu kanıtlamak, ortaya çıkarmak, eksikliklerinizi tespit etmek değil. Farklı bir gözle dersinizi yoklamak, birbirimize katkı sunmak aslında. Dolayısıyla müfettiş mantığıyla girmediğiniz için öğretmenlerde kendini daha iyi ifade edebiliyor. Daha az gergin olabiliyor vs. yani o anlamda ben katkısını gördüm ders denetiminin. Olumsuz bir tabloyla karşılaşmadık” (K-9).

2.11. Ders Denetimlerinin İmam Hatip Lisesinin Genel Başarısına Katkısı Olup Olmadığına İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu ders denetimlerinin imam hatip lisesinin genel başarısına katkısının olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu hususta idareci ve öğretmenin mesleki yeterliliğine göre şekillenen bir durumdan söz edilmektedir. “Öğretmen işini düzgün yaparsa, idareci işini iyi yaparsa, onu çocuk da görüyor yani gelirken görüyor, biliyor yani öğretmenin tavrına göre değişiyor, konuşması değişiyor, davranışları değişiyor. Rol de yapsa öğretmene karşı davranışları değişiyor. Dışarıda belki başka davranıyor ama çocuk ister istemez okulun durumuna göre davranmak zorunda hisseden öğrenciler de oluyor yani” (K-2). Denetim sürecinin öğretmenlerin tek düze düşüncelerini değiştirme gücü, öğrenciye karşı eğitim sürecini daha olumluya çevirecek tutum ve davranışlarda değişime katkısı da ifade edilmektedir. “Yani bazı öğretmenlerin kalıplaşmış düşünceleri fikirleri değişiyor. Öğrenciye bakış açısı, not verme şekli, en azından şunu sağladık burada öğretmenlerle ders denetimleri ve diğer yaptığımız toplantılarla yani 15-20 sene önceki öğrenci profiliyle, öğrenciye yaklaşımla şu andaki meslek dersleri öğretmenlerinin öğrenciye yaklaşımı farklı” (K-1). İmam hatip liselerinin toplumdaki algısı ve yüklendiği misyon da bu süreçte etkin görünmektedir. “Mümkün olduğunca denetimlerde ve genel olarak çocuklara burası imam hatip lisesi, ona göre hareket edebilirsiniz dışardan herhangi bir öğrenci ne yaparsa yapsın, yaptığı olumsuzluklar geri okula dönmez ama imam hatip lisesinden bir öğrenci yanlış bir davranış gerçekleştirdiğinde imam hatip lisesi öğrencisi şunu yaptı derler diye bunları hep söylüyorum” (K-6). “Ben mesela meslek derslerine girdiğim zaman tabii bir fizik bir kimya gibi olmuyor. Biraz daha çocukları o imam hatiplilik ruhunu, bilincini, farklılığı hissettirmeye çalışıyoruz. Ders denetimlerinde o vurguyu kısmen bende yapıyorum zaten” (K-10). “Faydalı yapılan ders denetiminin. Meslek derslerinin mesela olumsuz bir algısı var öğrenci üzerinde. Bunları kırmak üzerine taktikler geliştirilebilir, dersi daha sevdirici etkinlikler olabilir” (K-8). “Yaptığımız toplantılarda öğrencilerle olan ilişkilerini ben şu zeminde yürütmelerini istiyorum aslında. Yani öğretmen öğrenci ilişkisinden ziyade iki müslümanın ilişkisi yani biz bu çocuklara emri bil-maruf nehy-i anil-münker yapmakla yükümlüüz. Sadece bizim dersimiz değil dersin dışı da buna hitap etmeli, ders denetimi bu anlayışın bir devamı sadece. Bunun ders dışı var, pansiyonu var, farklı etkinlikler boyutu var... dolayısıyla bu anlayışın bir uzantısı sadece ders

denetimi. İki müslüman arasındaki ilişki gibi ben hocalarımdan görmek istiyorum bu ilişkiyi” (K-7).

2.12. Ders Denetiminin Formaliteleşmesine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bazıları mevcut ders denetiminin şecikliliğe dönüşerek, gösterişçi denetim anlayışına kaymakta olduğunu belirtmektedirler: “Müfettişin geleceğini bildiğiniz zamanlar oluyor veya işte onların geleceği dönemler oluyor dosyanızı hazırlıyorsunuz işte baş tarafa Gençliğe Hitabe, İstikbal Marşı, ders planı dolapta duruyor zaten. Müfettiş geldiği zaman hemen alıyor müfettişe gösteriyor, müfettiş sadece kâğıt üzerinden bakıyor, değerlendiriyor” (K-2). “Biraz böyle zoru savmak, mecburiyeti kaldırmak babında gidiyor. Öğretmen de de biraz bu algı var hadi gelsin ve gitsin. İşte görev yaptı. Verimli bir süreç programlı bir süreç yok” (K-6). “Ders denetimi ciddiyet isteyen, dikkat edilmesi gereken bir iş. Yani zamanlamasının iyi ayarlanması gereken bir iş, bir adet yerini bulsun diye yaptığınız zaman belki sadece, adet yerini buluyor ama, gerçekten tam anlamıyla hasıl oluyor mu, uygulamalar var ama uygulayıcının niteliği burada çok önemli. Yapılan işi ciddiye almak çok önemli, yani siz hangi sistemi getirirseniz getirin en nihayetinde o sistemi uygulayacak olan benim. Yani bendeki nitelikler arttıktan sonra ben kendimi nitelikli olmadıktan sonra fazla şey yapacak bir şey olmadığını düşünüyorum. Yani biraz okul müdürünü desteklemek, yetiştirmek lazım diye düşünüyorum” (K-4)

2.13. Ders Denetiminde Alternatif Çözüm Önerileri

2.13.1. Ders Denetiminde Hibrit Sistem

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri derse denetimine alternatif çözümler sunmuşlardır. Bu önerilerden biri de okul müdürlerinin ders denetiminin asli unsuru olarak kalmaları, müfettişlerin ise üst denetim organı olarak sürece mentorluk yapmaları şeklinde uygulamanın ilerlemesini önermişlerdir: “Ders denetimini okul müdürleri yapmalı yılda en az 1 defa 2 defa ayrıca Bakanlıkça şu şu kriterlere bakılmalı şeklinde yani elimizde somut öğretmenlerden isteyeceğimiz kriterler olmalı. Bir yaptırımımız olmalı. Müfettişler de rehberlik amaçlı gelmeli yani okula yılda bir sefer de olsa yani sadece okul müdürlerine bırakılmamalı diye düşünüyorum. Çift kanatlı bir denetim sistemi olmalı, hem müfettişler, hem de okul müdürlerinin sürdüreceği. Denetim rehberlik amaçlı olmalı, yani bu özellikle müfettişlerin yaptığı denetim” (K-1). “Bizim donanımlı olmamız lazım. Hibrit sistem daha verimli olur. Belki şöyle de olabilir hani müfettişleri okul müdürleriyle birlikte entegre bir çalışma nasıl olur bilemiyorum ama dışarıdan bir göz okulu geldiği zamanki etki farklı ister istemez. Müfettiş okula gelecek bakacak denildiği zaman ister istemez şöyle bir çalışmalarımızı derleyip toparlıyoruz yani belli bir hizaya sokmaya çalışıyoruz. Bu daha böyle bilinmedik birisi tanımadığımız birisi olduğunda daha farklı oluyor. O yüzden dışarıdan bir gözün görmesi her zaman daha farklı” (K-3). “Okul müdürüne ders denetimi yine yaptırılması, ihtiyaç duyduğunda okulun önceliğidir. Okul müdürü öğretmenin dersini denetleyebilmeli ama dışarıdan birinin ders denetiminin ben daha doğru, daha yerinde olacağını, öğretmenlerin bu noktada kendilerine biraz da bu konuyla ilgili çekidüzen verecektir” (K-7).

2.13.2. Rehberlik Eksenli, Eğitici, Destekleyici Ders Denetimi

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri ise denetimin öğretmenin eksik

yönlerini telafi etmeye, onu yetiştirmeye, eğitmeye yönelik bir sürecin olmasını savunmaktadırlar: “Eksik görünen konuda okul müdürünün yönlendirmesi ile eksik görülen arkadaşların bir eğitimden geçirilmesi lazım en azından bunu becerebilirsek öğretmenle bu sefer yani eksik bulacaklar beni kursa gideceğim bak ekşiğim görülecek diye bence o eksiklerini tamamlayacağını düşünüyorum” (K-2). “Öğretmeni geliştirmeye yönelik olması lazım diyorum. Mesela ölçme değerlendirme sıkıntısı varsa onu bir günlük iki günlük kursa alıp, ölçme değerlendirme nasıl yapılır nelere dikkat edilmesi gerekir şeklinde eğitim verilmeli. Yani o kötü niyetli değil ki iyi niyetli olan bir şey. İletişim ile ilgili bir seminer okulda düzenlenebilir. Bununla ilgili yapılacak çok şey olduğunu düşünüyorum. Ama bunun organizasyonu önemli. Burada da bizde organizasyon sıkıntısı var. Seminer oluyor seminer dönemlerinde okulda boş boş oturuyoruz. Bazen insanların tıkaandığı noktalar oluyor. Onun için bunun dış gözden birisi mesela hocam şöyle olursa daha iyi olur derse bence insanlar kendini geliştirmek isterler diye düşünüyorum” (K-6). “Mesela içinde öğretmen ölçme değerlendirme ile ilgili bir sıkıntısı varsa bunu belirledikten sonra onu anlamlı bir kursa yönlendirme yetkisi olması lazım. Bu kursu açacak İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün veya İl Millî Eğitim Müdürlüğünün ilin bir biriminin olması lazım. Ölçme değerlendirme olabilir, hazırlık konusunda olabilir, yönetmelikler veya yönergeler konusunda eksikliği olabilir, dersin anlatımı ile ilgili sıkıntılar olabilir, iletişimle ilgili sıkıntılar olabilir... Bunları belirledikten sonra ben belirledim farz-ı misal öğretmenin iletişim sıkıntısı var. Öğretmeni yönlendirip gerekli donanıma kavuşturulması gerekir” (K-8).

2.13.3. Başarı Odaklı Ders Denetimi

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri öğrencilerin ölçülebilen başarılarından yola çıkarak ders denetim sürecinin kapsamının genişletilmesi ve işlerliğinin artırılması fikrini benimsemişlerdir: “Yani bir saatlik dersine girerek öğretmenin orada başarı ders başarısının artmasını da beklemek mantıklı bir durumda değil. Müfettiş geldiğinde ders denetim formunu benden istiyor. Ders denetimi yaptım diyorum evrakları istiyor. Süreç bu şekilde. Daha çok şekilcilik ders denetimi formunun doldurulması ve şekilden ibaret yani onun dışında bu ders başarısını arttırmak için daha farklı argümanlar var. İşte TYT denemeleri AYT denemeleri var. Onlar üzerinden destekleme yetiştirme kursları var mesela oralarda yapılan incelemeler oralardaki işte öğrencilerin yapmış oldukları gibi ders denetiminden başarıyı arttırmada daha çok etkindir” (K-7). “Deneme sonuçlarını alıp da deneme sonuçlarından bu derse giren öğretmenleri çağırıp o derste niye bunların ortalamaları neden bu neden şu, öğrenci bu kadar yapmış demem ders denetiminden daha çok etki edecek bir durum ve bunu uyguluyoruz. Ders denetiminden daha fazla etki ediyor” (K-4). “Ders denetiminin mevcut haliyle çok fazla etkili olduğunu düşünmüyorum. Şu anda yaptığımız için ama gerçekten bir şeyleri değiştirici olsa muhakkak olur. Şimdi bizim matematik dersinde mesela ciddi sıkıntımız var. Destekleme Yetiştirme Kurslarıyla birlikte çocuklara ciddi bir matematik dersi veriyoruz. Sene başında yaptığımız denemelerle sene sonundaki denemelerde matematik net sayılarında çok bir değişim yakalayamıyoruz. Aynısını edebiyatta olmuyor mesela edebiyatta çocuk on net ile başlıyorsa 30 nete-35 nete kadar çıkıyor. Matematikte bir ile başlıyor iki ile bitiriyor. Oluşu da zayıf devamını da zayıf. Bunu da sorguluyoruz aslında, DYK’ları incelerken de sorguluyo-

ruz, derslerde de sorguluyoruz. Dönem sonlarında sene sonlarında da sorguluyoruz. Tamam % 100 olmasa da %1'lik başarı % 2 olsun % 3 olsun % 5 olsun niye gidemiyoruz. Bunu irdeliyoruz, işte çok temelden başlanması gerektiğini falan gibi bir şeyleri tavsiye ediyoruz. Öğretmenimiz de diyor ki zaten öyle yapıyorum ama bir aksaklık var onu tespit edemiyoruz. Derslerde bunu tespit edebilecek ve değiştirebilecek bir şekilde dönüşebilirse evet çok faydalı olur. Şu andaki durum çocuk 6+6=12 saati boşa gidiyor gibi bir şey var. Haftada 12 saat boş uğraşılan mücadele edilen bir şey de bu, sonucu yok, ürün yok ortada. Burada bir yanlışlık olması lazım. O yanlışlığı tespit edip değiştiremiyoruz. Bu çok da yapamıyorlar ile açıklayabileceğimiz bir vaziyet değil." (K-9).

Araştırmaya katılan okul müdürleri ders denetimi sürecinin aksayan yönlerini kendi tecrübeleri çerçevesinde ifade etmiş bu uygulamanın daha sağlıklı ilerleyebilmesi için alternatif öneriler sunmuştur. Bunlar şu şekildedir: Birincisi, okul müdürünün temel denetim sorumlusu olarak görevini yerine getireceği ancak yıllık belli periyodlarla müfettişlerin de bağımsız bir bakış ile ders denetimi sürecine rehberlik edebileceği hibrit yöntem. İkincisi, öğretmene rehberlik edildiği, eksiklerinin giderildiği rehberlik eksenli, eğitici, destekleyici ders denetimi yöntemi. Üçüncüsü, öğrencilerin başarısının da ders denetimi sürecine dahil edildiği başarı odaklı ders denetimi yöntemidir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir kısmı okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi tanınması, uzun süreli mesai beraberliğinin olması, aynı ortamda bulunmanın ulaşılabilirliği, yönlendirmenin kolay olması gibi nedenlerle ders denetiminin okul müdürlerince yapılmasını desteklemekte ve sürdürülmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Bulgular ve alanyazın beraber değerlendirildiğinde Altun (2014); Altun ve Memişoğlu (2008); Argon (2010); Aslanargun ve Göksoy (2013); Başol - Kaya (2009); Bozkuş vd. (2015); Demir ve Tok (2016); Ekleme (2001); Güngör (2020); Güngör ve Akyürek (2021); Topcu ve Aslan (2010); Yeşil ve Ali (2015) araştırmalarında ders denetiminin okul müdürlerince yapılmasının olumlu olduğunu tespit eden sonuçlara ulaşmışlardır.

Başar'a (1981) göre öğretmenlerle bir arada olma, onları tanıyabilme şansı ve sorumluluğuna sahip olan yönetici, bu olanaklardan yoksun olan denetmenlere göre, öğretmenlerle ilişki kurmada, bu ilişkileri amaçlara yöneltmede çok daha fazla etkin olabileceğini denetim elemanlarından daha etkin denetim yaptığını, diğer bir çalışmada ise okul müdürünün öğretmen ve diğer personelin tüm etkinliklerini gözleyerek gerçek durumu ortaya koyabildiği ve çevreyi iyi tanıma şansına sahip olduğu için denetim sonucu belirlenen aksaklıkları düzeltbildiği tespit edilmiştir (Dumrul, 1987; Yılmaz, 2009). Kazak ve Yüksel (2022) ise okul müdürlerinin denetiminde öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissettiklerini, eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleşmesinde, öğretmenin performansının iyileştirilmesini sağlayarak katkıda bulunduğunu belirlemiştir. Lian (2020), okul müdürünün denetiminin öğretmenlerde bir sorumluluk ve gözetim duygusu yarattığını ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin diğer bir kısmı ise ders denetimi konusunda okul müdürünün müfettiş gibi gerekli ciddiyeti oluşturamaması, 180 iş günü aynı eğitim-öğretim ortamında bulunmanın getirdiği samimiyet dolayısıyla eksikliklerin kolaylıkla ifade edilememesi, bunun karşılıklı husumete dönüşebilme riskinin bulunması, ders denetimi sonucunda yaptırım uygulayacak bir yetkisinin bulunmaması, okul müdürünün denetim konusunda gerekli eğitimi almamış olmasından dolayı donanım eksikliğinin olması gibi nedenlerle ders denetiminin okul müdürünce yapılmasını uygun görmemektedirler. Katılımcıların bu ifadelerini destekleyen bazı araştırmalarda da benzer kaygılardan kaynaklı olarak okul müdürlerinin denetim yapması konusunda çekinceli sonuçlar elde edilmiştir (Bozak, 2017; Ergen ve Eşiyok, 2017; Tonbul ve Baysülen, 2017; Özcan ve Nanto, 2018; Birel ve Erçek, 2019). Ünal (2023) araştırmasında, okul müdürlerinin denetim becerilerini geliştirebilmeleri için hizmetçi eğitim sürecinden geçmeleri gerektiğini belirtmiştir. Diğer taraftan Altun vd. (2015) araştırmasında okul müdürlerinin, öğretmenler ile informal bir ortamda çalışıyor olmalarının onların sağlıklı denetim yapmasını engelleyeceği sonucuna varmıştır. Deniz - Saylık (2018) ise müdürlerin farklı branşlarda alan bilgisinin yetersizliği, objektif olamamaları ve denetimi planlama konusunda sorunları olduğunu belirlemişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden bir kısmı müfettiş denetiminin yapısı gereği ciddiyetinin olması, sadece denetim amaçlı gelen ve esas görevi bu olan birinin denetleyecek olmasının öğretmen üzerindeki etkisinin büyük olması, bu alanda eğitilmiş olması, okul müdürüne göre daha fazla yetkiyle donanımlı olması gibi nedenlerle ders denetiminin müfettişler eliyle yapılmasını savunmaktadırlar (Dönmez ve Demirtaş, 2018; Özcan ve Nanto, 2018; Birel ve Erçek, 2019). Müfettişlerin denetim sürecini dikkatli ve özenli yaptığı, yetkinlik ve objektif hareket etme konusunda daha kontrollü olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ancak katılımcıların bazıları okul müdürüne denetim konusunda gerekli eğitimin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürü denetim konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Bunun mümkün olması için okul müdürlerine denetim konusunda iyi planlanmış, uygulamalı eğitimler verilmelidir. Bazı araştırmalarda okul müdürlerinin denetleme ve rehberlik konularında tüm süreçlerde ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri kazandırmaya yönelik, süreklilik temelinde, teorik ve uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir (Yılmaz, 2009; Ekinci - Karakuş, 2011 ; Yeşil ve Ali, 2015; Tonbul ve Baysülen, 2017; Dönmez ve Demirtaş, 2018; Deniz ve Saylık, 2018; Özcan ve Nanto, 2018; Sabancı ve Akcan, 2019; Güngör, 2020; Ağaoğlu - Ağaoğlu, 2020).

Araştırmaya katılan okul müdürleri bu alanda önerilen sorumluluk oranında okul müdürünün yetkilendirilmesi şartıyla ders denetiminin okul müdürünce yürütülmesinin daha yerinde olacağını belirtmişlerdir. Tyagi (2010) okul müdürlerinin denetim için yetki ve uzmanlık eksikliği olduğunu belirterek okul temelli denetimin güçlendirilmesi için okul müdürlerinin yetkisinin artırılmasını önermiştir.

Ders denetiminde uygulamada birliği sağlayacak ve denetimin niteliğini arttıracak özellikle materyalin MEB ya da İl Millî Eğitim Müdürlüklerince hazırlan-

mamış olması bir eksiklik olarak görülmüştür. Okul müdürleri, ders denetiminde kullanacakları materyali (ders denetimi defteri, form vs.) genellikle kırtasiyelerde edindikleri ya da webde bulunan ortak paylaşım portallarından edindiklerini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin her ders öğretmeninin dersine yılda en az bir defa imkân olduğunda iki defa girmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Ancak ders denetim sürecinin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından takvime bağlanarak bir yıl içinde tarihleri belli bir program dahilinde yapılması için gerekli altyapının hazırlanmamış olmasından dolayı uygulamanın zaman zaman aksadığı ya da ciddiyetle sürdürülmesi gereken bir görev olmaktan uzaklaştığı görülmüştür. Ders denetiminin sıklığı ve takviminin okul müdürlerinin inisiyatifine bırakıldığından dolayı okul müdürünün sürece yaklaşımıyla doğru orantılı olarak planlı yürütüldüğü belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarda da bu eksiklik görülmüştür (Özbaş, 2002; Kaya - Ülker, 2011; Ünal - Şentürk, 2011; Ergen ve Eşiyok, 2017).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu kendi ders branşının dışında bir dersi denetlemenin sorun olmayacağını belirtmişlerdir. Onlara göre ders denetiminde esas olan idarecilik tecrübesinin ders denetimi sürecine başarıyla aktarılmasıdır. Ancak bazı katılımcılar özellikle İHL meslek derslerinde, Arapça ve İngilizce gibi derslerin denetiminde zorluk yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise imkân varsa aynı branştan birinin dersi denetlemesinin daha verimli olacağını belirtmişlerdir. Topçu (2011); Özcan ve Nanto (2018) çalışmalarında bu araştırmanın bulgusuyla benzer şekilde okul yöneticilerinin mesleki olarak, tüm branşlarla ilgili alan bilgisine sahip olmasalar da, denetim ve değerlendirme yaparken, bir bütünsellik yaklaşımı ile gerekli durumlarda diğer yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yaparak, bu görevlerini daha iyi yerine getirebileceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların bazıları usul ve esaslarına riayet edilerek, sonuçları değerlendirilerek yerine getirilen ders denetimlerinin öğretmelerin mesleki gelişimine, okul başarısına ve öğrenci başarısına katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bazı çalışmalarda denetim faaliyetlerinin eğitim öğretimin gelişimine katkıda bulunduğu ve eğitim örgütleri için gerekli olduğu ifade edilmiştir (Özmen - Batmaz, 2006; Yılmaz, 2009; Topcu ve Aslan, 2010; Aslanargun ve Göksoy, 2013; Demir ve Tok, 2016; Özdemir vd., 2017; Özcan ve Nanto, 2018).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu ders denetimlerinin öğretmenlerle olan görüş ayrılıklarının (siyasi, dini, mezhepsel ya da ırk) ders denetimi sürecine olumsuz etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Ancak katılımcılardan bazıları doğrudan muhatap olmamakla birlikte insanın doğası itibarıyla ders denetimi sürecinde bu tarz hadiselerle karşılaşılacağını söylemişlerdir. Archibong (2012) toplam kalite yönetimi açısından okullardaki denetimin tüm paydaşların iş birliğiyle uzlaşma zemini sağlanarak yürütülmesinin önemli olduğunu ifade etmektedir.

Okulda işleyen önemli bir mekanizma olan ders denetimi sürecinde karşılaşılan en büyük risk bu uygulamanın aslından uzaklaşarak formaliteye dönüşmesidir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bazıları bu sürecin günümüzde uygu-

landığı haliyle formların doldurularak hazırlandığı, esas uygulamanın ruhundan uzak, kağıt üzerinde şeklen yürütülen bir görev olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim sisteminde mevcut denetim modelinin kendisinden beklenen işlevi yerine getiremediği ve okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde arzu edilen düzeyde bir katkı sağlamadığı ve mevcut haliyle denetimin daha çok bürokratik bir işleve sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşılan çalışmalar bulunmaktadır (Kapusuzoğlu, 2002; Memişoğlu, 2001; Özcan ve Nanto, 2018; Atay, 2023).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ders denetimi uygulamasının daha sağlıklı yürütülmesi, sürecin daha iyiye evrilmesi ve alternatif denetim şekillerinin geliştirilmesi üzerine fikirleri bulunmaktadır.

Alternatif denetim yöntemlerinin neler olabileceğine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin ortak fikri olarak müfettiş ve okul müdürünün birlikte denetim görevini yapabilecekleri düşüncesi oluşmuştur (Can, 2004; Tonbul ve Baysülen, 2017; Dönmez ve Demirtaş, 2018).

Ders denetiminin öğretmeni desteklemek, ona yardımda bulunmak böylece öğrenme ortamı olan okulu geliştirme ve daha verimli olmasına yardım etmenin önemli bir görev olduğu düşünülürse (Ay - Pingov, 2022) denetimin bu yönüyle geliştirilmesinin mühim olduğu söylenebilir. Burton - Brueckner (1955) araştırmasında ders denetimi sonucunda öğretmenin eksik kaldığı yönleri tamamlayıcı, tespit edilen sorunları giderme amaçlı hizmetiçi eğitimi düzenlenmesini mümkün kılan rehberlik eksenli, eğitici, destekleyici ders denetiminin uygulamaya konulmasını önermişlerdir. Ayrıca okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetimlerin ardından öğretmene geri bildirimler sunulmalı, tespit edilen yanlış uygulamalar öğretmenler ile paylaşılmalı, olması gereken uygulamalar belirlenerek, öğretmenin kendini geliştirmesi sağlanmalıdır. Bulgularımızı destekleyen sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. (Altun ve Memişoğlu, 2008; Deniz ve Saylık, 2018; Özcan ve Nanto, 2018; Ağaoğlu ve Ağaoğlu, 2020; Tosun - Ordu, 2020).

Çünkü bu yönetmelik ile her okul müdürünün yapması gereken bir iş konumuna getirilen denetim, aslında uzmanlık bilgisi gerektiren, belirli ilkeleri olan ve sistematik olarak yürütülmesi gereken bir uygulamadır. Bu açıdan ders denetimleri, ancak eğitim denetiminde uzman kişilerle gerçekleştirildiğinde etkili bir şekilde hizmet verebilir (Köybaşı Şemin, 2018).

Araştırmaya katılan bazı okul müdürlerinin günümüzde uygulanan ölçme ve değerlendirme enstrümanlarıyla öğrencilerin ölçülebilen değerlerinden yola çıkarak öğretmenlerin değerlendirilmesi, bu uygulamaların ders denetimi sürecine adapte edilmesiyle ilgili okul müdürlerinin görüşleri mevcuttur. Onlara göre öğrencinin TYT (Temel Yeterlilik Testi), AYT (Alan Yeterlilik Testi) sonuçları ve DYK (Destekleme Yetiştirme Kursu) performansına göre öğretmen değerlendirilmeli, ders denetimi bu sürece dahil edilmeli, eksik yönler bu sayede düzeltilmelidir. Dönmez ve Demirtaş (2018); Deniz ve Saylık (2018) çalışmalarında benzer tespit ile öğrenci başarısına göre değerlendirme yapılmalı ve denetim sonucunda somut geri dönüşler sağlanmalı tespitini elde etmişlerdir.

Öneriler

Denetim görevinin okul müdürlerince daha etkili yapılabilmesi için gerekli mevzuat düzenlemesi yapılarak okul müdürleri yetkilendirilebilir.

Okul müdürleri denetim konusunda teorik ve uygulamalı hizmetiçi eğitimlere alınabilir.

Üniversiteler ile iş birliği yapılarak okul müdürlerinin ders denetimi konusunda eğitilmesi, sertifika programları düzenlenebilir.

Uygulamada birlik sağlanması ve sürecin sağlıklı ilerleyebilmesi için MEB Teftiş Kurulu Başkanlığınca ders denetimindeki usul ve esasların güncel haliyle bulunduğu matbu evrak hazırlanabilir.

MEB tarafından ders denetim takvimi hazırlanmalı ve süreç yıllık program dahilinde işlenebilir.

Bu araştırma imam hatip liselerindeki ders denetimini ele alan nitel araştırmadır. Nicel yöntem aracılığıyla daha geniş katımlı araştırma ile ders denetiminin İHL meslek dersleri ve Dkab dersleri üzerindeki etkisi araştırılabilir.

Funding / Finansman: This research received no external funding. / Bu araştırma herhangi bir dış fon almamıştır.

Conflicts of Interest / Çıkar Çatışması: The authors declare no conflict of interest. / Yazar, herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Kaynakça

- Ağaoğlu, Sevilay - Ağaoğlu, Yavuz Selim. "Okul Müdürlerinin Okul Denetim Sorumlulukları". *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 15/1 (2020), 219-226.
- Altun, Burcu. *Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı?* Yayınlanmamış Doktora Tezi: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Altun, Mehmet vd. "Maarif Müfettişlerin, Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi". *Electronic Turkish Studies* 10/3 (2015).
- Altun, Sadegül Akbaba - Memişoğlu, Salih Paşa. "Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 53/53 (2008), 7-24.
- Altunay, Esen. "Okul Yöneticilerinin Ders Denetimlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 55 (2020), 95-127.
- Archibong, Florence Imaobong. "Instructional Supervision in The Administration of Secondary Education: A Panacea For Quality Assurance". *European Scientific Journal* 8/13 (2012).
- Argon, Türkan. "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmelerine Yönelik Nitel Bir Çalışma". *Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi kongresi, 23-25 Haziran*, 554-566.
- Aslanargun, Engin - Göksoy, Süleyman. "Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır?" *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6/ÖYGE Özel Sayısı (2013), 98-121.
- Atay, Çimen. "Liselerde Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları". *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* 57 (2023).
- Ateşoğlu, Yasemin - Akbaşlı, Sait. "Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri". *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi* 6/3 (2020), 1-18.
- Ay, Mustafa Fatih - Pingov, Nimet Züleyha. "İmam Hatip Lisesi Öğrencilerinin Kur'an-ı Kerim Dersine Yönelik Motivasyonlarının İncelenmesi". *Hitit İlahiyat Dergisi* 21/1 (2022), 105-132.
- Aydazer, Bilge. *Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Pamukkale İlçe Örneği)*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2020.
- Aydın, Mustafa. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: IM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık, 1986.
- Başar, Hüseyin. *Okul Yöneticisinin Denetim Görevi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 1981.
- Başol, Gülşah - Kaya, Irmak. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi Üzerine Görüşleri". *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Çanakkale Üniversitesi, Çanakkale*.
- Birel, Fırat Kıyas - Erçek, Mustafa Kemal. "Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 2/3 (2019), 169-177.
- Bozak, Ahmet. "Maarif Müfettişlerinin Denetim Sistemi Hakkında Yapılan Yasal Düzenlemelere ve Müfettişlik Mesleğine İlişkin Görüşleri". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14/38 (2017), 90-110.
- Bozkuş, Kıvanç vd. "Öğretmenlerin Denetim ve Rehberlik Dışı Bırakılmalarının Olası Sonuçları". *VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi*.
- Burton, William Henry - Brueckner, Leo John. *Supervision: A Social Process*. Appleton-Century-Crofts, 1955.
- Can, Niyazi. "İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi ve Sorunları". *Milli Eğitim Dergisi* 161/1 (2004), 112-120.
- Cebeci, Suat. *Din Eğitimi Bilimi ve Türkiye'de Din Eğitimi*. Ankara: Akçağ Yayınları, 2015.
- Ceylan, Müyesser - Sevcan, Can. "Evaluation of Teachers' Views On School Managers' Classroom Supervision". *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry* 10/4 (2019), 490-510.
- Creswell, John W. *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma* 24/2 (2024) 494-518

- tırma Deseni*. Siyasal Kitabevi, 2018.
- Demir, Mehmet - Tok, Türkay Nuri. "Lisansüstü Öğrenci Görüşlerine Göre Eğitim Denetimi". *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 6/2 (2016).
- Demirci, Sibel Nazlı. *Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaokul Müdürlerinin Ders Denetim Yeterlilikleri*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- Demirtaş, Hasan - Akarsu, Mesut. "Öğretmen Teftişini Müfettiş Yerine Okul Müdürünün Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 17/2 (2016).
- Deniz, Ünal - Saylık, Numan. "Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Perspektifinden Öğretimde Denetim Problemi". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 1/1 (2018), 67-80.
- Dikmen, Muazzez Bilgin - Göksoy, Süleyman. "Ortaokul Müdürlerinin Yürüttükleri Ders Denetimi Uygulamalarında Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri". *Ekev Akademi Dergisi* 86 (2021), 351-384.
- Dönmez, Burhanettin. "Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 29/29 (2002), 27-45.
- Dönmez, Burhanettin - Demirtaş, Çağrı. "Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerine İlişkin Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri (Adıyaman İli Örneği)". *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 29 (2018), 454-478.
- Dumrul, Seher. "İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlilikleri". *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Ekinci, Abdurrahman - Karakuş, Mehmet. "İlköğretim Okullarında Müfettişlerce Yapılan Rehberlik ve Denetim Çalışmalarının İşlevselliği". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 11/4 (2011), 1849-1867.
- Ekleme, Yakup. *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim İle İlgili Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Ergen, Hüseyin - Eşiyok, İsmail. "Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri". *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi* 4/1 (2017), 2-19.
- Güngör, Ali. *Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerince Denetimine İlişkin Tarafların Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Kilis-Gaziantep Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2020.
- Güngör, Ali - Akyürek, Süleyman. "DKAB Öğretmenlerinin Denetim, Rehberlik ve Mesleki Gelişime Bakışı: DKAB Öğretmenleri ve Okul Müdürlerinin Görüşleri". *Bilimname* XLIV/2021/1 (2021), 697-736.
- Kapusuzoğlu, Şaduman. "Denetmenlerin Değerlendirilmesi". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2/3 (2002), 35-50.
- Kaya, Serdar - Ülker, Yakup. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmakta Olduğu İşler Konusunda Öğretmen Görüşleri". *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 22-24.
- Kazak, Ender - Yüksel, Muhammer. "Ders Denetiminin Okul Müdürü ve Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Görüşleri". *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 11/2 (2022), 19-37.
- Koç, İlhan - Akin, Uğur. "Okul Müdürlerinin Yaptıkları Ders Denetimlerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri: Öğretmenlerin Görüş ve Önerileri". *Turkish Studies-Educational Sciences* 15/1 (2020), 261-288.
- Koç, Mehmet Hilmi. "Okul Müdürleri Tarafından Yapılan Öğretmen Denetimlerine İlişkin İlkokul Müdürlerinin Görüşleri". *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 48/48 (2018).
- Koşar, Serkan - Buran, Köksal. "Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi". *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi* 7/3 (2019),

- 1232-1265.
- Lian, Bukman. "The Influence of Principal Supervision and Organizational Climate toward Teacher's Performance".
- Memduhoğlu, Hasan Basri - Zengin, Mevsim. "Çağdaş Eğitim Denetimi Modeli Olarak Öğretimsel Denetimin Türk Eğitim Sisteminde Uygulanabilirliği." *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi* 5/1 (2012).
- Memişoğlu, Salih Paşa. *Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Özan, Mukadder Boydak - Nanto, Zülküf. "Okul Yöneticilerinin Gözünden Geçmişten Günümüze Denetim". *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi* 4/2 (2018), 19-37.
- Özbaş, Mehmet. *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Özdemir, İbrahim. *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Ders Denetim Yeterliklerine Etkisi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2020.
- Özdemir, Tuncay Yavuz vd. "Öğretmen Görüşleriyle Değerler Eğitimi Odaklı Eğitim Denetimi". *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi* 1/1 (2017), 35-52.
- Özmen, Fatma - Batmaz, Cengiz. "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri". *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 1/2 (2006), 102-120.
- Resmi Gazete. Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (2014). Erişim 20 Ocak 2024. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm>
- Resmi Gazete. Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (2022). Erişim 20 Ocak 2024. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220301-9.htm>
- Sabancı, Ali - Akcan, Nihat. "Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerinin Rehberlik Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi". *Kastamonu Eğitim Dergisi* 27/5 (2019), 1893-1910.
- Taşdan, Murat. "Çağdaş Eğitim Denetiminde Meslektaş Yardımlaşması". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 41/1 (2008), 69-92.
- Taymaz, A Haydar. *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: TAKAV Tapu ve Kadastro Vakfı Yayını, 1997.
- Tonbul, Yılmaz - Baysülen, Ercan. "Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi." *Ilkogretim Online* 16/1 (2017).
- Topcu, İhsan - Aslan, Battal. "Supervisory and Evaluatory Styles of School Administrators in Turkish State and Primary Schools". *University of Cumhuriyet Faculty of Literature, Journal of Social Sciences* 34/2 (2010), 31-39.
- Topçu, İhsan. "Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Görevlerini". *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* 34/2 (2011), 31-39.
- Tosun, Ali - Ordu, Aydan. "Okul Yöneticilerine Göre Değişen Denetim Uygulamaları: Karşılaştırmalı Bir Analiz". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-19.
- Tyagi, Rajvir Singh. "School-Based Instructional Supervision and The Effective Professional Development of Teachers". *Compare* 40/1 (2010), 111-125.
- U-Sayee, Cornelius Robert - Adomako, Emmanuel Brenyah. "Supervisory practices and challenges faced by senior high school principals in Greater Monrovia, Liberia: implications for quality education". *Heliyon* 7/4 (2021).
- Uzun, Osman Nuri. *Okul Müdürlerinin Ders Denetim Etkinliklerinin Hesap Verebilirlik Çerçevesinde İncelenmesi*. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ensti-

- tüsü, 2019.
- Ünal, Ali - Şentürk, Recep. "İlköğretim Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Uygulamaları.", 2011.
- Ünal, Emel. "Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Rolü: Öğretmen Performansı ve Öğrenci Başarısı Üzerine Nitel Bir Araştırma". *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)* 9/73 (2023), 3958-3969.
- Yeşil, Duygu. *Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018.
- Yeşil, Duygu - Ali, Kış. "Okul Müdürlerinin Ders Denetimi". *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi* 2/3 (2015).
- Yılmaz, Kürsad. "Okul Müdürlerinin Denetim Görevi". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10/1 (2009), 19-35.