T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ FARKLI ETNİK GRUPLARDAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (KUZEY MAKEDONYA ÖRNEĞİ)

1198213141

BENAZİ SHEMOVSKA

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ KENAN ÖZDİL

EDİRNE 2023

Tezin Adı: Ders Denetimi İle İlgili Farklı Etnik Gruplardan Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Kuzey Makedonya Örneği)

Hazırlayan: Benazi SHEMOVSKA

ÖZET

Bu çalışmada amaç, Kuzey Makedonya Cumhuriyetinde ders denetim sürecini gerçekleştiren müfettiş, danışman ve okul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri ders denetimine ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini saptamak adına veri elde etmektir. Ders denetiminin öğretmen ve okul yöneticileri açısından amacına ne kadar uygun gerçekleştiği ile ilgili durumun saptanması ve bu alanda Kuzey Makedonya'da başka araştırmaların yapılmasını teşvik etmek açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu Kuzey Makedonya Cumhuriyeti'nin Debre ili, Mavrovo-Rostuşe ve Merkez Jupa ilçelerindeki belediye liseleri ve ilköğretim okullarında görev yapan 6 okul yöneticisi ve 15 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunu belirlemek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın problem durumu, amacı ve alt amaçları doğrultusunda içerik analizi ile çözümlenerek kodlanmıştır. Oluşturulan bu kodlar temalar ve alt temalar altında kategorilendirilerek anlamlı bulgular ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin ders denetiminin öğretmenlerde olumsuz duygular oluşturması yanı sıra mesleki gelişim için gerekli olduğu ve performansı arttırdığı; ders denetimi sırasında denetleyici tarafından haber verilmesinin ve ders dentim aşamalarının gerçekleşmesinin önemine vurgu yapılmış olup denetimin bütün bir ders sürmesi ve denetim sıklığının öğretmenlerin ihtiyacına göre özellikle planlılık ile nesnellik ilkesi gözetilerek yapılması gerektiği; ders

denetiminin mesleki gelişime katkı sağlaması açısından Eğitim geliştirme Bürosu danışmanları tarafından gerçekleşmesi gerektiği; ders denetimi müfettişler tarafından yapıldığında mevzuat katkısı açısından faydalı olsa da olumsuz duygulara neden olduğu; ders denetiminin danışmanlar tarafından gerçekleşmesi mesleki gelişime katkısı nedeniyle danışmanların etkisi çok olumlu görülmüş fakat son zamanlarda denetim gerçekleştirmemelerine sitem edildiği; ders denetiminin okul yöneticileri tarafından gerçekleştiğinde ise okulda düzen ve kontrolün sağlanması olumlu kısmı olmasına rağmen mesleki yetersizliklerine dikkat çekildiği; ders denetimini gerçekleştirenlerin ise ders denetiminin üç aşamasını tam anlamıyla göz etmediği tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Kuzey Makedonya'da Ders Denetimi, Nitel Araştırma, Ders Denetimi, Öğretmen, Okul Yöneticisi, Danışman, Müfettiş.

Subject of the thesis: Evaluation Of Teachers' And Administrators' Opinions From Different Ethnic Groups On Lesson Supervision (Example Of Northern Macedonia)

Author: Benazi SHEMOVSKA

ABSTRACT

The aim of this study is to obtain data in order to determine the opinions of teachers and school administrators about the course supervision carried out by inspectors, counselors and school administrators who carry out the course supervision process in the Republic of North Macedonia. It is also important to determine the extent to which the course supervision is realized in accordance with its purpose in terms of teachers and school administrators and to encourage further research in this field in North Macedonia.

Phenomenology, one of the qualitative research designs, was used in the study. The study group consists of 6 school administrators and 15 teachers working in municipal high schools and primary schools in Debre, Mavrovo-Rostushe and Merkez Jupa districts of the Republic of North Macedonia. Maximum diversity sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the study group. Interview technique was used to collect the data. The data obtained were analyzed and coded by content analysis in line with the problem situation, purpose and sub-purposes of the research. These codes were categorized under themes and sub-themes and meaningful findings were revealed.

According to the findings of the research, school administrators and teachers emphasized that course supervision is necessary for professional development and increases performance as well as creating negative emotions in teachers; the importance of being notified by the supervisor during the course supervision and the realization of the course supervision stages was emphasized, and the supervision should last for a whole course and the frequency of supervision should be done according to the needs of the teachers, especially by considering the principle of

planning and objectivity; course supervision should be carried out by the consultants of the Education Development Bureau in order to contribute to professional development; when course supervision is carried out by inspectors, although it is beneficial in terms of legislative contribution, it causes negative feelings; when course supervision is carried out by consultants, the effect of consultants is seen very positive due to their contribution to professional development, but they are reproached for not carrying out supervision recently; when course supervision is carried out by school administrators, although ensuring order and control in the school is a positive part, their professional inadequacies are pointed out; and those who carry out course supervision do not fully observe the three stages of course supervision.

KEY WORDS: Course Supervision in North Macedonia, Qualitative Research, Course Supervision.

ÖN SÖZ

Bu araştırma Kuzey Makedonya Cumhuriyeti'nin Debre ili, Mavrovo-Rostuşe ve Merkez Jupa ilçesi devlet liselerinde ve ilköğretim okullarında görevli okul yöneticileri ve öğretmenlerin ders denetimi ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi ve ders denetiminin gerçekleşmesine yönelik mevcut durumun saptanması, mevcut durumda sapmalar varsa bunun nasıl düzeltileceğine dair öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın her aşamasında bana desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kenan ÖZDİL'e çok teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana emeği geçen sayın hocalarım Prof.Dr. Tuncer BÜLBÜL'e, Prof. Dr. Cem ÇUHADAR'a, Dr. Öğr. Üyesi. Birol YİĞİT'e, Dr. Yar Ali METE'ye ve Dr. Eren ÖZBERK 'e ayrı ayrı teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmam için gerekli verileri toplamama yardımcı olan okul yöneticilerimiz ve kıymetli meslektaşlarıma da ayrıca teşekkür ediyorum.

En büyük teşekkürümü ise bana her koşulda destek olan, bir kız çocuğunun da erkek çocukların sahip olduğu her hakka sahip olduğunu bana yaşatarak öğreten, elde ettiğim her başarıda sonsuz desteğini hissettiğim, her zaman daha fazlasını başaracağıma olan inancıyla her zorluğun üstesinden gelmemde en çok emeği olan canım babam Nacir Shemovski, canım annem Bedra Shemovska ve kardeşlerim Neira, Alahudin ve Bayram' a sunuyorum.

Benazi SHEMOVSKA

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....**i**
ABSTRACT .....**iii**
ÖN SÖZ.....**v**
İÇİNDEKİLER.....**vi**
TABLOLAR LİSTESİ.....**ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ.....**x**
KISALTMALAR LİSTESİ.....**xi**
BÖLÜM I **1**
GİRİŞ.....**1**
1.1. Problem Durumu.....4
1.2. Araştırmanın Amacı.....8
1.3. Araştırmanın Önemi.....9
1.4. Sayıltılar.....10
1.5. Sınırlılıklar.....10
1.6. Tanımlar.....11
BÖLÜM II **12**
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....**12**
2.1. Denetim.....12
2.1.1. Eğitimde Denetim.....15
2.1.2. Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi 17
2.1.2.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı.....17
2.1.2.2. Demokratik insan ilişkileri yaklaşımı.....18
2.1.2.3. Çağdaş denetim yaklaşımı.....20
2.1.3. Denetimin İlkeleri.....23
2.1.4. Öğretimde Denetim Modelleri.....25
2.1.4.1. Bilimsel denetim.....25
2.1.4.2. Sanatsal denetim.....26
2.1.4.3. Öğretimsel denetim modeli.....27
2.1.4.4. Klinik denetim modeli.....29

2.1.4.5. Gelişimsel denetim modeli…….....31
2.1.3.5. Farklılaştırılmış denetim modeli…….....33
2.2.Türk Eğitim Sisteminde Denetim Alt Sistemi.....35
2.2.1.Türkiye'de Ders Denetiminin Yasal Dayanağı.....39
2.3.Kuzey Makedonya'da Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi…….....41
2.3.1. Kuzey Makedonya'da Denetim Alt Sisteminin Yapısı ve İşleyişi.....48
2.4. Eğitim Geliştirme Bürosu……...…….....55
2.4.1.Eğitim Geliştirme Bürosunda Görevli Banışman (Baş) Öğretmenler ve Ders Denetimine İlişkin Görevleri.....58
2.5.Ders Denetimi ve Önemi.....63
2.5.1.Ders Denetimi Süreci.....65
2.5.2.Kuzey Makedonya'da Ders Denetiminin Yasal Dayanağı.....68
2.6.Eğitim Müfettişi.....71
2.6.1.Kuzey Makedonya'da Eğitim Müfettişi.....74
2.7. Okul Yöneticisi.....76
2.7.1.Kuzey Makedonya'da Okul Yöneticisi (Okul Müdürü).....79
BÖLÜM III 85
YÖNTEM…….....85
3.1.Araştırmanın Modeli.....85
3.2.Çalışma Grubu.....86
3.3.Veri Toplama Aracı.....91
3.4.Uygulama/ Verilerin Toplanması.....91
3.5.Verilerin Çözümlenmesi.....92
3.6.Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.....93
BÖLÜM IV……...….....94
BULGULAR…….....94
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 94
4.2.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşlerine Dayanan Bulgular.....95
4.2.2.Birinci Alt Probleme İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular.....103
4.3.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....110

4.3.1.İkinci Alt Probleme İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşlerine Dayanan Bulgular.....111
4.4.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular 119
4.4.1.Üçüncü Alt Probleme İlişkin ve Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular.....119
4.5.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....123
4.5.1.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular.....124
4.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....136
4.6.1.Beşinci Alt Probleme İlişkin ve Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular.....136
BÖLÜM V 141
SONUÇ VE ÖNERİLER.....141
5.1.Sonuç.....141
5.2.Öneriler.....145
5.2.1. Araştırma Bulgularına Yönelik Öneriler.....145
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....146
KAYNAKÇA 148
EKLER.....166
EK-1. Merkez Jupa belediye başkanlığı araştırma izni.....166
EK-2. ‘’Mustafa Kemal Atatürk’’ b.i.ö.o. araştırma izni.....167
EK-3. ‘’ATA’’ lisesi araştırma izni.....168
EK-4. ‘’Necati Zekeriya’’ b.i.ö.o. araştırma izni.....169
EK-5. ‘’Riste Risteski’’ b.i.ö.o. araştırma izni.....170
EK-6. ‘’Mavrovo-Rostuşa’’ lisesi araştırma izni.....171
EK-7. ‘’Blazje Koneski’’ b.i.ö.o. araştırma izni.....172
EK-8. Çalışma grubunda yer alan okulların listesi.....173
EK-9. Öğretmenlere yönelik görüşme soruları.....174
EK-10. Okul yöneticilerine yönelik görüşme soruları.....177
EK-11. Öğretmenlere yönelik görüşme soruları – Makedonca.....180
EK-12. Okul yöneticilerine yönelik görüşme soruları – Makedonca.....183

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo.1. Öğretimsel denetimin aşamaları ve amaçları.....**28**

Tablo 2. Genel denetim sırasında denetlenen yedi alan ve göstergeleri.....**53**

Tablo 3.1 Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı.....**86**

Tablo 3.2. Öğretmen katılımcıların demografik özellikleri.....**88**

Tablo 3.3. Okul yöneticisi olan katılımcıların demografik özellikleri.....**89**

Tablo 4.1. Öğretmenlerin ders denetiminin etkisine ilişkin görüşlerinin analizi.....**96**

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin ders denetiminin etkisine ilişkin görüşlerinin analizi.....**104**

Tablo 4.3. Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetiminin gerçekleşme biçimine ilişkin görüşleri.....**111**

Tablo 4.4. Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimin gerçekleştirmesi gerekenlere ilişkin görüşleri.....**120**

Tablo 4.5. Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi teması altında müfettişlerin ders denetiminin etkisine ilişkin görüşleri.....**125**

Tablo 4.6. Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi teması altında danışmanların ders denetiminin etkisine ilişkin görüşleri **129**

Tablo 4.7. Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi teması altında okul yöneticilerinin ders denetiminin etkisine ilişkin görüşleri.....**132**

Tablo 4.8. Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimi sırasında denetim aşamalarının gözetilme durumuna ilişkin görüşleri.....**137**

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Denetim, Öğeleri, İlişkileri.....**14**

Şekil 2. Milli Eğitim Bakanlığı Şemasında Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın Yeri.....**36**

Şekil 3. KMC Eğitim Sisteminin Yapısı.....**42**

Şekil 4. Devlet Eğitim Müfettişliğinin (DEM- ДПИ) Organizasyon Şeması.....**49**

Şekil 5. Eğitim Müfettişlerinin Rolleri.....**73**

Şekil 6. Araştırma Kapsamında Elde Edilen Bulguların Çözümlemesi Sonucu Oluşturulan Temalar.....**94**

Şekil 7. Birinci Alt Amaca İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çözümlenmesi İle Oluşturlan Tema ve Kategoriler.....**95**

Şekil 8. Birinci Alt Amaca İlişkin Okul Yöneticileri Görüşlerinin Çözümlenmesi İle Oluşturlan Tema ve Kategoriler.....**104**

Şekil 9. İkinci Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema ve Kategoriler.....**111**

Şekil 10. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema ve Kategoriler.....**120**

Şekil 11. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema, Alt Temalar ve Kategoriler.....**124**

Şekil 12. Beşinci Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema ve Kategoriler.....**136**

,

KISALTMALAR LİSTESİ

BD – Bilimsel Denetim

DEM (ДПИ) – Devlet Eğitim Müfettişliği

DSM – Devlet Sınav Merkezi

EGB (БРО) – Eğitim Geliştirme Bürosu

EMK - Eğitim Müfettişliği Kanunu

FD - Farklılaştırılmış Denetim

GD – Gelişimsel Denetim

İÖK – İlköğretim Kanunu

KD – Klinik Denetim

KMC – Kuzey Makedonya Cumhuriyeti

LEK – Lise Eğitim Kanunu

YC - Yugoslavya Cumhuriyeti

MEGP - Milli Eğitim Geliştirme Programı

MK - Müfettiş Kurulu

MKK – Müfettiş Kurulu Kanunu

ÖD – Öğretimsel Denetim

TLÖİPK – Temelöğretim ve lise öğretmenleri ve idari personel kanunu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Toplum içinde kurulan her örgüt belli bir amaç uğruna kurulur. Bu nedenle de, örgütler için bu amaçlara ulaşma dercesi çok önemlidir çünkü amacını gerçekleştirdiği sürece etkili ve verimli olabilirler. Eğitim, bir toplumun şekillenmesini sağlayan en önemli süreçtir. Bu nedenle eğitim sürecinin toplumu şekillendirecek nesilleri yetiştirme yolunda belirlediği amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin denetlenmesine ihtiyaç vardır. Bu araştırma kapsamında eğitim sürecinin amaçlarına ulaşması adına gerçekleşen öğretimin daha doğrusu derslerin gerçekleşme durumunu saptamak adına yapılan ders denetiminin Kuzey Makedonya'daki öğretmen ve okul yöneticilerinin bakış açısı ile değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Örgütler devamlılıklarını sağlamak için amaçlarını geçekleştirmek zorundadır (Demirtaş veAkarsu, 2016; Yeşil ve Kış, 2015). Denetimin, örgüt açısından zorunlu olması, örgütlerin kendi varlığını sürdürmeye kararlı olmalarının doğal bir sonucudur. Örgütler varoluş nedeni olan amaçlarını gerçekleştirme derecesini sürekli bilmek ve izlemek durumundadır Aydın (1993). Belirlenen amaçları gerçekleştiremeyen kurumlar zamanla yok olmaya mahkumdur. Örgütlerin bu gibi sonlardan kaçınması ise örgütün amacı doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlayacak, olası sapmaları önceden veya zamanında belirleyip düzeltmeyi gerçekleştirecek sürekliliği olan bir denetim sürecine tabi tutulması ihtiyacını doğurur. Bu nedenle de, örgütün verimliliğini görebilmek, amaçlarına ne derecede ulaştığını anlayabilmek için de denetim gereklidir. Denetim, Tosun ve Ordu'ya (2019) göre, örgütlerin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Denetim süreçlerinde var olan durum ortaya konularak olması gerekenle kıyaslanır, bu nedenle de denetim, örgütlerin devamlılığı bakımından hayati öneme sahiptir. Kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler denetim süreçlerini bir gelişim ve iyileşme süreci olarak görmektedirler. Başar (2000:8) ise denetimin; karar ve uygulama arasında bir köprü kurarak gelişim, değişim, düzeltme ve planlama etkinliklerine etki ettiğini ifade etmektedir. Denetim

kamu kurumunda görev yapan çalışanların her türlü davranışının kurumun amaçları ile bağdaşması için ortak ölçütleri oluşturur. Denetim, düzeltmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan etkinlikler bütünüdür (Başar, 2000:8). Duyukluoğlu (2016) ise, denetimin örgütlerin amaçlarına dönük çalışarak varlıklarını sürdürmelerini sağladığını ve bu nedenle yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri olduğunu ifade etmektedir.

Öz denetimden dahi bahsedebildiğimiz bir durum varken, kişileri, toplumları bazı durumlarda dünyanın tamamını etkileyen örgüt ve yapılanmalarda denetim sürecinin varlığının ve işlevselliğinin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmak gerekir. Denetim sistemi bütün karmaşık örgütlerde bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Elbette ki, eğitim örgütlerinde de belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler denetlenmekte ve gerektiğinde eksiklerin ve yanlışların ortadan kaldırılması adına rehberlik edilmektedir. Örgüt olarak kabul edilen okullar, amacını gerçekleştirme derecesini bilmek ve izlemek ister. Bu durumda denetimin önemini ve gerekliliğini kaçınılmaz kılar (Yıldız, Akbaşlı ve Üredi, 2016). Demirtaş ve Akarsu (2016) da, eğitim sisteminin uygulama birimleri olan okulların etkili olabilmesi için verimli, sağlıklı, dirik, yararlı olması ve işten doyum sağlaması gerektiğini, bunların ölçülebilmesi için de denetim alt sistemine ihtiyaç olduğunu ifade etmektedirler.

Eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullarımızda etkili ve verimli öğrenme ve öğretme süreçlerinin yaşanabilmesi için denetime ihtiyaç duyulmaktadır (Akbaşlı ve Tunç, 2018). Eğitim denetiminin amacı; eğitimde okullaşma, eşitlik, nitelik, iç ve dış verimlilik, maliyet, finansman, yönetim ve denetim konularında iyileştirmeyi sağlamak adına sınırların tanımlanması, önceliklerin belirlenmesi ve strateji oluşturulmasında yardımcı olmaktır. Bu anlamda eğitimde denetim, eğitsel etkinliklerin ve eğitim amaçlarına ulaşma durumlarının düzeltilmesi ve geliştirilmesidir (Başar, 2000). Eğitim sözlüğüne göre denetim, öğretimin geliştirilmesi çabasına katılan tüm eğitim işgörenlerine liderlik sağlamakla görevli okul personelinin gösterdiği çabaların tümüdür (Good, 1975 akt. Aydın, 1993).

Günümüz dünyasında toplumların ilerlemesinde en önemli dinamik eğitim ve öğretim faaliyetleri olup bu faaliyetlerin amacı ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri, tutum ve değerler açısından sağlıklı ve verimli şekilde yetiştirilmesini sağlamaktır (Aslanargun ve Göksoy, 2013). Bu nedenle eğitim sisteminde en önemli

sorunlarından biri olarak ortaya çıkan verimlilik kaygısı, öğretmenlerin denetlenmesi ve bu denetlemeler sonucunda öğretmenlerin dolayısıyla eğitim öğretim sürecinin geliştirilmesi açısından bu süreçte rol alan bütün kişi ve kurumlar büyük öneme sahiptir. Öğretmenlerin mesleki gelişiminin sürekli takip edilmesi ve yönlendirmelerin yapılarak rehberlik edilmesi, hem öğretmenlerin kariyer ve başarı anlamında kendini geliştirmesi, hem de sınıfta gerçekleştirilen eğitim ve öğretimin niteliğinin arttırılması açısından son derece önemlidir. Bu hususlar ve daha fazlası yapılan birçok çalışmada (Aslanargun ve Göksoy, 2013; Başar, 2000; Kalafova, 2011; Kurtbeyoğlu, 2015; Memişoğlu, 2008; Memduhoğlu ve Zengin, 2011;Petroska, 2009; Sezgin vd. 2017; Taşdan, 2008; Tonbul ve Baysülen, 2017; Yeşil ve Kış, 2015; Yıldız vd. 2016) vurgulanmıştır.

Eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak görülen denetimin, işlev ve görevlerinin yerine getirilmesi elbette ki eğitim amaçlarının tamamıyla gerçekleşmesini sağlayacaktır. Sistem olarak değerlendirildiğinde ise denetim, sistemin girdi, işlem ve çıktılarından bilgi alınması, alınan bilgilerin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre örgüt amaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesini ifade eder (Gökçe, 1994). Denetim, okulda var olan eksikliklerin ya da yanlış işleyen bir döngünün tespitini sağlamanın yanı sıra çalışanlara yol göstererek hata yapma olasılığını en alt seviyeye indirmeye çalışır. Böylece denetimin temel hedefleri çalışanların moral, motivasyon ve performanslarının artırılması olduğu söylenebilir (Aslanargun ve Göksoy, 2013). Eğitim örgütlerinde denetim, eğitim örgütlerinin yönetimine ilişkin yapılan kurum denetimi, bir de öğretmenin ders esnasında denetlendiği ders denetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil ve Kış (2015), ders denetimlerinin kontrol ya da rehberlik amaçlı yapılabileceğini vurgulamaktadırlar. Böylece, rehberlik amacıyla yapılan ders denetimi ile öğretmenlerin varsa eksiklikleri giderilebilir ve eğitim sürecini geliştirmeye çalışılabilir. Ayrıca kontrol amaçlı yapılan ders denetimi ile de eksiklerin tespit edilip giderilmesi yönünde çalışılabileceği gibi bunların önlenmesi de sağlanabilir. Köybaşı vd. (2017), öğretmenlerin etkili bir şekilde ders programının amaçlarını ve eğitimsel faaliyetlerini gerçekleştirmeye dönük yapılan denetimin ders denetimi olarak adlandırılabileceğini ifade etmektedir.

Memduhoğlu ve Zengin (2012), alanyazında ders denetiminin öğretim sürecinin geliştirilmesi ve okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi gibi önemli işlevleri olduğunu vurgulamaktadır. Bununla ilgili özellikle öğretmen ve yönetici görüşlerine de başvurulduğu çeşitli çalışmalar (Altun, 2014; Aydazer, 2020; Köybaşı vd.2017; Yeşil ve Kış, 2016) mevcuttur.

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirmesi başarılı bir eğitim kurumuna giden yolun mihenk taşlarındandır. Elbette ki bu başarının sürekliliğini büyük oranda öğretmenlerin özellikle dersi gerçekleştirme sırasındaki faaliyetleri etkilemektedir. Dolayısıyla bu faaliyetlerin eksiksiz ve doğru bir şekilde gerçekleşmesi, başarıya olan katkısı ve birçok unsur bakımından denetlenmeli, doğru değerlendirilip gerekli yerlerde doğru tespitler yapılarak rehberlik edilmelidir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim bir sistem olarak ele alındığında, belli bir amaca yönelik olarak birleşmiş, birbirini etkileyen parçalardan meydana gelen bir bütün olup girdi, çıktı, dönüştürme süreci, geri bildirim ve çevre olarak beş temel öğeden meydana gelmiştir. Bundan ötürü Altun (2014), eğitim süreci ve sonucuna dair alınan geri bildirim bu sistemin öğeleri açısından önemli bir yere sahip oluduğunu; bilginin üretimi, aktarımı ve çok yönlü kullanımı gibi görevlerin eğitim yoluyla sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi adına hem süreçten hem de çıktılardan gerekli ve yeterli dönütün edinilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Tam da bu noktada hem teşhis, hem de geliştirme görevi ile denetim alt sistemi devreye girmektedir.

Denetim sistemi her devletin eğitim sisteminde yer alan alt sistemlerden biridir. Eğitim örgütlerinin işleyişini ve eğitim öğretim sürecinin her yönden niteliğinin arttırılmasına yönelik mesleksel rehberlik ve yardım sağalamak denetim sisteminin temel amaçlarındandır. Altun (2014), eğitimde denetim uygulamaları ve geleneksel hizmet içi denetime ilişkin: denetim yasa ve otoriteler tarafından zorunlu olarak uygulanır ve denetmen ya da okul yöneticisi denetim sürecinin başlatıcısıdır gibi bir

algının yaygın olduğu şeklinde düşünceler olduğunu ifade etmeketdir. Bundan dolayı da denetimin öğretmenler tarafından gerginlik, hırçınlık gibi bir takım olumsuz duygular içerisinde karşılanmasına neden olmaktadır. Oysa ki denetim bir yandan öğretmenin öğretimsel yeteneğini veya okul programının etkililiğini denetlemeyi kapsarken diğer yandan da çağdaş eğitim denetimiyle öğrenme yaşantılarına da odaklanmaktadır (Altun, 2014; Sarpkaya, 2004). Kurtbeyoğlu (2015:95) 'nun da belirttiği gibi, denetim, öğrenme ve öğretme süreçlerini gözlemleyerek, çıkan sonuçları kaydetmektedir. Dnetim, gözlem sonucunda elde ettiği verileri öğretim biliminin ışığında yorumlayarak öğretim sürecine mantıklı bir yorum getirerek ve bunu öğretmenlerin öngörüsüne sunmaktadır. Öğrenme yaşantıları da en iyi sınıf ortamında gözlemlenebileceğinden, ders denetimi; denetim sistemi kapsamında, öğretmen denetimi bakımından son derece kritik bir role sahiptir.

Denetim ve ders denetimi ile ilgili çok fazla şey bilinse dahi okullarda denetimin ve daha önemlisi ders denetiminin kimler tarafından ve nasıl gereçekleştirileceği, ders dentimini yapanların sahip olması gereken nitelikler neler olması gerektiği ile ilgili sorulara geçmişten günümüze sürekli cevap arandığı görülmektedir (Ağaoğlu ve Ağaoğlu, 2020; Aslanargun ve Göksoy, 2013; Aydazer, 2020; Badavan, 2016; Demirtaşve Dönmez, 2018; Demir ve Tok, 2016; Ergen ve Eşiyok, 2017; Köse, 2017; Köybaşı vd. 2017; Yalçın ve Davut, 2020; Yılmaz, 2018). Tonbul ve Baysülen (2017) çalışmalarında Türkiye'deki denetim sisteminin yanısıra Fransa, Finlandiya, İtalya, Danimarka, İngiltere, Almanya gibi ülkelerin de denetim sistemine ilişkin bilgi vermekte ve okula dışarıdan müdahale eden denetim mekanizmaları bulunsa dahi, eksikleri saptama, değerlendirme ve buna bağlı öğretmen-okulu geliştirme işinden sorumlu makamın ağırlıklı olarak okul yönetimi olduğu sonucuna varmışlardır.

Kuzey Makedonya gerek iç gerekse dış politikaları bakımından sürekli karışık, çalkantılı dönemlerden geçen genç bir ülkedir. Bağımsızlığını 8 Eylül 1991 yılında ilan eden Kuzey Makedonya Cumhuriyeti (KMC), bağımsızlığının ilanından sonra on yıla aşkın bir süre eski Federal Yugoslavya Cumhuriyetindeki (FYC) eğitim sisteminin devamı sayılan bir eğitim düzen ve anlayışıyla devam etmiştir. Atanasovski (2015) de kendi çalışmasında eğitim sisteminin FYC eğitim

anlayışından kopma ve bağımsızlaşma sürecine değinerek, KMC'ne ait bir eğitim sisetimi ile ilgili ancak 2004 yılında adem-i merkeziyetçilik reformları ile birlikte yeni bir eğitim stratejisinin belirlenmesine gidilerek adım atıldığını belirtmektedir. Böylece ilk kez 2005-2015 yıllarını kapsayacak bir milli eğitim stratejisi oluşturulmuştur. İlkokul, ortaokul ve liselerle ilgili yapılan yapısal reformlar dışında, milli eğitim programında Eğitim ve Bilim bakanlığı bünyesindeki bütün organların yeniden düzenlenmesi öngörülmüştür. Tarihsel olarak geçmişten günümüze bir inceleme yapıldığında, KMC'nin ve eğitim sisteminin bağımsız olarak yakın geçmişte faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bu durum devletin her kurumunun yeni veya yeniden yapılandırıldığı hatta böyle yapılanmanın gerekliliği de açıkça görülmektedir. Hal böyleyken üzerinde durulacak konunun muhattabı olan denetim sisteminin de yeniden yapılandırılması sebebiyle araştırma alanının oldukça yeni ve geniş olduğu yapılan alanyazın taraması neticesinde de görülmektedir.

Reformlarla birlikte eskiden Pedagoji Enstitüsü olarak bilinen yapılanma, Eğitim Geliştirme Bürosu olarak yeniden adlandırılıp, tüm kademelerde eğitim-öğretim sürecini takip etme, araştırma ve geliştirme görevlerini gerçekleştirilmesi öngörülürken, Devlet Eğitim Müfettişliği (DEM) bünyesinde de eğitim örgütlerinin niteliği ve yasal düzenlemelerin uygulanmasının denetlenmesi öngörülmüştür (MON, 2004).

Kuzey Makedonya'da eğitim denetimi, eğitim bakanlığının alt sistemlerinden biri olan ''Devlet Eğitim Müfettişliği – **Државен Просветен Инспекторат''**, yine eğitim bakanlığı sektörlerinden biri olan ''Eğitim Geliştirme Bürosu – **Биро за Развој на Образованието''** ve okul yöneticileri tarafından kanunda belirtilen çerçevede yapılmaktadır. Buna göre, KMC Eğitim ve Bilim bakanlığı ders denetimi yetkisini, KMC ''Resmi Gazetesi'' 161 sayılı kararı ile İlköğretim kanunun 113.maddesi 14.bendi ve Lise eğitimi kanunun 92.maddesi 8.bendi gereğince ilköğretim ve liselerde görev yapan okul yöneticilerine, Eğitim Geliştirme Bürosu (EGB) kanunun 6.maddesi 6.bendi, aynı kanunun 10.maddesi a.fıkrası gereğince EGB'de görevli farklı branşlarda ''Danışman'' ünvanına sahip kişilere vermiştir. Devlet Eğitim Müfettişliği tarafından görevlendirilmiş olan miffettişlere ise ders denetimi hakkı, Devlet Eğitim Müfettişliği kanununun 19, 20, 24 ve 25.madeleri

gereğince üç yılda bir gerçekleşen genel değerlendirme sürecinde vermiştir (MON, 2021).

Yapılan alanyazın taramasında, okul müdürlerinin denetime ilşkin yeterliliğinin incelendiği (Ergen, 2017; Arslantaş, Avcı ve Tösten, 2020), yapılan denetimin gerekliliği ve etkinliğinin sorgulandığı (Demirdağ vd.2017; Gündüz,2012), denetimin hangi amaçlarla yapılması gerektiği (Altınok, 2020; Köybaşı, Uğurlu ve Demir, 2017) okullarda etkili denetim yapılmasının engelleri (Kazak, 2013), denetimin etkili olması için denetleneni de tatmin etmesi gerektiği (Köybaşı vd. 2017), ders denetiminin müfettişler tarafından yapıldığı durumlarda dahi memnuniyetsizliğin varolduğu (Duyukluoğlu, 2018) gibi farklı araştırma ve bulguların elde edildiği görülmektedir. Fakat bu tür çalışmaların KMC'de çok az olduğu tespit edilmiştir. Oysa Türkiye'de yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bulgular üzerinde durulduğu ve sorunun ana kaynağına ulaşıldığı takdirde etkili olabilecek çözümlerin üretilebilmesi adına çalışmalar başlatılabilir. Aynı çalışmaların Kuzey Makedonya'da yapılmasına da ihtiyaç vardır.

Kuzey Makedonya'da alanyazın taraması yapıldığında eğitim yönetimi alanında, okul yöneticileri ve yönetim ile ilgili sınırlı da olsa bazı çalışmalara (Yovanova-Mitkovska, 2008; Kalafova, 2011; Angelovska-Kievska, 2012; Aksenovska, 2012; Hasani, 2012; Yordanova, 2013; Solarska-Temelkovski, 2019; Temelkova, 2021) rastlamak mümkündür. Eğitim denetimi ile ilgili (Aleksovska, 2017; Blajeva, 2016; Georgievski, 2015) bazı çalışmalara rastlansa da, sistemin işleyişi, eğitimde ders denetiminden sorumlu kişilerin görevlerini ne şekilde gerçekleştirdiği, denetlenenlerin bu sürece ilişkin görüşleri, öğretmen, okul yöneticileri ve hatta müffettiş görüşleri ile ilgili çalışmaya rastlamak nerdeyse imkansız. Ders denetiminin eğitim sisteminde genel anlamda başarıya ulaşması için gerekliliği bu kadar ortadayken, hedeflerin gerçekleşmesi ve başarıya ulaşmakta en çok katkıya sahip olan öğretmenlerin, denetleyen rolünde olan okul yöneticilerinin fikrilerine yeterince önem verilmemesi, varolan sorunların da saptanması ve olası çözümler üretilmesindeki en büyük sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Denetim, eğitim sistemi içerisinde anahtar bir role sahiptir ve bu rolünü etkili bir biçimde yerine getirebilmesi hangi durumların, kimler tarafından ne sıklıkla denetleneceğinin ve sürece nasıl rehberlik edileceğinin en iyi şekilde tespit edilmesiyle mümkün olacaktır (Altun,2014). Bu yüzden de eğitim denetmenlerine, okul yöneticileri ve öğretmenlerle eğitimin diğer paydaşlarına ciddi rol ve sorumluluklar düşmektedir.

Denetimin amacı öğrencilerin başarısını arttırma odaklı öğretmenlerin pedagojik becerilerinin geliştirilmesi olmalıdır. Denetim, örgütlerde gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili yeterlilik ya da yetersizliklerin ortaya konulması, değerlendirme ve geri besleme yapılması ve ortaya konulan çalışma ve ürünlerin geliştirilmesine yönelik bir işlevi ifade etmektedir (Duyukluoğlu, 2016). Taymaz'a (2011) göre, eğitim sisteminde öğretmene yardım edilebilmesi için ne tür yardıma ihtiyacı olduğunun belirlenmesi, onun için de çalışmalarının izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin onlara verilen görevleri gerçekleştirip gerçekleştiremediklerini, süreç içerisinde varsa hedeflerden sapmaları ve zorlukları belirleyerek, bunların giderilmesini sağlamak ancak bilimsel ölçme yöntemleri ve denetim ile mümkün olabilir (Altun, 2014). Denetim kavramı kadar denetimin kim tarafından, nelere dikkat edilerek, ne sıklıkla yapılacağı da bu sürecin işlevselliği açısından son derece önemlidir. Denetimi işlevsel hale getirmek için denetlenenlerin görüşleri alınarak onların bu süreci algılama ve yaşama biçimleri değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler sonucunda da en etkili yöntem belirlenmelidir.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın amacı Kuzey Makedonya'da ders denetimi ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini saptamak ve değerlendirmektir. Bu ana amaç doğrultusunda ise araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışılmıştır;

1. Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetiminin öğretmenler üzerindeki etkisi ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Ders denetimi nasıl yapılmalıdır?

3. Ders denetimini kimler yapmalıdır?
4. Ders denetimini gerçekleştirenlerin olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

a. Müfettişler tarafından gerçekleştirilen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
b. Danışmanlar tarafından gerçekleşen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
c. Okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

5. Ders denetimi aşamaları denetimi gerçekleştirenler tarafından gözetiliyor mu?

1.3. Araştırmanın Önemi

Kuzey Makedonya'da eğitim öğretim sürecinin en önemli parçası olan öğretmenlerin ve görevleri arasında ders denetimini gerçekleştirmek olan okul yöneticilerinin görüşleri denetim altsisteminin dolayısıyla da eğitim sisteminin işleyişi hakkında veri elde edilmesi açısından son derece önem taşımaktadır.

Bu araştırma ders denetimine yönelik okul yöneticileri ve öğretmenlerden ders denetiminin kendilerini etkileme durumuna, denetlenme sıklığına ve gerekliliğine ilişkin veri elde edilmesi ile ders denetimini gerçekleştirenlerin sahip olmasını bekledikleri niteliklerin belirlenmesi bakımından önemlidir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, ders denetimini gerçekleştirecek kişiye ilişkin bakış açılarındaki ortak noktalar ve farklılıklar belirlenerek Kuzey Makedonyanın denetim alt sistemine geri bildirim sağlanması adına da önem taşımaktadır.

Ders denetimi ile ilgili yapılan her araştırma bu alanda yaşanılan ortak sorunları ortaya koyma açısından büyük öneme sahiptir. Kuzey Makedonya'da özellikle öğretmen, okul yöneticileri ve müfettişlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerinin alındığı çalışmaların çok az olması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu araştırma KMC ile Türkiye'de gerçekleşen ders denetimi alanındaki bazı araştırmalarla da karşılaştırma imkanı sunması açısından önemlidir.

1.4. Sayıltılar

1. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin gönüllü olduklarından dolayı gerçekleştirilen görüşmelerde soruları içtenlikle yanıtladığı ve gerçek düşüncelerini yansıttıkları varsayılmaktadır.
2. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin ders denetimine yönelik bilgilerinin yeterli düzeyde olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırmacı tarafından hazırlanan ders denetimi ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeye yönelik görüşme sorularının da amaca uygun olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. 2022-2023 eğitim öğretim yılında Debre ili, Mavrovo-Rostuşe ilçesi ve Merkez Jupa ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim okulları ile bu il ve ilçelerde yer alan liselerde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin bir kısmı ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma Debre ili, Mavrovo-Rostuşe ilçesi ve Merkez Jupa ilçesindeki ilköğretim, ortaöğretim ve lise okullarında görev yapan 6 okul yöneticisi ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma Debre ili, Mavrovo-Rostuşe ilçesi ve Merkez Jupa ilçesindeki ilköğretim, ortaöğretim ve lise okullarında görev yapan 15 öğretmen ile sınırlıdır.
4. Bu araştırma, araştırmacı tarafından geliştirilen “Ders Denetimi ile İlgili Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine İlişkin Görüşme Formu”na öğretmen ve okul yöneticilerinin verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Denetim: Örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma derecesinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bir faaliyettir.

Ders denetimi: Eğitim kurumlarında öğretici olarak görev alan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki faaliyetlerin tümüyle gözlemlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlayan çalışmalar bütünüdür (Duyukluoğlu, 2016; Marangoz, 2019).

Müfettiş: Görevleri inceleme ve araştırma yapmak, izleme ve denetlemek, rehberlik ve mesleki yardımda bulunmak olan müfettişler denetim hizmetlerini yerine getirenlerdir (Taymaz, 2015).

Danışman öğretmen: Kuzey Makedonya Cumhuriyeti ilköğretim, lise öğretmenleri ve idari personel kanununda belirlenmiş hükümler gereğince Eğitim Geliştirme Bürosu'nda farklı branşlarda danışmanlık ünvanı alan ve ders denetimi aracılığıyla öğretmenlerin mesleki gelişimine destek veren kişilerdir.

Okul yöneticisi : Sadece yazılı kurallar doğrultusunda değil, kendi beceri ve yeterlilikleri yardımıyla yeni fikir ve kurallar dahilinde okulu ve okuldaki tüm paydaşları belirlenen hedefler doğrultusunda bilinçli ve aidiyet duygusuyla çalışmalarını sağlayacak kişidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde denetimin tanımı, tarihsel gelişimi, denetim ilkeleri, öğretimde denetim modelleri, Türk eğitim sisteminde denetim altsistemi, Türkiye'de ders denetiminin yasal dayanağı, KMC'de eğitim sistemi ve denetim alt sisteminin yapısı, işleyişi ve ders denetiminin yasal dayanağı gibi konulara değinilmiştir.

2.1. Denetim

Denetim kavramı, on dokuzuncu yüzyılın yönetim anlayışının yansıması olan insan ilişkilerinden uzak, kaba ve basit bürokratik uygulamalardan, daha ince ve katılımcı demokratik, insan ilişkilerinin de önemsendiği uygulamalara doğru gelişim gösteren bir süreçtir (Karakuş, 2010). Denetim süreci yönetimin önemli bir parçası olarak örgütlerin hedeflerine ulaşma yolunda mutlaka uygulanması gereken bir süreçtir. Bu nedenle denetim alanında geçmişten günümüze gerçekleşen anlayış ve uygulamadaki değişimler son derece önemlidir.

Alanyazın taraması yapıldığında denetimle ilgili geçmişten bugüne kadar birçok araştırma yapılmış olup, çalışmaların çoğunda denetim ile alakalı çok fazla tanıma rastlamak mümkündür. Türkçe'de hem denetim hem teftiş kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Erdem (2006), teftiş kelimesinin Arapça kökenli olup; sorgulama, soruşturma, araştırma veya durum saptama anlamına geldiğini belirtmektedir.

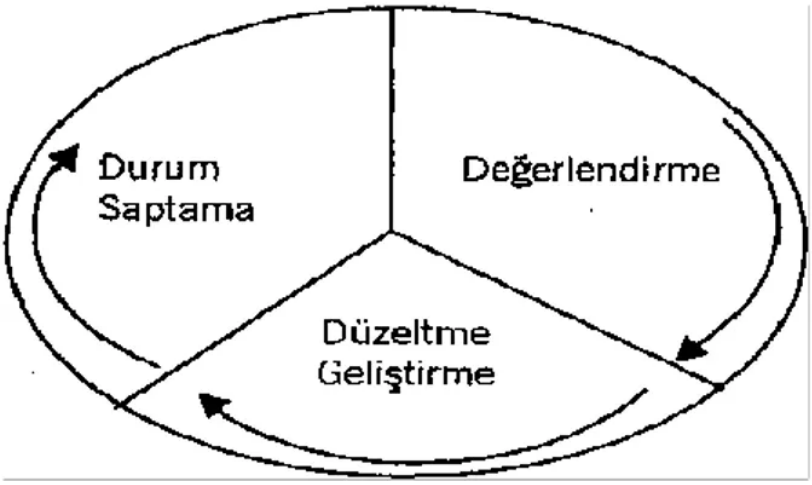
Aydın (2016) ise, denetim kelimesinin Latince kökenli olup; bir durumun aslına uygun olup olmadığını kontrol etme, varolan hataları saptama, yönetim, kontrol, inceleme ve yönlendirme süreci olduğunu ifade etmektedir. İngilzcede ise denetim sözcüğü için eskiden beri ‘’inspection’’ kelimesi kullanılırken daha sonra bunun yerini ‘’supervision’’ kelimesi almaktadır. Fakat, bu iki kelime arasındaki fark onlara verilen anlam nedeniyle zamanla gerçekleşen kelime değişimini de açıklamaktadır. İnspection kelimesi hemen hemen bütün alanlarda ‘’kontrol’’, ‘’ yakından’’ ve

‘’katı’’ bir denetim algısı ve uygulamasını ifade ederken, aynı kelime hem kolluk kuvvetleri hem de eğitim alanında da kullanılmaktadır. Bu iki alanın örgütsel ve yönetsel anlamda birbirinden farklı olması denetim anlamında da ayırt edilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Eğitim denetimi, ‘’yakından’’ ve ‘’katı kontrol’’ odaklı denetim anlayışından ziyade rehberlik eden, yol gösteren, kılavuzluk eden, yardım etmenin vurgulandığı bir içeriğe bürünmüş dolayısıyla ‘’supervision’’ kelimesinin kullanılması daha uygun görülmüştür. Buna rağmen bazı eğitim denetçilerince ‘’supervision’’ kelimesinin de tam anlamıyla olması gereken durumu ifade etmek için yetersiz ve uygun olmadığı düşünülmüş ve onların açısından eğitim denetimi için ‘’advice’’ yani ‘’danışmanlık’’ kelimesinin kullanılması daha uygun olacağı ifade edilmiştir (Badavan, 2016).

Taymaz (2011), genel anlamda denetimi, tüzel kişiliği bulunan ve kamu sektöründe örgütlerin verimliliklerinin tespit edilme süreci olarak tanımlamaktadır. Göl (2021) ise, kamu çıkarlarını gözetmek adına davranışları kontrol yöntemi olarak da tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Denetim, kurum dışından, tarafsız kişilerin önceden belirlenmiş ölçütlere göre yaptığı, planlı ve sistematik bir eylemdir (Kurtbeyoğlu, 2015). Denetimin temel amacını Altıntaş (1980), örgüt amaçlarının gerçekleştirilme aşamalarını izlemek ve sonuca varabilmek için gerekli önlemleri almak, buna benzer olarak Aydın (1993) ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirme dercesini saptamak, gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmek şeklinde tanımlamaktadır. Kurtbeyoğlu (2015) da, denetimin amacını, kurum standartları ve bu standartlara ulaşma derecesini ölçmeye ve kanıtlamaya yönelik çeşitli düzenlemelerden oluşan bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Su’ya (1974) göre ise, denetim gerçekleştirilen faaliyetleri denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak adına ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki kişilere çalışmalarında ve yetişmelerinde yönlendirme yaparak rehberlik yoluyla yardım sağlamak gibi oldukça geniş bir hizmet alanını kapsamaktadır. Şahin (2017) de denetimin, pratik süreç izlenerek, süreçteki sapmaları düzelterek ve süreci geliştirerek örgütün sağlıklı yaşamasına yardım ettiğin belirtmektedir. Buna benzer olarak da Başar (2000), denetimi durumu saptama,

değerlendirme ve düzeltme, geliştirme olmak üzere birbirine bağlı üç unsurdan oluşan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Başar'ın tanımladığı denetim kavramları şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Denetim, Öğleri, İlişkileri (Başar, 2000) s.9

Şekil 1 incelendiğinde denetim sürecini, önce gözlem sonucu durumun saptanması, daha sonra duruma ilişkin verilerin değerlendirmesi, bunun neticesinde de düzeltme ve gelişmeye yönelik çalımaların başlatılması gereken bir süreç olarak açıklamak mümkündür.

Usta ve Özyurt'a (2021) göre, denetimi sadece bir kontrol ve hata tespit mekanizması olarak değil de, iyileştirici, düzeltici, önderlik edici, yol gösterici ve işbirlikçi unsurlar ile harmanlanıp uygulanan; insana verdiği değerin yüksek olduğu dinamik, sinerjik ve açık bir sistem olarak değerlendirilmelidir. Duranlı ve Limon (2018) ise denetimi, bir bölümün işleyişini detaylı bir şekilde incelemek ve veri elde etmek, ulaşılan verileri çözümlemek, çözümleme sonuçlarında var olan problemleri betimlemek ve bu problemleri giderebilecek sentezlere ulaşmak şeklinde tanımlamışlardır.

Eğitim kurumlarının örgütsel bir nitelik kazanması neticesinde, eğitim kurumlarının yönetimi ve denetimi önemli bir süreç haline gelmeye başlamıştır (Konan, Aslan, Bozanoğlu ve Çetin, 2016). Bu bağlamda denetimin, yönetim, program ve öğretim olmak üzere üç boyutlu bir süreç olduğunu belirtmek gerekir (Aydın, 2016). Genel anlamda eğitim-öğretim sürecini araştırmayı, değerlendirmeyi ve iyileştirmeyi hedefleyen denetim süreci, eğitim denetimi adı altında oldukça geniş bir araştırma konusu olarak literatürdeki yerini almaktadır.

2.1.1. Eğitimde Denetim

Denetimin tanımı ve amacı kişilere ve gerçekleştirildiği kurumlara göre değişebilmektedir. Denetim, tıpkı diğer toplumsal kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarının da önemli hatta olmazsa olmaz bir parçasıdır. Aydın (2016), eğitimde denetimin gerekliliğini vurgulayan unsurlardan birinin, denetimin bu gün artık kontrol etmekten çok geliştirme odaklı bir işleve sahip olması gerektiği şeklinde ifade edilmektedir. Denetim, bir okulda devam eden değerlendirme etkinliklerinin gözlenmesini kapsayan bir süreçtir (Erdem, 2006). Marangoz (2019), eğitim terimleri sözlüğünde denetimin eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işi olarak ifade edildiğini dile getirmektedir.

Eğitim denetimi, öğretmenlerin mesleki gelişiminin teşvik edilmesi, eğitimin amaçlarının yeniden belirlenmesi ve düzenlenmesi, öğretim araç ve yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik teşvik edilmesi ve eğitimin değerlendirilmesinin geliştirilmesi eylemlerini kapsar (Harris, 1963; akt. Gökçe, 1994). Buna bağlı olarak da, eğitim denetiminin hedefinde okul başarısını ve öğretimi geliştirmek ve öğrenci başarısını artırmak vardır. Yalçın ve Davut (2020) ‘un da ifade ettiği gibi, eğitim denetiminin diğer önemli bir amacı ise, öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanması, eğitim amaçlarının gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi, öğretim yöntemlerinin geliştirilmesinin sağlanması ve eğitimin değerlendirilmesinin geliştirilmesi gibi eylemlerdir. Eğitim denetimi, muhtemel hedeflere dayalı sorunları tespit ederek, sorunların giderilmesi adına çözüm yolları geliştirmeyi ve oluşma

ihtimali bulunan problemleri belirleyip önleyici tedbirler almayı ve yöntemleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Duranlı ve Limon, 2018).

Ayrıca, Akyol ve Yavuzkurt'un (2016) da belirttiği gibi, denetim süreci hem öğrenci başarısını geliştirmede hem de bireylerle ve gruplarla aktif çalışmayı öngördüğünden, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde çok önemli bir yere sahiptir. Eğitim denetimi, öğretme ve öğrenme işinin gerçekleştirilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi ve eğitim öğretim yeri olan okullarda eğitimin nitelikli bir şekilde gerçekleşmesini amaç edinen ve bu amaç doğrultusunda yol gösteren bir denetimi öngörür (Uçar, 2012). Kısacası eğitim denetimi, eğitim örgütlerinde öğretme ve öğrenme sürecinin tüm boyutlarıyla geliştirilmesi sonucu daha etkili ve verimli bir ortam yaratarak öğrencilerin "kazanım"larını arttırmalarına destek olmak olarak da tanımlanabilir (Badavan, 2016).

Geçmiş yıllarda denetim kavramı hataları azaltmak amaçlı ''teftiş etme" süreci olarak görülürken günümüzde eğitim öğretim sürecini geliştirme düşüncesini temel alan "rehberlik süreci" olarak algılanmaktadır (Ağaoğlu ve Ağaoğlu, 2020). Fıratlı ve Demirel (2016) de, denetimi; işbirliği ve birlikte karar alabilmeyi teşvik eden özelliklerinden dolayı, eğitim ve öğretim sürecini destekleyen bir yönregenin hazırlanmasına olanak sağlayan; deneyimleri paylaşmak ve mevcut yapıyı düzenlemekle birlikte yeni fikirlerin oluşması için fırsat tanıyan bir süreç olarak değerlendirmektedirler.

Denetim, öğretmen yeterliliğini ölçen, değerlendirme ile okulda eğitimin ve öğretimin kalitesini artırmayı amaçlayan gelişimsel bir süreç olup (Beycioğlu ve Dönmez, 2009), aynı zamanda çalışanları doğru performans stratejilerine yönlendirip motive ederek performanslarını arttırmyı sağlamaktadır (Fedor ve Ramsay, 2007 akt. Yıldırım, 2016). Bu anlmda da çağdaş eğitim denetiminin klasik denetime kıyasla göze çarpan en önemli özelliklerinden birinin de insan ilşkileri olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Usta ve Özyurt (2021) de kendi çalışmalarında, denetimin insan ilişkileri boyutunun önemine vurgu yapmışlardır. Badavan (2016) ise, çağdaş eğitim denetiminde öğrenme ve öğretme ortamının bir bütün olarak ele alındığını, işbirliğine dayalı, öğretmenlere kendilerini kanıtlama olanağının

sunulduğu, bireysel farklılıklra inanılan ve insan ilişkileri yaklaşımının benimsendiği bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

2.1.2. Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi

Eğitim denetimi uygulamalarına bakıldığında, geçmişten günümüze kadar, yönetimde olduğu gibi denetim anlayışında da zaman içinde bazı önemli değişmelerin meydana geldiği, yani denetim sürecinde yönetim sürecine paralel bir gelişim söz konusu olduğu görülmektedir. 1900'lü yıllardan önceki denetim anlayışında, yönetimsel nitelik söz konusuyken; 1900'lerde ise denetim hizmetlerinde uzmanlığın ön planda tutulduğu bilinmektedir (Aydın, 1993). Neticede 1900'lerden önce, sadece yönetimsel nitelikte uygulanan ve öğretmenlerin yönetim tarafından kontrol edilen birer memur sayıldığı bir anlayış varken, 20. yüzyılın başında denetim, uzman eğitimciler tarafından yapılmaya başlanmış ve denetim bilimsel bir nitelik kazanmıştır (Aslan, 2016).

Denetim sürecinin, Sergiovanni ve Starratt (1988) gibi Aydın(1993)da 1990'lı yıllara kadar, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Demokratik İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Çağdaş Denetim Yaklaşımı olmak üzere üç temel yönetim anlayışının etkisinde gelişmiş olduğunu belirtmektedirler. Duyukluoğlu (2016) da bu yönetim anlayışlarının, denetimin tarihsel gelişimi içerisinde amaçları, ilkeleri ve uygulanışı üzerinde belirleyici roller üstlenmiş olduklarını belirtmektedir.

2.1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Duyukluoğlu (2016), bilimsel denetimin, yönetim anlayışında önemli kavramlar olarak kabul edilen kontrol, verimlilik ve hesap verebilirlik kavramlarının denetim alanına aktarıldığı dönem olduğunu vurgulamaktadır. Thakaral'a (2015) göre bilimsel yönetimde denetimin özellikleri şunlardır:

1. Denetimde önceden belirlenmiş standart testler ve gözlem araçları gibi standart değerlendirme kriterleri vardır,
2. Denetimde değerlendirmenin özünü çıktılar oluşturmalıdır,
3. Denetim süreci bilimsel olmalıdır ve

4. Verimin arttırılması için çalışanın gözlenmesi şarttır.

Bilimsel denetim, beklentilerin her öğretmen için aynı olması gerektiği ve izlenecek en doğru yolun denetim yapan kişinin gösterdiği yol olduğunu belirtmektedir (Özgenel ve Yılmaz, 2019). Duyukluoğlu (2016), öğretimde denetim açısından bakıldığında gözlem yapılacak dersle ilgili aynı davranış biçimlerinin ve gözlemlenecek öğelerin standart olması ve ders gözlemlerinde sıkça başvurulan kontrol listelerinin oluşturulmasında, bilimsel denetim anlayışının çok büyük katkıları olduğunu ifade etmektedir. Bu dönem ile ilgili Aslan'ın (2016) ifadesi ise, bilimsel yöntemin etkisiyle, müfettişler öğretmen davranışı ve bunun öğrenci performansı üzerindeki etkisini kontrol etme çabasına girildiği şeklindedir. Özetle, bilimsel yaklaşımda, denetmen-öğretmen ilişkisinin bilimsel bir temele dayanması ve nesnel kurallar aracılığıyla yönlendirilmesi gerekir (Köklü, 1996).

1920'ler ile 30'lu yıllar arasında süren bilimsel denetim dönemi, etkisini günümüze dek sürdürecek olan mantıksal pozitivizmden alınan bilimsel yönetim anlayışının, eğitim yönetimine, dolayısıyla da eğitim denetimine uygulanmaya başlandığı dönem olarak belirtilmektedir (Beycioğlu ve Dönemez, 2009). O dönemde, denetmen yönlendiren, öğretmen yönlendirilen iken öğrenci sürecin merkezinde yer almaktaydı; ki bu anlayışın günümüze dek sürdüğünü görmekteyiz. Dolayısıyla beklenti çocuğun kendi becerileri yardımıyla kendi sorumluluğunu üstlenmesidir. Öğretmenler ise yönetimin ek parçası şeklinde görülmüştür. Bilimsel denetim, amacının net oluşu, belirlenen standartlara uyulması ve temel standartların saptanması bakımından denetime büyük katkı sağlamıştır (Özgenel ve Yılmaz, 2019). Fakat bu katkılarına rağmen, örgütün insani boyutunun göz ardı edilmesi de demokratik insan ilişkileri yaklaşımının devreye girmesine sebep olmuştur.

2.1.2.2. Demokratik İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1940'lı yıllara gelindiğinde bilimsel yönetim yaklaşımına insan ilişkileri boyutu da eklenerek denetim sürecine yeni bir bakış açısı kazandırılmıştır. Demokratik insan ilişkileri yaklaşımı, program ve yöntemlerin yöneticiler ve denetmenler tarafından otoriter bir biçimde kabul ettirilmesine karşı oluşan tepki sonucu ortaya çıkmıştır

(Köklü, 1996). Böylece Beycioğlu ve Dönmez'in (2009) de ifade ettiği gibi, öğretmenlerin sadece birer makine gibi çalışmadıkları, onların da insana özgü duyguları, beklentileri, tutumları v.s. gibi dikkate alınması gereken yaşantıları olduğu, bu nedenle de daha demokratik bir denetim yaklaşımı benimsenmeye başlandığı görülmektedir.

Işık (2009) insan ilişkileri, merkezli yönetim kuramları ile, rehberlik ve yardıma dönük bir denetim sürecinin gündeme getirildiği, böylece denetim sürecinin demokratik insan ilişkileri yaklaşımıyla yeniden düzenlendiğini, denetimin sosyal yanının ağırlık kazandığını belirtmektedir. Aslan (2016) da, 1930 ile 1940'lı yıllar arasında, öğretmenlerin harekete geçmesi için onların duygu ve heyecanlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılarak, denetimin demokratik insan ilişkileri yaklaşımıyla uygulanmaya başlandığı konusunu vurgulamaktadır. Köklü (1996) ise, bilimsel denetim yaklaşımında nesnel kurallar öğretmenin kişiliğinin önünde tutulurken, insan ilişkileri yaklaşımında, kişiliğin önce geldiği ve öğretmenlerin mesleksel kararlara katılmalarına önem verildiğini belirtmektedir.

Bu dönemde bilimsel denetim dönemine kıyasla, öğretmenin eğitimin geliştirilmesinde bir işbirlikçi olarak görülmesi öne çıkmaktadır. Ayrıca, inasana değer verilen, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışının hakim olduğu ve örgüt yönetiminde informal yapıların önemsendiği bir dönem olarak ifade edilebilir. Bu dönemde ortaya çıkan demokratik anlayışın öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağladığı, denetim sürecinde onların da katkı sağlama olanağının bulunduğu ve süreç bakımından da çok önemli olduğunun altı çizmelidir. Bu yaklaşımın da öğretmenlerin denetim sürecini benimsemek ve sürece karşı pozitif duygular beslemelerine de katkı sağlaması beklenebilir.

Duyukluğuoğlu (2016), demokratik insan ilişkileri yaklaşımının sadece çalışanların adanmışlığı ve memnuniyeti sayesinde örgütsel verimliliğin artacağına olan inancın bir bakıma örgütsel verimliliği basite indirgenmesine neden olmasından dolayı eleştirildiğini belirtmektedir. Bunun dışında demokratik insan ilişkileri yaklaşımında da öğretmenin yetersiz olduğu sayıltısı dışarıdan empoze edilmesinden

dolayı geçerliliğini korumaktadır (Yavuz, 1995). Bu tür eleştirilerin olması da, denetim sürecine yeni bir bakış açısı olarak doğan demokratik insan ilişkileri yaklaşımının da eksik yönlerinin olması başka arayışların ortaya çıkacağının habercisi olmuştur.

2.1.2.3. Çağdaş Denetim Yaklaşımı

İnsan ilişkilerini bazı alan yönetim yaklaşımlarının artan etkisiyle birlikte, sadece yapısal unsurlara odaklı klasik denetim anlayışı yerini artık; güvene, öz denetime ve demokratik değerlere dayanan çağdaş denetim yaklaşımına bırakmaya başlamıştır (Karakuş, 2010). Çağdaş denetim yaklaşımında, katılımcı bir araştırma ve değerlendirmeyi kapsayan bir denetim uygulamasına vurgu yapılırken, diğer yandan da hedef olarak istenilen sonuca ulaşmak için katılımcının en uygun koşul ve davranışları oluşturulması gerekmektedir (Aydın, 1993).

Çağdaş denetimin en çarpıcı özelliği, insan kaynaklarının geliştirilip etkili bir şekilde kullanılmasıdır (Yavuz, 1995). Çağdaş yaklaşımda, eğitim sisteminin hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla öğretmenlere gerekli yardımın ve rehberliğin yapılması, mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi en çok önemsenen unsurlar arasında yer alır. Böylece, öğretimde gelişim düzeyi arttırılıp eğitim niteliği ve eğitimin çıktı kalitesinin de yükseltilebileceği varsayılmaktadır (Uslukaya, 2018). Bu yaklaşımın gelişme potansiyeli olan öğretmenlere de bu anlamda fırsatlar sunduğu söylenebilir. Okutan (2015) da, bu anlayışın eğitim sisteminin bir bütün olarak değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki yeterliklerinin artırılması hedefine yönelik olarak işleyen bir rehberliği öngördüğünü belirtmektedir.

Her koşul ve durumda etkili bir şekilde uygulanabilecek tek bir denetim modeli veya teknik olmadığı gibi, bir duruma uygun olan denetim modeli ve tekniği diğer bir durumda uygulandığında başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu nedenle Kurtbeyoğlu (2015), çağdaş denetimin, öğretimi bilim ve teknolojinin ışığında, var olan koşullara uygun yorumlamayı gerektirdiğini belirtir. Bunu yaparken de belirli bir program ve

modele bağlı kalmayarak uygun şartlar ve davranışlar ile seçilen model ve model ile ilgili plan, strateji, hedef ve ilkeler belirlenerek gerçekleştiğini vurgular.

Glanz (2000), çağdaş denetim yaklaşımlarında genel olarak göze çarpan ortak anlayışlardan bazılarını şu şekilde belirtmiştir:

- Eşitlik ve ortaklık temeline dayanan ilişkiler,
- Katılımcının karar verme, yansıtıcı dinleme ve uygulaması,
- Öğretmenin kendini değerlendirmesi ve kendini yönlendirmesi,
- Okul temeline dayalı uygulamalar,
- Eğitim-öğretimin verimliliğinin arttırılmasını hedefleyen aktiviteler,
- Hiyerarşik, didaktik, cezalandırıcı ve yargılayıcı denetimin aksine işbirlikçi, diyaloğa dayalı, destekleyici ve betimleyici bir denetim (akt. Karakuş, 2010).

Çağdaş denetimi anlamak için Ben Harris, Kimbel Wiles, James Curtin ve Minor Gwyn, Bruton ve Brueckner, Hanne J. Hicks, Jhon Lovell, Robert Alfonso gibi birçok yazarın denetim ile ilgili tanımlarını ve denetime ilişkin algılarını anlamak bizi çağdaş yaklaşımın altındaki temel düşüncenin kaynağına götürecektir. Aydın (1993), denetim ile ilgili yaptığı tanımlardan ve denetimi, eğitim liderliği olarak algılamaları nedeniyle bu yazarların çağdaş yaklaşıma göre denetmenlerden beklentilerini şöyle açıklamaktadır:

Denetmenler;

a) Öğrenme etkinliklerinin planlamasında,
b) Öğretim araçlarını seçme ve değerlendirilmesinde,
c) Öğretmenler için hizmetiçi eğitim programlarını planlayıp uygulamada,
d) Öğretmenin etkililik derecesini de kapsayan performans değerlendirmesinde,
e) Yeni öğretmenlerin yönlendirilmesi görevinde,
f) Özel hizmet personellerinin çalışmalarının eşgüdümlenmesinde,
g) Öğretmenlerin seçiminde,
h) Yeni yöntem ve araçların kullanımı ile ilgili deneme programlarının hazırlanıp uygulanmasında uzmanlık görevi görürler.

Çağdaş denetim yaklaşımının öğretimin denetimiyle ilgili olduğu söylenebilir, bu nedenle de öğretimin geliştirilmesi ayrıca önem kazanmıştır. Yavuz (1995), öğrenmenin gerçekleştiği okulların işleyişinin de bu amaca uygun olarak düzenlenmesinin denetimin amacı olduğunu ifade etmektedir. Esasen çağdaş denetim yaklaşımı, öğrenmeyi etkileyen tüm etkenleri ve bu etkenler arasındaki ilişkinin dikkate alınması gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bundan yola çıkarak da bu yaklaşımın en belirgin özelliklerini Aydın (1993) şöyle sıralamıştır:

1. Çağadaş denetimin amacı, öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmektir.
2. Mevcut ve saptanan sorunların niteliği, ortamın özellikleri ve şartlar sonucu belirlenir.
3. İşbirliğine dayanan bir yaklaşımdır.
4. Denetimin tüm yön ve aşamalarında nesnelliğe, olgu ve verilere ağırlık veren bilimsel bir yaklaşımdır.
5. Öğrenme ve öğretme sürecinin kilit noktası öğretmenlerin güçlü yanlarını vurgulayan, yetersizliklerini gidermeye çalışan güdüleyici özelliğe sahiptir.
6. Çağadaş denetim yaklaşımı, çözümleyici aynı zamanda birleştiricidir.
7. Geçmişin deneyimlerinden yararlanarak yeni yaklaşımlar araştırama özelliğine sahiptir.
8. Hem geçmiş hem de geleceğe yöneliktir.

Çağdaş denetim yaklaşımında, öncelikle denetmenlerin bu süreçte çok önemli görevleri olması nedeniyle mesleki gelişimi daha sonra da bu denetmenlerin öğretmenlere gerekli kaynak rolünü oynayarak, onların da amaçları anlamalarına, eğitim ve denetim sürecine ilişkin kararlara katılmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacağı vurgulanmaktadır. Göksoy ve Öztürk (2018), bu anlayışa göre denetimin, öğretmenlerin kendilerini ve öğretimi denetlemesi için bir araç, denetmenin ise bunun için yol gösteren bir rehber konumunda olduğunu vurgulamaktadır.

Çağdaş denetim, eğitim sürecini kapsayan etkinliklerin tamamını değrlendirmeye çalışır. Denetimde yer alan değerlendirme yöntemlerinin değerlendirilmesi gerekir, hatta süreçte var olan öğelerin hepsinde kendi kendini değerlendirme ruhunun yaratılması hedeflenir (Aydın,1993). Buna göre çağadaş denetimde liderlik, grup

yaklaşımı ve bireysel farklılıklara inanç vardır; hareket noktası var olan yapı ve şartlardır; öğretme ile öğrenme ortamı bir bütündür; grup yaklaşımı öngörülür; sorumluluğun paylaşıldığı öğretmenlere ise kendilerini kanıtlama olanağının sağlandığı, sürekliliği olan, insan ilişkilerinin, etkileşimin ve başarıda görüş birliğinin önemsendiği ve araştırma geleneği olan bir yaklaşımdır.

2.1.3. Denetimin İlkeleri

Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinin belli ilkelere bağlı olduğunu söylemek mümkündür. İlkelerin, örgüt politikaların temelini oluşturduğu söylenebilir. İkeler, hem eylemi kontrol altına alır hem de hedefi gerçekleştirme yolunda davranışları belirleme görevi görür (Gökçe, 1994). Eğitimde yapılan denetim de belli ilkelere dayalı gerçekleşmektedir. Burada esas alınan ilkeler denetime etki eden değişkenlerin arasındaki ilşkiyi açıklayan temel yargı görevi görürler.

Gökçe (1994), Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kurulan Teftiş Sistemi Çalışma Grubu'nun sunduğu rapora göre denetim ilkeleri: amaçlılık, planlılık, demokratiklik, süreklilik, esneklik, bilimsellik, çözümleyicilik, objektiflik, açıklık, özendiricilik, geçerlilik ve tutarlılık olarak belirtilmiş olduğunu aktarmaktadır. Başar (2000) da denetimin başarıya ulaşması için mutlaka göz önünde bulundurulması gereken ilkeler olduğunu söylemiştir. Bu ilkeler ise: amaçlılık, planlılık, süreklilik, nesnellik, bütünlük, durumsallık, açıklık ve demokratiklik ilkeleridir.

- *Amaçlılık ilkesi*: Yapılan denetimin hangi amaçla yapılacağı mutlaka önceden belirlenmiş olmalı ve o amaca uygun gerçekleşmelidir. Eski denetim anlayışında olduğu gibi eksik bulma veya cezalandırma değil de rehberlik etme, geliştirme amacıyla yapılmalıdır.
- *Planlılık ilkesi:* Her eylemde olduğu gibi, denetimde de uzun ve kısa vadeli planlar hazırlanmalıdır. Önceden planlanmayan işlerde eksikler olur, olaylar kontrolden çıkabilir bu nedenle amaçtan sapmalar da oluşabilir. Planlamanın olmaması durumunda işbirliği de sağlanamayacağı için işlerin birbirine uyumu da mümkün olmayacaktır (Aydazer, 2020).

- *Süreklilik ilkesi:* Denetim süreklilik arz eden bir süreçtir. Belirlenen hedefler doğrultusunda hiçbir sapma yaşanmadan ilerlemek ancak denetimi sürekli hale getirmekle mümkün olabilir. Okul yöneticileri öğretmenlerini sürekli denetleme imkanına sahip olmakla birlikte onların öz denetim duygusunu da geliştirmelidir. Öğretmenlerin özdentim duygusu ise örgüte olan bağlılık ve aidiet duygusu ile sağlanabilir. Özdenetimin işlevsel olduğu örgütlerde dentim süreci zaten sürekliliğie sahip demektir.
- *Nesnellik ilkesi:* Denetimin işlevsel olabilmesi için nesnel olması gerekir. Denetimi gerçekleştiren kişi yargılardan uzak, alanında uzman ve objektif olmalıdır. Denetim sürecinde bilimsel verilerden yararlanmalı, nesnel ölçütler kullanıp, olay ve kişilerle ilgili tarafsız kalmalı ayrıca yargıları sayısallaştırıp duygusal davranmamalıdır (Başar, 2000).
- *Bütünlük ilkesi:* Denetim gerçekleştiğinde denetçinin olayın bütününü göz önünde bulundurması bütün etkenleri hesaba katması gerekmektedir.
- *Durumsallık (görelelik) ilkesi:* Denetim yapılırken mevcut durum ve koşulların değerlendirilmesi gerekmektedir. Koşulları farklı olan insanların aynı performansı sergilemesi beklenemez.
- *Açıklık ilkesi:* Yapılacak denetimin başından sonuna kadar bütün faaliyetlerin hem denetçi hem de denetlenenle paylaşılması, denetlenenden beklenenlerin açıkça ifade edilmesi gerekir. Açıklık ya da şeffaflık olduğu takdirde taraflar birbirine güvenir ve amaçlara ulaşmada işbirliği daha kolay sağlanır.
- *Demokratiklik ilkesi:* Denetleyenin denetim sürecine denetlenen kişiyi de dahil etmesiyle denetlenenin sürece ilişkin bakış açısını değiştirmeyi sağlayabilir. Böylece dentlenen olaylara denetimi gerçekleştirenin bakış açısıyla bakma imkanı bulur bu da özdenetim sağlayabilir (Aydazer, 2020). Denetleyen de denetlenenin bakış açısıyla bakabileceği için aralarında empati kurulabilir.

Denetimi gerçekleştirenin kim olduğuna bakmaksızın yukarıda açıklanan ilkelere uyulması gerektiği çok açıktır. Denetim süreci denetim ilkeleri gözetilerek yapıldığı takdirde mutlaka verim sağlar. Ayrıca denetlenen kişilerin olumsuz duygulardan uzaklaşması ve denetim sürecini kendilerini geliştirmek adına yararlı görmeleri sağlanacaktır.

2.1.4. Öğretimde Denetim Modelleri

Öğretimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için geçerli tek bir denetim modeli olduğunu söylemek mümkün değildir, zira öğretim standart bir çizgide devam eden dış ve iç koşullardan etkilenmeyen bir süreç değildir. Duyukluoğlu (2016), tarihsel süreç içerisinde yönetim süreçlerindeki uygulamalara dönük meydana gelen anlayış değişikliklerinden etkilenmesiyle birlikte, ders denetiminin çeşitli modeller temel alınarak gerçekleştirildiğini belirtir. Temelde hedef, öğretim niteliğinin arttırılması olsa dahi, ders denetiminin nasıl gerçekleşmesi gerektiği, denetim üzerinden öğretimin kalitesinin arttırılmasına yönelik farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Bu farklı bakış açılarının sebeplerinden bir diğeri de; öğretimde öngörülemeyen durumlara rastlamak mümkün olduğundan, mevcut duruma yönelik en uygun ve en etkili olabilecek yaklaşımın ve uygulamanın seçilme gerekliliğidir. Bu nedenlerden dolayı da var olan durumlar üzerinden değerlendirilerek farklı denetim modelleri ortaya çıkmıştır. Bu denetim modelleri ise şöyle sıralanabilir; Bilimsel Dentim, Sanatsal Denetim, Öğretimsel Denetim, Klinik Denetim, Gelişimsel Denetim ve Farklılaştırılmış Denetim.

2.1.4.1. Bilimsel Denetim

Bilimsel denetim (BD), Taylor'un öncülüğünde Fayol'un da katkı sağladığı bilimsel yönetim anlayışından doğmuş olup esasları, bilimsel yönetimin ilkelerine göre düzenlenip ve yürütülmektedir (Gökçe, 2009). Bu anlayışa göre öğretmenler tıpkı fabrika işçileri gibi önceden belirlenmiş standartlar ve katı kurallara dayalı bir değerlendirmeden ibarettir. Bilimsel denetim öğrenci merkezli olup, öğrencinin kendi beklentilerini anlayıp ona göre bir çalışma geliştirmesi ile ilgilenir. Öğrencilerin beklentilerinin karşılanması da öğretmenlerin güdülemesi ile gerçekleşir. Böylece bilimsel denetim öğretmenlerden beklenen davranışların standartlar haline getirilmiş olduğu bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aydın (2020), bilimsel denetimin veya başka bir deyişle ''sıkı kurallara bağlı'' denetimin, bir işin ''doğru yapılışını göstermesi'' ayrıca ''gizli bir amaca hizmet etmemesi'' sebebiyle oldukça büyük bir destek kazandığını belirtmektedir. Fakat bu

yaklaşımın öğrenci – öğretmen arasındaki etkileşimin gözlemlenmesi ile sınırlı oluşu eleştirilere de neden olmuştur. BD'in öğretmeni kalıplaşmış amaçları gerçekleştirmeye dayalı işleri belirlenen standartalara uygun olarak yapıp yapmadığını izleyen ve yönetici/denetmen ve öğretmenler arasında kesin sınırlar olan ilişkilerin hakim olduğu bir felsefeye uygun olduğu söylenebilir.

Elbette ki öretmenliğin uzmanlaşması, öğretmen mesleğinin temel standartalrının belirlenmesi açısından katkı sağladığı da bir gerçektir (Aydın, 2020). BD yaklaşımının öğrenci odaklı olması, öğrenciye hedef belirlemede, doğru çalışma yöntemini keşfetmesinde yardımcı olmak ve nihayetinde öğrencilerin öğrendiklerini uygulama yoluyla yeni beceriler kazanmalarına fırsat tanıma açısından oldukça faydalı olabileceği bir gerçektir.

Buna rağmen öğretmenlerin önceden belirlenmiş standartlar üzerinde değerlendirilmesi öğretmenlerin yaratıcılığını, özgüvenini ve bakış açısını kısıtlayıcı niteliktedir. Öğretimin denetiminde bilimsel yaklaşım yardımıyla belirlenen standartların öğretmenlerde bulunup bulunmaması öğretmenlerin sınıflardaki genel katkısı gibi hususlarda yararlı olacağı gibi mutlaka öğretmenlerin sınıflara sağlayacakları özel katkıların da ortaya çıkarılması anlamında fayda sağlayacak diğer denetim modelleri ile birlikte kullanılmalıdır (Aydın, 2022).

2.1.4.2. Sanatsal Denetim

Sanatsal denetimin önde gelen savunucularından olan Eliot W. Eisener'e göre, eğitim bir bilim olmaktan çok bir sanattır, bu nedenle de öğretmenlerin değerleri, şahsi ihtiyaçları ve inançları doğrıltusunda şekillenir ve her zaman önceden tasarlandığı gibi gerçekleşmez. Tam tersine şartlara bağlı olarak değişen bir dentim modelidir. Hopkins ve Moor' a göre (1993, akt. Aydın 2020), öğretmenlerin nasıl öğretmeleri gerektiğiyle ilgili kesin kurallar öğretmenleri kısıtlar. Eisener "denetim'' kavramının fabrikalardaki hiyerarşik ilişkileri çağrıştırması nedeniyle hoşlanmadığından bunun yerine öğretmenlerin insiyatif sahibi olduğu ve denetmenin önerilerini kabul etme veya reddetme özgürlüğü veren "danışman ilişkileri'' kavramını tercih etmektedir.

Sanatsal denetim, uzun bir döneme yayılmış ve tekrar eden sınıf gözlemlerini gerektirir. Böylelikle öğretmen ile denetmen arasında açık bir iletişim gelişir bunun sonucunda da karşılıklı anlayış ve güven sağlanır. Her birey olduğu gibi öğretmenler de birbirinden farklıdır bu nedenle de denetmenlerin öğretmenleri çok yönlü değerlendirmelerini gerektirir. Sanatsal denetim modelinde öğretmenlerin sahip oldukları farklılıklar ayırt edilerek öğretmenlerin başarılı yönlerini geliştirmelerine yardım edilmesi amaçlanmaktadır (Yılmaz, 2004).

Sanatsal denetim yaklaşımına göre, eğitim programının içeriği, öğretimin değerlendirilmesinde tek bir beceri listesine bağlı kalınmamayı, öğretmenin sınıf ile ilişkisi, anlatımı, öğretmedeki istekliliği ve soru sorma şeklinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Eisner'e göre (1985), sınıf gözlemleri ve değerlendirmeler "eğitimsel eleştiri'' yaklaşımı ile yapılmalıdır. Fakat "eleştiri'' yapılırken olumsuz bir değerlendirmeyi değil aksine sanatsal bir çalışma gibi öğretimin niteliklerinin aydınlatılması ve değerinin ortaya çıkarılması kastedilmektedir. Sanatsal denetim yaklaşımı, önemli olan her şeyin ölçülebileceğini varsaymaktadır (Yılmaz, 2004).

2.1.4.3. Öğretimsel Denetim Modeli

Eğitim süreci ile ilgili saptanmış amaçlara genellikle sınıfta uygulanan öğretim etkinlikleri sayesinde ulaşılabilir (Taymaz, 2002). Bu yüzden de sınıflarda gerçekleşen denetim aracılığıyla öğretim sürecinin geliştirilmesine yönelik öğretimsel denetim kavramı öne sürülmüştür.

Türk dil kurumu'nun tanımına göre, öğretim, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, gereçleri sağlama ve kılavuzluk etme işi olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020). Öğretimsel denetim (ÖD), öğretmen, öğrenci ve denetmenin aktif katılımı ve işbirliğinin öne çıktığı bir süreç olarak tanımlanabilir. İlğan (2014), ÖD genellikle öğretmen değerlendirme ile bağdaştırıldığını belirtmektedir.

Öğretimsel denetim sınıf içinde gerçekleşen tüm etkinliklerin gözlemleme yoluyla öğretmenin daha nitelikli bir sınıf ortamı oluşturması dolayısıyla da öğrencilere daha kaliteli öğretim sağlayabilmesine yardımcı olamayı hedeflemektedir. Ayrıca ÖD aracılığıyla denetmenler, öğretmen ve öğrencinin etkili bir şekilde gelişmesini sağlamalıdır.

Öğretimsel denetim informal ve formal sınıf gözlemleriyle gerçekleştirilebilir. Özellikle informal sınıf ziyaretlerinin kısa sürmelerine rağmen İlğan (2014) tarafından öğretimsel denetim için çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bunun en önemli nedeni de öğretmenlerin eğitim-öğretim yılı boyunca olabildiğince fazla geribildirim almaya ihtiyacı olmasıdır. Bu nedenle informal sınıf ziyaretleri denetmen ve öğretmen arasında daha sık ve değerli olabilecek bir etkileşim sağlanmasına ve işbirliğinin artmasına fırsat tanır. Öğretimsel denetimin amacı kontrol ve yargılama değildir aksine öğretimsel denetim modeli bunlardan uzak, öğretim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik olumlu bir tutum ile çözüm üretmeye odaklanarak öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimine katkı sağlamaktır.

ÖD, öğretim sürecinin gözlenmesi sonucu var olan problemlerin iyileştirilmesi yönünde strateji geliştirmeyi hedeflemektedir. İnayet (2020), Morris J.Cogan'ın öğretimsel denetim için önerdiği beş aşamalı ve her aşamasının tanımlandığı döngüsel bir sistem olduğunu belirtmektedir. Bu döngüsel sistemin her aşaması ve aşamanın amacı tablo 1'de verilmiştir.

Tablo.1. Öğretimsel Denetimin Aşamaları ve Amaçları (Aydın, 2020 s.36-37)

	AŞAMA	AMAÇ
1.	Tanışma	• Öğretmen ve denetmenin birbirini tanıması • Öğretmenin gözleneceği durumlar ile ilgili bilgilendirilmesi, • Beklenti ve endişelerin paylaşılması.
2.	Gözlem Öncesi Görüşme	• Gözlenecek dersler, • Ne tür veriler toplanacağı, • Gözlem sırasında uyulması gereken kurallar, • Denetmenin ders konusu ve öğretim hedefleri ile ilgili

	(tablonun devamıdır)	bilgilerndirilmesi.
3.	Sınıf Gözlemi	• Öğretmen ve öğrencilerin performansının gölemlenmesi, • Önceden belirlenen verilerin toplanması.
4.	Gözlem Sonrası Görüşmeye Hazırlık *(Tablonun devamıdır)*	• Sınıf gözlemi sırasında elde edilen verilerin analiz edilmesi, • Gözlem sonrası görüşmede tarışılması gereken özel konuların seçilmesi.
5.	Gözlem sonrası Görüşme	• Gözlem ve düşüncelerin paylaşılması • Olası iyilşmelerle ilgili tartışma, • Gelecek denetime dair amaçların oluşturulması, • Amaçlara ulaşılmasına yönelik planların geliştirilmesi.

Tablo 1 incelendiğinde öğretimsel denetimin beş aşamadan oluştuğu görülmektedir. İlk aşamada öğretmen ve denetmen biribrini tanıyarak beklentilerini ve endişelerini paylaşmaktadır. İkinci aşama ders denetimi boyunca dikkat edilecek hususlar ve öğretim hedefleri ile ilgili bilgilendirmeyi kapsamakatadır. Üçüncü aşamada önceden belirlenen veriler toplanmaktadır. Dördüncü aşamada son aşama ile ilgili gerekli hazırlıklar yapılmakta ve son aşamada da gözlem sonucu elde edilen veriler, düşünceler ile olası çözümler konusunda gözlem sonrası görüşme gerçekleşmektedir.

2.1.4.4. Klinik Denetim Modeli

Öğrenme-öğretme etkinliklerinin etkili ve verimli olması açısından çağdaş denetim yaklaşımlar önemli bir role sahiptir. Bu yaklaşımlar etkileşimli, demokratik ve öğretim merkezli olup öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerini sağlayan, öğrenme sürecinin gelişmesine yönlendiren ve onları değerlendiren bir süreç niteliğindedir. Kayıkçı, Cantürk ve Yılmaz (2014), çağdaş denetim yaklaşımları arasında en kapsamlı ve en popüler olanlarından biri ise kliniksel denetim modeli (KD) olduğunu belirtmektedir. Klinik dentim kavramı ilk olarak

1950'lerin sonları, 1960'ların başlarında kullanılmıştır. Kavram olarak "Klinik '' öğretmen ve denetmen arasındaki "yüz yüze'' ilişki ve öğretmenin sınıfta gerçek davranışları üzerinde odaklanma sağlanması (Aydın, 2020), öğretmenin öğrenciler ile doğrudan çalıştığı, gerçek sınıf veya öğretim durumlarından denetmenin bir katılımcı olarak değil bir tanık olarak topladığı bilgilere dayalı greçekleşen bir süreç olmasından dolayı kullanılmaktadır (Özyıldırım, 2014).

Aydın (2020), klinik denetimin öncelikli amacının öğretmenlerin öğretimsel performanslarının gelişimine yardım etmek olduğunu belirtmişitr. Klinik denetimin odak noktası öğretmenin sınıftaki davranışlarını geliştirme olup, temel veri kaynağı olarak sınıfta gerçekleşen olayların kayıt altına alınmasıdır. Elde edilen veriler öğrenci ve öğretmenlerin öğrenmeye yönelik davranışları olup onların öğrenmeye dair bilgi ve anlama düzeyleri aynı zamanda tutum ve inançları ile ilgilidir. Böylece KD, sınıfta gerçekelşen olaylar ve durumlar ilişkilendirilip öğretmenin sınıf içinde etkili performansını sağlayacak çözümler üretilmesini sağlmaktadır.

Klinik denetim süreci birkaç aşamadan oluşmuş olup bu aşamalar farklı yazarlarca farklı şekilde ele alınmıştır. Goldhammer, Anderson ve Krajewski (1980 akt. Kayıkçı vd. 2014), kliniksel denetim aşamalarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

1. Gözlem öncesi,
2. Gözlem,
3. Analiz ve strateji,
4. Denetim görüşmesi
5. Görüşme sonrası analiz.

Cogan'a göre Klinik denetim aşamaları ise şöyle ele alınmıştır (1973 akt Aydın 2020):

1. Denetmen – öğretmen ilişkisinin kurulması
2. Öğretmen ile plan yapılması
3. Gözlem stratejisinin planlaştırılması
4. Öğretim sürecinin gözlenmesi
5. Öğretim – öğrenme sürecinin gözlenmesi

6. Görüşme stratejisinin planlanması
7. Öğretmen ile görüşme
8. Planlamanın yenilenmesi.

KD aşamaları ile ilgili farklı sayıda aşama ele alınsa da genel olarak aşamaların birbirine benzediği görülmektedir. Yazarlar bu nedenle de üç temel aşamada birleşmektedir (Kayıkçı, 2014) :

1. Planlama görüşmesi
2. Sınıf gözlemi
3. Geri bildirim görüşmesi

Planlama görüşmesinde gerçekleşecek denetim sürecinin nedenleri, amacı, beklentiler ve zamanı ile ilgili görüşmelerin gerçekleştirildiği kısımdır. Sınıf gözlemi aşamasında öncesinde belirlenen plan üzere dersin gözlenmesini kapsamaktadır. Geri bildirim görüşmesinde ise, ikinci aşamada elde edilen verilerin ve yapılan planın çözümlenmesinin yapıldığı, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilip düzeltmeye yönelik atılacak adımların belirlendiği aşamadır.

Altınok (2013), klinik denetimin amacının mevcut durumda meydana gelen aksaklıkları giderme, istenilen hedefe ulaşma sürecinde denetmen ile öğretmenin etkileşim içinde çalışmayı sürdürebilmesi ve denetmenin rol model konumunda olması söz konusu olduğunu belirtmektedir. KD'de amaç denetmenin lider konumunda olduğu bu süreçte öğretmenin işbirliğiyle gelişimin sağlanmasıdır. Buna dayanarak Göksoy ve Öztürk (2018), klinik denetimin tam da öğretmenlerin istediği gibi, rahatlatıcı ve yol gösterici, sorun çözücü bir çağdaş denetim yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir.

2.1.4.5. Gelişimsel Denetim Modeli

Gelişimsel denetim (GD) modeli 1980'li yıllarda Glickman tarafından geliştirilmiş olup, amacı öğretmenlerin gelişimsel düzeylerini analiz ederek, gelişim düzeylerine uygun bir gelişim davranışı sergilemektir (Aydın, 2020). GD modeli, kliniksel denetim modelinde görülen eksiklerin olması nedeniyle ortaya çıkmış olup,

insan gelişimine dayalı disiplinlerde ortaya çıkan yeni veriler ışığında bir denetim sürecinin gerçekleşmesine olanak sağlaması nedeniyle orjinallik arz etmeketedir (İlğan, 2008).

GD, öğretmenlerin gelişmişlik düzeylerini göz önünde bulundurarak her öğretmene uygun bir denetim yaklaşımı uygulayan, böylece denetim sürecinin öğretmenleri tedirgin etme seviyesini azaltarak, denetimi korku verici bir süreç olmaktan çıkarıp öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına uygun bir süreç haline gelmesini sağlamaktadır (İlğan, 2008; Aydın, 2020). Gelişimsel denetim ile ilgili üç aşamadan bahsedilebilir, bunlar :

1. Giriş seviyesindeki en uygun denetim davranışının seçilmesi;
2. Seçilen yaklaşımın uygulanması;
3. Öğretmen gelişiminin sağlanması (Aydın, 2020).

GD'i etkileyen etmenlerden biri öğretmenler ile çalışırken onların gelişmişlik seviyelerine uygun yaklaşımı göstermektir. Bu yaklaşımlara ilşkin açıklamlara aşağıda yer verilmiştir :

- ✓ *''Yönlendirici olmayan yaklaşım''* - öğretmenin konu ile ilgili denetmenden daha fazla bilgiye ve uzmanlığa sahip olduğu, öğretmenin verilecek kararı uygulamada asıl sorumlu olduğu veya denetmenin söz konusu sorunla ilgili olmadığı durumlarda gösterilen yaklaşımdır (Şemin, Uğurlu ve Bakır, 2018).

- ✓ *''İşbirliğine dayalı yaklaşım''* – denetmenin öğretmen ile öğretmenin bir sorununu çözmek amacıyla tartışma başlattığı ***problem çözme***, öğretmenin problemi çözmesi için denetmenin kışkırtıcı olduğu ***pazarlık*** ve denetmenin bedensel hareketler ile öğretmene benzer durumlarda nasıl davranacağını gösterdiği ***gösterme*** aşamalarını kapsayan yaklaşımdır (Aydın, 2020).

- ✓ *''Yönlendirici yaklaşım''* - öğretmenlerin deneyimsiz olduğu durumlarda, kafaları karmaşık olduğunda, yeterli bilgiye sahip olmadıklarında, veya sadece uygun hedef ve stratejileri belirleme sırasında ihtiyaçları olduğunda gösterilen yaklaşımdır (Şemin vd. 2018).

Yukarıda açıklanan üç yaklaşım, daha çok öğretmen kontrolünden denetmen kontrolüne doğru bir dizi oluşturmaktadır. Glickman denetmenlere her öğretmenin özel gelişim düzeyine en iyi uyan yaklaşımı kullanmalarını önermektedir. Aynı zamanda Glickman yönlendirici yaklaşımı: özellikleri direktif verme, standart oluşturma ve sonuçları destekleme davranışları olan *yönlendirici kontrol yaklaşım* ve denetmenin temel bilgi kaynağını sunduğu halde öğretmene bir dizi alternatif eylemden seçim yapmasına olanak sağlayan, sonrasında öğetmenden geri bildirim isteyen bir yaklaşım olan *yönlendirici bilgilrndirme yaklaşımı* olmak üzere ikiye ayırmaktadır (İlğan 2020).

Gelişimsel denetim, öğretmenlerin gerçek ihtiyaçlarının belirlenmesi ve onların gelişimleri ile ilgili en uygun değerlendirmenin yapılabilmesi bakımından son derece önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu yaklaşımın en zor yanı öğretmenin gelişim düzeyinin sağlıklı bir şekilde ortaya koymaktır. Bu yüzden de bunu yapacak denetmenlerin bu konuda çok iyi eğitim alan yetkin kişiler olması gerekir (Aydın, 2020).

2.1.4.6. Farklılaştırılmış Denetim Modeli

Çağdaş denetim anlayışlarından biri olan farklılaştırılmış denetim (FD), eğitimin kaynağı olan öğretmenlerin profesyonelliğe yönelik ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır (Köybaşı vd. 2017). Farklılaştırılmış denetim öğretmenlere alacakları denetim ve değerlendirme hizmetlerinin çeşitleri konusunda seçenekler sunmaktadır. (Aydın, 2020; İlğan, 2006). Bu denetim modelinin genellikle aday öğretmen ve tecrübeli fakat eğitim bakımından problemli öğretmenlere çok fazla gelişme fırsatları sunan, öte yandan diğer öğretmenlerin mesleki gelişimlerini de besleme özelliği olan bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir.

Yavuzer (2015) ise, farklılaştırılmış denetim modelinin öğretmenlere akademik gelişmişlik düzeyleri ve bireysel ihtiyaçları doğrultusunda, denetim ile ilgili farklı alternatifler sunan; odak noktası öğretmenin öğretimini iyileştirmek ve öğrenci öğrenmesini artırmak olan bir denetim modeli olarak tanımlamaktadır. Öğretmenlerin farklı çalışma tarzlarının olması göz önünde bulundurulacak olursa

FD süreci, öğretmenin sahip olduğu yeterlilik ve bulunduğu statüye göre değişiklik gösterceğinden daha avantajlı bir yaklaşım olması beklenebilir.

Hoy ve Forsyth (2005) FD modelinin uygulanması için gerekli iklimin oluşabilmesi açısından aşağıda verilen ilişkileri önerilmektedir (akt.Yavuzer, 2015):

- Müdür ve öğretmenler arasında açık ve özgün etkileşim;
- Mesleki özerklik;
- Düzenli öğretim çevresi;
- Yüksek performans ve başarı standartları;
- Karar vermenin paylaşılması ve yüksek motivasyon;
- Katılımcı ve destekleyici liderlik;
- Yüksek moral;
- Meslektaş kontrolü;
- Güven;

Müdür ile öğretmenler arasında sağlanacak özgün ve açık iletişim birbirini anlamayı sağlarken, öğretmen ve denetmenlerin sahip olacağı mesleki özerklik ise öğretimde gerekli değişiklikleri yapabilme imkanı sağlamaktadır. Müdür öğretmenlerinden yüksek başarı beklerken öğretmenler de öğrencilerin başarılı olabilceğine inanmalı, kurulan sağlıklı ilişkiler neticesinde yüksek motivasyon elde edilerek, güvenli çalışma ortamının sağlanmasıyla birlikte denetim sürecinin amacına ulaşması beklenebilir .

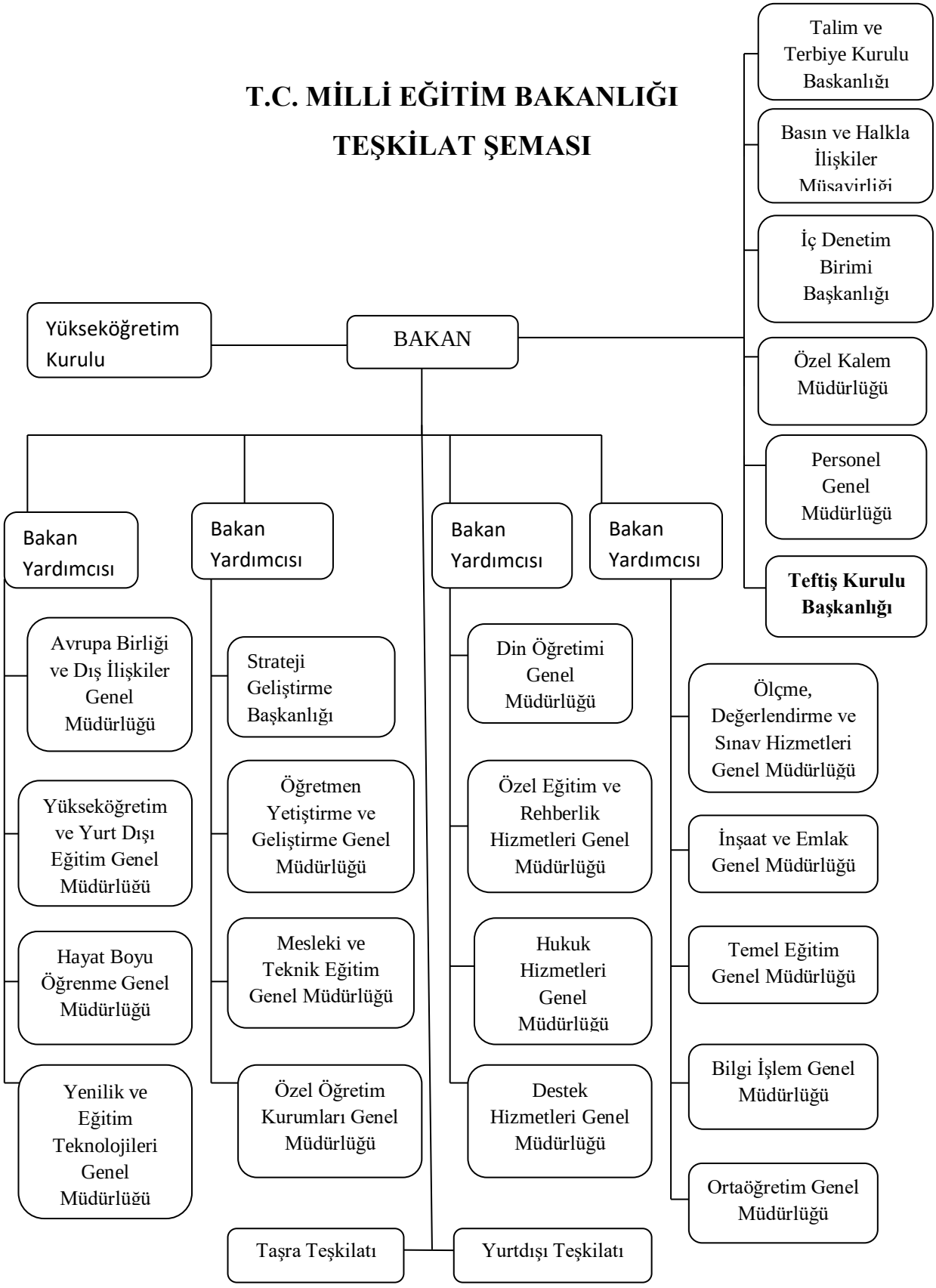
Glathorn (1997), FD ‘in temellerinin dört bakış açısı yardımıyla açıklanabileceğini, bunların ise: meslek, örgüt, denetmen ve öğretmen bakış açısı olduğunu belirtmiştir (akt.Aydın,2020). Buna göre meslek veya profesyönellik bakış açısı öğretmenin profesyönelleşmesi üzerinde yoğunlaşmakta olup, FD, öğretmenliğin bir meslek olduğu inancı ile hareket etmeyi ister. Öğretmenler, mesleğin zanatkarları olarak mesleki gelişimleri üzerinde daha fazla kontrol sahibiyken, bir yandan da gelişimleri hakkında sadece müdür ve denetmenlerden değil meslektaş ve öğrencilerinden de destek ve görüş almya ihtiyaç duyarlar. FD,

örgüt bakış açısına göre de öğretmenlerin karşılıklı işbirliğini, yardım ve desteğin gerekliliğini savunur ve böyle bir yaklaşımın güven ve dayanışma ruhunu desteklemektedir. Böyle bir ortam da öğretmenin uyarılması ve güdülenmesi açısından son derece önemlidir. Farklılaştırılmış denetim, denetmenlerin geleneksel denetimden farklı olarak öğretmenlere yaptıkları her zamanki yüzeysel ziyaretlerin yerine onların ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda destek vermelerini sağlamaktadır. FD öğretmen bakış açısından değerlendirildiğinde ise, öğretmenlerin gelişimsel yardım alma tercihleri bulundukları mesleki aşamaya göre farklılaşmaktadır. Yeni başlayanlar denetim sürecinin onlara sağlayacağı katkıya ihtiyaç duyarken deneyimli öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak seçenekleri tercih etmektedir.

2.2. Türk Eğitim Sisteminde Denetim Alt Sistemi

Türk eğitim sisteminin günümüzdeki yapılanması, 3 Mart 1924'te yürürlüğe giren ve Türkiye'deki tüm eğitim kurumlarının Milli Eğitim Bakanlığı eliyle devlet kontrolü altına alınmasını öngören düzenlemeye dayanmaktadır (Çelikten, Ayyıldız ve Çelikten, 2019). Cumhuriyetin ilanından günümüze dek Türk Eğitim Sisteminin örgüt yapısının "merkezi" yönetim odaklı bir örgüt yapısı olarak düzenlendiği görülmektedir. Merkeziyetçiliğe dayanan bu yapılanmada tüm düzenlemeler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılarak ülkenin tüm okullarında aynı şekilde uygulanmaktadır (Başdemir, 2012).

Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısı kuruluşundan bu yana çeşitli yasal düzenlemelerle değişikliklere uğramış olup hâlihazırdaki teşkilatlanması 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 1 sayılı "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" ile belirlenmiştir (MEB, 2019). Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması günümüzdeki haline şekil 2'de yer verilmiştir.



Şekil. 2. Milli Eğitim Bakanlığı Şemasında Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın Yeri (MEB, 2023)

Şekil 2 incelendiğinde Türkiye Cumhuriyetinin eğitim sisteminde eğitim denetimi Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan Teftiş Kurulu Başkanlığının sorumluluğunda olduğu görülmektedir. Bakan yönetim kademesinin en tepesinde bulunmakta ve kendisine doğrudan bağlı olan Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Özel Kalem Müdürlüğü, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Dentim Birim Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Personel Genel Müdürlüğünü yönetmektedir. Diğer birimler ise bakan yardımcılarına, bakan yardımcıları da bakana bağlıdır.

Dolayısıyla bakanın bir kararının kendisine doğrudan bağlı olmayan birimlere ulaşması için epey yol kat etmesi gerektiği görülmektedir. Örneğin bakanın aldığı bir karar önce bakan yardımcılarına, Milli Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı ve Maarif Müfettişleri Alt müsteşar, il milli eğitim müdürlüğü, ilçe milli eğitim müdürlüğü ve okul müdürlüğüne iletilerek bir öğretmene ulaşmaktadır. Bu arada il, ilçe ve okul müdürlüklerinde de hiyerarşilerin mevcut olduğu unutulmamalıdır. Bakanlığın taşra ve yurtdışı teşkilatları dışında kalan birimler merkez teşkilatını oluşturmaktadır (Çelikten, 2003; Bozkuş, 2016).

Türk eğitim sistemine geçmişten bugüne bir bakış atıldığında belli değişikliklere maruz kaldığı görülmektedir. Özellikle denetim alt sistemine ilişkin isim ve görev değişikliklerinin söz konusu olduğu söylenebilir. 14 Eylül 2011 tarihinde 652 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname", 14 Mart 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 6528 sayılı "Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun", 24 Mayıs 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 29009 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği", 16 Mart 2016 tarih ve 29655 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik", 9 Aralık 2016 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 6764 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" (Duranlı ve Limon, 2018) ve 1 Mart 2022

tarihinde Resmi Gazetede Yayımlanan 31765 sayılı ‘’Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği eğitim denetimi sisteminin son yıllardaki yasal dayanaklarını oluşturmaktadır (MEB, 2023).

Duranlı ve Limon (2018) Türk eğitim sisteminde denetim ve rehberlik faaliyetlerinin yürütülmesi Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve illerde yer alan, İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesindeki taşra yapılanması tarafından olduğu bu yapılanmaların ise Bakanlık merkez teşkilatında Teftiş Kurulu Başkanlığı, İllerde ise Maarif Müfettişleri Başkanlıkları adıyla oluşturulduğunu belirtmektedir. 2014 yılında yayımlanan 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığı’nın yapısının köklü olarak yeniden düzenlendiği görülmektedir. 2011’ kadar Teftiş Kurulu Başkanlığı olarak bilinen denetim sistemi 2011’den 2016 yılına kadar Rehberlik ve denetim Başkanlığı olarak faaliyet göstermiş fakat 2016 yılında tekrar Teftiş Kurulu Başkanlığı ismi ile faaliyetine devam etmiştir (Resmi Gazete, 2011; Başer 2015).

14.03.2014 tarihli 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ve yapılan değişiklikler sonucunda Millî Eğitim Denetçiliği ile İl Eğitim Denetmenliği unvanları Maarif Müfettişi unvanıyla birleştirilmiş, Rehberlik ve Denetim Başkanlığında görev yapan Milli Eğitim Denetçileri İl Mill Eğitim Müdürlükleri kapsamında oluşturulan Maarif Müfettişleri Başkanlıklarına atanmıştır. 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Rehberlik ve Denetim Başkanlığına verilen görevlerin yerine getirilmesi amacıyla Başkanlıkta Maarif Müfettişleri görevlendirilmiştir (Resmi Gazete, 2014; Yenipınar, 2016). 09.12.2016 tarihinde Resmi Gazete de yayımlanan 6764 Sayılı Kanun ile 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede, Bakanlığın denetim sistemini kökten etkileyen değişiklikler yapılmıştır. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tekrar Teftiş Kurulu Başkanlığı şeklinde düzenlenerek Bakana bağlanmış ancak bakanın yetkili kılması üzerine müsteşarın emri ve onayı ile bakan adına görevlerini yapacağı belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2011 – 2016; Yenipınar, 2016).

2.2.1. Türkiye'de Ders Denetiminin Yasal Dayanağı

Ders denetimi, öğretmenlerin kendi alanlarındaki pedagojik gelişimi, öğrendikleri öğretim yöntem ve teknikleri ders esnasında kullanmadaki yeterliğini, öğrencilerine ders programında öngörülen amaçlara uygun eğitim verip vermediğini inceleyip değerlendiren bir süreçtir (Yılmaz, 2018). Ders denetimleri kontrol amacıyla veya rehberlik amaçlı yapılabilir. Rehberlik amacıyla yapılan ders denetiminde, öğretmenin olası eksiklikleri önlenmeye ve eğitim sürecini geliştirilmeye çalışılmakta, kontrol amaçlı yapılan ders denetiminde ise eksiklerin tespiti yapılıp bu eksiklerin giderilmesi amaçlanmaktadır (Yeşil ve Kış,2015). Ders denetimi öğretimin dolayısıyla öğrenme niteliğinin arttırılması adına önemli bir süreç olup bu süreci gerçekleştiren kişilerin donanımlı ve nitelikli olması gerekir.

Türkiye'de denetim alt sistemi yani Teftiş Kurulu Başkanlığı ile ilgili isim değişiklikleri yanı sıra eğitim müfettişlerinin görevlerinde de bir takım değişiklikler söz konusu olmuştur. Yasal düzenlemelere bakıldığında Türkiye'de ders denetimleri maarif müfettişleri ve okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı "İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi"nde müfettişlerin kurumlarda "kurum denetimi" ile "seminer ve kurs denetimi" yapmakla görevli oldukları belirtilmiştir. Kurum denetimi ise yönetici denetimi, öğretmen denetimi ve diğer personel denetimi olarak sınıflandırılmıştır (Dikmen ve Göksoy, 2021). Ancak bu yönerge 26.08.2014 tarihinde yürürlükten kaldırılmış olup 24.05.2014 tarihinde yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği"nin 57. maddesinde ise müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkilerinde "*652sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17'nci maddesinde belirtilen görevleri yapar*" ifadesi geçmektedir (Resmi Gazete, 2014). 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ilgili maddesinde ise maarif müfettişlerinin öğretmen denetimi görevinden bahsedilmemektedir (Dikmen ve Göksoy, 2021). Kurum denetimi yine müfettişler tarafından yapılmaya devam etmiş olacak fakat müfettişler gerekli gördüğü durumlar haricinde düzenli olarak ders denetimi yapmayacaktır. Haliyle bu durum okul müdürlerinin eskiden beri var olan ders denetimi görevinin önemini daha da artırmıştır (Yeşil ve Kış ,2015). Okul müdürlerinin ders denetim görevi ise 7 Eylül

2013 tarihinde Resmi Gazetede Yayımlanan 28758 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 78. Mddesi 4. fıkrası d bendinde şöyle ifade edilmiştir:

> '' *Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur''.*

Kanunda yer alan bu ifadeye rağmen 2015 yılından itibaren öğretmenlerin değerlendirilmesi tamamen okul müdürleri tarafından yapılması adına bir uygulama başlatılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54.maddesinde belirtilen hükümlere göre yapılır. Bu hükümler doğrultusunda ilk kez 2015-2016 eğitim öğretim yılında okul müdürleri MEBBİS üzerinden öğretmenlerin ders denetimlerini yaparak performans yeterlilik notu vermişlerdir (Dikmen ve Göksoy, 2021).

Ders denetimi ile ilgili mevcut duruma bakıldığında ise 1 Mart 2022 tarihinde 31765 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişliği Yönetmeliği ve 11 Nisan 2023 tarihinde 32160 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği 'nde yapılan son değişikliklere göre ders dnetimi görevi tekrar maarif müfettişlerine verilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişliği Yönetmeliği'nde yer alan Denetim hizmetlerinin çeşitleri, kapsamı ve uygulanması kısmında yer alan Madde 65'in 16 ve 17. Fıkrasında şöyle ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 2022):

> *(16) Ders denetimi kurum denetimi sırasında veya ayrı olarak yapılır. Aday ve sözleşmeli öğretmenlerin ders denetimleri rehberlik ağırlıklı olarak her yıl yapılır.*
>
> *(17) Kurumlarca talep edilen öğretmenler ile rehberlik ve denetim sürecinde mesleki yetersizliği tespit edilen öğretmenlerin ders denetimleri yapılan planlama doğrultusunda gerçekleştirilir.*

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin 58. Maddesi 2. fıkrası (h) bendi ile 59.maddesinde de ders denetimi faaliyetlerinin tekrardan müfettişlere verildiği görülmektedir (MEB, 2023).

2.3. Kuzey Makedonya'da Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi

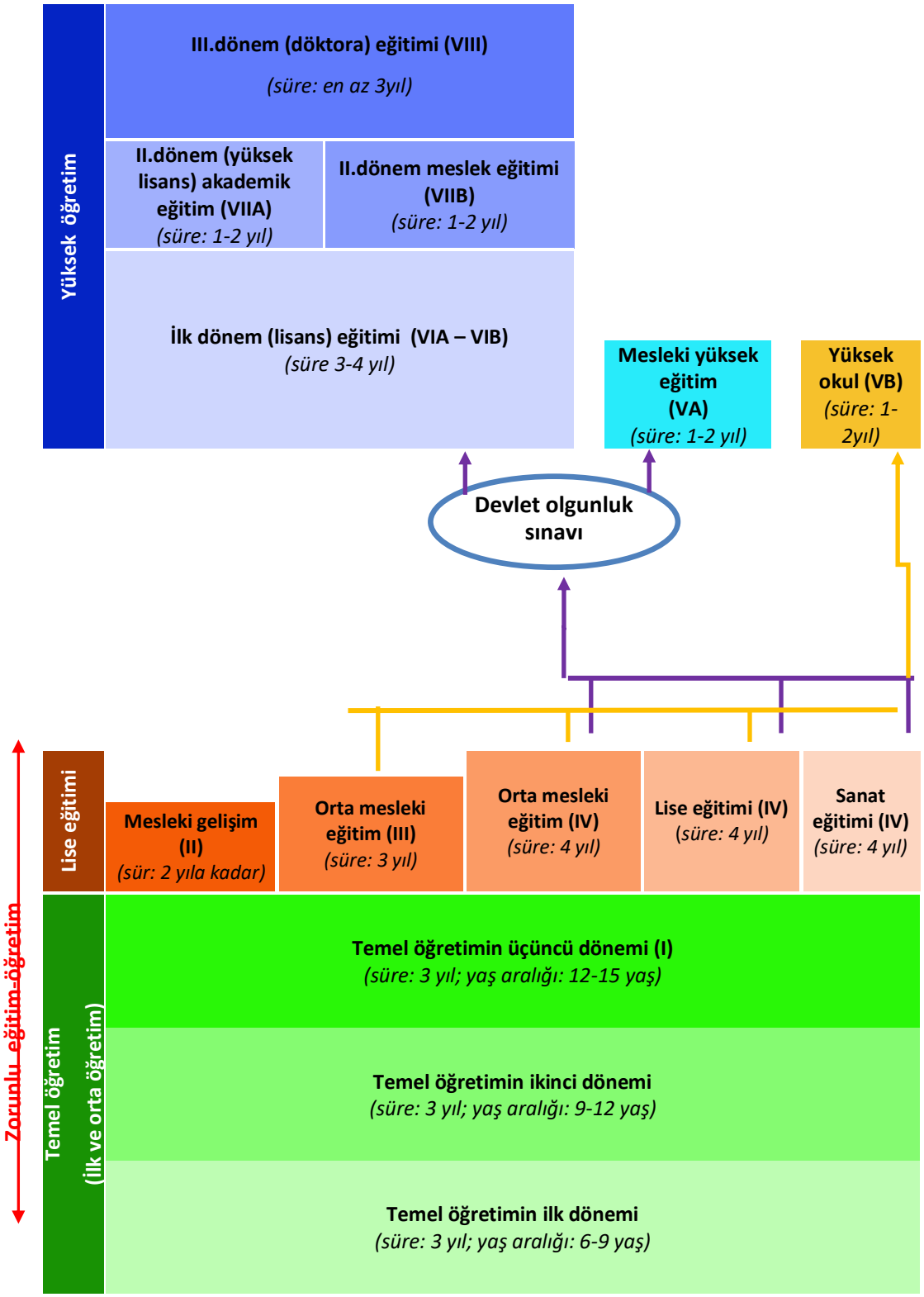
Kuzey Makedonya Cumhuriyeti, Yugoslavya Cumhuriyeti bünyesinde şekillenmiş daha sonra FYC'nin dağılmasıyla 1991 yılında kendi bağımsızlığını ilan eden genç bir ülkedir. FYC bünyesinde şekillenen bir ülke olmasından kaynaklı bağımsızlığının ilanından sonra da bir dönem hala FYC'nin düzeni ile faaliyet göstermek zorunda kalmış haliyel eğitim sistemini de olduğu gibi miras almıştır. Yeni düzenle birlikte eğitim sisteminin de elden geçirilmesi, oluşan yeni şartlara adapte edilmesi elbette ki kaçınılmaz olmuştur. Nitekim 2000'li yılların başlarına geldiğimizde eğitim sisteminde reformlar baş göstermeye başlamıştır. KMC'nin bağımsızlığı ile birlikte kritik düşünmeye ve derinlemesine analizlere yer vermeksizin bir proje uygulama telaşı başlamıştır. Özellikle o dönemlerde eğitim sisteminde reformların oldukça güncel bir konu haline geldiği söylenebilir. Bir dönem ise birçok kanıtla gerekliliği sabit öğretim programının içeriğinin azaltılmasına yönelik girişimler de başlamıştır (Angelovska-Kievska, 2012).

KMC'nin bağımsızlığından ve gerekli çalışmalar yapıldıktan sonra eğitim-öğretim sistemi toplumsal durum ve iktisadi sisteme, çağdaş değişikliklere, vatandaşların ihtiyaçlarına, ekonomi ve hizmet faliyetlerinin, işgücü piyasasında eğitim arz ve talebi doğrultusunda yeniden organize edilmiştir.

Kuzey Makedonya'da eğitim sistemi şu şekilde yapılandırılmıştır (Çapova, 2019):

- Okul öncesi eğitim ve öğretim;
- Temel öğretim (ilk ve ortaöğretim) 6-14 yaş arası;
- Lise eğitimi (15-17/18 yaş arası);
- Yüksek öğretim
- Yetişkin eğitimi

Şekil 2'de yukarıda yer alan Kuzey Makedonya Cumhuryetinin eğitim sisteminin yapısına ilişkin bilgilere detaylı bir şekilde yer verilmiştir.



Şekil 3. KMC Eğitim Sisteminin Yapısı (Kapsamlı Eğitim Stratejisi2018-2025, s.)

2005-2015 yıllarına ait Milli eğitimi geliştirme programı kapsamında KMC'nin stratejik hedeflerinden biri, halkın özellikle çocuk ve gençlerin eğitim seviyesini yükseltmek olarak belirlenmiştir (MON, 2004). Bu değişikliğe gitmekteki en önemli neden ise ülkede bölgesel organizasyon ve adem-i merkeziyetçilik sürecinin başlatılması olmuştur. Bu program kapsamında yapılan diğer bir değişiklik ise zorunlu eğitim süresinin arttırılması ve etkili ilk-orta öğretim okulunun tanıtılmasıydı. İlköğretim Kanununda yapılan değişiklikler ile (KMC Resmi Gazetesi, no.63, 2004) hazırlık yılı zorunlu sekiz yıllık eğitime ilave edilmiştir. Böylece 2005/06 okuma yılında hazırlık yılına kayıt yaptırması gereken öğrenciler yeni değişikliklerle zorunlu dokuz yıllık eğitimin birinci sınıfına kayıt yaptırmışlardır. İlköğretim Kanununda yapılan başka değişiklikler ile birlikte (KMC Resmi Gazetesi, no.103, 2008) zorunlu olan ilköğretim dokuz yıl olup üç dönem şeklinde organize edilmiştr (MON, 2004).

Eğitim ve Bilim Bakanlığı (EBB) ve Eğitim Geliştirme Bürosu tarafından geliştirilen dokuz yıllık zorunlu ilköğretim konseptine göre öğrencilerin alt sınıflardan üst sınıflara geçişini kolaylaştırmasını hedefleyen üç dönem şeklinde oluşturulmuştur. Bunlar:

- Birinci dönem – I. sınıftan III.sınıfa kadar;
- İkinci dönem – IV. sınıftan VI.sınıfa kadar ve
- Üçüncü dönem – VII. sınıftan IX.sınıfa kadar (Angelovska-Kievska, 2012).

Geliştirilen dokuz yıllık ilköğretim konsepti şu değişikliklere dayanmaktadır (MON, 2004):

- Yeniden tanımlanmış prensip ve hedefler
- İlköğretimin yeniden organize edilmesi; çocukların altı yaşında eğitime başlaması; ilköğretimin gelişmiş ülkelerce de kabul gören üç döneme ayrılması; ilköğretim gelişimleri yavaş ilerleyen çocukların okul süresinin (bir yıl) uzatılması.
- Yeni eğitim-öğretim planının içeriğinde: zorunlu dersler, seçmeli dersler, kişiselleştirilmiş eğitim modelleri (özellikle VII, VIII ve IX.sınıflarda ana dili, ingilizce ve matematik derslerinden), ek ve bütünleme dersler, sınıf birliği dersi, farklı öğrenme kaynaklarının kullanılması.

- Eğitim – öğretim planının en önemli özellikleri: ana dilinin öğrenilmesinin güçlendirilmesi, I.sınıftan itibaren ingilizce öğretilmesi, spor ve sağlık eğitimi derslerinin arttırılması, ikinci yabancı dilin öğretilmesi.
- Her derse ait öğrenme standartları olan eğitim-öğretim programlarının hazırlanması.
- Öğrencilerin bilgi ve ilerleme derecelerinin ölçülmesinde kullanılacak yeni notlandırılma sisteminin geliştirilmesi.

Kuzey Makedonya'da lise eğitimi 2007/2008 okuma yılı itibariyle zorunlu olup dört grupta kategorize edilmiştir. Bunlar: düz lise, mesleki ve teknik eğitim lisesi, sanat lisesi ve özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin eğitim gördüğü liselerdir. Meslek ve teknik liseleri üç ya da dört yıllık olabilir. Üç yıllık eğitimin sonunda öğrenciler bitirme sınavına tabi tutulmaktadır. Fakat bu öğrencilerin üniversiteye kayıt yaptırma hakları yoktur. Dört yıllık meslek ve teknik liselerinde eğitim gören öğrenciler bitirme sınavı ile devlet olgunluk sınavı arasında seçim yapabilirler. Devlet olgunluk sınavına tabi olan öğrenciler üniversiteye kayıt yaptırma hakkına sahip olurlar. Düz lise eğitimi gören öğrenciler ise zorunlu olarak devlet olgunluk sınavına girerler (MON, 2017). KMC'de devlet liseleri (belediye lisesi, Üsküp şehrine ait lise ve devlet lisesi) ve özel liseler bulunmaktadır.

Düz lise eğitimi genel eğitim özelliğine sahip olup amacı bütün yükseköğretim türlerine geçişi sağlamak ve öğrencilerin belirli bilim alanlarına kademeli bir şekilde yönlendirilmesini sağlamaktır. Düz lise eğitiminde zorunlu ve seçmeli dersler görülmektedir. Öğrenciler lise eğitiminin III.sınıfında ise ikişer kombinasyona sahip üç akademik alandan birine yönelebilme seçeneğine sahiptir. Bu alanlar:

- Sosyal – hümanist alan;
- Doğal – matematik alanı ve
- Dil alanı.

Lise eğitiminin zorunlu olması ile birlikte bütün öğrencilere nitelikli eğitim sağlanması amacı ile, bedava ders kitapları, her öğrenciye bilgisayar, bedava ulaşım veya bedava yurt tahsis edilmiştir. Eğitim-öğretim programları iş gücü piyasası ile yükseköğretim kurumlarının gerektirdiği ve öğrencinin bireysel gelişimini sağlayan

bilgi, yeterlik, beceri ve potansiyellerin elde edilmesine yönelik hazırlanmıştır. Ayrıca girişimcilik eğitimin teşvik edilmesi amacıyla Yenilik ve girişimcilik ile İşletme ve girişimcilik dersleri de eklenmiştir (Çapova, 2019).

KMC'de mesleki ve teknik liselerde eğitim şu ders planı ve ders programları yardımıyla gerçekleşmektedir:

- Mesleki beceri kazanma;
- Mesleki eğitim;
- Teknik eğitim;
- Lise eğitimi sonrası eğitim ve
- Yetişkin eğitimi.

Mesleki ve teknik eğitim lise eğitiminin bir parçası olup bireyin iş gücü piyasasına girmesi ya da eğitimini devam ettirmesi için gerekli yeterlik, beceri ve bilgi kazandırma yolu ile kişisel gelişimini sağlamaktadır.

Sanat eğitimi liseleri sanata yatkınlığı olan öğrencilerin yeteneklerini devamlı bir şekilde geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Özel eğitime ihtiyacı olan öğrenciler için organize edilen lise eğitimi öğrencilerin engel durumu ve engel kategorisine bağlı düzenlenmektedir.

Temel öğretimde (ilk ve orta okullarda) eğitim dört dilde (Makedonca, Arnavutça, Türkçe ve Sırpça), lise eğitimi ise üç dilde (Makedonca, Arnavutça ve Türkçe) gerçekleşmektedir. İlk ve orta okulların %29'u , liselerin % 34'ü iki yada üç dilde eğitim vermektedir (USAİD, 2017).

KMC'de ilk ve orta öğretimden (6 – 14 yaş arası) sorumlu toplam 364 okul bulunmaktadır. Bunların 340'ı belediye okulu; 9'u devlet okulu; 6'sı özel ihtiyaçları olan çocuklara eğitim veren okullar; 2'si özel eğitim ihtiyacı olan çocuk okulu ve 1 tanesi özel eğitim-sosyal sorunları olan çocuklara yönelik bakım evi görevi görmektedir. 14 'ü ise müzik okuludır. Bunların 4'ü devlet, 10 tanesi de belediye okulu ve 1 tane de yetişkin okulu mevcuttur. Devlet istatistik kurumunda yer alan verilere göre ilköğretimde 2021/22 okuma yılında görev alan toplam öğretmen sayısı 19.138 olup bunların 13.374'ü kadındır. Öğrenci sayısı ise 186.649 olup bunların 90.608'i kız öğrencidir. Özel eğitime ihtiyacı olan çocuklara hizmet veren okullarda 243'ü kız toplam 672 öğrenci bulunmaktadır. Yetişkin okulunda ise 137'si kadın

toplam 384 kişi eğitim görmektedir. Verilere göre özel eğitim ihtiyacı olan çocukların okuduğu devlet okullarında öğrenci sayısı %4.8 oranında azalmıştır. Yetişkin ilköğretim okullarında ise öğrenci sayısı %5.5 oranında artmıştır (DZS, 2023).

DZS'ye (2023) göre 2021/22 okuma yılında ülkede lise eğitimi veren toplam 109 devlet ve belediye okulu mevcuttur. Liselerde eğitim gören 34.801'i kız olmak üzere toplam 71.018 öğrenci mevcut. Özel eğitime ihtiyacı olan çocukların eğitim gördüğü liselerde toplam 231 öğrenci olup bunların 71'i kız öğrencidir. Bu verilere göre liselerde görev yapan toplam 7.158 öğretmen vardır ve bunların 4.461'i kadındır. Liselerde bir önceki yıla kıyasla toplam öğrenci sayısında %1.1 oranında azalma olduğu gözlemlenmiştir. Mesleki liselere katılım oranı ise %62.1 olarak tespit edilmiştir.

Yüksek öğretim üç aşamada gerçekleşmektedir: lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi. KMC'de faaliyet gösteren altı devlet üniversitesi (bunların ikisi Arnavutça eğitim vermektedir), bir tanesi özel-kamu üniversitesi, dokuz özel iniversite ve iki tane yüksek meslek okulu mevcuttur (DZS, 2023). Üniversiteler ile onların bünyesindeki birimler ve bağımsız yükseköğretim kurumları faaliyetlerini akademik özerklik prensibine dayalı gerçekleştirmektedirler. Üniversite özerkliği; akademik özgürlük, yönetimde özerklik ve özerkliğin dokunlumazlığını kapsamaktadır.

1999 yılında Yükseköğretim Kanununun yürürlüğe geçmesi ile KMC yükseköğretim sistemindeki değişiklikleri başlatmıştır. 19 Eylül 2003 yılında Bolonya süreci sorumluluğunu alarak yükseköğretimde Avrupa alanı oluşturma adına verilen önerileri takip etmekle yükümlü olmuştur (MON, 2005). Bu yönde son yıllarda bilimsel araştırmaları destekleme ve uluslararası işbirliğine yönelik birçok başarılı değişiklik yapılmış ve bunun sonucunda yükseköğretime erişebirlirliğin artması, akreditasyon ve yükseköğretimde kalitenin sağlanmasından sorumlu Kurulun seçilmesi, yenilik ve teknolojik gelişim Fonunun kurulması gibi birçok başarılı gelişmeler yaşanmıştır.

Yükseköğretimde öğrenci rakamlarına bakıldığında 2021/22 okuma yılında toplam 51.510 öğrenci kayıt yaptırmıştır. Bunların 29.823'ü kızdır. Bu öğrencilerin

%82.6'sı devlet üniversitelerine kayıt yaptırırken %16.8'i ise eğitimlerine özel üniversitede devam etmeyi tercih etmiştir. Bir önceki yıla kıyasla yükseköğretimde öğrenci sayısında %1.2'lik bir artış olduğu saptanmıştır. Üniversitelerde görev yapan 2.258'i kadın toplam 4.556 öğretim üyesi bulunmaktadır (MON, 2023).

21.yy. ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğunda KMC eğitim sisteminde bu ihtiyaçlara uygun değişikliklere gidilmiştir. Bu değişikliklerin yapılma nedeni; eğitimde ulaşılabilirlik, adalet ve eşitliğin sağlanması, eğitim niteliğinin arttırılması ve eğitim sisteminin etkililiğinin arttırılması ile Avrupa eğitim sisteminin eğitimde bütün seviyeleri kapsayan çağdaş standartlara erişilmediği için özellikle eğitim niteliğinin denetlenmesinin iyileştirilmesin yönelik olduğu söylenebilir. Bu amaçlara ulaşılması adına yapılan değişiklikler şunlardır (Mirasçieva, 2013):

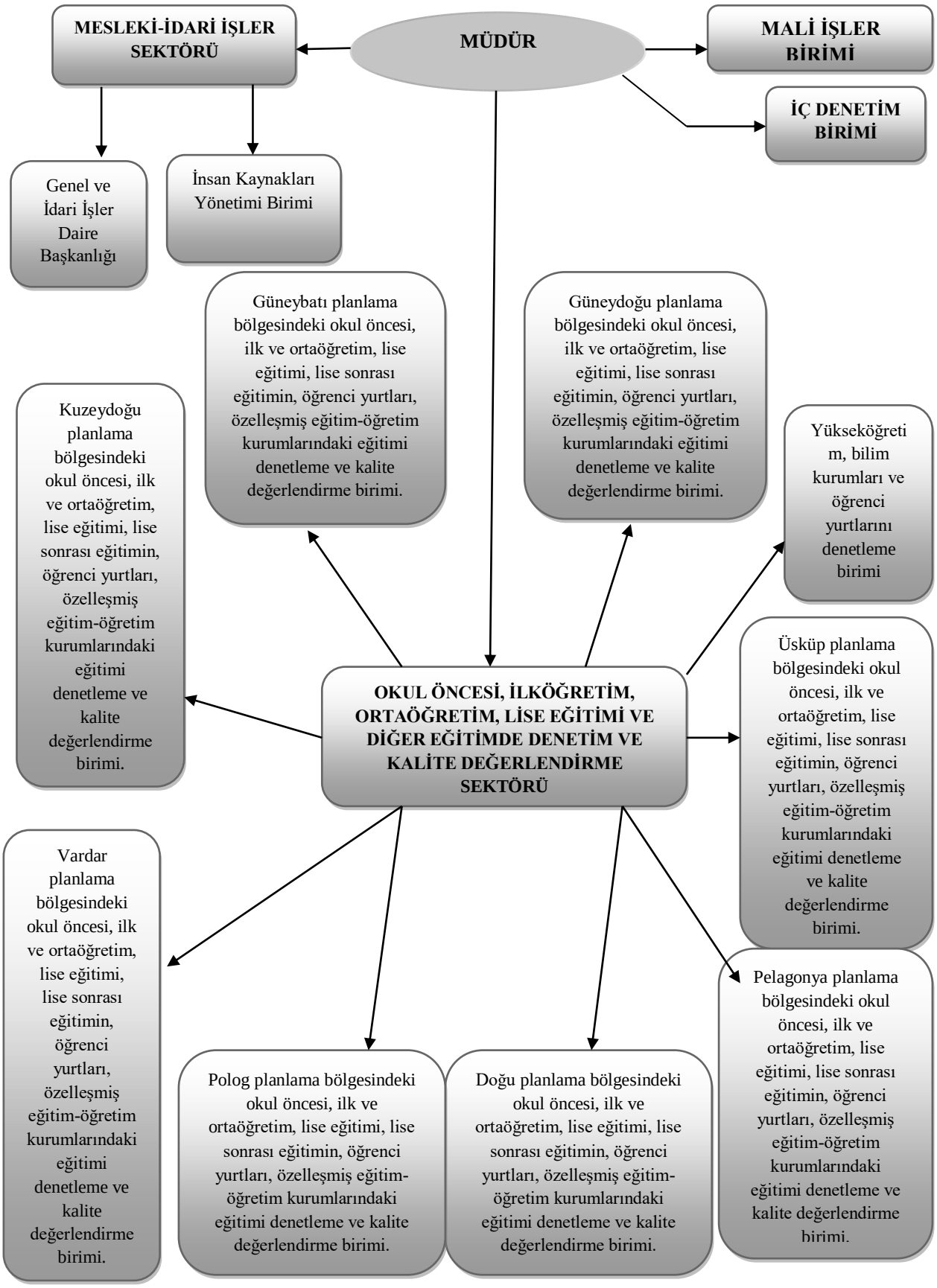
- Müfredat ve ders programlarının (yapı ve içerik bakımından) yenilenmesi;
- Öğretmenlerin mesleki gelişimi;
- Öğretmen çalışmalarının değerlendirilmesi (profesyönel portföy);
- ''Her çocuğa bilgisayar'' (KMC hükümetinin projesi);
- ''Spor Salonları'' (KMC hükümetinin projesi);
- e-günlük (ebeveyinler ile daha yakın işbirliğinin sağlanmasını hedefleyen elektronik ortamda pedagojik kayıtların yapılması);
- Öğretimin planlanmasında yenilikler;
- ''45 Programı'' (belli sebeplerden dolayı yükseköğretime dahil olamamış 45 yaş üstü bireylere yönelik bu programın amacı entellektüel kapasitenin arttırılmasıdır);
- Zorunlu lise eğitimi;
- Ücretsiz kitaplar;
- Entegre çevre eğitimi;
- Eğitim-öğretim kurumlarının çalışmasının bütünsel değerlendirilmesi;
- Öğrenci başarısının standardizasyonu ve dış değerlendirilmesi;
- Eğitim-öğretim kurumlarında yöneticilik görevinin lisanslaştırılması;
- Okul öncesi eğitim-öğretim kurumlarında çalışan bakıcı, idari personel ve eğitimcilerin lisanslaştırılması;
- Öğretimde BİT'in kullanılması.

Yapılan bütün bu reformlar ve değişimler sonucunda Devlet İstatistik Kurumun'dan elde edilen biligiere göre şu an ülkede 15 yaşına kadar eğitimsiz olan kişi sayısı 23.192 yani % 1.5 'tir. İlköğretimi (ilk ve orta okulu) tamamlamamış toplam kişi sayısı 62.129 yani % 4.1 oranındadır. Ortaokul mezunu 423.456 (% 27.8), lise mezunu sayısı 672.375 (% 44.1), lisans mezunu olan kişi sayısı 263.349 (%17.3), yüksek lisans mezunu 29.654 (% 1.9) ve doktora mezunu 6.037 (% 0.4) olduğu tespit edilmiştir. Okullaşma oranının sürekli arttığı söylenebilir. Fakat ülkenin son dönemlerde en büyük sorunu eğitimli kişilerin göç etmesi sonucu iş gücünün azalmasdır (DZS,2023).

KMC eğitim sistemi, adem-i merkeziyetçilik daha doğrusu yetkilerin merkezi yönetimden yerel yönetime aktarılma sürecindedir. Genel anlamda eğitim sistemi Eğitim ve Bilim Bakanlığı yetkisinde olup; Eğitim geliştirme bürosu, Devlet eğitim müfettişliği, Mesleki eğitim ve öğretim merkezi, Yetişkin eğitimi merkezi, Devlet sınav merkezi v.s. gibi bünyesinde çeşitli eğitim kurumları faaliyet göstermektedir. KMC eğitim sisteminin amacı eğitimin altsistemlerini oluşturan kurumlar yardımıyla iş gücü piyasasına uygun bir eğitim, beceri ve bilgi seviyesine ulaşılmasını sağlamaktır.

2.3.1. Kuzey Makedonya'da Denetim Alt Sisteminin Yapısı ve İşleyişi

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti eğitim sisteminin bir altsistemi olarak faaliyet gösteren Denetim sistemi, Devlet Eğitim Müfettişliği (Државен Просветен Инспекторат) olarak eğitim denetimi Kanunları ("KMC Resmi Gazetesi" no. 52/2005, 81/2008, 148/2009, 57/2010, 51/2011, 24/2013, 137/2013, 164/2013, 41/2014, 33/2015, 145/2015, 30/2016 ve 64/2018 yılı), okul ağına ve öğretimin yürütüldüğü dile göre bölgesel organizasyon biçimlerine sahip diğer düzenlemeler çerçevesinde verilen yetkilere dayalı kurulmuştur (DPİ, 2021). Bu kurumun organizasyon şekli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4. Devlet Eğitim Müfettişliğinin (DEM- ДПИ) Organizasyon Şeması (DPİ,2023).

Devlet eğitim müfettişliğin'de (DEM) Yönetici ve iki sektör onbir birim ve iki özel birimde görev yapan toplam 98 çalışan bulunmaktadır. Bunlar:

1. Mesleki-İdari işler sektörü : bu sektörde iki birim bulunmaktadır.
2. Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, lise eğitimi ve diğer eğitim birimlerinde denetim ve kalite değerlendirme sektörü: bu sektörde de KMC'nin sekiz bölgesini ve yükseköğretim ile bilim kurumlarını kapsayan denetim birimleri yer almaktadır.

Mali işler birimi ve İç denetim birimi ise DEM bünyesinde bulunan iki özel birimdir. Devlet Eğitim Müfettişliği, kaliteli ve kapsayıcı eğitim alma yönünde, tüm eğitim kurumlarında, her düzeyde, eğitim sürecinin kalitesinin sağlanmasına en etkin şekilde katkıda bulunmaya odaklanmıştır (DPİ, 2021). DEM'in Eğitim Bakanlığı bünyesinde olan bir alt sistem olmasına rağmen kendine ait misyon ve vizyonu vardır.

DEM Misyonu (DPİ, 2022):

> "*Eğitim-öğretim sürecinin okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim, lise eğitimi ve diğer eğitim kurumlarının denetlenmesi ile daha etkili olmasını sağlamak; eğitim sürecinin niteliğinin değerlendirilmesi ve eğitim-öğretim sürecini düzenleyen yasalara uygun şekilde gerçekleşmesinin temin edilmesi ve denetlenmesidir.''*

DEM Vizyonu:

> *"KMC'nin eğitim sisteminin olumlu yönde değişmesini sağlayacak yüksek kaliteli, uzman, profesyönel ve etkili desteğin sağlanmasıdır''.*

Devlet Eğitim Müfettişliğinin görev ve yetki alanını; rutin, olağan dışı ve kontrol denetimleri; eğitim-öğretim kurumlarında üç yılda bir genel denetim; eğitim kurumlarının yasal düzenlemeleri uygulama düzeyleri ile ilgili bilgilendirme ve rapor sunma; şikayetler doğrultusunda gerekli işlemleri başlatma; yerel yönetimle işbirliği; yetkili eğitim müfettileri ile işbirliği; eğitim-öğretim kurumlarının bütün birimleri ile işbirliği; DEM yetkisindeki bilgilendirme ve raporların zamanında sunulması; DEM içindeki örgüt iklim ve kültürünün iyileştirilmesi ve iletişimin sağlanması; DEM

uzman kadrosunun profesyönel gelişimi ile DEM çalışmalarının takip edilmesi, yönlendirilmesi, organizasyon ve koordinasyonunun sağlanması oluşturmaktadır. DEM görev ve yetkilerini yerine getirirken EBB'nın bütün birimleri, Cumhuriyet Bassavcılığı, Rüşveti Engelleme Komisyonu, Müfettişler Kurulu ve diğer müfettişler, sivil toplum kuruluşları, diğer bakanlık ve kurumlarla işbirliği yapmaktadır (DİP, 2022).

Denetim sistemimizin amacı mevcut yasal düzenlemelerin uygulanmasını sağlayarak ülkemizin eğitim-öğretim sürecinin niteliğini arttırmaktır. Rutin denetim, şikayet üzere yapılan olağan dışı denetimler ve ilkokul, ortaokul ve liselerde üç yılda bir gerçekleşen genel denetimler sayesinde bu amaca ulaşılması hedeflenmektedir. Hazırlanan yıllık çalışma programına göre DEM tarafından denetlemeler aşağıda verilen süreçler ile ilgilidir (DPİ, 2022):

- Pedagojik kayıtların ve belgelerin elektronik biçimde tutulması (e-günlük);
- Ek ve bütünleme derslerinin gerçekleşmesi;
- Yolsuzlukla mücadele eğitimi;
- Uygulamalı öğretimin gerçekleşmesi;
- Staj uygulamalarının gerçekleştirilmesi;
- Öz değelendirmenin ve Gelişim programının hazırlanması;
- Ebeveyin danışmanlığı;
- Yıllık çalışma programının gerçekleştirilmesi;
- Genişetilmiş programın gerçekleştirilmesi;
- Kitapların kullanılması;
- Bütünleyici ekiplerin oluşturulması ve çalışmaları;
- Ders dışı etkinliklerin, serbest ders ve proje etkinliklerinin gerçekleştirilmesi;
- Çocuk yuvalarının çalışması;
- Okullarda danışman ve stajyerlerin öğretmenlerin çalışmaları;
- Temel öğretim ve liselerde çalışanların sistematik muayenesi;
- Müfredat ve programların uygulanması;
- Okullarda yönetim kurullarının oluşturulması ve çalışmaları;
- Okulun sigortası;

- Spor akademisi;
- Öğrencilerin kayıt yaptırması ve ders devamlılığı;
- Okul öncesi kurumlarda ve okullarda pedagojik kayıt ve belgelerin hazırlanması;
- Öğrenci standartları;
- Öğrenci yurtlarının çalışmalarının denetlenmesi;
- Devlet öğrenci yurtlarında sonraki akademik yıllarda öğrenci kabulüne yönelik İlana uygun olarak öğrenci yerleştirme sürecini denetlemek;
- Öğrencilerin kişisel verilerinin kayıt altına alınması ve korunması (kişisel öğrenci kartı);
- Resmi ve özel yükseköğretim kurumlarında akreditasyona sahip olma ve işe başlama kararı ile ilgili denetim;
- Yükseköğretim ve bilim kurumlarına öğrenci kayıtlarının denetimi;
- Yükseköğretim ve bilim kurumlarının çalışmalarının öz değerlendirmesi;
- Kayıt dışı faaliyetlerin yasaklanması ve önlenmesine ilişkin yasanın uygulanması;
- Sigaradan korunma yasasının uygulanması.

Yukarıda belirtilen süreçler rutin ve olaağan dışı denetlemelerde göz önünde bulundurulan süreçlerdir. DEM'inin üç yılda bir gerçekleştirdiği genel denetim ise bu süreçleri de kapsayıcı özel bir denetim şeklidir. Esas amaç eğitim örgütlerinde gerçekleşen eğitim-öğretim sürecinin niteliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Gerçekleştirilen her genel denetim sonucu denetlenen örgütün güçlü ve zayıf yanları tespit edilip zayıf yanların düzeltilmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

Genel denetim, DEM'in yıllık çalışma planı, Eğitim müfettişliği Kanunu ("KMC Resmi Gazetesi no. 52/2005, 81/2008, 148/2009, 57/2010, 51/2011, 24/2013, 137/2013, 164/2013, 41/2014, 33/2015, 145/2015 ,30/2016 ve 64/2018 yılı), okullarda genel denetim kılavuzu ve okulların çalışma nitelikleri indikatörü gereğince gerçekleşmeketedir. Eğitim örgütlerinde genel denetim ilk ve ortağöretim ile liselerde eğitim-öğretim niteliği göstergeleri (İKRU) baz alınarak yapılmaktadır. Bu göstergeler okulların çalışmasını karakterize eden yedi temel alan ve bu alanların

oluştuğu toplam 27 göstergeden ibarettir. Bu yedi temel alana ve kapsadığı 27 göstergeye tablo 2'de yer verilmiştir (DPİ, 2022).

Tablo 2. Genel Denetim Sırasında Denetlenen Yedi Alan ve Göstergeleri (DPİ,2022 s.66).

DENETLENEN ALAN	GÖSTERGE
Ders planı ve programları (müfredat)	-Ders plan ve programlarının gerçekleştirilmesi -Ders plan ve programlarının kalitesi -Ders dışı etkinlikler
Öğrenci başarısı	-Öğrencilerin başarısı -Öğrencilerin okulda kalma/ayrılma durumu -Öğrencilerin sene tekrarı
Öğrenme ve öğretim	-Öğretmen planları -Öğretim süreci -Öğrencilerin öğrenme tecrübeleri -Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması -Öğretimin bir parçası olarak notlandırma -Öğrencilerin gelişimi ile ilgili rapor verme
Öğrencilerin desteklenmesi	-Öğrenciler ile ilgilenme; -Sağlık -İlerlemelerin takip edilmesi - Öğrencilerin eğitim hayatı ile ilgili uygun yönlendirme
Okul iklimi	-Okul iklimi ve okuldaki ilişkiler -Başarıların tanıtımı -Eşitlik ve adalet - Ebeveyinler, yerel toplum ve iş dünyası ile ortaklık ilişkileri
Kaynaklar	-Yerleşme ve alan kapasiteleri -Öğretim araç gereçleri -Gerekli öğretmen kadrosunun temin edilmesi -Okuldaki mali işlemler -Öğretmen kadrosunun gelişimsel ihtiyaçlarının takip edilmesi (kariyer gelişimi)
Yönetim, idare ve politikaların oluşturulması	-Okul politikasının oluşturulması ve amaçları

Tablo 2 incelendiğinde devlet eğitim müfettişlerinin genel denetim kapsamında denetlediği yedi alan ve bu alanlarla ilgili denetledikleri göstergeler mevcuttur. Müfettişler tarafından ders planı ve programları, öğrenci başarısı, öğrenme ve öğretim, öğrencilerin desteklenmesi, okul iklimi, okul kaynakları ie yönetim, idare ve politikaların oluşturulmasıyla alanlarının denetlendiği görülmektedir.

Genel denetim üç aşamada gerçekleşen özel bir denetimdir. Bu aşamalar:

1. *Hazırlık aşaması:* genel denetimin uygulama aşamasından en az 15 gün önce denetleme ekibinin sorumlusu tarafından okulun ziyaret edilmesi, yapılacak faaliyetler ve denetimin amacı ile ilgili okulun bilgiledirilmesini kapsamaktadır.
2. *Uygulama aşaması:* bu aşama üç ile beş gün arasında sürmeketedir. Bu süreçte okulun çalışmasını denetleyen denetim ekibi, ders denetimi; okul yönetimi, ebeveyinler konseyi, öğrenci birliği, okulun öz değerlendirmesinden sorumlu ekip ile toplantılar gerçekleştirilerek okulun çalışmaları ile ilgili bütün belgeler incelenmektedir.
3. *Kontrol aşaması:* gerçekleşen bütünsel denetim sonucunda denetmenlerin okula verdiği önerilerin altı ay sonra yapılan plan doğrultusunda uygulanıp uygulanmadığının kontrol edildiği aşamadır.

DEM, yıllık çalışma programı kapsamında gerçekleştirdiği bütün faaliyetler eğitim-öğretim sürecinin durumunun değerlendirilmesi, eksiklerin tamamlanması, yanlışların giderilmesi adına önerilerde bulınup sonrasında bunların yerine getirilmesini denetleme ve bütün bu faaliyetlerin yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleşmesini temin etmekle yükümlüdür (DPİ, 2023).

Devlet eğitim müfettişliği ise KMC'deki diğer denetim sistemleri de dahil hepsi KMC hükümetinin seçtiği Müfettiş Kurulu tarafından denetlenmekte ve müfettiş adaylarının işe alınması, lisans sahibi olması veya işten çıkarılması tamamen onların sorumluluğu altındadır. Devletin her bakanlığın bünyesinde yer alan denetim alt sistemleri MK kanunu gereğince çalışmalarını yürütmektedir.

Bütün ülkelerin eğitim sistemlerinin yegane amacı nitelikli bireyler yetiştirerek hızla değişen ve gelişen, çağa ayak uydurup ülkenin toplumsal gelişim seviyesini arttırmak olduğunu düşünülecek olursa denetimin bu yolda kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Her alanda yapılan çalışmaların belirlenen amaçlar doğrultusunda olup olmadığının kontrol edildiği ve sapmaların düzeltildiği denetim zorunludur. Toplumsal gelişimde en önemli rol eğitim sistemine dolayısıyla eğitim örgütlerine ait olduğu için, okulların belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetlerin kalitesi de oldukça önemlidir. Bu nedenle denetim sistemi bir yandan okulun genel çalışma durumunu kontrol edip incelerken, bir yanadan o okulların öğretim sürecinin niteliğini de sürekli takip edip iyileştirilmesi için çaba göstermek zorundadır. Bu anlamda eğitim denetiminin en çok uğraş vereceği alan elbetteki öğrencilerin öğrenme durumunun gözleneceği ders denetimleri olmalıdır.

2.4. Eğitim Geliştirme Bürosu

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve bilim bakanlığı bünyesinde yer alan Eğitim geliştime bürosu (EGB) eğitim ve öğretimin gelişimi içn önem arz eden mesleki görevler gerçekleştirmektedir. EGB'nun faaliyetleri okulöncesi, temel öğretim, lise ve lise sonrası eğitimde, özel ihtiyaçlar sahibi çocukların eğitimi, yetişkin eğitimi ile öğrenci yurtlarında eğitim-öğretimin amacı ve içeriğinin belirlendiği ve yurt dışında ikamet eden KMC vatandaşları ve çocukların anadillerini öğrenmeleri gibi unsurları kapsamaktadır (BRO, 2023).

Eğitim ve bilim bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren EGB tıpkı DEM'nin olduğu gibi misyo ve vizyonu vardır. EGB Misyonu şudur *(BRO, 2023).*:

> *"Eğitim geliştirme bürosu yeni ders planı ve programı geliştirerek öğretim ve öğrenmenin teşvik edilmesi ve geliştirilmesi, gelişimsel araştırmalar, eğitim-öğretim kadrosunun eğitilmesi ile danışmanlık yapılması ve öğrencilerin öğrendiklerinin değerlendirilmesi, okulöncesi, temel öğretim ve lise eğitiminin, özel eğitim ihtiyacı olan çocuklar, yetişkinler kılavuzların, dergilerin ve başka didaktik materyallerin yayımlanması ve yurt dışında*

ikamet eden KMC vatandaşları ve çocukların anadili eğitimi ile kültürlerini öğrenmeleri için uğraş vermeketedir.''

Vizyonu ise:

"*Genç nesillerin kaliteli eğitim ve öğretim görmesi ve makedon toplumunun genel anlamda gelişimine katkı sağalamktır''*

EGB'nun iç organizasyonu yetkilerine, okul ağının gelişimine ve öğretimin gerçekleştirildiği dile göre şu örgütsel yapıya sahiptir (BRO,2023):

1. Eğitim-öğretim sistemi standartlarının, ders plan ve programlarının geliştirilmesinden sorumlu bölümü;
2. Eğitimde araştırmalar bölümü;
3. Eğitim-öğretim kadrosunun profesyönel gelişimi ve mesleki danışmanlık bölümü;
4. Yayıncılık faaliyetleri bölümü;
5. Öğrenci ve öğretmenlerin başarılarını takip etme ve değerlendirme bölümü;
6. Lojistik bölümü;
7. Finans bölümü;
8. İnsan kaynakları yönetimi bölümü;
9. İç denetim bölümü;
10. Stratejik planlama, politika oluşturma ve izleme bölümü

Eğitim geliştirme bürosu ''KMC Resmi Gazetesi 37/2006; 142/2008; 148/2009; 69/2013; 120/2013; 148/2013; 41/2014; 30/2016 ve 64/2018 sayılı kanunun 6.maddesi gereğince şunları yapmakla yükümlüdür (MON, 2023):

- ✓ Eğitim ve bilim bakanlığına eğitim-öğretim sisteminin gelişmesine yönelik konsept ve temel öğretim, lise ve özel eğitim ihtiyaçları olan öğrencilerin eğitimi ile yetişkin eğitimi ders planları önerisi sunmaktadır;

- ✓ Eğitim ve bilim bakanına okul öncesi, temel öğretim, lise ve sanat lise eğitimi, mesleki liselerde genel öğretim derslerini, yetişkin eğitimi, özel öğretim ihtiyacı olan çocukların eğitimi, öğrenci yurtlarının eğitim-öğretim görevi, yurtdışında yaşayan KMC vatandaşlarının çocuklarının anadili ve kültürlerini öğrenmesi ile ilgili ders programları önerisinde bulunmaktadır;

- ✓ Eğitim-öğretim kadrolarının profesyönel gelişimine yönelik etkinliklerin organizasyonu ve gerçekleşmesinden sorumludur;
- ✓ Eğitim alanında araştırmaların organize eder ve gerçekleştirir;
- ✓ Eğitim-öğretim kurumlarında kalitenin artmasına yönelik mesleki danışmanlık yapar;
- ✓ Öğretim birimlerinin planlanma ve gerçekleşme şeklini, notlandırma ve ders birimlerinin gerçekleşmesi ile öğretim birimlerinin sunulması sırasında öğretmenler tarafından teşvik edici ortamın temin edilme durumunu, ayrıca idari personel tarafından yapılan ders denetimleri sonucunda verilen önerilere uyulup uyulmadığını denetler;
- ✓ Eğitim standartları, öğrenci başarı standartları geliştirir ve öğrenci başarılarının değerlendirmesine yönelik etkinlikler düzenler;
- ✓ Kitap konsepti, ders kitaplarının basılması ile ders kitabı el yazmalarının uzman değerlendirme metodolojisi ve ders kitabının niteliğinin belirleyen programlar geliştirirler;
- ✓ Eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yayımcılık faaliyetleri gerçekleştirir;
- ✓ Devlet sınav merkezine temel öğretim, lise ve sanat eğitimi, mesleki liselerdeki genel öğretim derslerinden öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik yapılacak sınavlar için sınav gününden en az üç ay öncesinden sınav soruları önerisi verir;
- ✓ Devlet sınav merkezine temel öğretim, lise ve sanat eğitimi, mesleki liselerdeki genel öğretim derslerinden öğrencilerin değerlendirilmesine

yönelik yapılacak sınavlar ile ilgili mevcut okuma yılı içinde en geç 1 kasıma kadar genel plan önerisinde bulunur;

- ✓ Sorumluluğunda olan eğitim alanında bilgi-belgeleme sistemi oluşturur ve geliştirir.

Eğitim geliştirme bürosu Devlet eğitim müfettişliği ile işbirliği içerisinde öğretmenlere mesleki danışmanlık yaparak, periyodik olarak hizmetiçi seminer ve eğitimler düzenlemektedir. EGB ders denetimi ve mesleki danışmanlık faaliyetlerini bünyesindeki görevli eğitim danışmanları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu eğitim danışmanlarının her biri farklı eğitim branşlarında danışman öğretmen (baş öğretmen) ünvanı kazanmış kişilerdir.

2.4.1. Eğitim Geliştirme Bürosunda Görevli Danışman (Baş) Öğretmenler ve Ders Denetimine İlişkin Görevleri

Eğitim geliştirme bürosunda eğitim-öğretim sürecinin niteliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapan, eğitim-öğretim kadrosunun profesyönel gelişimi ve mesleki danışmanlık bölümünde görevli danışman öğretmenler Öğretmen ve İdari Personel Kanunu (ÖİPK) gereğince farklı branşlarda danışmanlık ünvanı almış öğretmenlerdir. Danışmanlık ünvanı Eğitim ve bilim bakanlığının Temel öğretim ve Liselerde Öğretmen ve İdari Personel Kanununun 35. Maddesi gereğince kurulan komisyonun değerlenirilmeleri neticesinde alınmaktadır .

KMC'nin 5.8.2019 tarihli 161 sayılı Resmi Gazetesinde yayımlanan Temel öğretim ve Liselerde Öğretmen ve idari personel kanununda (TLÖİPK) yer alan "Öğretmenlerin Kariyer Gelişimi'' başlığı altında danışman öğretmen ünvanı ile ilgili yasal süreç açıklanmış ve düzenlenmiştir (MON, 2023). Ayrıca ilgili kanunda yer alan yasal süreç ile ilgili Öğretmenlerin Uzman Öğretmen –Baş öğretmen Mesleki Ünvan Standartları ve Sahip Olma Şekli başlıklı Yönetmelik de mevcuttur (BRO, 2023).

TLÖİPK'nun öğretmenlerin kariyer gelişiminde üç ünvana sahip olabileceği belirtilmektedir. Bu ünvanlar (MON, 2023):

1. Öğretmen
2. Mentor (Uzman öğretmen) ve
3. Danışman (Baş öğretmen)

ÖİPK'nun 32.maddesi 1.fıkrasında "*Öğretmen ünvanı öğretmen meslek sınavının geçilmesi ile elde edilir*'' şeklinde ifade edilmiştir. İlgili kanunun 33.maddesinde *mentor (uzman öğretmen)* ünavnı, 34.maddesinde ise *danışman (baş öğretmen)* ünvanının elde edilmesi için gerekli koşullar belirtilmiştir.

KMC 2019 yılında yayımlanmış 161 sayılı Resmi Gazetesinde TLÖİPK'nun 33.maddesi 1. fıkrası gereğince bir öğretmenin uzman öğretmen ünvanı alabilmesi için gerekli şartlar şunlardır:

- ✓ öğretmen olarak en az yedi yıllık tecrübeye sahip olması,
- ✓ süresiz (kadrolu) çalışan olması, ve
- ✓ uzman öğretmen standartlarını karşılıyor olması

Uzman öğretmenliğe başvuru dilekçesi bakanlığın açtığı ilan üzere bakanlığın internet sayfasındaki uygulama aracılığı ile aşağıdaki evrakların ibraz edilmesi ile gerçekleşmektedir:

1. İlgili eğitimi tamamladığına dair belge vaya noter onaylı kopyası;
2. Öğretmenin profesyönel dosyasında bulunan uzman öğretmen profesyönel standartların karşılandığına dair belge,
3. Uzman öğretmen standartlarını karşılama dercesi ile ilgili EGB yani Merkez tarafından görüş bildirilmesi,
4. Öğretmenin staj süresine dair KMC emeklilik ve maluliyet Fonundan alınacak belge (MON, 2023).

Eğitim ve bilim bakanlı KMC 161 sayılı Resmi Gazetesinde yayımlanan TLÖİPK'nun 32.maddesi 2.fıkrası gereğince *Öğretmenlerin Uzman Öğretmen* –

danışman (Baş öğretmen) Mesleki Ünvan Standartları ve Sahip Olma Şekli başlıklı Yönergeyi onaylamıştır (BRO, 2023). Bu yönetmelikte öğretmenlerin uzman öğretmen ve baş öğretmen ünavanını alabilmesi için gerekli mesleki standartlar belirtilmiştir.

İlgili yönergenin 2.maddesinde uzman öğretmen standartları belirtilmiştir (BRO, 2023):

'' *Uzman öğretmen standartları bir öğretmenin bu ünvana sahip olması için gerekli bilgi, beceri ve yeterlikleri içermektedir''.*

Uzman öğretmen standartları altı alan olarak belirlenmiştir:

1. Alan bilgisi ve eğitim-öğretim sürecinin bilinmesi;
2. Öğrenme ve öğretme;
3. Teşvik edici öğrenme ortamı oluşturma;
4. Sosyal ve eğitimsel birleşme;
5. Aile ve toplum ile iletişim ve işbirliği;
6. Profesyönel gelişim ve profesyönel işbirliği.

KMC 2019 yılında yayımlanmış 161 sayılı Resmi Gazetesinde TLÖİPK'nun 34.maddesi 1. fıkrası gereğince uzman öğretmenin danışman (baş öğretmen) ünvanı alabilmesi için gerekli şartlar şunlardır:

- ✓ En az 3 yılı uzman öğretmen olarak toplamda en az dokuz yıllık tecrübeye sahip olması,
- ✓ Danışman öğretmen standartlarını karşılıyor olması

Danışman öğretmenliğe başvuru dilekçesi bakanlığın açtığı ilan üzere bakanlığın internet sayfasındaki uygulama aracılığı ile aşağıdaki evrakların ibraz edilmesi ile gerçekleşmektedir:

1. Uzman öğretmen ünvanı aldığına dair belge/kanıt;

2. Öğretmenin profesyönel dosyasında bulunan uzman öğretmen profesyönel standartların karşılandığına dair belge,
3. Danışman öğretmen standartlarını karşılama derecesi ile ilgili EGB yani Merkez tarafından görüş bildirilmesi,
4. Öğretmenin staj süresine dair KMC emeklilik ve maluliyet Fonundan alınacak belge (MON, 2023).

Öğretmenlerin Uzman Öğretmen – Danışman (Baş öğretmen) Mesleki Ünvan Standartları ve Sahip Olma Şekli Yönergesinin 9.maddesinde ise danışman öğretmen ünvanına sahip olmak isteyen uzman öğretmenler için altı alanla ilgili gerekli standartların hepsi danışman öğretmen adayları için de geçerlidir. Başvuru sonrasında ilgili kanun ve yönetmelik esas alınarak EGB de dahil eğitimin farklı alan ve kademelerinde görev alan kişilerin yer aldığı komisyon tarafından değerlendirilip seçim yapılmaktadır (MON, 2023).

Danışman öğretmen ünvanına sahip olan kişiler EGB'nin mesleki gelişim alanındaki kadro ile ilgili iç ilan yayımladığında başvuru yapar ve neticesinde eğitim-öğretim niteliğinin artırılmasındaki esaslardan biri olan öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı vermek adına eğitim görüp uzmanlaştığı branşta ders veren öğretmenleri denetleme yetkisine sahip olur.

EGB'nun 148/13 sayılı KMC Resmi Gazetesinde yayımlanmış kanununun 5 ve 6.maddenin 1.fıkrası 4 ve 6.bendi, 10. ve 10-a maddesi 5.fıkrası ve EGB'nun 16.07.2010 yılı 04-350/6 sayılı ve 10.01.2013 yılı 11-102/2 sayılı iç organizasyon Yönetmeliği gereğince EGB müdürü KMC eğitim-öğretim kurumlarında görevli eğitim-öğretim kadrosuna mesleki denetim ve mesleki önerilerde bulunma ile uzmanlık desteği verilmesi başlıklı yönergeyi onaylamıştır. Bu yönrgede ders denetimi sürecinin danışman öğretmen tarafından nasıl gerçekleşmesi gerektiği ile ilgili talimatlar verilmiştir. Yönergede ders denetimini gerçekleştirecek danışman öğretmenlerin süreci en etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri için ders denetiminin üç aşaması ile ilgili talimatlara yer verilmiştir. Bu talimatlara göre danışman öğretmenin birinci yani ders denetimi öncesi aşamasında yapması gerekenler şunlardır:

- ✓ Ders denetimini planlayın (öğretmen, zaman, sınıf) ve işinizle ilgili gerekli bütün araç-gereçleri hazırlayın;
- ✓ Dersten önce öğretmeni denetimin amac ile ilgili bildirmek için toplanın (tam olarak neyi izleyeceksiziniz);
- ✓ Öğretmen tarafından hazırlanan planları inceleyin (yıllık, ünite ve günlük/ sınıf öğretmenliğinde genel planlama, ilkokullarda ders öğretiminde yıllık ve süreç-gelişimsel daha doğrusu liselerde yıllık, ünite ve günlük hazırlıklar (BRO, 2013).

Danışman öğretmenin ders denetimi sırasında ise dikkat etmesi gereken hususlar yönrgede şu şekilde belirtilmiştir:

- ✓ Zamanında sınıfta olun;
- ✓ Öğretmen istediği takdirde sizi öğrencilere tanıtabilir;
- ✓ Farkedilmez olun (sınıfın en arkasına oturun);
- ✓ İlk on dakika not almadan dinlemeye ve gözlem yapmaya çalışın;
- ✓ Gördüğünüz ve duyduklarınıza odaklanarak not almaya çalışın, yargıya varmayın;
- ✓ İhtiyaç varsa, önceden anlaşma sağlandıysa sınıf içinde dolaşabilirsiniz;
- ✓ Ders sırasında öğretmene müdahale etmeyin (söze karışmayın, açıklamada bulunmayın, öğrenciye sormayın vs.);
- ✓ Gerekli bilgileri toplamış olsanız dahi dersin sonuna kadar kalın (BRO, 2023).

Danışman öğretmenin ders denetimi sonrasında dikkat etmesi gereken hususlar ile ilgili yönergede yer alan talimatlar şunlardır:

- ✓ Öğretmene teşekkür edin ve olumlu gözlemlerinizle ilgili bir yorumda bulunun;
- ✓ Ders denetimi sırasında elde ettiğiniz veri ve bilgileri gözden geçirin;
- ✓ Yorumlarınızın her birini örneklendirin;

- ✓ Öğretmeni not aldıklarınızı yorumlaması için teşvik edin – kendi işi ile ilgili bir yargıya varmasını sağlayacak sorular sorun;
- ✓ Uygunsuz bir ruh hali ile geri dönüşün değerini düğürmemeye dikkat edin;
- ✓ Öğretmene sizin geri dönüşünüzle ilgili düşüncesini sorun;
- ✓ Öğretimin iyileştirilmesi adına yapılabilecek etkinlikler ile ilgili konuşun;
- ✓ Toplantı ve sonuçlar ile ilgili kısa bir özet yapın;
- ✓ Öğretmenin açıklamalarını yok saymamaya dikkat edin, onu utandıracak bir biçimde görüşlerine karşı gelip onları yok saymayın;
- ✓ Rapor hazırlayın (BRO, 2023).

2.5. Ders Denetimi ve Önemi

Okullarda temel amacın öğretim çalışmalarının okulların hedefleri doğrultusunda en uygun şekilde gerçekleştirmek olduğunu düşünecek olursak ders denetiminin eğitim sürecinde büyük bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ders denetimi özellikle yapıcı bir yaklaşımla gerçekleştirildiğinde öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayarak öğretimin kalitesini de arttıracaktır. Nitekim ders denetimin amacı da mesleki anlamda öğretmenlerin gelişimini sağlayarak öğretimin niteliğini arttırmaktır.

Ders denetimi, bir eğitim örgütünde öğretici görevinde olan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki faaliyetlerinin gözlenmesi, incelenmesi ve değelendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2015). Ders denetiminin amacı var olan durumu saptamak ve gözlenen eksiklerin ortadan kaldırılmasını sağlayarak öğretimin kalitesini arttırmaktır. Ders denetimi, öğretim süreçlerinde etkililiğin farklı öğelerini tek bir eğitsel etkinlik altında birleştirmektedir. Denetim, öğretim ve öğrenme, eğitim sistemlerinin temel öğeleri olup bu üç etmen olmadan eğitim sisteminin etkililiğinden bahsedilemez (Fritz ve Miller, 2003). Öğretimde denetim, öğrenme ve öğretme süreçlerinde geliştirme faaliyetlerinin hedeflere uygun gerçekleşmesi denetim ve değerlendirme süreçleri sayesinde mümkün olacağından

bu süreçler eğitim sisteminde öğrenme ile öğretme süreçleri kadar önemlidir. Çok önemli bir toplumsal görev olan eğitim-öğretim sürecini üstlenen okullarda ders denetimi oldukça önemli bir husustur. Özellikle okul ve öğretim sürecinin doğasının karmaşıklığını da hesaba kattığımızda ders denetiminin gerekliliğinin ortaya çıkma nedeni de gayet anlaşılır bir durumdur. Aynı anda farklı karakter özelliğine sahip 25 kişiyi gözetmek, onlara bir şeyler öğretmek ve yaptırmakla uğraşan çok fazla meslek olmadığı söylenebilir. Bir öğretmen gün içinde birden fazla karar almayı ve bu kararları değiştirmeyi gerektiren olaylarla karşılaşmaktadır. Böylesine kompleks bir ortamda bir amaca ulaşmak adına çabalayan öğretmenler o meslekle ilgili donanımlı, yetenekli birinin görüşlerine ihtiyaç duymaktadır.

Öğretmenlerin etkili bir gözlem sürecinden geçmesi, öğretim süreçlerinde tecrübe seviyesi ne olursa olsun öğretmenlere önemli kazanımlar sunabilir. Ayrıca öğretmene öğretim süreçleri ile ilgili değerlendirme yapma fırsatı da verebilir. Ders denetimi yapılmadan öğretim süreçlerinin ve öğretmenlerin mesleki gelişiminin pek mümkün olmadığı söylenebilir. Bir sürecin veya kişinin gelişimi öncelikle o süreç ve kişinin var olan durumunun saptanmasi ile gerçekleşebilir. Mevcut durum ise ancak denetim ile saptanabilir (Duyukluoğlu, 2016).

Ders deneetimi okullarda etkili öğrenme ortamı oluşturma açısından önemlidir. Bu amaca ulaşmanın yolu ise, ders denetimi ile öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmaktan geçmektedir. Ders denetimi ile öğretmenlerin mesleki gelişimine yapılan katkılarla öğretim faaliyetleri daha doğrusu da sınıf içi öğretim faaliyetlerinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla ders denetimi aracılığıyla öğretmenler değerlendirilip onların gelişimine katkı sağlanırken aynı zamanda okula da katkı sağlanmaktadır.

Öğretmenlerin değerlendirilmesi okul etkililiğinin arttırılması adına yapılan önemli bir işlemdir. Öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik yapılan denetim ise okulun akademik amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Akademik amaçlara ulaşabilmek ise etkili bir okul olabilmenin en önemli unsurlarından biridir. Fakat öğretmenlerin bireysel anlamda mesleki gelişimi sağlanmadan da presonel gelişimi ve okul gelişimi söz konusu olamaz (Duyukluoğlu, 2016).

Ders denetimi, öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli görevlere sahiptir. Bu görevler şunlardır (Aydın, 2015.s.14):

1. "Öğretim planlarının geliştirilmesi,
2. Programların değerlendirilmesi,
3. Yeni programların tanıtılması,
4. Öğretimin örgütlenmesinin yeniden düzenlenmesi,
5. Öğretim kaynaklarının dağıtılması,
6. Öğretmenlere danışmanlık sağlanması,
7. Olanakların değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin sağlanması,
8. Dağıtılan maddi kaynakların kullanımının değerlendirilmesi,
9. Hizmet içi eğitim programlarının düzenlenerek eşgüdümünün sağlanması,
10. Toplumsal gereksinimlere cevap verilmesi".

Belirtilen işlevler incelendiğinde ders denetiminin öğretim programlarından başlayarak öğretimin tüm aşamalarında etkisi olduğu söylenebilir. Ders denetimleri sayesinde öğretimin kalitesi güvence altına alınmaktadır. Olduğu takdirde aksaklıklar tespit edilip bu aksaklıkların kaynağını da belirlemek ders denetimi ile mümkündür. Öğretmenlerin sınıf içinde çalıştığı koşullar da tespit edilip eksiklerin bulunması halinde bu anlamda da katkı sağlanabilir.

2.5.1. Ders Denetimi Süreci

Göl (2021) ders denetimini, öğretmenin görevine bağlılığını, öğrendiği teknik ve yöntemleri kullanabilme yeteneğini, çalışmasını, kendi branşındaki pedagojik gelişimini, öğrencileri ders programında belirtilen amaçlara göre ne kadar yetiştirdiğini inceleyip değerlendiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Ders denetimi bir etkinlikler bütünü olup belirli aşamalarda gerçekleşmektedir. Duyukluoğlu (2016) da ders denetimini, öğretmenlere öğretim süreçleri ile ilgili daha iyi karar almaları konusunda yardım etmek üzere bilginin toplanıp, değerlendirilip kullanılması şeklinde tanımlamaktadır.

Ders denetimi sürecinde esas olan öğretmenlerin mevcut mesleki kapasitelerinin tespit edilip değerlendirimesi, varsa eksiklerin giderilmesi sağlanarak öğretim niteliğinin arttırılmasıdır. Dolayısıyla ders denetimi sürecine başlamadan evvel bu şürecin gerçekleşmesi sırasında neler yaşanacağı ve elde edilcek kazancın ne olacağını bilmek ve bildirmek gerekir. Bu süreçte nelerin ölçüleceği, ölçme aşamasında bilgilerin hangi araçlar ile toplanacağı açıkça ortaya konulmalıdır. Ders denetimi sürecinin başından sonuna kadar dikkat edilmesi gereken en önemli nokta öğretmende yapılacak denetimin yapıcı olduğu, adil ve objektif gerçekleşeceği izlenimini oluşmasını sağlamaktır. Ancak o zaman öğretmenler de denetlenmenin varlığının üzerlerinde oluşturduğu baskı hissinden uzaklaşıp derslerini mümkün olan en doğal halleri ve etkililiği yüksek bir ders gerçekleştirebilme fırsatına sahip olurlar.

Ders denetimi öncesi değerlendirme bu süreçte mutlaka dikkate alınması gereken bir aşamadır. Bu aşamada denetimi gerçekleştirecek kişi öğretmen ile bir toplantı gerçekleştirir ve bu toplantıda süreç ile ilgili bilgilendirme yapılır. Bu buluşmada öğretmene ders denetiminin ne amaçla yapılacağı, nelerin gözlemleneceği ve sürecin akışı ile ilgili neler planlandığı açıklanması gerekir. Aynı zamanda bu buluşma esnasında öğretmenin denetimi yapacak kişiye dersinin hangi kısım ve yönlerine önem verilmesini istediğini belirtmesi için fırsat sağlanmış olur. Bu öz değerlendirme yapan her öğretmen için çok önemli bir fırsat olacaktır.

Ders denetimi aşamasında denetimin amacını oluşturan öğeler gereğince dikkatin verilmesi gereklidir. Ders anlatımına, ders sırasında kullanılan araç gereçlerin etkili kullanılıp kullanılmadığına dair gözlem yapılması, ders süreci boyunca dersle ilgili tespit edilen her bulgunun kaydedilmesi de önemlidir. Böylece daha sonra yapılacak değerlendirmede gözlem neticesinde kaydedilen her verinin tek tek yorumlanması ve değerlendirilmesi sağlanmış olur. Ders ile ilgili tespit edilen her husus ders izleme aracına yazılır, izleme veya izleme sonrasında elde edilen bulgular kayıt edilip yorumlanır. Ders izleme aracı beş bölümden oluşmuşutur bunlar (Horvatoviç ve Çeşlarov, 2016. s.7):

1. Planlama ve derse hazırlık bölümü;
2. Organizasyon, ders akışı ve gerçekleşmesi;
3. Öğrenciler ile iletişim;

4. Öğrencilerin notlandırılması ve
5. Güvenli ve teşvik edici öğrenme ortamının sağlanması.

Ders denetimi sonrasında hemen ya da en geç gün içinde ders sonrası değerlendirme aşaması gerçekleşmelidir. Bu aşamada denetleyen kişi dersin güçlü yanlarını belirtip tespit ettiği eksikleri açıklar (Horvatoviç ve Çeşlarov, 2016. s.8) . Öğretmenin bu konudaki fikrine başvurulup, fikirlerini dile getirirken sonuna kadar yargılamadan, yok saymadan dinlenmesi öğretmene değerlendirme süreci ile ilgili olumlu bakış açısı kazandıracaktır. Denetmen bir önceki denetimde eksik olarak tespit edilenlerin bu derste nekadarının düzeltilmiş olduğu ile ilgili tespitlerini açıklayıp ve gelecek buluşma ile ilgili öğretmene önerilerde bulunmalıdır. Ders denetimi sonrasında yapılan görüşme öğretmene ders denetimi sürecini ciddiye alınması gerektiği, dersi işleme yöntemi ile ilgili özenli davranması gerektiği hissini verir. Ayrıca onun mesleki gelişimine katkı sağlama adına yapılan ders denetimi sürecinde yargılanmadan fikirlerine başvurulması öğretmenin işbirliği yapma isteğini de arttıracaktır. Böylece verilen önerileri yerine getirmek için öğretmen elinden geleni yapacaktır.

Ders denetimi yardımıyla öğretmenlerin temel mesleki becerileri alanlarından bazılarında sahip oldukları beceriler denetlenmiş olur. Bu alanlar şunlardır (Horvatoviç ve Çeşlarov, 2016. s.8) :

- *Alan 2: Öğrenme ve öğretme* – dersi planlama ve hazırlık; dersi gerçekleştirme; öğrencileri notlandırma ve öğrencileri tanıma ve onların ihtiyaçlarını giderebilme becerileri.
- *Alan 3: Teşvik edici öğrenme ortamı yaratma* – öğrenmenin gerçekleşeceği güvenli ve teşvik edici ortam yaratma; okul iklimi.
- *Alan 4: Sosyal ve öğretim birliği.*

Ders denetim süreci ile ilgili doldurulan izleme formunun bir örneği değerlendirme görüşmesi sonrasında öğretmene verilir. Formda yer alan kayıtlar öğretmenin kişisel mesleki gelişim planını hazırlamasında katkı sağlayacaktır (Horvatoviç ve Çeşlarov, 2016).

2.5.2. Kuzey Makedonya'da Ders Denetiminin Yasal Dayanağı

Denetim, okulun belirlediği amaçlar doğrultusunda çalışıp çalışmadığını dikkate alan ve bu anlamda belli ilkelere dayalı ve profesyönel bir bakış açısıyla okulun amaçlarına uygun bir biçimde yaşatılmasını sağladığından eğitim sisteminin vazgeçilmez bir parçası olduğu söylenebilir. Eğitim örgütlerinde denetim kurumsal ve ders denetimi olmak üzere iki çeşittir. Özellikle öğretmen ve okul yönetimine öğretim faaliyetlerinin uygulanmasındaki başarıya dair somut veriler sunması açısından ders denetimlerinin önemli olduğu söylenebilir (Köse, 2017).

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti gelişmekte olan ülkeler arasındaki konumunu korumak, toplumsal kalkınmayı sağlamak amacıyla bağımsızlığından beri özellikle eğitim sisteminin ve öğretim sürecinin geliştirilmesine yönelik bir çaba içerisindedir. Kuzey Makedonya için öğretimin kalitesinin arttırılması, toplumsal yararı olacak yetkinlik, beceri ve bilgi ile donanımlı öğrencilerin yetiştirilmesinin çok önemli olduğu bir gerçektir. Bu nedenle öğretim sürecinin kalitesini arttıracak eğitim sistemimizin en önemli parçası olan öğretmenlerin mesleki gelişimini de oldukça önemsemektedir. Bütün bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda eğitim sistemi bünyesindeki Devlet eğitim müfettişliği ve Eğitim geliştirme bürosunun çalışmalarının bu amaca hizmet etmesi beklenmektedir.

KMC 'de yasal olarak hangi kurum ve kişiler tarafından, hangi şartlarda ders denetimi yapılacağı yasalar ve çeşitli denetim kılavuzları ile belirlenmiştir. Buna göre ders denetimi yapan kurum ve kişiler şunlardır:

- Okul Yöneticileri
- Eğitim Geliştirme Bürosu – danışman öğretmenler
- Devlet Eğitim Müfettişliği

Okul Yöneticileri: ''KMC Resmi Gazetesi no 161/19 ve 229/20 '' 161 sayılı kararı ile İlköğretim kanunun 113.maddesi 14.bendi gereğince okul yönetiцilerinin görevlerinden biri ders denetimi planı gereğince öğretmenlerin derslerini denetlemektir. Temel öğretim (ilk ve orta öğretim) kanununun (TÖK) ilgili maddesinde okul yöneticisinin ders denetimi görevi şöyle geçmektedir (MON, 2023):

"Okul yöneticisi stajyer-öğretmenler, stajyer-idari personel, okulöncesi stajyer-öğretmenlerin danışmanlık sürecini organize eder, okulun yıllık çalışma planında yer alan ders denetimi planı gereğince derslere katılır, yapılan ders denetimi sonucu tespit ve görüşlerini öğretmenin mesleki gelişim dosyasına ekler ve öğretmenlerin, idari personel ve okul öncesi öğretmenlerin çalışmalarını takip eder ve onlara danışmanlık yapar''.

Lise eğitiminde de "KMC Resmi Gazetesi" 44/95, 24/96, 34/96, 35/97, 82/99, 29/02, 40/03, 42/03, 67/04, 55/05, 113/05, 35/06, 30/07, 49/07, 81/08, 92/08, 33/10, 116/10, 156/10, 18/11, 51/11, 06/12, 100/12, 24/13, 41/14, 116/14, 135/14, 10/15, 98/15, 145/15, 30/16, 127/16, 67/17 и 64/18 sayılı ve „KMC Resmi Gazetesi" 229/20 sayılı Lise eğitimi kanunun (LEK) 92.maddesi 8.bendi gereğince ders denetimi okul yöneticilerinin görevlerinden birisidir. İlgili kanunda okul yöneticisinin ders denetimi görevi ile ilgili madde aşağıda verilmiştir (DPİ, 2023):

"Okulun idari personeli ile işbirliği içerisinde okulun çalışma programında yer alan ders denetimi planını gerçekleştirir, gerçekleşen ders denetimi sonrasında tespit ve önerilerini öğretmenlerin profesyönel dosyasına eklemektedir''.

Eğitim Geliştirme Bürosu: EGB'nun danışman öğretmenler aracılığı ile „KMC Resmi Gazetesi 37/2006; 142/2008; 148/2009; 69/2013; 120/2013; 148/2013; 41/2014; 30/2016 ve 64/2018 sayılı kanununnunun 6.maddesi 6.bendi gereğince derslerin gerçekleşmesini gözlemlediği yani ders denetimi yapıldığı vurgulanmaktadır. Söz konusu kanunda yer alan 6.maddenin 6.bendi şu şekildedir (MON, 2023):

"Öğretim birimlerinin planlanma ve gerçekleşme şeklini, notlandırma ve ders birimlerinin gerçekleşmesi ile öğretim birimlerinin sunulması sırasında öğretmenler tarafından teşvik edici ortamın temin edilme durumunu, ayrıca idari personel tarafından yapılan ders denetimleri sonucunda verilen önerilere uyulup uyulmadığını denetler.

EGB yukarıda belirtilen EGB Kanununn ilgili maddesi gereğince EGB yöneticisi tarafından mesleki danışmanlık ve ders denetiminin uygulama kısmına dair

yönergelerin bulunduğu bir kılavuz bulunmaktadır. Danışman öğretmenler ders denetimi ve mesleki danışmanlık görevini bu kılavuzda yer alan yönergeler doğrultusunda gerçekleştirirler.

Devlet Eğitim Müfettişliği: DEM kurulan müfettiş ekipleri tarafından Eğitim Müfettişliği Kanununun 19. Maddesi ile 20. Maddesinin 3.bendi, 24. Maddesi ve 25. Maddesinde detaylı şekilde belirtilen genel dentim üç yılda bir her okulda gerçekleşmektedir. Eğitim müfettişliği (KMC Resmi Gazetesi 52/2005, 81/2008, 148/2009, 57/2010, 51/2011, 24/2013, 137/2013, 164/2013, 41/2014, 33/2015, 145/2015, 30/2016 ve 64/2018) sayılı kanununun 20. Maddesinin 3. ve 4.bendinde şöyle ifade edilmektedir:

> "*Eğitim-öğretim kurumunun genel denetimi şunları kapsamaktadır: öğretimin organizasyonu ve gerçekleştirilmesi, eğitim-öğretim kurumundaki şartlar ve iklim, yönetim, öğretmen ve idari personelin görevlerinin yerine getirilmesi ve değerlendirilmesi, eğitim-öğretim ve idari kadronun profesyönel gelişimi, iletişim ve halkla iletişim, ebeveyinler ve çevre işbirli ve benzer.* ''
>
> *'' İlk, ortaokul ve liselerde genel denetimin gerçekleşmesi sırasında, öğretmenin değerlendirilmesi kısmında Devlet eğitim müfettişliğinin önceden talep etmesi ile Eğitim geliştirme bürosu temsilcisi de katılmaktadır.''*

Bu kanunlar haricinde ''KMC Resmi Gazetesi 161/2019'' sayılı İlk ve ortaokul ile liselerdeki öğretmen ve idari personel kanunun 19.maddesi 1.bendinde şu ifadeye yer verilmiştir (MON, 2023):

> *'' Öğretmenlerin çalışmaları yetkileri dahilinde okul yöneticisi ve Büro yani Merkez tarafından denetlenmektedir.''*

Kuzey Makedonya'da ders denetimini yapan bütün kurum ve kişilerin tek amacı öğretmenlere mesleki danışmanlık yaparak onların profesyönel gelişimine katkı sağalamaktır. Mesleki anlamda gelişmiş öğretmenlere sahip olmak öğretim sürecinin niteliğinin arttırılması adına büyük önem taşıdığı söylenebilir.

2.6. Eğitim Müfettişi

Eğitim-öğretim sürecinin dinamiği göz önünde bulundurulduğunda, eğitim sistemi ve dolayısıyla eğitim-öğretim sürecinin hedeflerine ulaşabilmesi denetim süreci gerçekleşmeden mümkün olamayacağından, okullarda hem öğrenciler hem de öğretmenler için denetim faaliyeti gerçekleştirilerek geri dönütlerle eğitimin kalitesi arttırılmaya çalışılmalıdır (Kazak ve Yüksel, 2022). Okullarda gerçekleşen faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi adına birilerinin öncülük etmesi ve işleri ele alması gerekmektedir. Eğitim krumlarında bu kritik görevi genellikle eğitim müfettişleri üstlenir. Müfettişin ana görevi eğitim niteliğini veya okul gelişimine destek olacak çalışmalar yapmaktır (Altınok, Tezel ve Güngör, 2020). Böylece müfettişler okullarda denetim ve değerlendirme faaliyetini gerçekleştirerek öğretmen gelişimine de katkıda bulunmaktadırlar (Kalkan ve Atmaca, 2022). Müfettişler, suç olduğu iddia edilen eylemler ile ilgili bilgi-belge toplama, konuyla alakalı ifadelere başvurma, topladığı kanıtları değerlendirerek soruşturma raporu hazırlama, raporda eylemin suç olup olmadığını, suç olması halinde suçlunun kim olduğunu, suçun hangi kanuna göre nasıl bir ceza gerektirdiğini tespit etmek ve önermek görevleri arasında yer almaktadır (Başar, 2000).

Müfettiş, eğitim sisteminin alt birimleri arasında bütünleşmenin sağlanması, bütünselliği bozulmadan rehberlik ve denetim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu kişidir. Eğitim müfettişlerinin eğitim sisteminde görevlerini yerine getimeleri ve onlara verilen rolü üstlenebilmeleri için bazı yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Taymaz (2015), denetim sisteminde müfettişin yerini belirleyen unsurları şöyle sıralamıştır:

a) Kendisine yasal olarak verilen görevler;
b) Görevleri yerine getirme süreçleri;
c) Üstlendiği roller ve
d) Üstlendiği rolleri canlandırırken sergilediği davranışlar.

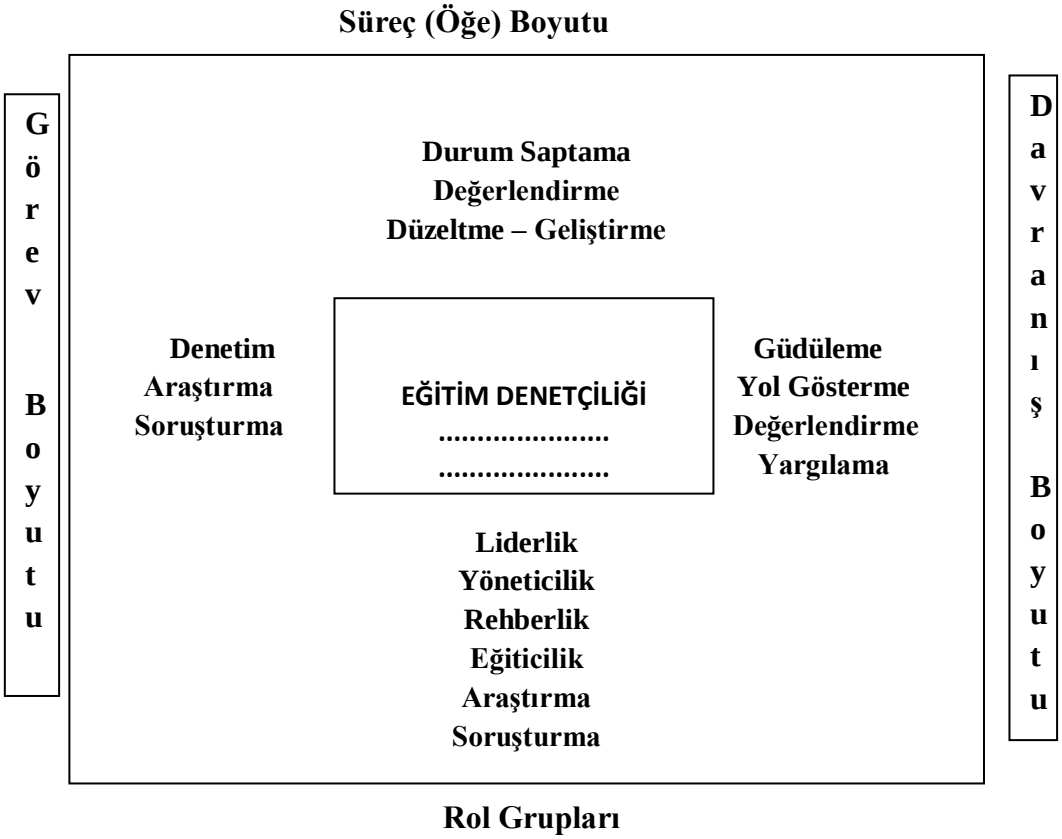
Yasal düzenlemelere bakıldığında müfettişlerin görevleri genellikle dört alanda toplanmıştır. Bunlar:

1. Araştırma (inceleme);
2. Kurum ve ders denetimi;
3. Rehberlik (mesleki yardım ve geliştirme) ve
4. Soruşturma alanlarını kapsamaktadır (Taymaz, 2015).

Elbette ki müfettiş bu alanlardaki görevlerini yerine getirmekle birlikte araştırma sonucu mevcut durumu tespit eder, özellikle yasal düzenlemeler ve ders denetiminden ortaya çıkan eksikler konusunda önerilerde bulunur, önerileri doğrultusunda durumun düzletilip düzeltilmediğini de kontrol ederek durumu değelendirir. Yaptığı bütün bu etkinlikler neticesinde eğitim kurumunun ve öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Müfettişin kurum ve mesleki gelişime katkı sağlayabilmesi için rehberlik edici, öğretici, bir lider gibi davranan ve yöneticilik gibi yeterliklere sahip olması gerekir. Okullarda mevcut durumu saptayabilmesi için araştırmada uzman ve var olan sorunları ortaya çıkarma ve çözme konusunda da sorgu yargıçlığı yapabilme becerisine sahip olmalıdır. Bütün bu rollere sahip olan müfettiş denetim süreci boyunca denetlediği kişilere karşı şu davranışları göstermektedir:

- Yönlendirme;
- Yol gösterme;
- Güdüleme;
- Değerlendirme;
- Yargılama ve
- Moral verme (Taymaz, 2015).

Görev, süreç, rol ve davranış olmak üzere müfettişlerin bu dört boyutta denetim sürecinde gerçekleştirdikleri faaliyetlere şekil 4'te yer verilmiştir :



Şekil 5. Eğitim Müfettişlerinin Rolleri (Başar, 2000, s. 41)

Şekil 4 incelendiğinde eğitim müfettişlerinin görev boyutunda denetim, araştırma ve soruşturma görevlerini gerçekleştirdiği, davranış boyutunda ise güdüleme, yol gösterme ve değerlendirme görevlerini gerçekleştirdiği görülmektedir. Süreç boyutunda durum saptama, değerlendirme ve düzeltme ile geliştirime faaliyetlerini gerçekleştirdiği anlışılmaktadır. Bütün bu görevleri yerine getirirken müfettişlerin liderlik, yöneticilik, rehberlik, eğiticilik, araştırma ve soruşturma rollerini üstlendiği şekilde açıkça görülmektedir.

Denetimin en önemli görevi yönetici ve öğretmenleri yenilikler ile ilgili bilgilendirmek, yeniliklere uyum konusunda yardımcı olmaktır. Bu nedenle eğitim müfettişinin en önemli görevi öğretme ve öğrenme sürecine katkı sağlamak, öğretmene amaçlara ulaşması için rehber olmak ve mesleki gelişimine katkı sağlamaktır (Gökçe, 1994; Sağır & Göksoy, 2020) . Yapılan tespitlerden yola çıkarak müfettişler tarafından öğretmenlere sunulan yapıcı önerilerin uygulanması, denetimin temel görevini yerine getirilmesi bakımından son derece önemlidir (Deniz, 2022).

Eğitim müfettişleri görev ve konumları nedeniyle öğretmenlerde genellikle stres, gerginlik ve korku gibi hisler uyandırıyor olsa dahi yapıcı ve objektif bir tutum sergileyen müfetişin öğretmenlere mesleki anlamda özellikle de yasal düzenlemeler konusunda yarar sağlayacaktır.

2.6.1. Kuzey Makedonya'da Eğitim Müfettişi

Kuzey Makedonya Cumhuriyetinde de eğitim müfettişlerine tıpkı diğer ülkelerde olduğu gibi öncelikle kurum ve ders denetimi, araştırma, yasal düzenlemelerin düzgün bir şekilde uygulanması, uygulanmadığı durumlarda soruşturma yürütme, yasaları çineğeyenlere karşı cezai işlem uygulama gibi görevler yüklenmiştir. Ülkemizde ders denetimi sorumluluğu müfettişlere çok fazla verilmemiş olsa da okulların genel denetimi sırasında ders denetimi de onların yerine getirmeleri gereken görevleri arasında yer almaktadır. KMC'de eğitim müfettişleri belirli özelliklere sahip olmalı daha doğrusu Müfettiş Kurulu Kanunu (MKK) ve Eğitim Müfettişliği Kanununda (EMK) belirtilen kriterlere uygun olması gerekmektedir.

MKK'nun "Müfettiş Lisansı'' adlı VII. başlığında – *Müfettişlerin lisans sahibi olması için eğitim* altbaşlığı ile yer almaktadır. Bu kanunun 42.maddesinde lisans eğitimleri ile ilgili açıklama ve kriterlere yer verilmiş, 43.maddesinde ise müfettiş lisans sınavı ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir (DPİ, 2023).

> **42.Madde:** *Müfettiş lisansı eğitimi eğitim programı gereğince iki kısımdan oluşup toplamda 12 ay sürmektedir;*
> 1. *Üç aylık interaktif etğitim; ve*
> 2. *Çalıştığı denetim biriminde uzman müfettişi olarak görev yapan müfettişin gözleminde dokuz aylık uygulamalı eğitim ve iş yerinde eğitim;*

Lisans eğitimini iş kanunu gereğince işe alınan ya da başka bir denetim biriminden aktarma ile alınan müfettişler almaktadır. Eğitim programı Müfettiş Kurulu tarafından hazırlanmış ve onaylanmış olup, uygulamalı eğitim ve iş yerinde eğitim programını ise denetim birimi yöneticisi tarafından hazırlanmaktadır. Lisans

eğitiminin şekil ve içeriği ise Müfettiş Kurulu (MK) tarafından hazırlanmaktadır. Lisans eğitimi alan müfettiş daha sonra içeriği ve kuralları MKK'u, denetim birimi yöneticisi tarafından hazırlanan Yönergede belirtilmiş olan sınavı başarıyla geçmek zorundadır (DPİ, 2023).

> **43.Madde:** *Mifettişlerin lisans sınavı genel ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bu sınavın genel kısmını Müfettiş kurulu düzenlemektedir. Uygulama kısmını ise müfettiş adayının çalıştığı denetim birimi tarafından düzenlenmektedir. Genel kısım MK tarafından hazırlanmış lisans sınavı genel kısım programına göre, uygulama kısmı ise ilgili denetim biriminin hazırlamış olduğu lisans sınavı uygulama kısmı programına göre gerçekleşmektedir.*

Kanunla belirtilen lisans eğitimi ve lisans sınavını başarıyla geçen müfettiş adayı süresiz lisans sahibi olup işe alındığı ilgili denetim kurumunda müfettiş olarak çalışmaya devam eder. Lisans eğitimi programı ve lisans eğitimi sınavı ile ilgili yönergeleri inceledğimizde müfettiş adaylarının eğitimi tamamen denetiminden sorumlu olacakları alan ile ilgili yasal düzenlemelere dayalı olduğu görülmektedir (DPİ, 2023).

KMC Resmi Gazetesinin 52/05, 81/08, 148/09, 57/10, 51/11, 24/13, 137/13, 164/13, 41/14, 33/15, 145/15, 30/16 ve 64/18 sayılı Eğitim Müfettişliği Kanununun 7. Maddesi gereğince aşağıda verilen kriterleri dolduran kişiler müfettiş olabilir:

- Kuzey Makedonya Cumhuriyeti vatandaşı;
- Reşit;
- Genel sağlık durumu iyi;
- Mesleğini, görevini veya iş yapma yasağı verilmiş bir adli hükme sahip olmaması;
- Diploma veya transkript ile kanıtlayacağı, EKTS' e göre en az 240 krediye ya da VII/1 derceli öğretmenlik eğitimine sahip olması,
- Eğitim ve bilim bakanlığı tarafından onaylanmış eğitim-öğretim kurumlarında beş yıllık çalışma tecrübesine sahip olması;
- İş yeri sistematizasyonu yönetmeliğinde belirtilen diğer şartları doldurması;

- Ofis çalışmalarında kullanılan bilgisayar programlarını bildiğine dair belgeye sahip olması;
- Başvurduğu teftiş biriminin yetki alanına ait lisansı olması (müfettişlik lisansı) (DPİ, 2023).

MKK'nun 49.maddesi gereğince her müfettiş görev yaptığı denetim biriminin ihtiyaçları doğrultusunda kendini sürekli olarak mesleki ve profesyönel anlamda geliştrime hakkı ve zorunluluğu vardır.

EMK'nun 9.maddesinde devlet eğitim müfettişinin; eğitim standartlarının gerçekleşme düzeyi, eğitimin niteliğinin temin edilmesi, değerlendirme yolu ile eğitim-öğretim kurumlarının etkililiğini ve eğitim-öğretim alanındaki diğer yasal ve genel düzenlemeleri denetleme yetkisi olduğu belirtilmiştir (DPİ, 2023).

Kuzey Makedonya'da eğitim müfettişleri eğitim kurumlarının yasal düzenlemeler doğrultusunda çalışmasını; okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim, liseler ve yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim sürecinin gerçekleşmesi için gereken koşulların sağlanmasını; okul yöneticisi seçimini; eğitim-öğretim programlarının uygulanmasını; temel öğretim ve liselerde kitap kullanımı; ders dışı etkinliklerin gerçekleşmesini; öğrenci kayıt işlemlerinin gerçekleşmesi ; pedagojik kayıtların zamanında yapılması gibi eğitim kurumları ve öğretmenlerin eğitim-öğretim süreci ile ilgili yasal görevleri denetlemektedir (DPİ, 2023).

2.7. Okul Yöneticisi

Örgüt yönetimi, örgüt bünyesindeki üyelerin liderlik özellikleriyle grupları etkilemenin yollarını keşfetmeyi kapsamaktadır. Muhalif durum ve olaylar ile karşılaşıldığında, örgüt yönetimi becerilerini doğru bir şekilde kullanarak örgütü yönlendirmelidir. Motivasyonu düşen, örgütün ve örgütteki geleceklerini sorgulamaya başlayan örgüt üyelerinin morallerini yükseltmek için örgüt yönetimi planamalar yapmaktadır. Bu nedenle de örgüt yöneticisi yönetimsel, örgütsel ve personelle ilgili etkili becerilere sahip olmalıdır. Her örgüt gibi okullar da birçok amacı gerçekleştirmek için çalışır. Fakat diğer örgütlerden farklı olarak üzerinde

çalıştığı temel öğe insan olduğundan okul en önemli örgüttür denilebilir (Demirdağ, 2018).

Örgütlerin en önemlisi olan okulların yönetimi, temel unsur insan olmasından dolayı oldukça dinamik, karmaşık bazen içinden çıkılmaz sorunlarla karşılaşılabilen bir süreç haline gelebilir. Böyle durumlarda da okul yöneticisinin sahip olduğu beceriler olayları düzeltmek adına çok büyük öneme sahiptir.

Gotsevski 'ye göre (2003), okul yöneticisinin okuldaki görevleri şunlardır:

- Piyasaya sürülecek eğitim hizmetlerinin en verimli şekilde sunulması için verimli koşullar sağlamak;
- Okulun gelişimine yönelik faaliyetlerin ve stratejinin planlanması ve istikrarının sağlanması;
- Okula gerekli imkan ve koşulların sağlanması;
- Bilgi sistemine dahil edilmesini sağlamak;
- Okulu sorumlu bir şekilde yöneten bir otorite olarak hareket etmek.

Bir okulun etkili olup olmaması tamamen amaçların gerçekleşme derecesine bağlıdır. Okulun etkili olabilmesi ve yaşatılması için gerekli yeniliklere, değişimlere ve dönüşüm gibi etkenlere uyulma düzeyi ile gerçeğe dönüşebilir. Etkili bir okul için gerekenler; yeterlik, verimlilik, iklim ve kültür, değişime açıklık, yaratıcılık, girişimcilik, değere odaklılık gibi örgütsel faktörler ile etkileşimin sağlanması olduğu söylenebilir (Cohen, Manion ve Morrison akt. Demirdağ, 2018). Bu etkileşimi sağlamak için gerekli bütün adımların atılmasını mümkün kılmak ise elbette ki okul yöneticilerinin beceri, bilgi ve birikimlerine bağlıdır. Okul yöneticisi okulun bütün kaynaklarını bilir, sahip olduğu öğretim kadrosunun yeterlik düzeyi ile ilgili fikir sahibidir ve elindeki bütün imkanları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır. Koç (2017), okul müdürünün planlama, örgütleme, eğitim, geliştirme ve kontrol gibi etaplardan oluşan yönetim sürecinde, denetim işlevine gereken önemi vererek bunu sağlayabileceğini belirtmektedir.

Angelovsk-Kievska (2012), eğitim sistemi ve eğitim-öğretim sürecinde yöneticinin; eğitim sistemini tanıma, eğitim teknolojisi, eğitim standartları, emeğin

organizasyonu ve eğitim alanındaki finanasal olayları, kamu sektöründe finansman ve kamu eğitimi gibi bir çok alanda bilgiye sahip olması gerektiğine değinmiştir. 21. yüzyıl okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim kalitesine sahip, mesleki gelişimini devam ettiren, kendini devamlı güncelleyen, teknolojik yeniliklere hakim, okulun her bakımdan gelişimi için çabalayan, toplumla, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabilen ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

Okul örgütlerinin temel amacı, eğitim yoluyla bireyin davranışlarında değişim sağalamaktır. Okuldaki üretim, diğer örgütlerden farklı insana dair bir üretim olup bu üretimin kalitesinin kontrolü ve değerlendirmesinden birinci derecede sorumlu olan kişi ise okul yöneticisidir (Altun, 2014). Onun temel görevi ise geleceğimizin başrolleri olan öğrencilerin nitelikli bir eğitim görmelerini garanti altına almaktır. Bunu ise ancak öğretmenlerine yaratıcılıklarını, bilgi ve becerilerini kullanabilecekliri alan ve şartları oluşturarak gerçek kılabilir. Onların kariyer gelişimini planlayıp, mesleki gelişime teşvik etmek ve desteklemek okul yöneticisinin temel görevlerinden biri olmalıdır. Elbette ki sağladığı imkanların ne derecede okul amaçlarına ulaşma yönünde kullanıldığını denetlemek de okul yöneticisinin görevlerinden biridir.

Koç (2017), okul yöneticisinin öğretmeni gözlemleyerek sahip olduğu performans konusunda bilgilendirmesi, mesleki gelişmelere adaptasyonu ve yeni beceriler kazanmak için teşvik etmesi, güçlü ve geliştirmeye açık yönlerini ortaya koyup bu alanları geliştirmek için farklı önerilerde bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Wolform (2009), öğretmenlerin gelişimsel ihtiyaçlarının karşılanmasında denetim sürecinde farklı model ve şekillerle uygulanmasının önemini belirtmektedir. Okul yöneticisinin de denetim görevinin öğretmenlerin öğretimsel ihtiyaçlarını karşılamada çok önemli bir etken olduğu söylenebilir. Bunu okul yöneticilerine öğretim süereci ve ders dentimi ile ilgili verilen görevler de doğrular niteliktedir. Okul müdürlerine öğretmenleri denetleme görevi verilmesindeki en büyük etkenlerin; okul yöneticilerinin liderlik rollerinin etkisi, denetimin rehberlik ve geliştirme süreci olarak benimsenmesi, okulun gelişimi ve denetim faaliyetleri arasındaki ilişki, okul yöneticilerinin öğretmenlerin kariyer

gelişimindeki görev ve etkisi, denetmen sayısının azlığı ve denetimdeki diğer sorunların olduğu söylenebilir (Altun, 2014).

2.7.1. Kuzey Makedonya'da Okul Yöneticisi (Okul Müdürü)

Okul yöneticileri, okulun amacını gerçekleştirme yolunda okulun tüm imkanlarını gerçekçi, yasalara uygun ve etkili bir biçimde kullanan başrol niteliğndedir. Okulda var olan kaynakları bilen, bu kaynakları rasyonel bir şekilde kullanan, kaynakların eksik ve yetersiz kaldığı durumlarda yeni kaynaklar bulmaya çalışan, her koşulda okulu ayakta tutan, onu geliştiren ve onu etkili, tanınır, prestijli hale getiren okul yöneticisidir (Demirdağ, 2018).

Gotsevski (2003), başarılı bir yöneticinin; analiz yapma, fikirleri aktarabilme, organizasyon yapabilme, planlama, başkalarına ilham verme, belirlenen hedefleri gerçekleştirme hırsına, duygusal dengeye, sorumluluk duygusuna, diğerlerini cesaretlendirebilme yeteneğine, çalışanlar ve örgüte karşı sadakate, teknik becerilere, sorunları çözme ve karar verme becerisine sahip olması gerektiğinin vurgular. Spirova (2012) ise, okullarda başarılı bir yöneticinin çok yönlü eğitime sahip, planlama, koordinasyon, motivasyon, iyi insan ilişkileri geliştirme becerisi olan, işine karşı ayrıca sorumlu davranan, hoşgörülü bir kişiliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Sergiovanni (akt. Petkovski ve Yoşevska, 2015), her başarılı okul yöneticisinin mutlaka sahip olması gereken beş özelliği vurgulamıştır. Bu özellikler:

1. Uzman özelliği,
2. Kadrosal veya humanistik özellik
3. Eğitim özelliği,
4. Sembolik özellik,
5. Kültürel özellik.

Her okul yöneticisinin sahip olması gereken temel özellik uzman özelliğidir. Bu da okul yöneticisinin eğitim alanı ile ilgili okuldaki diğer çalışanlardan daha fazla

bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Bütün yöneticiler çalışma alanlarını sürekli takip etmeli ve devamlı olarak kendilerini geliştirecek eğitimlere katılmalıdır. Yöneticinin diğer çalışanlardan fazla bilgiye sahip olması çalışanların gözünde saygınlık kazandıracaktır. Kadrosal veya hümanistik özellik, okul yöneticisinin çalışan kadrosunu organize etme, yeteneklerine göre iş dağılımı yapabilme, insan ilişkilerini güçlendirme gibi becerilere sahip olması demektir. Okul yöenticilerinin eğitim özellikleri altında çalışanların profesyonel gelşimini planlayan, motive eden ve onları eğiten bir yöneticiden bahsedilmektedir. Sembolik özellik ise okul yöneticsinin okulun etkililiğini artırarak onun tanınan bir örgüt haline gelmesini sağlamasıyla ve örgüt adının anılmasıyla birlikte akla yöneticinin gelmesini sağlamakla gerçekleşebilir. Kültürel özellik, okulun kendi çalışma ve davranış kültürünün olması halinde yöneticinin bu özelliğe sahip olduğu söylenebilir (Petkovski ve Yoşevska, 2015. s. 27-30).

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken uzmanlık özelliğinden yola çıkarak KMC'de okul yöneticisi olarak görev yapmak isteyen kişilerin "İlkokul, Lise, Öğrenci Yurtları ve Açık Halk Üniverstelerindeki Müdürler için Eğitim ve Sınav Kanunu'' ve "İlkokul ve Liselerdeki Müdürlerin Uzmanlık Becerileri için Yönerge'' gereğince okul yöneticileri için düzenlenen eğitimi alması daha sonra da bu eğitimlere dayalı yapılan sınavı geçmesi gerekmektedir.

KMC'de okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları yaptıkları okul türü ile ilgili kanunlarda belirtilmiştir. İlk ve ortaokullarda ''KMC ''Resmi Gazetesi'' 161/19 ve 229/20 sayılı İlköğretim Kanunun 109.maddesi 2.fıkrasında:

> *"Okul yöneticisi(müdürü) okulun yasalara uygun çalışmasından ve maddi-mali çalışmasından sorumludur''* ifadesi yer almaktadır (MON,2023).

"KMC Resmi Gazetesi'' no 229/20 sayılı Lise Eğitimi Kanununun 91.maddesi 1.fıkrasında da aynı ifade yer almaktadır.

İÖK'nun 109.maddesi 3.fıkrasında ve LEK'nun 91.maddesi 2. Fıkrasında okul müdürlüğüne aday kişilerin doldurması gereken şartlar yer almaktadır. Bu şartlar:

- İlköğretim okulunda / lisede okul müdürü olacak kişi lisans mezunu olması ve öğretmen veya idari personel şartlarını doldurması ve Bakanlık tarafından onaylı eğitim-öğretim kurumlarında/çalışmalarında en az beş yıllık tecrübeye sahip olması gerekir;
- İlköğretim / lise okulları için müdürlük sınavını geçmiş olması;
- Seçildiği sırada görevini yerine getirme yasağı, cezai işlem ya da hükmü bulunmaması;
- İngilizce dilini bildiğine dair beş yıldan eski olmayan sertefikaya (TOEFL IBT- en az 30 puan, IELTS – en az 3 puan, BULATS – en az 20 puan ya da KET (Cambrige English) – geçmiş veya APTIS – en az B2 seviyesi) sahip olması;
- İlkokullarda "*Uzman öğretmen ve Danışman öğretmen ünvanına sahip adayların önceliği vardır''*(MON, 2023).

İÖK'nunun 109.maddesi 4.fıkrası ve LEK'nun 91.maddesi 3.fıkrası gereğince:

> *"Müdürlük sınavını geçen aday yoksa, müdürlük sınavı olmayan aday seçilir fakat bir yıl zarfında müdürlük sınavını geçmek zorundadır. Bir yıl sonunda müdürlük sınavını geçmeyen kişinin müdürlük seçimi iptal edilir'' (MON, 2023).*

İÖK'nunu 111.maddesi 2.fıkrası gereğince eğitim bakanı "İlköğretimde Okul Yöneticisinin Profesyönel Yeterlik Yönergesini'' hazırlatmış ve onaylatmıştır. Devlet sınav merkezi aynı yönregenin lise okul yöneticileri için de geçerli olduğunu belirtmiştir. Bu yönergenin 2.maddesinde şu ifadeler yer almaktadır:

> "*Profesyönel yeterlik aşağıda belirtilen alanlar ile ilgili bilgi, beceri ve profesyönel değerleri kapsamaktadır:*
>
> - ✓ *Liderlik;*
> - ✓ *İnsan kaynakları yönetimi;*
> - ✓ *Okulun pedagojik yönetimi;*
> - ✓ *Okulun finansal yönetimi ve*
> - ✓ *Okulun yasal ve idari işleyişi* (DİC, 2023).

İlköğretimde Okul Yöneticisinin Profesyönel Yeterlik Yönergesi'nin 3.maddesinde ise bu profesyönel yeterliklerin elde edilmesi ilköğretim, lise, öğrenci yurtları ve açık halk üniversite yöneticileri için yönetici eğitimi ve sınavı kanununda yer alan talimatlar doğrultusunda gerçekleşmektedir.

DSM okul yöneticilerin gerekli yeterlikleri kazanması adına görmeleri gereken eğitim sürecini ve bu süreç sonunda tabi olacakları sınavların organizasyonu ve gerçekleşmesinden sorumludur. Temel ve ileri seviye eğitim okul yöneticilerinin gerekli yeterliklere sahip olması için düzenlenmektedir. Eğitimin gerçekleşmesi ile ilgili şartlar ile yönergeler ve sınavın gerçekleşmesi ile ilgili kural ve talimatlar bakan tarafından hazırlatılıp onaylanan "okul, öğrenci yurtları ve açık halk üniversiteleri yöneticileri eğitim ve sınav programında'' belirtilmiştir (MON, 2023).

Temel eğitim yukarıda belirtilen Program gereğince 6 modülden oluşmaktadır, onlar da (DİC, 2023):

- Eğitim yöneticiğiliği kapsamında bilişim-bilgisayar teknolojisini kullanma;
- Organizasyon teorisi;
- Örgütte insanlar;
- Pedagojik bir lider olarak okul yöneticisi;
- Mevzuat
- Finans

Bu modüllerin her biri 18 saat yani 12 seans sürmekte ve eğitimler hafta sonları gerçekleşmektedir. Her modül ile ilgili adaylar bir seminer çalışması hazırlayarak grup ve eğitmen önünde sunmaları ile modülü geçmiş sayılırlar. Temel eğitimi başarı ile tamamlayan ve iki yıldan fazla süresi geçmemiş psikolojik testi geçen adaylar sınava grime hakkı kazanırlar.

Sınav üç aşamadan oluşmaktadır (DİC, 2023):

1. Bilgisayar becerilerinin uygulamalı sınavı (60 dk.sürer);
2. Teorik bilgileri uygulama becerisi sınavı (60 dk.) ve
3. Bitirme seminer çalışmasının sunumu ve savunması (30 dk).

Bu sınavın ilk iki aşaması DSM tarafından gerçekleştirilir. Üçüncü aşama ise komisyon karşısında sunum ve savunma yapılması ile tamamlanır. Üçüncü aşamayı gerçekleştiren komisyon DSM tarafından kurulan, komisyon başkanı ile üyelerden biri DSM çalışanlarından olup, iki üyesi yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimin ilgili alanlarında uzman kişiler ve bir üyesi de Eğitim bakanının önerdiği EBB'ı çalışanlarından biri olmak üzere beş kişiden oluşmaktadır (DİC; 2023).

Okul yöneticisi adayları yukarıda şartları belirtilen eğitim ve sınavı geçtikten sonra okulların yönetim kurulu tarafından açılan ilanda adaylıklarını koymaları için bütün şartları doldurmuş olurlar. Okulun yönetim kurulu yasal düzenlemeler neticesinde şartları dolduran adayı seçer ve bu seçimi yazılı olarak onaylanması için belediye başkanına iletirler. Belediye başkanı seçilen yönetici adayını onayladığı takdirde dört yıllık yöneticiliği başlamış olur (MON, 2023).

KMC'de bir okul yöneticisi yasal olarak şu görevleri yerine getirmektedir (MON, 2023):

- Yıllık çalışma planını önerir ve gerçekleşmesi için önlemler alır;
- Yönetim kurulu kararlarını uygular;
- Öğretmen, idari personel ve diğer idari-teknik personel seçimini yapar;
- Profesyönel dosyanın yürütülme şeklini kontrol eder;
- Öğretmen, idari personel ve diğer idari-teknik çalışanların iş dağılımını yapar;
- Öğretmen, idari personel ve diğer idari-teknik çalışanların okulla ilşiğinin kesilmesi ile ilgili karar verir;
- EGB'na eğitim-öğretim çalışmalarında elde edilen sonuçlar ve başarı durumu ile ilgili rapor hazırlayıp sunar;
- Yıllık programda yer alan ders denetim planı gereğince okulun idari personli ile işbirliğinde öğretmen kadrosunun ders denetimini gerçekleştirir, ders denetimi sonrasında tespit ve önerilerde bulunur ve bunlar öğretmenlerin portföyüne eklenir;
- Yıllık programın gerçekleşmesi ile ilgili bakanlığa ve belediyeye rapor sunar;
- Okul tüzüğü ve kanunlarda belirtilen diğer görevleri de gerçekleştirir;

- Okulun mali çalışmaları ile ilgili belediyeye, Üsküp Şehrine (Üsküp şehri sorumluluğundaki okullar için) ve Bakanlığa rapor sunmaktadır.

Görüldüğü üzere okul yöneticiliği oldukça donanım, bilgi ve beceri isteyen bir görev. Bu göreve talip olan kişilerin kendilerini hem alanın gerektirdiği uzmanlığa hem de psikoloji, insan ilişkileri, finans gibi farklı alanlarda bilgi ve beceri konusunda geliştirmiş olması gerekmektedir. Okul yöneticisi aynı zamanda bir lider gibi davranırsa okulun amaçlarına ulaşması kolaylaşır. Çalışanlarını daima motive edip, okul kültürü ve iklimini pozitif iletişimin olduğu başarı odaklı hale dönüştürebilirse etkili okul statüsünü de kazandırabilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırma kapsamında seçilen çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri tplama aracı, verilerin toplanması, veri analizi, geçerlik ve güvenirlik çalışması ile ilgili biligi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Ders denetimi ile ilgili öğretmen ve okul yöneticilerin görüşlerini ortaya koyma amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma sosyal olguları doğal ortam içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana çıkarmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırma kapsamında ders denetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi hedeflendiğinden nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseninin kullanılması uygun görülmüştür.

Olgu bilim deseni farkında olunan fakat derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklandığından, bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklenen anlamları ortaya çıkarmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Olgu bilimde katılımcıların, olgulara (fenomen) ve eylemlere hangi anlamları yükledikleri araştırılır (Gliner, Morgan ve Leech, 2015). Verilerin analizi olgubilim araştırmalarında yaşantı ve anlamaları ortaya çıkarmaya yönelik olup bu nedenle yapılan içerik analizinde verilerin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaları ortaya çıkarmak gerekir. Sonuçlar betimsel bir anlatımla ifade edilip sık sık doğrudan alıntılara yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu Kuzey Makedonya'nın Debre ili, Mavrovo-Rostuşa ve Merkez Jupa ilçelerinde bulunan toplam 5 ilk ve ortaöğretim okulu ile 2 lisede görev yapan toplam 7 yönetici ve 298 öğretmen arasından seçilmiştir.

Araştırma kapsamında çalışma grubunu belirlemek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, küçük bir örneklemden elde edilen bilginin amaca uygunluğunu artırır (Köybaşı vd. 2017). Maksimum çeşitlilik örnekleme ise, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmayı ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını incelemeyi hedefler (Marczyk vd., 2005). Ayrıca maksimum çeşitlilik örneklemesi, göreli olarak küçük bir örneklem oluşturarak bu örneklemde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Buna göre çalışma grubu belirlenirken cinsiyet, kıdem yılı, eğitim düzeyi ve görev yapılan okul türü dikkate alınarak seçilen 15 öğretmen ve 6 yöneticiden oluşturulmuştur.

Debre ili, Mavrova-Rostuşa ilçesi ve Merkez Jupa ilçesinde görev yapan ve bu araştırmaya katılım sağlayan 15 öğretmen ve 6 okul yöneticisinin betimsel olarak "Cinsiyet", "Çalışılan Kademe", "Branş" , "Kıdem", "Eğitim Dili'' ve "Sahip oldukları Ünvan'' dağılımları aşağıda Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikler Göre Dağılımı

Özellik	*Değişken*	*F*	*%*
Cinsiyet	*Kadın*	*6*	*28,58*
	Erkek	*15*	*71,42*
Çalışılan Kademe	*İlköğretim (ilk –orta okul)*	*16*	*76,19*
	Lise	*5*	*23,81*
Branş	*Türkçe*	*2*	*9,53*
	Matematik	*1*	*4,76*
	Fizik	*1*	*4,76*

	Matematik-Fizik	*1*	*4,76*
(Tablonun devamıdır)	*Biyoloji-Kimya*	*1*	*4,76*
	İngilizce	*3*	*14,29*
	Sınıf	*4*	*19,05*
	Okulöncesi	*1*	*4,76*
	Fransızca	*1*	*4,76*
	Coğrafya	*2*	*9,53*
	Tarih	*1*	*4,76*
	Müzik	*1*	*4,76*
	Sosyoloji	*1*	*4,76*
	Bilgisayar Mühendisliği	*1*	*4,76*
Kıdem	*1 – 10 yıl*	*5*	*23,81*
	11 – 20 yıl	*5*	*23,81*
	21 – 30 yıl	*6*	*28,57*
	31 – 40 yıl	*5*	*23,81*
Eğitim dili	*Türkçe*	*7*	*33,33*
	Makedonca	*7*	*33,33*
	Arnavutça	*3*	*14,29*
	Türkçe – Makedonca	*4*	*19,05*
Ünvan	*Okul yöneticisi /Müdür*	*6*	*28,57*
	Uzman Öğretmen	*2*	*9,53*
	Öğretmen	*13*	*61,90*

Tablo 3.1'e baktığımızda araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet dağılımına göre çoğunluğu (%71, 42) erkeklerin oluşturduğu, çalıştıkları kademeye göre ise büyük çoğunluğun (%76,19) ilköğretimde görev yaptıkları görülmektedir. Toplam 14 farklı branştan olan katılımcıların en çok (%19,05) sınıf öğretmeni ve (%14,29) İngilizce öğretmenlerinden oluştuğu, kıdem değişkenine bakıldığında ise katılımcıların en büyük kısmının (%28,57) 21-30 yıl arası görev yapanlar oluştururken diğerlerinin eşit dağıldığı görülmektedir. Eğitim dili değişkeni ile ilgili katılımcı dağılımı ise en çok (%33,33) Türkçe ve Makedonca dilinde eğitim veren öğretmenlerden oluşmuştur. Katılımcıların çoğu (%61,90) öğretmen ünvanına sahip ve öğretmenlik yapıyor. Uzman öğretmen ünvanı almış (%9,53) öğretmen ise

öğretmenlik görevi yanı sıra diğer öğretmenlere rehberlik etmektedir. Katılımcıların (%28,57) ise Okul yöneticiliği yapmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerin cinsiyet, çalışılan kademe, en son mezun oldukları okul, branş, mesleki kıdem, ders verdikleri eğitim dili ve okulda eğitim görülen dili gösteren demografik özellikleri detaylı olarak tabloda sunulmuştur. Tablo 3.2'de araştırmaya katılan 15 öğretmene ait detylı demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3.2.Öğretmen Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Cinsiyet	*Çalışılan Kademe*	*En Son Mezun Olunan Okul*	*Branş*	*Mesleki Kıdem*	*Eğitim dili*
Ö1	E	Lise	Lisans	İngilizce	8 yıl	Makedonca-Türkçe
Ö2	K	Lise	Lisans	İngilizce	10 yıl	Makedonca-Türkçe
Ö3	E	Lise	Lisans	Türkçe	22 yıl	Türkçe
Ö4	E	İlköğretim	Lisans	Sınıf öğret.	15 yıl	Türkçe
Ö5	E	İlköğretim	Lisans	Matematik	23 yıl	Makedonca
Ö6	K	İlköğretim	Lisans	İngilizce	5 yıl	Arnavutça
Ö7	K	İlköğretim	Lisans	Fizik	10 yıl	Arnavutça
Ö8	K	İlköğretim	Lisans	Sınıf öğret	15 yıl	Arnavutça
Ö9	K	İlköğretim	Lisans	Matematik - fizik	37 yıl	Makedonca
Ö10	E	İlköğretim	Lisans	Fransızca	39 yıl	Türkçe
Ö11	E	İlköğretim	Lisans	Sınıf Öğret.	18 yıl	Tirkçe
Ö12	E	İlköğretim	Lisans	Türkçe	12 yıl	Türkçe
Ö13	K	İlköğretim	Lisans	Okulöncesi öğret.	1.5 yıl	Türkçe
Ö14	E	İlköğretim	Doktora	Sınıf öğret.	38 yıl	Türkçe
Ö15	E	İlköğretim	Doktora	Bilgisayar mühendis.	21 yıl	Tirkçe

Tablo 3.2. inelendiğinde öğretmenlerden ikisi doktora mezunu onüçü ise lisans mezunu olduğuü kıdem yılının farklılaştığı ve öğretmenlerin çoğunluğunun ilköğretim kademesinde görev yaptığı görülebilir.

Araştırmaya farklı okullardan katılan 6 okul yöneticisinin demografik özelliklerine tablo 3.3'te detaylı olarak yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Okul Yöneticisi Olan Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Cinsiyet	*Okul türü*	*Enson mezun olunan okul*	*Branş*	*Kıdem*	*Okul yöneticisi olarak görev süresi*	*Okulda eğitim verilen dil*
Y 1	E	İlköğretim	Lisans	Biyoloji – kimya	39 yıl	10 yıl	Türkçe/Makedonca / Arnavutça
Y 2	E	Lise	Lisans	Coğrafya	30 yıl	13 yıl	Makedonca
Y 3	E	ilköğretim	Lisans	Müzik öğret.	25 yıl	1,5 yıl	Makedonca
Y 4	E	İlköğretim	Lisans	Sosyoloji	38 yıl	12 yıl	Makedonca
Y 5	E	İlköğretim	Yüksek lisans	Tarih öğret.	24 yıl	24 yıl	Türkçe
Y 6	E	Lise	Lisans	Coğrafya	11 yıl	3 yıl	Türkçe/Makedonca

Tablo 3.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin biri yüksek lisans beşi ise lisans mezunu olduğu, tamamı öğretmenlik mesleğinde kıdemi olan ve dördünün okul yöneticiliğinde 10 yılı aşan hizmet süresi olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Görüşme, olgubilim araştırmalarında en çok kullanılan veri toplama yöntemidir. Görüşmenin sunduğu etkileşim olanağı ve esneklik olguların derinlemesine araştırılmasına imkan sunar (Yıldırım ve Şimşek 2013). Ayrıca görüşme, katılımcıların bakış açılarını ve yorumlamalarını detaylı bir şekilde ortaya koymak ve bireysel olarak derinlemesine bilgi edinmeye de imkan sağlamaktadır (Şahin vd. 2019). Görüşme; bireylerin deneyimleri, görüşleri, tutumları, şikayetleri, duygu ve inançları ile ilgili elde etmek için etkili bir yöntemdir (Briggs,1986 akt.Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmacı tarafından derinlemesine yapılan literatür taramasından sonra, öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimi ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme belirli düzeyde standartlık ve esneklik sağladığından eğitim bilimleri araştırmalarına uygun bir teknik olup nitel araştırma kapsamında tercih edilebilir (Ekiz, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşme yapılandırılmış görüşmeye kıyasla daha esnek bir teknik olması nedeniyle burada araştırmacı sormayı düşündüğü soruları içeren bir görüşme formu hazırlar (Smith, 2017). Görüşme formu benzer sorulara yönelme yolu ile farklı insanlardan aynı tür bilgileri almak amacıyla hazırlanır (Patton, 1987 akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcılar arasında karşılaştırmalı olarak verilerin toplanmasını sağlar (Bogdan ve Biklen, 1998 akt. Şahin vd. 2019).

Görüşme soruları katılımcıların kendi fikirlerini açıkça ifade edecekleri şekilde açık uçlu sorular olarak hazırlanmıştır. Görüşme formu; beş demografik soru, beş araştırma sorusu ve toplam dokuz sonda sorudan oluşmaktadır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra nitel araştırmalar konusunda uzman bir akademisyeneden soruların anlaşılır ve araştırma konusuna uygun olup olmadığı sorulmuş, yanlış ve eksik olan kısımları düzeltilmiştir. Daha sonra üç öğretmen ve bir okul yöneticisi ile ön görüşme yapılıp, soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı, sorulmak istenileni doğru ifade edip etmediği ve amaca uygunluğu ile ilgili değerlendirme yapılmıştır. Geliştirilen bir ölçme aracının amacına uygun olup olmadığı pilot uygulama

vasıtasıyla denenmelidir. Eğer pilot uygulama mümkün değilse araştırmacı, geliştirdiği veri toplama aracı ile alakalı alan uzmanlarından görüş almalıdır (Gliner vd. 2015) Sorular ile ilgili gerekli düzeltmeler yapılmış, bazı soruların daha anlaşılabilir olması ve daha detaylı bilgi almak amacıyla sonda sorular eklenmiştir. Sondalar, görüşme sürecinde toplanan verilerin derinlemesine olup zenginleştirilmesini sağalayan önemli etkenlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırma kapsamında farklı etnik kökeni olan katılımcılar dahil edileceğinden görüşme formu KMC'nin resmi dili olan Makedonca'ya da çevirilmiştir. Görüşmelerin bir kısmı Makedonca dilinde gerçekleşmiştir.

3.4. Uygulama/ Verilerin Toplanması

Görüşme soruları hazırlandıktan sonra, öğretmen ve okul yöneticilerine ulaşılarak onlara araştırmanın konusu, amacı ve yönetemi ile ilgili bilgi vermek amacıyla her biri ile ayrı ayrı yüz yüze ve telefon görüşmeleri gerçekleştirildi. Araştırmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı, katılımcıların isimlerinin gizli tutulup gerçek isimleri yerine kodların kullanılacağı bu görüşmeler esnasında açıkça ifade edilmiştir.

Yapılan her görüşme öncesinde ilk önce katılmıcılara önceden verilen bilgiler teyit edilmiş olup, görüşme sırasında ses cihazı ile ses kaydı yapılmak istendiği bir kez daha açıklanarak katılımcılardan izin istenmiştir. Kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmeler araştırmacıya önemli kolaylıklar sağlayarak, araştırmacının soru sorma ve dinleme görevlerini daha etkil bir şekilde gerçekleştirmesine olanak tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Daha sonra katılımcılar ile ilgili kişisel bilgilerine yönelik demografik sorular sorularak görüşme başlatılmıştır. Katılımcıların görüşme formunda yer alan sorular ile ilgili verdikleri cevaplar kaydedilmiştir. Görüşmelerin tamamı önceden belirlenen gün ve saatte, katılımcıların görev yaptığı okullarda gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlenmesi

Verilerin çözümlenmesi sürecinde ilk olarak öğretmen ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sırasında alınan ses kayıtları Word programına aktarılarak dosya oluşturulmuştur. Toplanan ham veriler bilgisayar ortamına mutlaka kontrol edilmelidir.Toplanan ham veriler; okunabilir hale getirilmeli, temizlenmeli, hatalarından ayıklanmalı ve elektronik ortama kayıt için hazır hale getirilmelidir (Gliner vd.2015). Ses kayıtları deşifre edilip veri dosyası oluşturulduktan sonra ilgili katılımcının konuşması ile dosyadaki yazı tekrar karşılaştırılıp yazım hataları düzeltilip katılımcıların görüşleri yazıya aktarılırken ortaya çıkabilecek sapma, yanlış anlaşılmalar ve eksiklerin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Verilere dayalı yazı dosyası oluşturulduktan sonra kodlama esaslı içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'in (2008) de belirttiği gibi, verilerin içerik analizi yapılırken, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ifadelerinden birbirlerine benzeyen veriler ile ortak görüşler belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilip okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenip yorumlanmıştır. Yorumlama gerçekleştikten sonra alanında uzman bir araştırmacıdan yapılan çözümlemeler ile ilgili görüş istenmiştir.

Katılımcıların görüşme sırasındaki ifadelerine orjinal haliyle araştırmada yer vererek görüşlerinin gerçekçi bir şekilde yansıtılabilmesi sağlanmıştır. Araştırmaya yer verilen katılımcı ifadeleri katılımcıların gerçek isimleri yerine Y1, Y2 ya da Ö1,Ö2, vs. kodları kullanılmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Nitel araştırmalarda geçerlik araştırmacının araştırılan olguyu olduğu haliyle ve mümkün olduğu kadar yansız bir şekilde aktarılması ile sağlanabilir. Bu sebeple görüşme sorularının hazırlık aşamasında ilgili literatür incelenip konu ile ilgili kavramsal çerçeveden yararlanılmıştır. Hazırlanan görüşme formu alanında uzman iki araştırmacının değerlendirilmesine sunulup araştırmanın amacına uygun olup olmadığı ile ilgili görüşleri istenmiştir. Hazırlanan görüşme sorularının araştırma

konusu ile ilgili tecrübeleri yansıtacak biçimde net ve yanlış anlamaya neden olmayacak şekilde hazırlanmasına özen gösterilmiştir.

Ayrıca araştırmanın geçerliği ve güvenirliğinin sağlanması adına katılmıcı teyidine de başvurulmuştur. Görüşmeler bittikten sonra düzenlenip yazılı belge şeklinde oluşturulan notlar görüşmecilere gönderilip okumaları ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına ilişkin geri bildirim vermeleri istenmiştir. Yıldırım ve Şimşek'in (2008) de belirttiği gibi, araştırmada elde edilen verilerin, verilere ilişkin sonuç ve yorumların katılımcılara teyit ettirilmesi araştırmaya yarar sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında gerçekle ilgili farklı yön ve olguları öğrenebilmek için araştırılan olay ve olguyla alakalı farklı bakış açıları, farklı algıları ve deneyimleri olan katılımcılar tercih edilmiştir. Bu amaçla çeşitleme staretjisi kullanılmış olup araştırmanın ve sonuçların inandırıcılığının artacağı düşünülmektedir (Yıldırım ve Şişman, 2013).

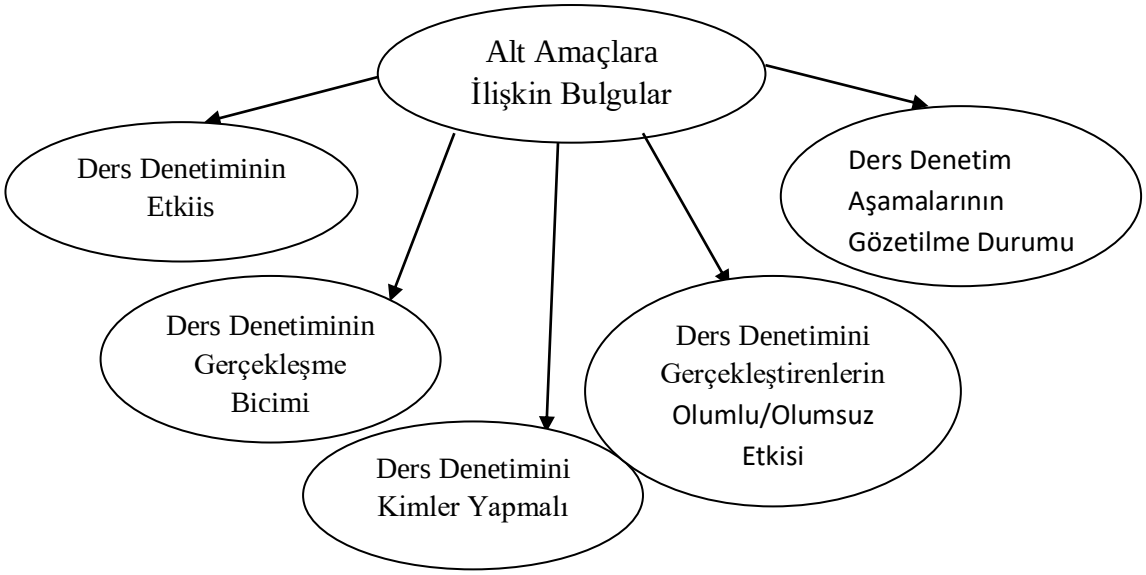
Katılımcılara görüşme öncesinde, görüşmede yapılacak ses kaydının yalnızca bu araştırma için kullanılacağı, isimlerinin ise kodlanacağı açıklanarak karşılıklı güven sağlanmıştır. Böylece katılımcıların görüşme sırasında düşüncelerini özgürce ifade etmeleri ve verdikleri bilgilerin var olan durumu olduğu gibi yansıtmaları hedeflenmiştir.

BÖLÜM IV

Çalışmanın bu bölümünde Debre ili, Mavrova-Rostuşe ilçesi ve Merkez Jupa ilçelerinin ilköğretim ve liselerinde görev yapan 15 öğretmen ile 6 okul yöneticisinin ders denetimine ilişkin görüşleeri doğrultusunda toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular , şekiller ve tablolara yer verilmiştir.

BULGULAR

Araştırma sonucu elde edilen bulgular beş bölümde sunulmuştur. Burada araştırmanın alt amaçlarına yanıt bulamak için görüşme formu yardımıyla elde edilen öğretmen ve okul yöneticilirinin ders denetiminin etkisi, ders denetiminin gerçekleşme biçimi, ders denetiminin kimler tarafından gerçekleşmesi gerektiği, ders denetimini gerçekleştirenlerin (müfettiş, danışman öğretmen ve okul yöneticisinin) olumlu ve olumsuz yönleri ile ders denetimi aşamalarının gözetilme durumuna ilişkin görüşlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çözümleme neticesinde belirlenen temalara şekil 6'da yer verilmiştir.



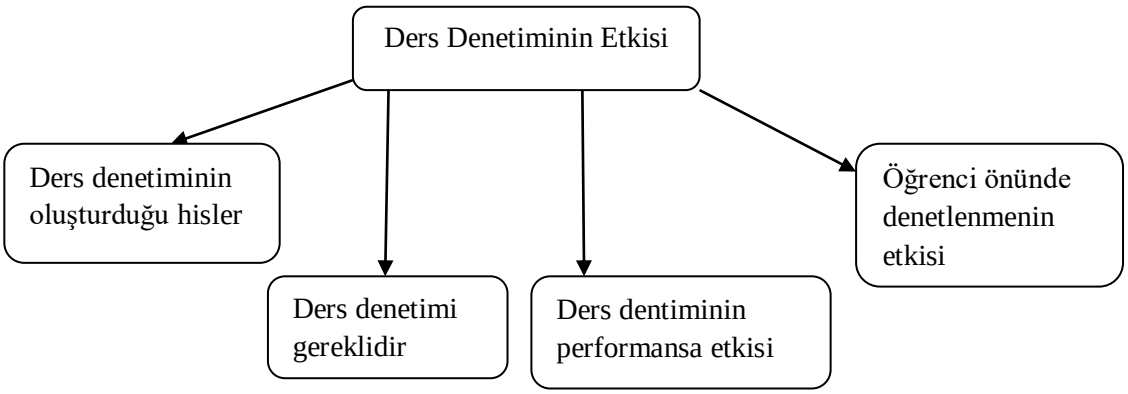
Şekil 6. Araştırma Kapsamında Elde Edilen Bulguların Çözümlemesi Sonucu Oluşturulan Temalar

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanin birinci alt amacına yönelik soru "Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetiminin öğretmenler üzerindeki etkisi ile ilgili görüşleri nelerdir?'' şeklinde belirlenmiştir. Bu alt amaçtan doğan soruya cevap alabilmek için toplanan veriler öğretmen ve yönetici görüşleri açısından ayrı ayrı analiz edilerek dörder kategori oluşturulmuştur. Öğretmen ve okul yöneticilerine sunulan görüşme formunda sadece bu alt amaç ile ilgili sorulan sorularda bakış açısına yönelik farklılık olması sebebiyle bu alt amaç ile ilgili elde edilen verilerin ayrı ayrı analiz edilip sunulması daha uygun görülmüştür.

4.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Öğretmen Görüşlerine Dayanan Bulgular

Birinci alt amaca ilişkin öğretmen görüşleri neticesinde oluşturulan temalar ve kategorilere şekil 7'de yer verilmiştir.



Şekil 7. Birinci Alt Amaca İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çözümlenmesi İle Oluşturlan Tema ve Kategoriler

Araştırmanın birinci alt amacının sorusu "Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetiminin öğretmenler üzerindeki etkisi ile ilgili görüşleri nelerdir?'' olarak belirlenip şekil 7'den da görüleceği üzere öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin analizi yapılarak "Ders denetiminin oluşturduğu hisler''; "Ders denetimi

gereklidir’’; “Ders dentiminin performansa etkisi’’ ve “Öğrenci önünde denetlenmenin etkisi’’ olmak üzere dört kategori belirlenmiştir. Bu dört kategori ve bu kategorilerde birleşen alt kategoriler tablo 4.1’de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin ders denetiminin etkisine ilişkin görüşlerinin analizi

Tema	*Kategori*	*Alt kategori*	*F*	*Katılımcı kodları*
1.Ders Denetiminin Etkisi	1.Ders denetiminin oluşturduğu Hisler	Stres/ Heyecan	5	Ö8; Ö10; Ö11; Ö13; Ö 15.
		Öğrencilerim için endişe	1	Ö1
		Korku/ Belirsizlik	1	Ö2
		Kazanım	2	Ö3;Ö4
		İlgi	1	Ö5
		Memnuniyet	2	Ö12; Ö14
		Farklı hisler	3	Ö6; Ö7; Ö9
	2.Ders denetimi gereklidir	Mesleki gelişime katkı için	8	Ö1; Ö5; Ö7; Ö9; Ö10; Ö12; Ö14; Ö15
		Yeniliklere uyum için	3	Ö3; Ö4; Ö11
		Plana sadık kalmak için	1	Ö13
		Öğretmenin durumunu takip etmek için	1	Ö8
		Eğitim niteliğinin artması için	2	Ö6; Ö2
	3.Ders denetiminin performansa etkisi	Performansı arttırır	10	Ö3; Ö4;Ö5; Ö7; Ö9; Ö10; Ö11; Ö12; Ö14; Ö15
		Performansı düşürür	1	Ö13
		Denetimin amacına bağlı	1	Ö6

		Etkilemiyor	3	Ö1, Ö2;Ö8
(Tablonun devamıdır)	4.Öğrenci önünde denetlenmenin etkisi	Olumlu	4	Ö2; Ö5; Ö7; Ö14
		Etkilemiyor	3	Ö1; Ö8; Ö11
		Denetleyene bağlı	4	Ö3; Ö6;Ö10; Ö12
		Öğrencinin saygısını kazandırır	1	Ö4
		Heyecanlandırıyor	3	Ö9; Ö13; Ö15

Tablo 4.1'de verilen öğretmenlerin "ders denetiminin etkisi'' ile ilgili görüşlerine bakıldığında "ders denetiminin oluşturduğu hisler'' kategorisinde öğretmenlerin büyük bir kısmı stres/heyecan hissettiklerini belirtmiştir. Araştırma kapsamında ders denetiminin "stres/heyecan'' gibi duygular hissttirdiğini belirten katılımcılardan bazılarının görüşleri şunlardır:

"*Heyecan yapabilir. Hatta ders esnasında müfettiş olmayınca tahminime göre bazı öğretmenler ki ben de onlardan biriyim denetim esnasında heyecan yapar'' Ö10.*

"*Öncelikle biraz heyecan oluşuyor'' Ö13.*

"Öğretmenler için ders denetim sürecinin bazen stresli ve yoğun bir süreç olduğunu söyleyebilirim '' Ö15.

Öğretmenlerin bir kısmı ise ders denetiminin "farklı hisler'' hissettirdiğine yönelik görüş bildirmişlerdir. Bununla ilgili bazı görüşler şunlardır:

"*Burada rahatlıkla şunu söyleyebilirim ki ders denetimi sırasında hissedilen farklı duygular var. Bu yapılan ders denetiminin içeriği ve amacına bağlıdır'' Ö6.*

"Ders denetimi farklı hisler uyandırıyor'' Ö7.

‘‘Memnuniyet’’ uyandırdığını ifade eden öğretmen görüşleri ise şunlardır:

> “ *Ders denetim sürecinde şöyle, biz tabi ki memnun oluruz ders denetimi olduğunda. Yani memnun oluruz dedğim gibi’’ Ö12.*

> *‘‘ Tabii ders denetimi bize, tabii daha çağdaşlaşmak için, öğretmenlerin gelişimi için profesyönel açıdan daha gelişmesi için çok iyi olur’’ Ö14.*

Ders denetim sürecinin “kazanım’’ hissettirdiğini belirten öğretmenlerden birinin görüşü ise şudur:

> “ *Ders denetimi süreci şu an için malum 15 yıllık bir tecrübenin de olması ders dentimi bende derste bir heyecan durumu hissettirmiyor aksine bunun benim için bir avantajlı olduğunu düşünüyorum. Kazanım hissettiriyor’’ Ö4.*

Ders denetimi sırasında ‘’öğrencilerim için endişe’’ hissettiği yönünde görüş bildiren öğretmenin görüşü ise şöyledir:

> “ *Duygularım ders denetimini kimin yaptığına bağlı. Fakat bu daha çok öğrenciler ile ilgili çünkü müfettiş geldiğinde genelde susuyorlar, normalde oldukları gibi değil derste aktif değiller ‘’ Ö1.*

Birinci alt amaç ile ilgili ikinci kategori “ders denetimi gereklidir’’ şeklinde belirlenmiş olup toplamda 5 alt kategori oluşturulmuştur. Katılımcı öğretmenlerin büyük bir kısmı ders denetiminin mesleki gelişime katkı sağlayacağı için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan analizler sonucu elde edilen beş alt kategoriye ilişkin aşağıda katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

Öğretmenlerin ders denetimi ‘’mesleki katkı sağlar’’ ile ilgili görüşleri şunlardır:

> ‘’ *Ders denetiminin gerekli olduğunu düşünüyorum. Çünkü işimizi nasıl daha iyi yapacağımızla ilgili mesleki yönlendirmeler alıyoruz’’ Ö7.*

> ‘’ *Çünkü bence, ders denetimi mutlak olmalı ve çok sık yapılmalıdır. Çünkü hem amaçlı bir şekilde dersi dentleyen için hem de öğretmenin kendisi için yararlıdır’’ Ö5.*

“ Elbette ki gerekli, çünkü biz işimizi profesyönel anlamda yapmıyor değiliz fakat biri geldiğinde, biri izlediğinde ve denetlediğinde sorumluluk daha fazladır. İşimiz gereği bizi teşvik etmekte kendi mesleğimizde daha fazla yükselmek ve mesleki gelişimimiz adına teşvik edici oluyor’’ Ö9.

“ Görüyoruz, evet. E denetim olunca ileride daha başarılı olacağımızı düşünüyoruz. O yüzden denetim olsun daha güzeldir. Yani gerekli, başarının artması için’’ Ö12.

Öğretmenlerin ders denetiminin “yeniliklere uyum’’ için gerekli olduğunu belirttikleri görüşler şunlardır:

“ *Ders denetimi taraftarıyım ben mesela derslerin. Özellikle yeni işe başlayan öğretmenlerin, artı üç beş yılda bir tekrar öğretmenlerin de kendilerini güncellemesi lazım diyeyim. Yeni tabirle ‘’update’’ yapması açısından yani çok gerekli olduğunu düşünüyorum. Çünkü biz zaman içerisinde biraz yozlaşabiliriz, geri kalabiliriz, eksik kalabilirizi, unutabiliriz, ortama göre kendimizi eksiltebiliriz. Denetimle bunu tamamlayacağız , kendimizi hazır hissedeceğiz daha iyi hazırlanacağız diye düşünmekteyim’’ Ö3.*

“ Çünkü 15 yıl önce üniversiteyi bitirmişim şu an mesela ‘’ders denetimi gerekli görüyormusunuz’’ sorusuna cevabım- Görüyorum çünkü üniversiteyi uzun bir süre önce bitirmişim arada yeni bilgilerin oluşma ihtimali yüksek olduğu için ders denetiminin gerekli olduğunu görüyorum’’ Ö4.

Ders denetimini “eğitim niteliğini arttırmak’’ için gerekli gören öğretmen görüşleri ise şöyledir:

“ *Evet, doğru şekilde gerçekleştiğinde ders denetiminin eğitim-öğretim sürecinin gerçekleşmesine olumlu etkisi olabilir. Müfettişler ile öğretmenler arası işbirliği ve rehberlik arttırılmalı. Öğretmenin dersi gerçekleştirme sürecinde eksikleri varsa bunun müfettişler tarafından söylenmesi aynı şekilde iyi yanlarının da belirtilmesi, söylenmesi.Genel olarak bir kez daha altını çizeceğim ders denetimi doğru ve uygun şekilde gerçekleştirilirse eğitim-öğretim sürecine olumlu etkisi olabilir’’ Ö2.*

“ Ders denetiminin gerekli olduğunu düşünüyorum. Ayrıca ders denetiminin denetim sürecinin önemli bir parçası olduğunu ve eğitim sisteminin niteliği açısından da önemli olduğunu düşünüyorum’’ Ö6.

Bu kategori ile ilgili öğretmenlerden biri ders denetiminin ‘’plana sadık kalmak’’ için diğeri ise “öğretmenin durumunu takip etmek için’’ gerekli olduğunu belirtmiştir.

Birinci alt amaca ilişkin üçüncü kategori “ders denetiminin performansa etkisi’’ olarak belirlenmiş olup bu kategoride dört alt kategori belirlendi. Bu dört alt kategoriden ilki ders denetiminin performansa etkisi “performansı arttırır’’ olup aynı alt kategoride toplam 10 öğretmenin aynı görüşü ifade ettikleri belirlenmiştir. Bu alt kategoriye ilişkin bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“ *Performansı etkiler düşüncesindeyim. Yani denetim bizim performansımızı arttıracak çünkü bileceğiz ki denetleneceğiz buna göre başarı ve çalışma ve üretim olacaktır yani. Olmalı zaten. Öyle düşünüyorum ben’’ Ö3.*

“ Doğal olarak performansıma etkisi var. Çünkü dışardan birinin geleceğini bildiğinde bu seni hep ders boyunca daha iyi olman için teşvik edip daha iyi hazırlanmana ve daha başarılı olmana neden olacaktır. Doğal olarak performansı etkiliyor’’ Ö7.

“ Tabiki eksikliklerimizi tamamladıktan sonra performansımız mutlaka ki artacaktır. Yeniliklere uyulduktan sonra performans kendiliğinden artar’’ Ö11.

“ *Yani kesinlikle şimdi denetim olunca performans da artar. Kendimizi daha iyi gösterebilmek için, ya da işte daha başarılı olabilmemiz için iyidir. Daha çok çalışmamız gerekir’’ Ö12.*

“ Öğretmen ne kadar daha sık sık ilgilenirse dersle o kadar daha çok çalışma performansına erişir ve o kadar daha iyi yanlış olan boşlukları doldurmuş olurlar. Böylelikle uzmanlaşmaya yaklaşmış olurlar’’ Ö14.

Öğretmenlerin bir kısmı ise ders denetimi performansı “etkilemiyor’’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları ise şöyledir:

‘’ *Ders denetimi kesinlikle benim performansıma etki etmiyor’’ Ö1.*

“ Bence bunun dersimi gerçekleştirmem üzerinde hiçbir etkisi yok’’ Ö8.

Ders denetimi ‘’performansı düşürür’’ yönünde görüş bildiren öğretmenin ifadesi şöyledir:

“ *Performans üzerinde aslında denetim sürecinde olumsuz etkisi olabilir. Çünkü denetim altında olduğumuzu bildiğimiz için normalde olduğu gibi performans gösteremeyebiliriz. Heyecandan dolayı’’ Ö13.*

Öğretmenlerden biri ise ders deenetiminin performansa etkisinin “denetleyenin amacına bağlı’’ olduğu yönünde bir görüş sunmuştur.

Birinci alt amaç ile ilgili öğretmen görüşlerine dayanarak oluşturulan son kategori ise “öğrenci önünde denetlenmenin etkisi’’ şeklinde belirlenmiş olup bu kategori beş alt kategoriden oluşmaktadır. Analizlere göre katılımcı öğretmenlerin dördü öğrencilerin önünde denetlenmenin onları “olumlu’’ etkilediği yönünde görüş bildirirken diğer dördü ise öğrencilerin önünde denetlenmekten nasıl etkileneceklerinin tamamen “denetleyene bağlı’’ olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu alt kategorilere yönelik görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmenlerin öğrenci önünde denetlenmenin onları “olumlu’’ etkilediğini belirten öğretmenlerin görüşleri şunlardır:

“ *Olumlu etki edebilir, hangi şekilde? öğrenciler öğretmenlerin istediği gibi çalışmadıklarını onları da dersi yaparken, doğru yapıp yapmadıklarını*

kontrol eden bir sorumlu olduğunu dersi gerçekleşme biçiminde yanlış birşeyle olduğunda uyarıldıklarını görecekler '' Ö2.

" Olağan olduğunu söylemeyeyim, yüzde yüz değil. Fakat öğrencilerin de birilerinin bizi izledğini görmeleri gerekir. Ve bunun olumlu etkisi olduğunu düşünüyorum çünkü biz genelde onlardan istiyoruz, onları bütün yıl izliyor ve notlandırıyoruz. Bu durumda onlar bizi de birilerinin izlediğini ve notlandırdığını, aslında hepimizin sorumluluğu olduğunu görecekler'' Ö5.

" Aslında öğrencilerin de kendilerini göstermesi, daha iyi olan öğrencilerin elbette. Bir çeşit mutluluk ve memnuniyet sağlayacaktır. Bende ise, bende de olumlu etkisi var'' Ö7.

Öğretmenlerin öğrencilerin önünde nasıl etkileneceklerinin "denetleyene bağlı'' olduğu şeklinde görüşler ise şunlardır:

" *Öğrencinin önünde denetlenmek bizim mesleğimiz icabı başka bir seçeneğimiz alternatifimiz yok bizim. Mecbur bizim öğrenci önünde denetlenmemiz yapılacaktır. E tabiki bu birazcık denetimi yapan kişiye de bağlıdır. O nasıl bir tavır bir tarzda olacak. Bazıları böyle maalesef biraz kırıcı olabiliyor bazı denetimlerde eklersem umarım darılmazlar denetleyiciler'' Ö3.*

" Öğrencilerin önünde sadece dinliyorsa tama ama eğer eleştirirse eleştirel birşey olursa kötüdür. Çünkü eleştiri yapıcı da olsa ben yine diyorum denetim olsun ama yapıcı olsun isterim. Eğer denetim başka amaçla olursa denetim başarıya ulaşamaz'' Ö10.

" Şimdi, öğrencilerin önünde denetlenmek biraz yani amaca bağlı orada denetimin amacı süresine, amacına bağlı. Denetim hangi amaçla yapılırsa, yoksa gereklidir, yani iyidir'' Ö12.

Öğrencilerin önünde denetlenmenin etkisi olmadığını yani "etkilemiyor'' şeklinde görüş bildiren öğretmenlerin ifadelerinden bazıları şunlardır:

“ *Aynı, öğrenciler önünde değişmiyorum. Müfettişler yokken nasıl davranıyorsam onlar dersimi denetlerken de aynı şekilde davranıyorum’’ Ö1.*

“ Tecrübelerime dayanarak bunun ne öğretmen ne de öğrenci üzerinde çok da etki ettiğini düşünmüyorum. Ders plana uygun bir şekilde gerçekleşiyor’’Ö8.

Öğrencilerin önünde yaşadıkları ders denetimi deneyimlerine göre “heyecanlandırıyor’’ yönünde bir ifade kullanan öğretmenlerden birinin görüşü şöyledir:

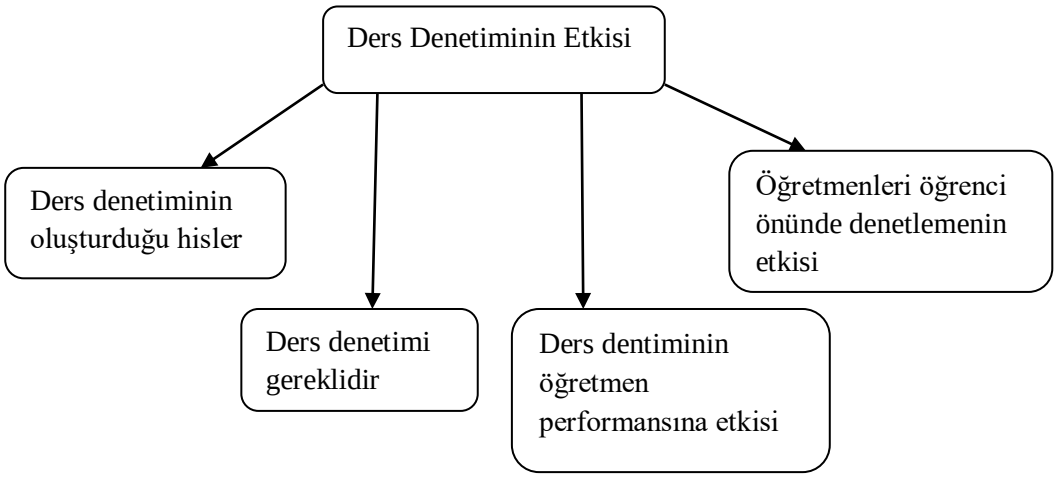
“ *Heyecanlandırıyor’’ Ö13.*

Öğretmenlerden biri ise öğrencilerin önünde yapılan ders denetiminin “öğrencilerin saygısını kazandırır’’ yönünde bir görüş bildirmiştir. Öğretmenin o görüşü aşağıdaki gibidir:

“ Öğrencilerin önünde denetlenmek aslında değişik birşey çünkü öğrenciler bundan nasıl etkileniyor? Kanaatimce bundan pozitif etkileniyor. Çünkü okulun veya ülkenin dersle ilgilendiğini görüyor öğrenciler. Ondan sonra bu onlara derse karşı bir saygınlık kazandırdığını düşünüyorum. Bunun dışında da öğrencilerinde pozitif anlamda geliştiğini söylemek mümkün’’ Ö4.

4.1.2. Birinci Alt Amaca İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular

Birinci alt amaca ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı görüşlerin çözümlenmesi ile oluşturulan tema ve kategorilere şekil 8’de yer verilmiştir.



,

Şekil 8. Birinci Alt Amaca İlişkin Okul Yöneticileri Görüşlerinin Çözümlenmesi İle Oluşturlan Tema ve Kategoriler

Araştırmanın birinci alt amacın sorusu "Öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetiminin öğretmenler üzerindeki etkisi ile ilgili görüşleri nelerdir?'' olarak belirlenip okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen verilerin analizi yapılarak şekil 8'de görüldüğü üzere "Ders denetiminin oluşturduğu hisler''; "Ders denetimi gereklidir''; "Ders dentiminin öğretmen performansına etkisi'' ve "Öğretmenleri öğrenci önünde denetlemenin etkisi'' olmak üzere dört kategori belirlenmiştir. Bu alt amaca ilişkin okul yöneticilerine ders denetiminin öğretmen performansına olan etkisi ve öğretmenleri öğrenci önünde denetlemenin okul yöneticileri üzerindeki etkisinin de ortaya konması adına karşılaştırılabilecek şekilde oluşturulması hedeflenmiştir. Çözümlemeler sonucunda belirlenen dört kategori ve bu kategorilerde birleşen alt kategoriler tablo 4.2'de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin ders denetiminin etkisine ilişkin görüşlerinin analizi

Tema	*Kategori*	*Alt Kategori*	*F*	*Katılımcı kodları*
1.Ders denetiminin etkisi	1.Ders denetiminin oluşturduğu hisler	Görev	2	Y1; Y2
		Memnuniyet	2	Y3; Y4
		Başarıya Ulaşma	1	Y5
		Olumlu hissettiriyor	1	Y6
	2.Ders denetimi	Eksikleri tamamlamak için	2	Y1; Y5

(Tablonun devamıdır)	gereklidir	Rahatlığın oluşmaması için	1	Y2
		Mesleki gelişime katkısı	3	Y3; Y4; Y6
	3.Ders denetiminin öğretmen performansına etkisi	Performansı arttırtır	5	Y1; Y2; Y3; Y4; Y5
		Performansı arttıracağı gibi düşürebilir	1	Y6
	4. Öğretmenleri öğrenci önünde denetlemenin etkisi	Öğrencide şaşkınlık	1	Y2
		Gurur verici	1	Y4
		Öğrenci odaklı	2	Y3; Y1
		Geliştirici	1	Y5
		Faydalı olmak	1	Y6

Tablo 4.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin "ders denetiminin etkisi'' olarak belirlenmiş tema dört kategoriden oluşmaktadır. Bu tabloya göre ilk kategori "ders denetiminin oluşturduğu hisler'' olup bu kategoride altı okul yöneticisinden ikisi bu süerci "görev'' hissi şeklinde belirtirken, ikisi "memnuniyet'' hissi olarak tanımlamaktadır. Okul yöneticilerinden biri "başarıya ulaşma'' hissi ile tarif ederken bir diğeri de "olumlu hissettiriyor'' şeklinde görüş bildirmiştir. Anlaşılacağı üzere bu kategoride toplam dört alt kategori belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin "ders denetiminin oluşturduğu hisler'' kategorisi altında toplanan görüşlere aşağıda yer verilmiştir. Ders denetimi ile ilgili görüşleri "görev'' hissi olarak belirlenen okul yöneticilerinin görüşleri şunlardır:

" Biz ders denetimini çalışma programımıza uygun şekilde gerçekleştiriyoruz'' Y1.

'' Yıllık çalışma programımız kapsamında ders denetimini gerçekleştirdiğimiz plan ve programımız var. Biz bunu düzenli olarak bütün öğretmenlerde gerçekleştirmekteyiz'' Y2.

Ders denetimini “memnuniyet’’ hissi ile tanımlayan okul yöneticilerin görüşleri ise şunlardır:

> “ *Bir dersin denetlenmesi için şimdi eğitim sistemine getirilen yeni kurallara göre haber vermemiz gerekir. Her denetim önceden bildirilmiş oluyor ve normal olarak ‘’keyifle’’ bizim deyimimizle meslektaşlarımızı ziyaret ediyoruz. Onlar hazırlıklıdır ve öncelikle öğretmenlerin o derste bize nasıl bir yenilik sunacağına odaklanıyoruz’’ Y3.*

> *“ Ders denetiminin dinamiği ve derecesine bağlı hisler farklıdır. Ben idari personel olarak da müdür olarak da ders denetimi gerçekleştirdim. Eğer ders denetimi eğitim amaçlıysa normal olarak ben idari personel veya müdür olarak yeni başlayan ve ders organizasyonunun bütünsel bir iş olduğu ile ilgili yardım yapılması gerektiğinde bu bana memnuniyet verecektir’’ Y4.*

Ders denetimini “başarıya ulaşma’’ hissi ile bağdaştıran okul yöneticisinin görüşü şöyledir:

> “ *Ders denetimi süreci bana çok şeyler hissettiriyor. Onu da dersin gelecekte daha iyi başarıların elde edilmesi adına çok şey hissettiriyor’’ Y5.*

Okul yöneticilerinden bir tanesi de ders denetiminin oluşturduğu hislere ilişkin “olumlu hissttiriyor’’ şeklindeki görüşü şudur:

> “Ders denetimi pozitif hissettiriyor müdür olarak tabii ki’’ Y6.

Birinci alt amaç ilgili elde edilen verileri çözümlendiğinde “ders denetiminin etkisi’’ teması altında yer alan “ders denetiminin oluşturduğu hisler’’ kategorisine ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin belirttiği görüşler karşılaştırıldığında öğretmenlerin bir çoğunda stres, heyecan, korku gibi daha çok olumsuz hisler uyandırırken okul yöneticilerinde olumlu ve başarıya yönelik duygular uyandırdığı görülmektedir. Öğretmenler ile okul yöneticilerinin bir kısmı ise memnuniyet hissettiklerini de belirtmişlerdir. Olumlu duygularda bir fikir birliği mevcuttur.

Okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulan ve “Ders denetiminin etkisi’’ teması olarak belirlenen temanın ikinci kategorisi “ders denetimi gereklidir’’ şeklinde

oluşturulmuştur. Bu kategoride öğretmen görüşlerine benzer olan "mesleki gelişime katkısı'' alt kategorisi dışında, "eksikleri tamamlamak için'' ve "rahatlığın oluşmaması için'' alt kategorileri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin çoğu ders denetiminin "mesleki gelişime katkısı'' olduğu için gerekli olduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu alt kategoriye ilişkin okul yöneticilerinin bazı görüşleri şöyledir:

> " *Evet, öğretmenlerin daha fazla hazırlanması için ders denetimi gereklidir. Çünkü her zaman bütün dersleri düzenli olarak eğitim araç gereçleri ile, eğitim yöntem ve teknikleri ile hazırlamıyorlar. Okulda mevcut teknik araçları yeteri kadar kullanmıyorlar. Müdür, pedagog veya müfettiş tarafından ders denetiminin yapılacağı haber verilen dersleri daha zengin içeriklerle hazırlıyorlar ve bununla daha büyük çalışma isteği uyanır. Bizler ise öğretmenlerin nereye kadar olduğunu, nelerin eksik olduğuna bakıyor ve mesleki gelişimi ile ilgili analiz yaptığımızda hangi öğretmenlerin hangi eğitimler veya hangi eğitimlerle kapsanması gerektiği, okul tarafından mı yoksa EGB tarafından mı kapsanmalı ona bakıyoruz'' Y3.*

> *" Ders denetimini çok gerekli görüyorum. Nedenine gelecek olursak tabii ki öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi açısından bence müdür olarak çok önemlidir'' Y6.*

Ders denetiminin "eksikleri tamamlamak için'' gerekli olduğu şeklinde görüş bildiren okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

> " *Ders denetiminn gerekli olduğunu düşünüyorum. Bununla olumsuz şeyler, farkında olarak veya olmayarak atlanmış şeyler tamamlanacaktır'' Y1.*

> *" Evet görüyorum, çünkü denetlemekle derslerde var olan boşlukları düzeltmeye çalışıyoruz'' Y5.*

Okul yöneticilerinden biri de ders denetiminin ''rahatlığın oluşmaması için'' gerekli olduğunu ifade eden görüşü şöyledir:

> *" Ders denetimi çok önemli. Öğretmenler bu anlamda bazen rahatlayabiliyorlar bu yüzden yönetim ekibinden bir denetimin olması iyidir.*

Bazı öğretmenlerimiz bazen müdür nasılsa gelmiyor diye rahatlayabiliyor istediğimiz gibi çalışırız özgürlüğüne kapılabiliyorlar. Biz de yönetim ekibi olarak bunları düzeltmek adına varız'' Y2.

Problemin bu alt kategorisini öğretmen ve okul yöneticilerinin belirttikleri görüşlere göre kıyaslandığında öğretmenlerin çoğu okul yöneticilerinin de yarısı ders denetiminin mesleki katkı sağladığı gerekçesiyle gerekli olduğunu düşündüğü görülmektedir. Bir okul yöneticisi ve bir öğretmen ise rahatlğın oluşmaması için ders denetiminin gerekli olduğu fikrini paylaşmaktadır.

Okul yöneticilerinin "ders denetiminin performansa etkisi'' kategorisinde yer alan görüşleri "performansı arttırır'' ve "performansı arttıracağı gibi düşürebilir'' olmak üzere iki alt kategorileride toplanmıştır. Bu kategoride okul yöneticilerinden biri hariç hepsi ders denetiminin öğretmenlerin performansını arttırdığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin ders denetimi "performansı arttırır'' yönündeki görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

" *Elbetteki öğretmenin performansına etki ediyor. Doğal olarak bazı şeyler unutuluyor. Bunların sürekli olarak tamamlanması gerekir. Hayat boyu öğrenmenin burada eğitimde de zamanında eksiklerimizi tamamlamalı, kendimizi geliştirmeliyiz'' Y1.*

" Var, ders denetiminin oldukça etkisi var. Ders denetiminin gerçekleşmesi ile birlikte öğretmenlerin gelecek dönemde yani sonrasında çok daha iyi hazırlandığını, günlük hazırlıkta planladıkları şekilde uygulandığını dersi çok güzel gerçekleştirdiklerini görmekteyim. Denetlemediğimizde ise rahatladıkları görülmekte'' Y2.

" Öğretmenlerin daha yüksek performanslarına gelebilmeleri için etki edebilir'' Y5.

Okul yöneticilerinden birinin ise ders denetiminin öğretmenlerin performansını arttıracağı gibi düşürebileceği yönündeki görüşü şudur:

> " *Ders denetimi tabii ki öğretmenlerin performansları üzerindeki etkileri bence pozitif ve negatif olabilir benim açımdan. Tabii ki bu pozitif açısı öğretmenlerin performansları üzerinde pozitif açıdan bakacak olursak tabii ki kendilerini daha fazla geliştirirler ve daha fazla çalışmaya yönelirler ve odaklanırlar. Fakat ders denetiminin negatif yönleri de bulunmaktadır performans üzerinde. Negatif, bence en önemli üzerinde durulacak negatif yön üzerinde, kendilerini baskı altında hissedebilir bu da performans üzerinde negatif etki yapabilir'' Y6.*

Ders denetiminin etkisi incelendiğinde bu alt amaçtan ortaya çıkan "ders denetiminin performansa etkisi'' kategorisi altında öğretmen ve yönetici görüşleri karşılaştırıldığında okul yöneticilerinin tamamına yakını ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun ders denetiminin performansı arttırdığı yönünde görüş bildirdiği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin geri kalanlarında ise performansı denetleyene bağladığı gibi bazılarının da performansı etkilemediği görüşüne sahiptir.

Okul yöneticilerinin görüşlerini bildirdiği "öğretmenleri öğrencilerin önünde denetlemenin etkisi'' kategorisine ilişkin beş alt kategori oluşturulmuştur. Neredeyse okul yöneticilerinin her biri bu konuda farklı bir görüş beyan etmiştir. Okul yöneticilerinin ikisi öğretmenleri öğrenciler önünde denetlerken daha çok öğrencileri düşündüklerinden "öğrenci odaklı'' alt kategorisi ortaya çıkmıştır. Bu alt kategoride ortaya konulan görüşler şöyledir:

> " *Özel olarak bir etkisi yokı, sadece öğrencilere önceden kimin ne için geldiği bilgisi verilirse iyi olur, bir sorun olmaz. Rahatsız etmemeli, tabii ki sık olmaya başladıysa olabilir'' Y1.*

> *" Umuyorum ki olumlu etkiliyordur. Çünkü biz öğrencilerin hepsinin öğretmenler ile iyi bir ilşkiye sahip olması için cesaretlendiriyoruz. Her yıl düzenlediğimiz anketlerden biz öğrencilerin neye ihtiyacı olduğunu nelerin düzeltilmesi gerektiğini, hangi öğretmenlerin nerde eksik olduğunu biliyoruz.*

İdari personellerimiz aracılığı ile öğretmen öğrenci ebeveyin üçlüsünde hangi problemlerin mevcut olduğunu biliyoruz'' Y3.

Okul yöneticilerinden birinin öğretmeni denetlediğinde "öğrencide şaşkınlık'' oluştuğuna yönelik vermiş olduğu görüş şöyledir:

" *Öğrenciler çoğu zaman şaşırıyorlar. Neden müdür derse geldi şeklinde. Onlar, onlara gittiğimi zannediyorlar. Ben de onlara değil aslında öğretmenin dersini denetlemek için geldiğimi, onunla çalıştığımı açıklıyorum'' Y2.*

Okul yöneticilerinden biri ise öğretmeni denetlerken kendini geliştirdiği yönünde bir görüş belirtmiştir. Bu görüş şöyledir:

" *Tabi ki öğretmenleri denetlemek beni, kendimi çok etkiliyor. Çünkü aynı zamanda o sıralarda ben de kendimi geliştiriyorum'' Y5.*

Okul yöneticilerinden biri öğretmenleri öğrencilerin önünde denetlemekten gurur duyduğunu belirtirken bir diğeri de faydalı hissettiğini belirtmişitr.

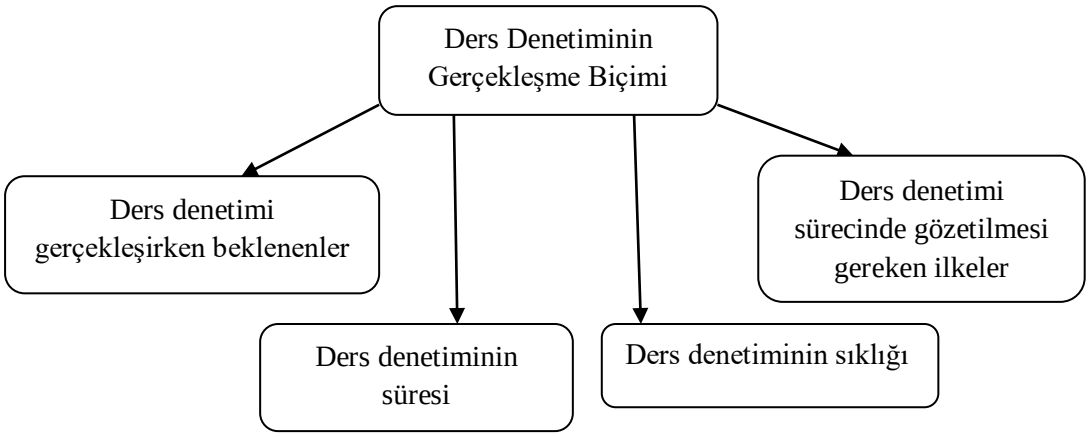
Birinci alt amaçtan yola çıkarak oluşturulan dördüncü kategoriye ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri karşılaştırıldığında okul yöneticilerinin yarısı ders denetimi sırasında öğrencilerin duygularına önem verdiği yönünde görüş bildirirken öğretmenlerin bir kısmı bu duruma olumlu bir olay gözüyle bakıyor, bir kısmı ise nasıl etkileneceğinin tamamen ders denetimini yapacak kişiye bağlı olduğu görüşüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bir kısmı ders denetiminin öğrenciler önünde gerçekleşmesinden etkilenmezken bazıları heyecanlandığını belirtmiştir.

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında ikinci alt amaca ilişkin toplanan verilerin çözümlenmesi yapılmış olup okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri birlikte değerlendirilip kategoriler ve alt kategoriler oluşturulmuştur. Bu alt probleme ilişkin katılımcılara yöneltilen sorular aynı olduğundan ayrı ayrı bir çözümlemeye gidilmemiştir. Bazı karşılaştırmalar ise bulgular ile birlikte verilmiştir.

4.2.1. İkinci Alt Amaca İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşlerine Dayanan Bulgular

İkinci alt amaç doğrultusunda elde edilen verilerin çözümlenmesi ile ortaya çıkan bulgulara ilişkin oluşturulan tema ve kategorilere şekil 9'da yer verilmiştir.



Şekil 9. İkinci Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema ve Kategoriler

Araştırmanın ikinci alt amaca yönelik soru "Ders denetimi nasıl yapılmalıdır ?'' olarak belirlenip öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen verilerin analizi yapılarak şekil 9'da de görüleceği üzere "Ders denetimi gerçekleşirken beklenenler''; "Ders denetiminin süresi''; "Ders dentiminin sıklığı'' ve "Ders denetimi sürecinde gözetilmesi gereken ilkeler'' şeklinde dört kategori belirlenmiştir. Bu dört kategori ve bu kategorilerde birleşen alt kategoriler tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Ders Denetiminin Gerçekleşme Biçimine İlişkin Görüşleri

Tema	*Kategori*	*Alt kategori*	*F*	*Katılımcı kodları*
2.Ders denetiminin gerçekleşme biçimi	1.Ders denetimi gerçekleşirken beklenenler	Dersin üç aşaması görülmeli	5	Y1; Ö4; Ö5; Ö11; Ö12
		Mevzuata uygun olmalı	4	Y2; Y4; Ö1; Ö6
		İzlenmeli ve not alınmalı	2	Y5; Y6
		Bir amacı olmalı	2	Ö2; Ö10
		Sınıfa göre yapılmalı	1	Ö3

(Tablonun devamıdır)		Haber verilmeli	5	Ö7; Ö8; Ö9; Ö13; Y3
		Mesleki gelişim odaklı olmalı	1	Ö15
		Öğretmenin kıdemi dikkate alınmalı	1	Ö14
	2.Ders denetimi süresi	Bir ders süresi	16	Y1; Y2; Y3; Y5; Y6; Ö1; Ö2; Ö3; Ö4; Ö5; Ö6; Ö8; Ö11; Ö12; Ö14; Ö15
		Dersin bir bölümü	3	Ö9; Ö10; Ö13
		Farketmiyor	1	Ö7
		İhtiyaca göre	1	Y1
	3.Ders denetiminin sıklığı	Yılda iki kez	5	Y1; Y3; Ö7; Ö9; Ö10
		İhtiyaca bağlı	7	Y4; Y5; Ö1; Ö2; Ö4;Ö11; Ö14; Ö15
		Ayda bir	3	Y6; Ö5; Ö6
		Yılda dört kez	2	Y2; Ö13
		Bir veya iki yılda bir	1	Ö3
		Yılda iki veya üç kez	2	Ö8; Ö12
	4.Ders denetimi sürecinde gözetilmesi istenen ilkeler	Planlılık ve nesnellik	4	Y3; Ö6; Ö9; Ö10
		Planlılık	2	Y2; Ö1
		Açıklık ve nesnellik	2	Y1; Ö3
		Planlılık ve amaçlılık	2	Y4; Ö2
		Süreklilik, planlılık ve nesnellik	1	Y5
		Planlılık ve bütünsellik	4	Y6; Ö7; Ö13; Ö14
		Amaçlılık ve nesnellik	1	Ö5
		Açıklık ve demokratiklik	1	Ö4
		Nesnellik	1	Ö8
		Planlılık, süreklilik, durumsallık, nesnellik, açıklık	3	Ö11; Ö12; Ö15

Yukarıda verilen tablo 4.3'e incelendiğinde öğretmen ve okul yöneticilerine "ders denetimi nasıl yapılmalı?'' sorusu ile ilgili belirtilen görüşlerin çözümlenmesi sonucunda "ders denetiminin gerçekleşme biçimi'' teması ve bu temada toplanan

dört kategori belirlenmiştir. Her kategori ile ilgili alt kategoriler de belirlenerek tabloda detaylıca gösterilmiştir.

Öğretmen ve okul yöneticilierinin görüşleri neticesinde oluşturulan "ders denetimi gerçekleşirken beklenenler'' kategorisi toplamda sekiz alt kategoriden oluşmaktadır. Öğretmenler ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre ders denetimi gerçekleşirken "dersin üç aşaması görülmeli'' alt kategorisi en çok görüşün yer aldığı alt kategori olarak belirlenmiştir. Bu alt kategoriye ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin bazıları şunlardır:

" *Dersin üç kısmının görülebileceği şekilde. Diğer ziyaretlerde ise hangi etkinliklere baktığımıza ve hangi amaçla gittiğimize bağlı'' Y1.*

" Bütün dersi görmesi gerekir denetleyenin. Aslında dersin tamamını kapsarsa daha iyi olur. Yani giriş bölümü, gelişme bölümü ve sonuç bölümü hepsi kontrol edilirse o zaman sonucun daha iyi olacağını düşünüyorum'' Ö11.

" Yani dersin tamamını kaplasa daha iyi olur. Sürecin daha iyi anlaşılması için çünkü o an bir kere tabiiki bilirsiniz siz de, öğrenciler, başladığı zaman ilk onlar da çekinir. Zamanla ders esnasında onlar daha etkili olmaya başlarlar. O yüzden dersin tamamını kaplasa daha iyi olur'' Ö12.

Öğretmen ve yönetici görüşlerinin daha yoğun olduğu diğer bir alt kategori de "haber verilmeli'' olarak belirlenmiştir. Bu alt kategoriye ilişkin görüşlerden bazıları ise şunlardır:

" *Ders denetiminin önceden haber verilerek olması, haber vermeden de olabilir ama haber verildiğinde öğretmen açısından daha rahat olacaktır, hazırlanacak ve dersin başarılı gerçekleşmesine neden olacaktır'' Ö7.*

" Öğretmene denetimin önce haberdar edilmesi bence çok önemli. Öğrencilere bunun sürpriz olmaması için'' Ö8.

" Bence haber verilerek olmalı'' Ö13.

Görüşlerin yoğunlaştığı diğer bir alt kategori ise "mevzuata uygun olmalı'' şeklinde belirlenmiş olup bazı görüşler şöyledir:

" *Ders denetimi dediğim gibi müdürün yıllık çalışma programı ve okulun yıllık çalışma programında yer verildiği şekilde gerçekleşiyor. Orada tam olarak hangi dönemlerde ders denetimi yapıldığı belirtilmiştir'' Y2.*

" *Ders dentimi ile ilgili idari personel aynı şekilde müdürün kendi program var. Yani siz sürekli ders dentleyemezsiniz. Programın tarih ve dinamiğ var'' Y4.*

" Dediğim gibi uzman kişi tarafındaan mevzuata uygun yapıldığı taktirde yılda bir değil ayda bir bile yapılabilir. Elbette derste daha iyi olan insanlar var biz eniyisi değiliz. İsterim. Olabilir''Ö1.

İki öğretmen görüşü ders denetiminin "bir amacı olmalı'' şeklinde olup aşağıda verilmiştir:

" Ders denetimi bir ihtiyaç olduğunda, bir amaçla gerçekleşmeli. Mesela o gün herhangi bir ders neden denetlenecek? Eğitim sisteminde değişiklikler varsa'' Ö2.

" Bence geliştirmek için, amacı olsun iyi olur'' Ö10.

Okul yöneticilerinin ikisi ise ders dentimi sırasında "izlenmeli ve not alınmalı'' yönünde görüş bildirmişleridir. Bu görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

" *Ders denetimi pratiksel izleyerek ve kayıt olmalıdır'' Y5.*

" Öğretmenin ders sırasında önceden verilmiş olan günlük plana ve hazırlığa ne kadar uyup ne kadar uymadığı takip edilmelidir. Tabii ki bundan sonra ise metod ve teknikler göz önünde bulundurulmalıdır ve takip edilmelidir. Öğrenci öğretmen arasındaki iletişim çok önemlidir'' Y6.

Yukarıda örnekleri ile belirtilen alt kategoriler dışında "sınıfa göre yapılmalı'', "mesleki gelişim odaklı olmalı'' ve "öğretmenin kıdemi dikkate alınmalı'' şeklinde alt kategoriler de oluşmuştur.

İkinci alt amaç kapsamında oluşan ikinci kategori ise ''ders denetimi süresi'' olarak belirlenmiş olup bu kategoride dört alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt

kategoriler ise sırasıyla, “bir ders süresi’’, “ihtiyaca göre’’, “farketmiyor’’ ve “dersin bir bölümü’’ alt kategorileridir. Öğretmen ve yöneticilerin ders denetiminin gerçekleşme süresine ilişkin görüşlerinin çoğu “bir ders süresi’’ alt kategorisinde toplandığı görülebilir. Bu alt kategoriye ilişkin bazı öğretmen ve yönetici görüşleri ise şunlardır:

“ *Dersin tamamı sürmeli’’ Ö1.*

“ Ders denetimi denetimin gerçekleşme amaçlarını karşılayabilmesi için dersin başından sonuna kadar sürmeli. Eğer ders denetimi 10-15 dakika sürerse araştırılan şeylerin derste ne kadar uygulandığını görmenin mümkün olmadığını düşünüyorum’’ Ö2.

“ *Değişebilir. Dersin başında, ortasında ve ya sonunda. Tabii ki en iyisi dersin başından sonuna kadar sürmesi. Çünkü dersin sonunda yansıma kısmı var’’ Ö6.*

“ *Ders denetimi bütün bir ders olmalı’’ Ö11.*

“ *Bir dersin tamamı ziyaret edilmeli. Eğer mesleki anlamda, teknik ve yöntemleri uygulama gibi diğer ziyaretlerde daha kısa da sürebilir’’ Y1,*

“ Ders denetimi bir ders süresi kadar sürer. Ilköğretimde her ders kırk dakika sürüyor ders denetimi de o kadar sürmeli’’ Y3.

“ Süresi yani aslında bir dersi baştan sona kadar izlemek çok iyi olur. Çok defalar, tabii ki danışmanlar, müfettişler tarafından beş onbeş dakka derse girilir, onbeş dakika zarfında ne görülür? Tamam hissedilebilir çok işler ama sonuna kadar dersin nasıl neki ne var girişi, ana bölümü ve son bölümünü izleyemeyebilir yani danışmanlar ve diğerleri’’ Y5.

Üç öğretmenin ders denetim süresinin ne kadar olması gerektiği ile ilgili “dersin bir bölümü’’ olmalı yönünde görüş bildirmiştir. Bu görüşlerden bazıları şöyle:

" *Dersin tamamını kapsamamalı fakat çok az da sürmemeli. En iyisi dersin ana kısmında olmasıdır. Hem denetleyen hem de dersi gerçekleştirenin dersi planına uygun yapabilmesi adına daha iyi olur'' Ö9.*

" Bir denetim de 15 – 20 dakika sürebilir. Dönemde tek kez yapılacaksa tüm dersi kapsayabilir. Ama dönemde bir kaç kez yapılacaksao zaman tek derste 15-20 dakika sürebilir'' Ö13.

Bu kategori altında okul yöneticilerinden biri "ihtiyaca göre'' yönünde bir görüş bildirirken öğretmenlerden biri ise ders denetiminin ne kadar süreceğine dair "farketmiyor'' yönünde ifade kullanmıştır.

Bu alt amacın üçüncü kategorisi incelendiğinde, kategori "ders denetiminin sıklığı'' şeklinde belirlenmiş olup "yılda iki kez'', "yılda dört kez'', "ihtiyaca göre', "ayda bir'', "bir veya iki yılda bir'' ve "yılda iki veya üç kez'' olmak üzere toplam altı alt kategorinin oluştuğu görülmektedir.

Görüşlerin çoğu ders denetiminin sıklığı konusunda "ihtiyaca göre'' alt kategorisinde toplandığı görülmektedir. Bu görüşlerden bazılarına da aşağıda yer verilmiştir.

" *Der denetim programına ve ihtiyaca bağlı'' Y4.*

" Yılda bir veya her ay, ihtiyaca göre'' Ö1.

" Her üç ayda yapılabilir. Yılda dört de yapılabilir yani ihtiyaca göre yapılabilir'' Ö11.

" Sıklıkla ve ihtiyca göre'' Ö14.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin bir kısmı da ders denetiminin "yılda iki kez'' yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden bazılarına aşağıda yer verilmişitr.

" *Ben müdür olarak öğretmenleri yıllık iki kez ziyaret ediyorum.. İlk dönemde bir kez ve ikinci dönemde bir kez, aynısını pedagog da yapıyor. Müfettiş denetimi de oluyor bunun yeterli olduğunu düşünüyorum'' Y3.*

" Profesyönel olduğunda danışmanlar tarafından mesela yıllık iki kez olabilir. Öğretmenleri mesleki anlamda, yeniliklerden haberdar etmek ve dersi mesleki anlamda daha iyi yapması adına yönlendirimek için'' Ö7.

" En azından yılda iki kez dersimizin denetlenmesi iyi olur. Çünkü çok sık denetlenmenin de etkisi yok. Fakat ilk dönemde bir ve ikinci dönemde bir kez olması bence iyi olur'' Ö9.

Okul yöneticilerinden biri ve iki öğretmen ise "ayda bir'' yönünde görüş sunumşlardır. Görüşlerden bazıları ise şunlardır:

" *Bence en az ayda bir gerçekleşmeli. Öyle ki öğretmen de kondisyonunu koruyabilir. Çünkü denetimin kendisiyle aslında öğretmende yeni teknikler, yeni yöntemler göstermesi adına yaratıcılık da tetiklenmiş oluyor'' Ö5.*

" Yani denetim bence her ay birer defa yapılmalıdır'' Y6.

Ders denetiminin sıklığı ile ilgili okul yöneticilerinin ikisinin öğretmenlerin ise beşinin görüşü ders denetiminin öğretmenin ihtiyacına göre düzenlenmesinin öğretmenin kendini geliştirmesi açısından daha önemli olduğu yönündedir.,. Bir kısmı ise çok sık yapılan denetimlerin hem öğrenci hem öğretmen açısından sıkıcı olduğunu vurgularken bir kısmı da müfredata uygun olarak yapılmasının en doğru olduğunu düşünmektedir.

Son kategori "ders denetiminde gözetilmesi istenen ilkeler'' ile ilgili okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerinin en çok nesnellik ve planlılık ilkesi üzerinde birleştiği görülmektedir. Özellikle yargıdan uzak, alanında uzman, objektif , bilimsel verilere dayanan ve tarafsız bir ders denetimi yani nesnellik ilkesinin gözetileceği bir ders denetimi geçirmek isteyen öğretmenlerin çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Bu kategoride toplam on alt kategori belirlenmiştir. Görüşlerin yoğunlukta olduğu

“planlılık ve nesnellik’’, “planlılık ve bütünlük’’, “açıklık ve nesnellik’’, “süreklilik, planlılık ve nesnellik’’ alt kategorileri ile ilgili görüşlerden bazıları sırasıyla aşağıda verilmiştir.

“Planlılık ve nesnellik’’ ilkelerinin gözetilmesi gerektiği yönünde görüş bildiren katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

> “ *Normal olarak dikkate alınması gerekenleri söyledim. Haber verilmesi, ders zamanında not tutulması gerekir. Öğretmeni kesmemek çünkü dersi yöneten o. Bizler varlığımızla öğretmen ve öğrencileri rahatsız etmemeliyiz. Yanlış giden birşeyler olduğunu görsek dahi birşey söyleyeceksek bunu daha sonra öğretmen ile görüştüğümüzde yapacağız. Çünkü öğretmen dersin baş rolu biz ise sadece misafiriz’’ Y3.*
>
> *“ Bence öncelikle haber verilmesi ve hazırlık olması gerektiğini düşünüyorum. Dil hatasından dolayı özür dilerim ben Arnavutça ders verdiğim için sorun oluyor biraz. Ders ziyareti sırasında özen ve saygı gösterilmelidir. Üçüncüsü de dersin gizliliği korunmalıdır’’ Ö6.*

“Planlılık ve bütünlük’’ ilkelerinin gözetilmesi gerektiği yönünde görüş bildiren katılımcılara ait görüşlerden bazıları şunlardır:

> “ *Ders denetiminin ders denetimi protokollerine uygun gerçekleşmesi gerektiğini düşünüyorum. Öğrenci ve öğretmenin etkinliklerine, dersin gerçekleşme şekline, öğretmen ile öğrenciler arasında etkileşime dikkat etmeleri gerekir. Farklı yöntem ve tekniklerin kullanımına, bunların doğru uygulanıp uygulanmadığı dersin her everesinde etkileşimin doğru yapılıp yapılmadığı vs. bakılmalıdır’’ Ö7.*
>
> *“ Planlılık ilkesi, bütünsellik bunlar üzerinde durulabilir’’ Ö13.*

“Açıklık ve nesnellik’ ikelerinin gözetilmesi gerektiği yönünde görüş bildiren katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

> “ *Açıklık, öğretmene ve ders denetimini gerçekleştirene karşı güvenilirilik sağlanmalıdır’’ Y1.*

“ Tabii ki ilkelere döndüğümüz zaman bunlar biraz şeffaf olmamız lazım, bu şeffaflığı hem denetleyicinin bize yardımcı olması lazım hem de bizim denetleyiciye örnek olmamız lazım. Çünkü bazen tecrübesi bizden az olan denetleyiciler de olabilir. Hem o bizden faydalanacaktır diye düşünüyorum tabi doğrusunu bilemem ama bence böyle. Hem biz de onların yeni neslin en azından daha farklı bir şekilde yaptıkları işleri eğitimleri görebiliriz diye umarım’’ Ö3.

“Süreklilik, planlılık ve nesnellik’’ ilkelerinin gözetilmesi yönündeki görüşlerden bazıları şunlardır:

“ *Diğer taraftan hangi ilekeleri göz önünde bulundururuz, o dur dersin çok objektif olması, sürekliliği olmalı, planlı olmalı, bunları ben gözetebilirim’’ Y5.*

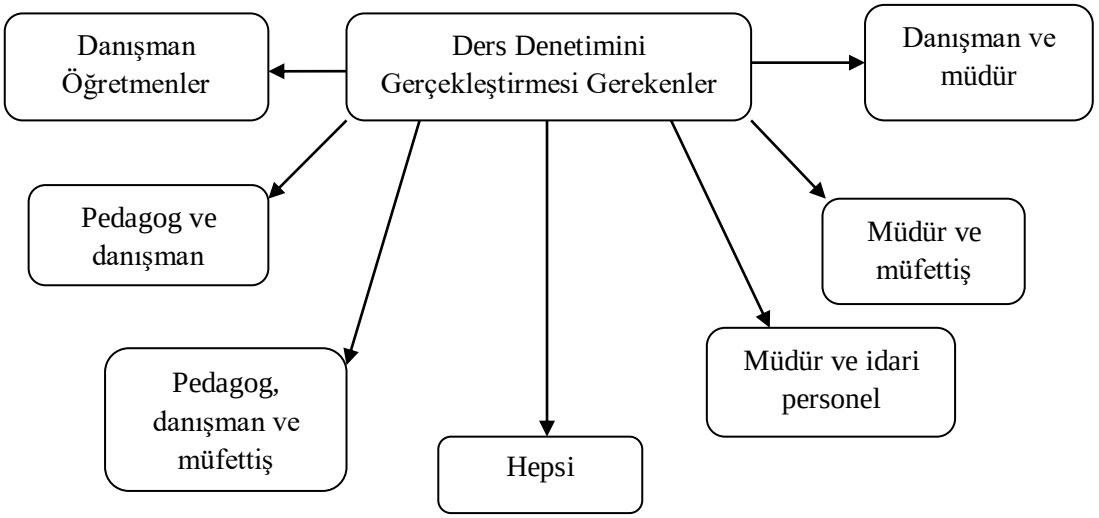
Ders denetimi sırasında yöneticilerin daha çok plana uygun bir ders denetiminin gerçekleşmesi taraftarı olduğu öğretmenlerin ise planlı olmasına katıldıkları fakat denetleyenlerden şeffaflık, objektiflik ve gizlilik gibi hususlarada dikkat edilmesini de istedikleri görülmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde üçüncü alt amaç ile ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinden toplanan veriler çözümlenerek ders denetiminin kimin yapması gerektiği ile ilgili sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.3.1. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinden elde edilen verilerin çözümlenmesi ile oluşturulan tema ve kategorilere şekil 10’da yer verilmiştir.



Şekil 10. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema ve Kategoriler

Araştırmanın üçüncü alt amaç kapsamında "Ders denetimini kimler yapmalıdır?'' olarak belirlenip öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen verilerin analizi yapılarak şekil 10'da da görüleceği üzere "ders denetimini gerçekleştirmesi gerekenler'' teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında "danışman öğretmenler'', "pedagog ve danışman'', "pedagog, danışman, müfettiş'', "hepsi'', "müdür ve idari personel'', "müdür ve müfettiş'' ile "danışman ve müdür'' kategorileri oluşturulmuştur. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular tablo 4.4'te ise daha detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Ders Denetimini Gerçekleştirmesi Gerekenlere İlişkin Görüşleri

Tema	*Kategori*	*f*	*Katılımcı kodları*
3.Ders denetimini gerçekleştirmesi gerekenler	Danışman öğretmen	9	Y3; Y4; Ö5; Ö6; Ö7; Ö8; Ö11; Ö12; Ö13
	Hepsi	4	Y1; Ö2;Ö3; Ö4
	Pedagog ve danışman öğretmen	3	Y5; Ö9; Ö10
	Danışman öğretmen ve müdür	2	Ö1; Ö15
	Pedagog, danışman öğretmen ,		

(Tablonun devamıdır)	müfettiş	1	Ö14
	Müdür ve idari personel	1	Y2
	Müdür ve müfettiş	1	Y6

Ders denetiminin kimler tarafından gerçekleşmesi gerektiği ile ilgili öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde yedi öğretemen ve iki okul yöneticisinin danışman öğretmenlerin mesleki yeterlikleri nedeniyle ders denetimini yapmaları gerektiğini belirtmektedirler. Bu düşüncelerin denetimin rehberlik ve geliştirme özellikleriyle bağdaştığı söylenebilir. Ders denetimini yapması gerekenler "danışman öğretmenler'' olduğu yönündeki öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

" *Bence dersi denetlemesi gereken kişilerin başında danışmanlar daha doğrusu her dersin uzmanı olmuş danışmanların yapması gerekir. Çünkü onlar mesleki olarak öğretmenlerin neleri eksik, neye ihtiyacı var biliyor ve mesleki olarak tanıyabiliyor. Onların tecrübesi ile öğretmenlerin öğretime pozitif davranış ve bakış açısı kazandırabilirler. Çünkü bizler müdür olarak öğretmeniz, fakat bir alanın öğretmeniyiz , dersin pedagojik kuaallarını biliyoruz yine de mesleki uzman görüşüyle sadece danışman bir şeyin yolunda olup olmadığını söyleyebilir. Daha doğrusu nasıl düzeltilebilir, daha iyi olabilir. Çünkü amacımız hata avlamak değil öğretimin nasıl daha iyi hale getirilebileceğine, ilteişimi düzeltebileceğimize, öğretmenin gelecekte mesleki olarak nasıl hazırlanması eğitim-öğretim araçlarını hazırlayıp teknikleri kullamasına yönelik olmalı'' Y3.*

" Bence bunların arasında en iyisi ders denetiminin EGB danışmanları tarafından yapılmasıdır. Öncelikle denetimini yaptıkları dersin branşında uzmanlar dersin amacı cezalandırma değil. Amaç bazı şeyleri düzeltmemizle ilgili. Uzman olanlar düzeltemeyecekse kim düzeltebilir ki'' Ö5.

" Daha uygundur bizce danışman öğretmen tarafından yoksa diğerleri yani dediğiniz gibi şimdi müdür gelir. Evet, kontrol yapar, denetim yapar ama ne kadar etkili olacak o belli değil. Çünkü bilirsiniz sizde yani her müdür bütün

bölümleri kapsayamaz. O yüzden danışman öğretmen olsa daha uygun olur'' Ö12.

'' Bence danışman öğretmenin yapması daha iyi olur. Her açıdan daha iyi yaklaşabilir diye düşünüyorum. Daha yapıcı yaklaşabilir. Alanında uzman olduğu için daha faydalı olabileceğini düşünüyorum'' Ö13.

Bir okul yöneticisi ve üç öğretmenin görüşüne göre ise ders denetimini "hepsi'' yapmalı şeklinde olup herkesin sorumluluk almasından yana olduğu yönündedir. Bu görüşlerden bazıları şunlardır:

" *Ders denetimini kim yapmalı, danışman ve müfettişle kıyasladığımda başta danışman öğretmenin daha büyük önceliği var. Danışmanlık vererek dersin daha iyi olmasını sağlayabilir. Müfetttiş ise sadece dersle ilgili eleştiri, verebilir az da olsa danışmanlık da yapabilir. Müdür ise, müdür ve idari personel müdür yardımcısı da tabii. Bence hespinin ders denetimi yapması gerekir'' Y1.*

'' Ders denetimini devlet müfettişliğinden görevli müfettişler, okul yöneticisi, eğer okul yöneticisi mesleki bir ihtiyaç olduğunu görürse okuldaki idari personelin pedagog, psikolog ve sosyolog da ders denetimi yapabilir'' Ö2.

'' Ders denetimi dediğiniz gibi müfettiş, daışman ve okul müdürleri tarafından yapılmalıdır. Şimdiye kadar kazanımların bu konuda doğru ve düzgün olduğunu düşünüyorum. Bunlardan herhangi birinin çıkarılmasının doğru olmadığını düşünüyorum'' Ö4.

Ders denetiminin pedagog ve danışman öğretmen tarafından yapılması yönünde ise bir okul yöneticisi ve iki öğretmenin görüş birliğinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticisi ve bir öğretmene ait görüşe aşaığda yer verilmiştir.

" *Tabiki önceliğ okul pedagoguna veriyorum. Ondan sonra danışman öğretmenlere ya da danışmana. Onların yapması en ugun. Çünkü danışman öğretmen kendisini uzmanlaştırmıştır yani çeşit çeşit sertefikalar alması gerekli ki danışman olabilsin. Aynı zamanda pedagog zaten kendisinin alanı o'' Y5.*

“ Bence en yetkili olanlar branş uzmanı olan danışmanlardır. Mesela ben matematikçiyim eskiden matematik alanında uzman danışmanlar gelirdi ve bize güçlü ve zayıf yanlarımızı gösterirlerdi. Ki o zamanlar daha genç öğretmenlerdik tabii ki şimdi daha yaşlı olmamız meslekte daha uzun yıl olmamız eksik ve yanlışlarımızın olmadığı anlamına gelmiyor. Her zaman daha iyisi olabilir değil mi? ben şimdilerde yapılan denetimlere katılmıyorum. Çünkü dersime tarih, biyoloji veya herahngi bir alanda mezun olmuş biri dersime geldiğinde yardımı dokunmayacaktır. Okul idaresinden gelebilirler ama pedagog gelirse iyi olur. Müdür ise dersi izlemede yeterince yeterliliğie sahip değil o daha çok okul içindeki deiğer çalışanları, yönetimle bağlı işleri takip edebilir. Dediğim gibi en yeterli olanlar ilgili derste uzman danışmanlardır’’ Ö10.

Verilere göre öğretmenlerden ikisi mesleki yeterlilik ve mevzuat gereği danışman öğretmen ile müdürün ders denetimi yapması gerektiği yönünde görüş belirtirken öğretmenlerden biri müdür ve idari personelin yapmasının daha uygun olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerinden ikisini de özellikle müdürün ders denetimi yapmasının daha uygun olduğunu vurgulamıştır. Yasal olarak bakıldığında pedagoglar okul yöneticilerinin yetkilendirilmesiyle ders denetimi yapabilir ve pedagojik açıdan dersi gereği gibi değerlendirebilir, fakat mesleki yeterlik daha doğrusu her branşı kendisi de bilemeyeceğinden burada bazı görüşlerin çeliştiği söylenebilir.

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

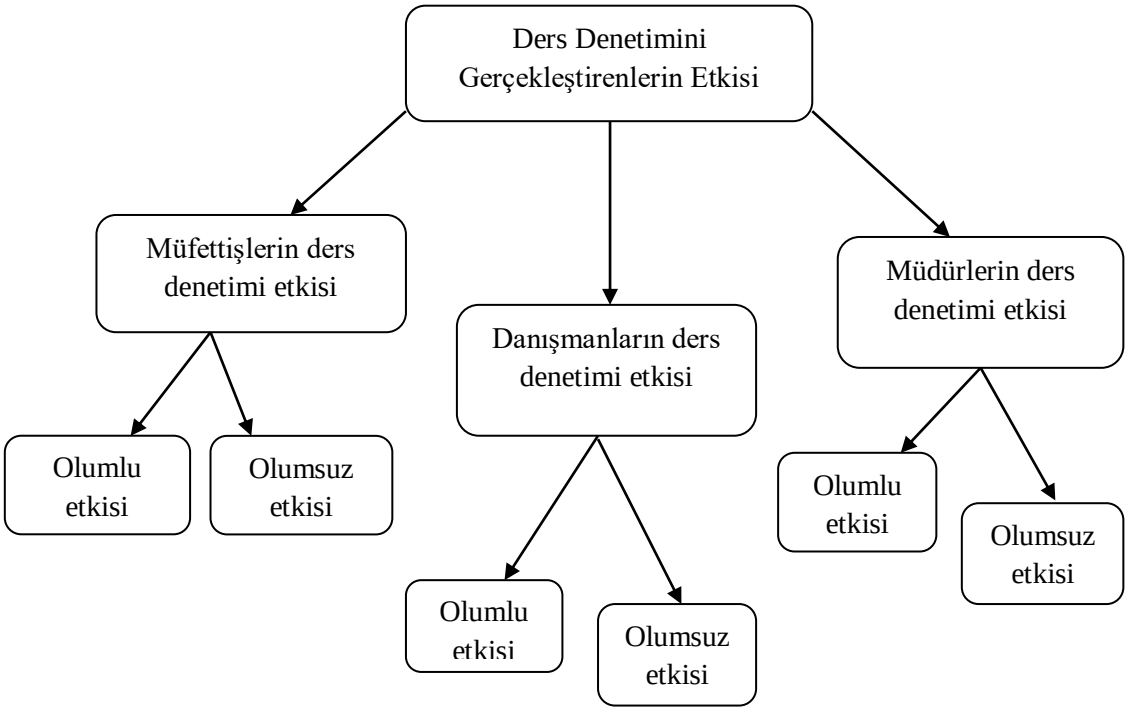
Araştırmanın bu bölümünde dördüncü alt amaç ile ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinden toplanan veriler çözümlenerek ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir

4.4.1. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular

Dördüncü alt amaç kapsamında "Ders denetimini gerçekleştirenlerin olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? ''olarak belirlenmiş olup, bu alt amaca ilişkin üç ayrı sorunun yanıtı aranmıştır. Dördüncü alt amaca ilişkin aşağıda şu sorulara yanıt verilmeye çalışılmıştır:

a. Müfettişler tarafından gerçekleştirilen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
b. Danışmanlar tarafından gerçekleşen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
c. Okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Dördüncü alt amaç doğrultusunda elde edilen verilerin çözümlenmesi ile ortaya çıkan bulgulara ilişkin oluşturulan tema, alt temalar ve kategorilere şekil 11'de yer verilmiştir.



Şekil 11. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema, Alt Temalar ve Kategoriler

Ders denetimini gerçekleştirenlerin olumlu ve olumsuz etkilerinden yola çıkarak elde edilen veriler şekil 11'de görüldüğü üzere "Ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi'' teması altında toplanmıştır. Oluşturulan tema toplam üç alt tema içermektedir. Her bir alt tema ise kendi içinde kategori ve alt kategorilerden oluşmaktadır. Bu tema altında müfettiş, danışman ve okul yöneticilerinin ders denetiminin olumlu ve olumsuz etkileri incelendiğinden ve alt temalar kapsamında oluşturulan kategorilerin fazla olması nedeniyle hem görsel hem de inceleme bakımından da kolaylık sağlanması açısından her biri ayrı bir tabloda sunulmuştur.

"Ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi'' teması altında yer alan ilk alt tema "müfettişlerin ders denetimi etkis'' şeklinde belirlenmiş olup tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Ders Denetimini Gerçekleştirenlerin Etkisi Teması Altında Müfettişlerin Ders Denetiminin Etkisine İlişkin Görüşleri

Tema	*At tema*	*Kategori*	*Alt Kategori*	*F*	*Katılımcı kodları*
4.Ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi	1.Müfettişlerin ders denetimi etkisi	1.Olumlu	Mesleki katkısı	4	Y1; Ö2; Ö6; Ö7
			Olumlu etkisi çok	2	Y3; Ö10
			Eksikleri tamamlaması	3	Y5; Ö5; Ö8
			Otoriter olması	1	Y4
			Objektif olması	2	Y6; Ö15
			Sorun gidermesi	1	Ö4
			Mevzuat bilgisi	3	Ö9; Ö11; Ö13
			Kontrolü sağlaması	1	Ö12
			Daha fazla hazırlanmaya teşvik etmesi	1	Ö14
			Yorumsuz	3	Y2; Ö1; Ö3

(Tablonun devamıdır)		Önyargılı	1	Ö3
		Güven vermemesi	2	Y1; Ö1
	2.Olumsuz	Denetimin kısa sürmesi	1	Y2
		Mesleki yetersizlik	3	Y4; Ö11; Ö13
		Kötü duygular oluşturması	7	Y5; Y6; Ö6; Ö7; Ö10; Ö14; Ö15
		Siyasi ve kötü amaçlı olabilmesi	1	Ö9
		Performansı düşürmesi	1	Ö12
		Olumsuz etkisi yok	5	Y3; Ö2; Ö4; Ö5; Ö8

Dördüncü alt amaca ilişkin oluşturulan "ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi'' teması kapsamında yukarıda verilen tabloda birinci alt tema verilmiştir. Birinci alt temada "müfettişlerin ders denetimi etkisi'' başlığı altında "olumlu'' ve "olumsuz'' kategorileri ve katılımcıların görüşleri neticesinde alt kategoriler belirlenmiştir. Tablo 4.5. incelendiğinde müfettişlerin ders denetimi yapmasına ilişkin "eksiklerin tamamlanması'', "mesleki katkısı'' ve '"mevzuat bilgisi'' yönünde üçer görüş belirtilmiş olduğu görülmektedir. Üç katılımcı ise müfettişin dersi denetlemesinin olumlu etkisine yönelik bir yorum yapmamışlardır. Müfettişlerin ders denetimi yaparak eksiklerin tamamlanmasına etki edeceğine ilişkin görüşler ise şöyledir:

> " *Evet hepsinin izlemesi bana göre çok iyi olur. Ama en uygun bunlardan danışmanın izlemesidir. Ama onlar (müfettişler) da kimi boşlukları doldurabilir'' Y5.*

“ Dışardan birinin derste olması dersin denetlenmesi daha ilginç oluyor. Olumlu yanı eksikleri bulup onlarla ilgili yardımcı olabilir’’ Ö8.

Müfettişlerin ders denetimi yapmaları mesleki anlamda katkı sağladığı yönünde olan görüşlerden bazıları şunlardır:

“ *Müfettiş denetiminin olumlu yanı öğretmenin müfettişten bir notu olması işte kendini geliştirme kısmında kendisi için olumlu veya olumsuz olacak bir düşünceye sahip olması’’ Y1.*

“ Eğitim müfettişi eğitimdeki yenilikelrin uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilir eksiklerin olduğunu görmeleri halinde dersin gerçekleşme şekli ile ilgili danışmanlık yapabilirler’’ Ö2.

Öğretmenlerin bazıları müfettişlerin mevzuat bilgisine sahip olmaları nedeniyle ders denetimini gerçekleştirmeleri olumlu etki edeceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere örnekler ise şunlardır:

“ *Olumlu yanı müfettiş olarak bizi yenilikler ile ilgili haberdar edebilir, bizler bütün değişiklikleri takip edemiyoruz, kanunlar da dahil, müfettiş ise bilmemiz ve uygulamamız gerekenleri bize anlatacak kişidir’’ Ö9*

“ Yasal alanda eksiklerimi tamamlaması lazım bu olumlu olabilir’’ Ö11.

Yukarıda verilen örnekler dışında bir öğretmen müfettişin kontrol sağlamasını olumlu bir etki olarak görürken, bir diğer öğretmen de müfettişin dersi denetlemesi onu daha fazla hazırlık yapmaya teşvik edeceği yönünde bir görüş belirtmiştir.

Müfettişin dersi denetlemesinin olumsuz etkileri incelendiğinde “kötü duygular oluşturması’’ kategorisinde yedi katılımcının görüşleri birleştirilmiştir. Bu kategoride kastedilen “kötü duygular’’ katılımcıların görüşlerine göre müfettişin dersi denetlemesi sırasında korku, stres ve endişe gibi duyguların oluştuğunu ifade etmelerinden yola çıkarak oluşturulmuştur. Bu görüşlerden bazıları şunlarıdr:

“*Ama çok strese girebiliriz’’ Y5.*

“ Olumsuz olarak sadece korku hissinin uyandırılması olabilir. Derste yabancı birinin uyandıracağı bir his’’ Ö7.

“ Genelde olumsuz yanı biraz endişe oluşturabilir öğretmen ve öğrencide’’ Ö10.

“ Müfetişler dersi denetlerken bizde stres de oluşabilir‘’Ö15.

Müfettişlerin ders denetimini gerçekleştirmek için mesleki anlamda yetersiz olduğu yönünde görüş bildiren bir okul yöneticisi ve iki öğretmen görüşü mevcuttur.

“ *Yani dış denetimin etkisi var fakat uzmanlık açısından o denetimin ne kadar yararlı olacağı önemli. Olumsuz yanı kesinlikle uzmanlık kısmı’’ Y4.,*

“ Olumsuz yanı da alanlarında uzman değillerse ki genellikle öyle oluyor. Mesleki anlamda katkısı olmayabilir ve doğallıktan uzaklaşmaya neden olabilirler’’ Ö13.

Dört öğretmen ve bir okul yöneticisi ise müfettişlerin dersi denetlemesi ile ilgili olumsuz bir etki oluşmayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bazı görüşler şunlardır:

“ *İlk olarak, eğitim müfettişinin ziyaretinin tecrübeden de olumsuz etkisi olmaması gerekir’’ Ö2.*

“ Olumsuz yanı pek aklıma gelmiyor. Olumsuz bir yanı olduğunu söylemek pek mümkün değil’’ Ö4.

Genel olarak müfettişlerin ders denetimini gerçekleştirmelerinin olumlu ve olumsuz etkisine yönelik öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinin oluşan alt kategorilere bakarak epey farklılaştığını söylemek mümkündür. Olumlu yanını daha çok müfettişlerin mevzuat bilgisi ve mesleki katkı olarak belirtirken bazı katılımcılar ise tam tersi müfettişlerin mesleki yeterlilği olmadığını savundukları gibi olumsuz duygular oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle okul yöneticilerin müfettişlerin ders denetimi yapmasının olumsuz bir yanını görmezken öğretmenlerde bunun

huzursuzluk ve korku gibi duygular uyandırabileceğimortaya çıkan bulgular arasında yer almaktadır.

Dördüncü alt amaç kapsamında cevabı aranan sorulardan birisi de "Danışmanlar tarafından gerçekleşen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir? sorusuydu. Bu anlamda "ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi'' teması altında ikinci alt tema "danışmanların ders denetimi etkisi'' olarak belirlenmiştir. Danışmanların ders denetimi gerçekleştirmeleri ile ilgili görüşlere dayanarak "olumlu'' , "olumsuz'' ve "yorumsuz'' kategorileri oluşturulmuştur. Analiz sonuçları tablo 4.6 'da oluşturulmuştur.

Tablo 4.6. ***Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Ders Denetimini Gerçekleştirenlerin Etkisi Teması Altında Danışmanların Ders Denetimini Gerçekleştirmesinin Etkisine İlişkin Görüşleri***

Tema	*Alt tema*	*Kategori*	*Alt kategori*	*F*	*Katılımcı kodları*
4. Ders denetimini gerçekleştiren-lerin etkisi	2.Danışmanların ders denetimi etkisi	1.Olumlu	Mesleki gelişime katkı	18	Y1; Y2; Y5; Y6; Ö1; Ö2, Ö3; Ö5; Ö6; Ö7; Ö8; Ö9; Ö10; Ö11; Ö12; Ö13; Ö14; Ö15
			Öğretim sürecine katkı	1	Ö4
			Yorumsuz	2	Y3; Y4
		2.Olumsuz	Denetimin gerçekleşme-mesi	5	Y1; Y2; Y3; Ö2; Ö3
			Gerginlik/stres /baskı	4	Y4; Y5; Y6; Ö6
			Zaman sınırı	1	Ö15
			Sık gerçekleşmesi	1	Ö7

(Tablonun devamıdır)	Öğrenci motivasyonuna olumsuz etki	1	Ö9
	Olumsuz yanı yok	8	Ö1; Ö4; Ö5;Ö8; Ö10; Ö11;Ö12; Ö13; Ö14

Yukarıda verilen tablo 4.6. incelendiğinde danışmanların ders denetimini gerçekleştirmelerinin etkilerine ilişkin görüşlerin tamamına yakını danışmanların ders denetiminin olumlu etkisinin mesleki katkı sağladığı yönünde olduğu göze çarpmaktadır. Bu görüşlerden bazıları şunlardır:

" *Danışmanların her durumda olumlu etki edecekler. Çünkü uzman olmaları nedeniyle eksikler bakımından maksimum yarar sağlayabilirler'' Y4.*

" Olumlu yönü benim açımdan şudur öğretmen genelde danışman denetleyiciler ders öğretmeninin kendi alanından kişiler olacağı için daha iyi önerilerde öğretmenlere daha iyi önerilerde bulunabilir'' Y6.

" Henüz danışman öğretmen tarafından ziyaret edilmedim olması halinde bana yardımı dokunabilir. Bazı teknikler öğretebilir ya da derste yanlış yaptığım şeyleri düzeltmemi sağlayabilir''Ö1.

" Olumlu yönü mesleki anlamda bana öğütler verebilmesi ve sorunların giderilmesi yönünde yardımcı olabilir. Tecrübelerimizi paylaşabiliriz'' Ö6.

" Uzman olması mesleki anlamda rehberlik yapabilir'' Ö8.

" Danışmanın derse gelmesinin çok iyi olacağını düşünüyorum çünkü mesleki uzmanlığı var işi biliyor ve belki de plan ve programda birşeyleri atlamışsak bizi düzeltecektir. Uygulayacağımız yöntem ve amaca ulaşmamız ile ilgili profesyönel anlamda bizi yönlendirebilir'' Ö9.

" Uzmanlaşma yolunda yardımcı olabilir''Ö11.

“ Ben zaten danışman tarafından yapılmasını daha uygun görüyorum. Çünkü mesleki uzmanlığı olduğu için ders yapma yöntem ve teknikleri konusunda isabetli önerilerde bulunabilirler. Bu da benim ders işleme niteliğimi arttırabilir’’ Ö13.

Danışmanların ders denetimini gerçekleştirmelerine yönelik dokuz katılımcı olumsuz bir yanının olmayacağı görüşünü paylaşırken, beş katılımcı denetim gerçekleştirmiyor olmalarını olumsuzluk olarak görmektedir. Dört katılımcı ise danışmanların derste olması gerginlik, stres ve baskı oluşturacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Danışmanların ders denetimini gerçekleştirmelerinin olumsuz yanı olmadığı yönündeki görüşlerden bazıları şunlardır:

“ *Söylediğim gibi çok tecrübem yok. Olumsuz birşey olmayacağını düşünüyorum’’ Ö1.*

“ *Olumsuz birşey olduğunu düşünmüyorum’’ Ö8.*

“ Olumsuz yanı olmamalı. Birlikte çalışıldığında olumsuz yanı olmamalı’’ Ö10.

“ Olumsuz olarak pek birşey yansımaz kesinlikle’’ Ö12.

Beş katılımcı danışmanların bugüne kadar hiç ders denetimi yapmamış olmalarını en büyük olumsuzluk olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Danışmanların ders denetimi gerçekleştirmedikleri yönünde olan görüşlerden bazıları şunlardır:

“ *Danışmanın yeni başlayan herkesi daha sık denetlemesi olumlu olacaktır. Her yıl olmasa dahi genel denetimde olduğu gibi en azından yapılmalı. Unutulmamalı şu an olduğu gibi yani asla gerçekleşmiyor’’ Y1.*

“ Danışmanlar tarafından ders denetimi çok az. Bu son beş altı yıl bu tür ziyaretlerin olmadığını söyleyebilirim’’ Y3.

“ Danışmanlar bize şimdiye dek hiçbir şey yapmadılar. Teftiş yapmadılar. Danışmanlar öyle bir görevleri yokmuş gibi davranırlar. Bana göre yani

benim düşünceme göre asıl danışmamız gereken kişiler onlardır zaten. Onların en çok tecrübeli olmaları lazım'' Ö3.

Özetlenecek olursa öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu farklı branşlarda uzman olan danışmanların denetleyeceği alanı iyi bilmeleri sebebiyle öğretmenlere mesleki anlamda katkı sağlayacağından danışman öğretmenlerin ders denetimini gerçekleştirmelerinin olumlu etki edeceği görüşündeler. Bir kısmı ise buna rağmen danışman öğretmenlerin görevlerini yerine getirmemesi ile ilgili şikayetlerini dile getirmişlerdir. Bu anlamda hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin danışmanların gerçekleştirdikleri ders denetimi sonucu oluşan etkileri konusunda genelde aynı fikirlere sahip oldukları söylenebilir.

Dömrdüncü alt amaç kapsamında son olarak "Okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen ders denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir? "sorusunu yanıt bulmak adına elde edilen veriler çözümlenerek "ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi'' teması altında "müdürlerin ders denetimi etkisi'' alt teması oluşturuldu. "Müdürlerin ders denetimi etkisi'' alt teması kapsamında iki kategori ve alt kategoriler belirlenmiş olup tablo 4.7'de detaylıca gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Ders Denetimini Gerçekleştirenlerinin Etkisi Teması Altında Okul Yöneticilerinin Ders Denetiminin Etkisine İlişkin Görüşleri

Tema	*Alt tema*	*Kategori*	*Alt kategori*	*F*	*Katılımcı kodları*
4.Ders denetimini gerçekleştirenlerin etkisi	3.Müdürlerin ders denetimi etkisi	1.Olumlu	Kontrol ve düzen sağlama	11	Y2; Y3; Y4; Ö2; Ö3; Ö5; Ö6; Ö7; Ö9; Ö10; Ö14
			Okulun imkanlarını bilmesi	3	Ö11; Ö13; Ö15
			Sürekli kontrol imkanı	2	Y1; Ö12
			Mesleki katkı	2	Ö8; Y5
			Öğretmenlerin		

(Tablonun devamıdır)		rahat olması	1	Y6
		Tanıdık olması	1	Ö1
		Okulun geleceğini düşünmesi	1	Ö4
	2.Olumsuz	Objektif olamaması	6	Y6; Ö2; Ö3; Ö11; Ö13; Ö15
		Olumsuz etkisi yok	4	Ö4; Ö5; Ö8; Ö14
		Otoriter olması	3	Y3; Y4; Ö10
		Gerginlik ve stres	3	Y2; Y5; Ö6
		Mesleki yetersizlik	2	Ö7; Ö12
		Öğrencilerde kaygı oluşturması	1	Ö9
		Öğretmende güven kaybı oluşması	1	Y1
		Kötü ilişkiler	1	Ö1

Dördüncü alt amaca ilişkin verilere dayanarak oluşturulan tablo 4.7. incelendiğinde dört okul yöneticisi ve yedi öğretmen ders denetiminin okul yöneticileri tarafından gerçekleşmesinin okulun ve öğretmenlerin çalışmasında kontrol ve düzen sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şunlardır:

> " *Ders denetiminin müdür tarafından gerçekleşmesinde olumlu yanları daha fazladır çünkü öğretmenler dersi öngördükleri şekilde gerçekleştirmeleri gerektiğini anlıyorlar. Çünkü müdür hiçbir zaman derse gelmiyor ben de istediğim gibi çalışırım diyemezler ya da feysbukta oturamazlar ki böyle olaylar da yaşandı'' Y2.*

“ Olumlu tarafları evet, genç öğretmenlerimize yardımımız dokunabilir. Daha fazla pratik olarak yani, teori onlar tamam bilebilir ama pratik olarak öğrenci öğretmen arasındaki davranışları açısından, ya da iletişiminden olabilir’’ Y5.

“ Okulun direği olarak okul yöneticisi, çalışanları yöneten kişi o ve kural gereği çalışanlarının işlerini doğru yapıp yapmadıklarını görmek için ders denetimini yapması lazım. Olumlu durumlar varsa onları, öğretmenlerin başarılarını belirtmeli. Çalışanların bir kısmının dersi gerektiği gibi gerçekleştirmediklerini fark ederse önlemler almalı’’ Ö2.

“ Müdür tarafından denetimin gerçekleşmesinin olumlu yanı düzen ve disiplin sağlaması yani öğretmenlerin hergün düzenli bir şekilde hazırlanması yıl boyunca hazırlıklı olmasını teşvik ediyor’’ Ö7.

“ Okul müdürü her anlamda olumlu etkiye sahip. O okul yöneticisi olarak ders denetimini dersin profesyönelliği veya ders akışını görme amacıyla da yapsa olumlu sayılabilir. Çünkü onlar okulda olup biten herşey için sorumluluk taşıyorlar’’ Ö9.

Okul yöneticisinin ders denetimini gerçekleştirmenin üç öğretmene göre olumlu etkisi okulun imkanlarını bilmesi bu nedenle de dersi buna göre denetleyeceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

“ *Müdür okulumuzda sürekli beraber olduğumuz ve okulun durumunu bildiği için arada sırada var olan eksiklerimiz ki mutlaka olacaktır ama müdürün bunu bilmesi bazı durumlarda bizi hoş karşılamasını sağlar bu da olumlu yanı’’ Ö11.*

“ *Müdürlerin denetiminde okulun mevcut durum ve kaynaklarını bildiklerinden dolayı ve bizi yakından tanıdıkları için daha hoşgörülü davranabilirler ve verdiğimiz emeğin farkında olabilirler’’ Ö13.*

Okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirmesinin sürekli kontrol sağladığı, öğretmenlerin daha rahat davranabildiği, tandık olmasının olumlu etki ettiği, mesleki katkı sağladığı ve okulun geleceğini düşünerek daha iyi bir denetim gerçekleştirdiği

yönünde görüşler de mevcuttur. Mesleki katkı sağlayacağı konusunda sadece bir katılımcının görüş bildirmesi diğer yandan mesleki anlamda yetersiz olması olumsuz olduğu görüşünün de mevcut olması ise yapılan diğer araştırmalarda elde edilen okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirerek mesleki anlamda bir katkı sağlayamayacağı daha doğrusu mesleki anlamda yetersiz oldukarı görüşünü doğrular nitelikte olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirmeleri sonucu ortaya çıkan en olumsuz etkinin okul yöneticisinin "objektif olamaması'' olduğu görülmektedir. Katılımcıların altısı bu yönde görüş bildirirken, katılımcıların üçü otoriter oluşunu olumsuz olarak görmektedir. İki öğretmenin görüşü de okul yöneticilerinin ders denetimi gerçekleştirmek için gerekli mesleki yeterliğe sahip olmadığını düşünmektedir.

Okul yöneticisinin ders denetimi sırasında objetktif olamamsı yönünde olan görüşlerden bazıları şunlardır:

> *" Öğretmen müdürü tanıdığı için tabii ki daha objektif değerlendirme yapmayabilir. Objektif değerlendirme müdür yapmayabilir çünkü hergün müdürü, öğretmen müdür ile görüştüğü için tabii ki müdür objektif notlandırmayabilir. Niye? Burada dikkat edilmesi gereken iki yön var'' Y6.*

> *" Olumsuz şu an pek aklıma gelmiyor, belki bazı kurumlarda okul yöneticisinin bazı çalışanlarla daha yakın olması durumunda onlara karşı toleranslı davranabilir. Arkadaşlık alanına girmeyen çalışanlara karşı daha sert davranabilir daha çok eleştirebilir'' Ö2.*

> *" Müdürün öğretmenler hakkındaki görüşleri ve tutumları, ders denetimi sırasında objektif olmayabilir, öğretmenler arasında hoş olmayan durumlar veya haksızlığa sebep olabilir'' Ö15.*

Dördüncü alt amaç Kuzey Makedonya'da yasal olarak ders denetimi görevi verilen müfettiş, danışman ve okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirmeleri halinde öğretmen ve okul yöneticilerine göre olumlu ve olumsuz yanlarının neler olabileceğine yönelik yanıt bulmaktı. Genele bakıldığında öğretmen ve

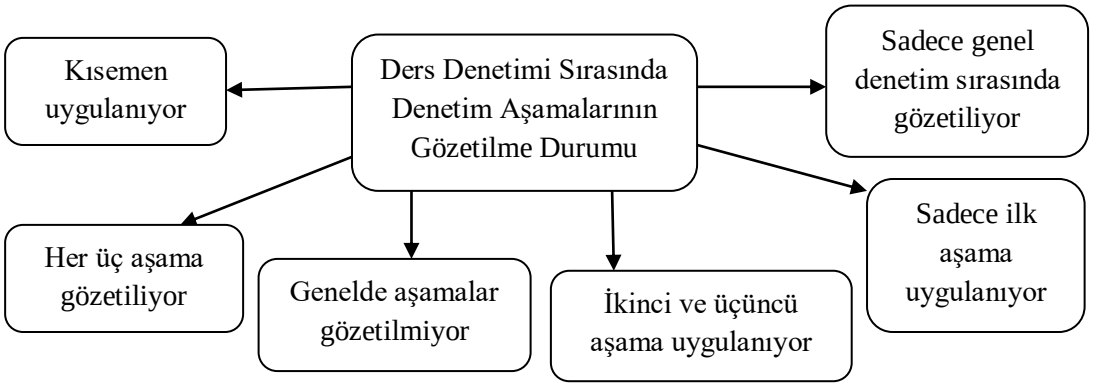
yöneticilerinin tamamına yakını danışmanların bu görevi mesleki donanımları nedeniyle gerçekleştirmeye en uygun kişiler olarak görürken diğer yandan bir kısmı bunun son zamanlarda hiç gerçekleşmiyor oluşundan memnun olmadıklarını belirttiği görülmektedir. Müfettişlerin daha çok mevzuata yönelik yardımları olacağını, okul yöneticilerinin ise derslerin gerektiği gibi gerçekleşmesi bakımından kontrol ve düzen sağlayabileceklerini düşünseler de mesleki anlamda katkı sağlayabileceklerini düşünmemektedirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlerden bağımsız kendilerinin ders denetimi yapmaları sonucunda kontrol sağalanmasını olumlu görürken öğretmenlerde olumsuz hislere neden olabileceği ve güven kaybı yaşayabilmelerinin olumsuz yanı olarak görmektedirler.

4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde beşinci alt amaca ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinden toplanan veriler çözümlenerek ders denetimi sırasında denetim aşamalarının gözetilme durumuna yöenelik bulgulara yer verilmiştir

4.5.1. Beşinci Alt Amaca İlişkin ve Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayanan Bulgular

Beşinci alt amaç doğrultusunda elde edilen verilerin çözümlenmesi ile ortaya çıkan bulgulara ilişkin oluşturulan tema ve kategorilere şekil 12'de yer verilmiştir.



Şekil 12. Beşinci Alt Amaca İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Çözümlenmesi Sonucu Oluşturulan Tema ve Kategoriler

Araştırmada beşinci alt amaç kapsamında "Ders denetimi aşamaları denetimi gerçekleştirenler tarafından gözetiliyor mu?'' şeklinde belirlenmiş ve tema ile kategoriler şekil 12'de verilmiştir. Alt amaca ilişkin toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda "ders denetimi sırasında denetim aşamalarının gözetilme durumu'' teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında toplam altı kategori belirlenmiş olup tablo 4.8'de detaylıca gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Ders Denetimi Sırasında Denetim Aşamalarının Gözetilme Durumuna İlişkin Görüşleri

Tema	*Kategori*	*f*	*Katılımcı kodları*
5.Ders denetimi sırasında denetim aşamalarının gözetilme durumu	Kısmen uygulanıyor	*6*	*Y6; Ö1; Ö2; Ö5; Ö8; Ö10*
	Her üç aşama gözetiliyor	*5*	*Y3; Y4; Ö4; Ö7; Ö14*
	Genelde aşamalar gözetilmiyor	*4*	*Y5; Ö6; Ö12; Ö13*
	İkinci ve üçüncü aşama uygulanıyor	*3*	*Y2; Ö11; Ö15*
	Sadece ilk aşama uygulanıyor	*2*	*Y1; Ö9*
	Sadece genel denetim sırasında gözetiliyor	*1*	*Ö3*

Araştırmanın beşinci alt amaç olan ders denetimi sırasında denetim aşamalarının dentleyenler tarafından gözetilmesi durumuna ilşkin yapılan veri analizinden sonra katılımcılardan bir okul yöneticisi ve beş öğretmenin "kısmen'' gözetildiği yönünde görüşlerini sunmuşlardır. Bu görüşlerden bazıları ise şunlardır:

> *" Bu soruya şöyle cevap vermeyi düşünüyorum, aslında bu üç aşama ya da yöne bence kısmen uylmaktadır, kısmen uylmamaktadır. Yani aslında uyulmayan kısımları benim gözlemlediğim süreç aslında ya da müfettişler tarafından önceden yapılan denetimlerde gözlediğim gözlemlere dayanarak ders öncesi öğretmenlerle pek görüşülmez. Yani direk ders zamanına geçiş yapılır ve ders zamanı aslında burada ders zamanına uyulmaktadır. Bu aşamaya dikkat edilmektedir fakat kısa sürmektedir. Dersi kapsar fakat kısmen, bir bölümünü kapsadığı için buna da kısmen uyulmaktadır. Bence bunun daha*

fazla, ders boyunca sürmesi gerekmektedir. Ve kısmen uyulan diğer bir tarafı ise ders sonrası süreçte, ders sonrasında çok çabuk sonuca gidilmektedir ve değerlendirme çok kısa sürmektedir. Ki bence bu daha uzun sürmesi gereken kısımdır'' Y6.

'' Bu durumda bu aşamaların dikkate alınması doğru. Ders öncesi müfettiş ile görüşüyorsun. Ama uygulamada pek böyle değil. Sadece haber veriyor, derse geleceğini biliyorsunuz. Ders öncesi çok fazla danışılmıyor direk derse geliyor, dersin ortasında ya da başında ve bittiğinde sadece bikaç şey söylüyor. Bazen ayak üstü bazen bir görüşme ile de bunu yaptıkları oluyor'' Ö1.

'' Sizin de belirttiğiniz gibi ders denetimi üç evrede gerçekleşmeli. Öncelikle ders denetiminin önceden bildirilmesi gerekir buna rağmen sıkça müfettişin ders ortasında gelip ''bugün dersi denetleyeceğim'' dediği oluyor bu da dersin bütün ritmini değiştirebiliyor. Yani ders başlamadan önce hatta dersin gerçekleşmesinden birkaç gün önce haber vermesi gerekir. Dönemsel olarak bazen bu aşamalara dikkat ediliyor bazen hiç edilmiyor'' Ö2

İki okul yöneticisi ve üç öğretmen ise "her üç aşama da gözetiliyor'' yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

" *Yani bu aşamalar göz önünde bulundurluyor anlaşalım. Bu aşamalar göz önünde bulundurlmazsa o ders denetiminin bir anlamı olmayacaktır. Yani aşamalar uygulanıyor özellikle üçüncü aşama çok önemli çünkü sonuçlar toplanıp iyi yanlar ayırılıp kötü veya negatif yönler ile ilgili süre verilir ve onların nasıl giderileceği ile ilgili talimat veriliyor'' Y4.*

'' Bana ders denetimi yapıldığında müfettişler tarafından veya okulumuzdaki idari personel tarafından bu hep önceden bildirilmiştir. Ben de ona göre hazırlanmışımdır. Dersin sonunda dersi gerçekleştirme şekli ile ilgili tutanak verilmiştir. Bu aşamalara dikkat ediliyor bence eh tabii aynı gün içerisinde haber verilmeden müdür tarafından da denetim yaşadığım oldu ama tabii o da başarılıydı'' Ö7.

Bir okul yöneticisi ve üç öğretmen ise “genelde aşamalar gözetilmiyor’’ yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

> “ *Denetimi yapan tarafından ders öncesi öğretmene bildirmemiz gerekir. Uygulamada çok az ama bildirmemiz gerekir. Ondan sonra ders sırasında öğretmeni izlemek, öğrenci öğretmen davranışlarını ve sonunda da öğretmenlere dersin akışı ile ilgili öğretmenle beraber analiz etmek. İyi tarafları nelerdi ya da zayıf tarafları, öğrenci öğretmen iletişimi hakkında öğretmen ile konsultasyonu yapmamız gerekir. Faka bu şekilde çok az uygulanıyor benim gördüğüm kadarıyla’’ Y5.*

> *“ Benim bir buçuk yıllık öğretmenlik tecrübemde sadece bir kez denetime tabi tutuldum. O da okulun genel denetim süreciydi. Bu denetim sırasında denetim öncesi toplu bilgilendirmeye dayalı bir görüşme gerçekleştirildi. Ders denetimi aşaması ise sadece on dakika sürdü. Sonrasında kısa bir toplu değerlendirme gerçekleştirildi. Bu kadar oldu. Meslekte daha eski olan meslektaşlarımdan da öğrendiğim kadarıyla bu üç aşamada özellikle ilk ve son aşamaya çok önem verilmediği ve sadece bazı durumlarda göz önünde bulundurulduğundan bahsettiler. Yani bu durumdan anlaşıldığı üzere çok dikkat edilmediğini söyleyebilirim’’ Ö13.*

Bir okul yöneticisi ve iki öğretmenin “ikinci ve üçüncü aşama uygulanıyor’’ yönündeki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

> “ *Dedik ki bir kısımda üç aşamayı da kapsıyoruz. Bazen sadece iki aşamayla gidiyoruz ders denetimi ve öğretmen ile değerlendirme. Ders denetiminin en önemli kısmı denetim sonrası öğretmen ile değerlendirme kısmıdır. Burada bütün elementler göz önüne alınarak öğretmenin kendi olumsuz yönlerin bulacak müdürü ise bunların tekrarlanmamasına yönelik ikaz edecek. Değerlendirme kısmı olmadan ders denetiminin bir etkisi yoktur’’ Y2.*

> *“ Bu şeye benziyor yani evdeki hesap çarşıya uymuyor gibi. Büyük bir sapma söz konusu olmadığının tarafındayım. Denetimler, teftişler devamlı oluyor. Fakat çoğu zaman müfettişler denetime gelirken bunu birkaç gün önce bildiriyor veya dersten önce hocayla zor bir şekilde yani vakit ayıramıyor.*

Neden? Çünkü müfettişlerin sayısı oldukça az olduğundan dolayı bütün öğretmenleri kapsayacak zamanları yok. Bundan dolayı bu ön görüşmeler sanki son görüşmeye kalır gibi'' Ö15.

Bir okul yöneticisi ile bir öğretmen "sadece ilk aşama uygulanıyor'' şeklinde bir görüş bildirirken bir öğretmen bu aşamalara sadece üç yılda bir yapılan genel denetim sırasında uygulandığını belirtmiştir. Bu görüşe aşağıda yer verilmiştir.

" *Hee bunun yapıldığına şahit oldum. Ne derler bu üç yılda bir yapılan genel denetimde buna şahit olduk. Yoksa diğer türlü dediğim gibi sadece şikayet olunca denk gelebiliriz böyle şeylere. Bu yönden olumlu görüyorum, çünkü var, yani böyle bir tecrübe yaşamıştık. Az da olsa yaşadık'' Ö3.*

Yukarıda yer verilen görüşlerden anlaşılacağı üzere ders denetim aşamalarının tamamen kapsanmadığı görülmektedir. Öte yandan hem öğretmenler hem okul yöneticileri üç aşamanın da gözetilmesi ve ders denetiminin deyim yerindeyse kurallara uygun gerçekleşmesini istetediklerini söylenebilir. Özellikle danışma aşamasının öğretmenin hem dersi daha iyi gerçekleştirmesinin hem de mesleki anlamda gelişebilmesi adına çok önemli olduğunu belirtmektedirler. İlk aşamanın gerçekleşmesi öğretmen için önemli çünkü hem heyecanı azaltmakta hem de kendince emin olamadığı yönleri ile ilgili gözlem ve sonrasında geri bildirim isteme fırsatı sağlamaktadır. Diğer yandan danışmanlık aşaması da öğretmenin alacağı geri dönüt ve sonrasında mesleki anlamda kendini geliştirmesi adına sunulacak rehberlik de bir o kadar önemlidir. Bu aşamaların yeterince ve gerektiği şekilde uygulanmaması da elbette ders denetiminin gerçekleşmesi ile ilgili özellikle öğretmenlerde bir memnuniyetsizlik oluşturup ders denetimine olan bakış açılarını da olumsuz anlamda etkilemektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu araştırmada Kuzey Makedonya Cumhuriyeti'nin Debre ili, Mavorova-Rostuşa ve Merkez Jupa ilçelerindeki devlet lise ve ilköğretim okullarında görevli farklı demografik özelliklere sahip öğretmen ve okul yöneticilerinin gerçekleşen ders denetimi sürecine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi adına veriler elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın birinci alt amaca ilişkin elde edilen bulgular neticesinde öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri ayrı ayrı değelendirilmiştir. Ders denetiminin etkisinin sorgulandığı bu alt amaçta elde edilen verilere göre ders denetimi öğretmenlerde stres, heyecan ve karışık hisler şeklinde duyguların belirmesine neden olurken okul yöneticilerinin ders denetimimni memnuniyet duygusu uyandıran bir görev şeklinde tanımladığı belirlenmiştir. Atay'ın (2022) çalışmasında da çoğu yönetici ve öğretmenin denetimin yarattığı hissiyatı "korku, baskı, kısıtlama, irite edici, sevimsiz, tedirginlik" gibi ifadeler ile tanımladığı belirlenmiştir. Ders dentiminin öğretmenlerde yarattığı hislerin benzer olduğu söylenebilir. Ders denetiminin gerekliliği konusunda çoğu okul yöneticisi ve öğretmen gerekli olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Göl (2021) de çalışmasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tamamının ders denetimini gerekli gördüklerini tespit etmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler ders denetimini en çok mesleki katkı sağlaması ve eksiklerin giderilmesini sağlaması nedeniyle gerekli görmektedir. Bu bulgu ise Yeşil ve Kış'ın (2015) çalışmasında elde edilen bulgu ile bire bir örtüşmektedir. Bu alt amaca ilişkin elde edilen diğer bir bulgu da öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin tamamına yakınının ders denetiminin öğretmenlerin performansını arttırdığıdır. Atay'ın (2022) çalışmasında okul yöneticileri ve öğretmenlerin ders denetiminin öğretmen performansının iyileştirilmesini sağlayarak katkıda bulunduğu bulgusu bu çalışmanın bulgusunu desteklemektedir. Fakat Uçar 'ın (2012) ilköğretim

okullarında görevli öğretmenler ile yaptığı çalışmada çoğunun denetimin motivasyonlarına ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamadığı yönündeki bulgusu bu çalışmada elde edilen bulgunun tersini söylemktedir. Öğretmenlerin bir kısmı öğrenciler önünde denetlenmekten olumlu etkilendiğini belirtirken bir kısmının da etkilenmediği fakat bazılarının etkilenme durumu denetleyenin tavrına bağlı olduğu elde edilen bulgulardan biridir. Öğretmenlerin özellikle denetleyenlerin tavrı ile ilgili görüşleri ders denetimine olan bakış açılarını da etkileyeceği düşünülmektedir. Bir diğer bulgu da okul yöneticilerinin öğretmenleri öğrencilerin önünde denetlemekten olumlu, gururlu ve faydalı hissettikleridir. Yöneticiler bu görüşleri yaptıkları ders denetimi ile öğrenciler ve öğretme sürecinin daha nitelikli olmasını beklemelerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt amacı ‘’ders denetiminin gerçekleşme biçimi’’ teması altında incelenmiştir. Bu alt amaca ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerden alınan görüşler sonucunda öğretmenlerin bir kısmı ders denetimi öncesinde haber verilmesini önemsediklerini, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bir kısmı ise mevzuata uygun gerçekleşmesini istedikleri görülmektedir. Uçar’ın (2012) yaptığı çalışmada da öğretmenlerin denetim öncesi denetmenler tarafından kendilerine denetimin amacının söylenmediği ve Yavuz’un (1995) çalışmasında denetmenlerin öğretmenler ile gözlem öncesi konuşmaya yer verilmediği bulguları bu çalışmadaki öğretmenlerin denetim öncesi haber verilmesini istedikleri yönündeki bulguyu destekler niteliktedir. Öğretmen ve yöneticilerinin tamamına yakını ders denetim süresinin bir ders sürmesini istedikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Atay’ın (2012) çalışmasında öğretmenlerin denetleyicilerin sınıfta bir ders saatinden az kaldığı yönündeki bulgusu ders denetiminin tam bir ders sürmesi gerektiğinin önemine vurgu yapması bakımından bu çalışmadaki ilgili bulguyu desteklediği söylenebilir. Ders denetiminin bütün dersi kapsaması bir yandan öğretmen ve öğrencinin duruma daha kolay ve daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olurken öbür yandan da dersin tamamında öğrenme ve öğretme sürecinin nasıl gerçekleştiği izlenebileceği için sonrasında daha doğru bir değerlendirme ve isabetli yönlendirmeler yapılması açısından son derece önemli olduğu söylenebilir. Bu alt amaca ilişkin elde edilen bir diğer bulgu da ders denetiminin her öğretmenin ihtiyacına göre yapılması

gerektiğidir. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin daha sık denetlenmeye ihtiyaç duyduğu fakat meslekte kıdemi fazla olan öğretmenlerin de yenilikler doğrultusunda denetlenmeye ihtiyacı olduğunu belirtmekte fayda olacaktır. Koşar ve Buran'ın (2019) yapmış oldukları çalışmada da okul yöneticilerinin ders denetim sayısını öğretmenin kıdemine ve şikâyet durumuna göre belirlediğini, meslekte yeni öğretmenlerin daha sık denetlenmeye ihtiyacı olduğu bulgusu bu araştırmanın ilgili bulgusunu desteklemektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ders denetimi sırasında gözetilmesini bekledikleri ilkler arasında planlılık ve nesnellik dikkat çeken bulgular arasında yer almaktadır. Yılmaz (1998) yaptığı çalışmada ders denetimlerinde en çok karşılaşılan sorunlar arasında ders denetimi öncesi öğretmen ve denetçinin denetim etkinliklerini birlikte planlamaması olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma öğretmenlerin planlılık ilkesine yönelik istekleri ile ilgili bulguyu desteklemektedir. Özellikle öğretmenlerin çoğu ders denetiminin planlı bir şekilde gerçekleşmesini istediklerini, denetmenin de tarafsız ve objektif değerlendirme yapması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışmanın üçüncü alt amacına ilişkin ise okul yöneticileri ve öğretmenlere yasalar çerçevesinde ders denetimi yapma hakkına sahip olanlar arasında denetimi gerçekleştirmesi en uygun kişinin kim olduğuna yönelik sorulan soru ile ilgili iki okul yöneticisi ve altı öğretmen alanında uzman olan danışmanların bu görevi en iyi şekilde gerçekleştirecekleri düşüncesini paylaşmakta olduğu görülmüştür. Diğer katılımcılar danışman öğretmenler haricinde okul yöneticileri veya pedagog tarafından yapılmasının daha uygun olduğunu belirtmişlerdir. Görüşler incelendiğinde çoğunlukla cevaplarında mesleki katkıyı kimin sağlayacağına dikkat ettikleri görülmektedir. Danışman öğretmenler alanında uzman branş öğretmenlerinden seçildikleri için öğretmenin kendi alanında gerçekleştirdiği ders ile ilgili en doğru tespitleri yaparak mesleki anlamda gelişimine katkı sağlayacak en doğru yönlendirmelerde bulunabilir. Okul yöneticilerinin de danışmanlardan yana tercihlerini kullanmış olmaları bunu kanıtlar niteliktedir. Ayrıca Yeşil ve Kış'ın (2015) yaptığı çalışmada da ders denetimi yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikler arasında en fazla alan bilgisi ikinci sırada ise öğretmenlik meslek bilgisi olarak tespit edilmiştir. Buna ek olarak Çelik, Akyürek ve Akyürek (2023) yaptıkları

çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin ders denetimini alanında uzmanlaşmış kişilerin yapmasını istedikleri bulgusunu elde etmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt amacında ders denetimini gerçekleştirenlerin olumlu ve olumsuz etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Müfettişlerin ders denetimini gerçekleştirdikleri durumlarda öğretmenlerin bir kısmı olumlu bir yanınını görmezken bir kısmı ise mevzuat bilgisinin, mesleki katkısının ve eksikleri tamamlamasının olumlu olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı müfettişlerin ders denetimi yapmasının olumsuz bir yanının olmadığını düşünüreken bir kısmı ise stres, heyecan ve endişe gibi kötü hislere neden olması ayrıca mesleki anlanda yetersiz olmasını olumsuz yanı olduğunu düşnmektedirler. Demir ve Tok'un (2016) lisansüstü öğrencilerin eğitim denetimine ilişkin görüşlerini değerlendiridikleri çalışmada katılımcıların müfettişlerin korku, rahatsızlık ve gerginlik oluşturduğu fakat onlardan mesleki gelişimlerine rehberlik etmelerini bekledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Danışman öğretmenlerin ders denetimini gerçekleştirmeleri konusunda ise öğretmen ve okul yöneticilerinin tamamına yakını mesleki katkı sağlamasını olumlu yanı olarak görürken bir kısmının bu denetimlerin son yıllarda gerçekleşmemsinin en olumsuz yanı olduğunu belirtmektedir. Bir kısım katılımcı ise olumsuz bir durumun olmayacağı görüşündeler. Duyukluoğlu'nun (2016) kendi çalışmasında sınıf gözlemlerine zümre başkanları veya gözlem yapılan öğretmenlerin kendi branşından tecrübeli öğretmenlerin dâhil edilmesi önerisi alanında uzman kişiler tarafından ders denetiminin yapmasının gerekliliği ve çalışmamdaki bulguları desteklemektedir. Okul yöneticilerinin ders denetimi uygulamasında öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu tarafından kontrol ve düzenin sağlanması ve bir kısmının da yöneticilerin okulun imkanlarını bilmesinin en olumlu yanı olduğunu belirtmektedirler. Olumsuz olabilecek durumlar ise öğretmenler ile yakından tanışıyor olması nedeniyle objektif olamaması veya otoriter davranması olabileceğini düşündükleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bir kısmı ise okul yöneticilerinin ders denetimini gerçekleştirmeleri durumunda olumsuz bir durumun oluşmayacağını düşünmektedir. Aslanargun ve Göksoy (2013) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin objektif olamayacağı konusunda kaygılı olmalarına rağmen performanslarını daha yakından ve okulun imkanları

doğrultusunda değerlendirmesi bakımından ders denetimini gerçekleştirmelerinin daha uygun olacağı yönünde bulgular elde etmiştir. Ayrıca Birel ve Erçek'in (2019) yapmış oldukları çalışmada da okul yöneticilerinin objektif olamayacağına vurgu yapılmıştır. Bu çalışmalar benim bulgularımla da örtüşmektedir.

Bu araştırmada son olarak ders denetiminin gerçekleşmesi sırasında ders denetim aşamalarının gözetilme durumu araştırılmıştır. Beşinci alt problem olarak ele aldığımız ders denetimi aşamalarının gözetilme durumu ile ilgili öğretmenlerin okul yöneticileri bir kısmı kısmen gözetildiğini, bir kısmı üç aşamanın da gözetildiğini, bir kısmının ise genelde aşamaların gözetilmediği bulgusu elde edilmiştir. Çelik vd. (2023) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin okul yöneticisinin gerçekleştirdiği ders denetimi sonrasında aldıkları dönütün farkındalık olduşturduğu, olumsuzlukları giderme arzusu uyandırdığı ve motivasyonlarını arttırdığını tespit etmiştir. Bu çalışma öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin özellikle son aşamayı önemsemelerini destekler niteliktedir. Köklü ise (1996) yapmış olduğu ''Etkili Denetim'' adlı çalışmasında ders denetiminin üç aşamasının da gözetilmesinin ders denetiminin amacına ulaşması açısından son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Öğretmen ve okul yöneticileri tarafından özellikle değerlendirme aşamasının öğretmenin durumunun değerlendirilip sonraki süreçte neleri düzeltmesi ve sürecin iyileştirilmesi adına atılacak adımların belirlenmesi açısından çok önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmada yer alan öğretmen ve okul yöneticilerinin Kuzey Makedonya'da gerçekleşen ders denetimine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara yönelik ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırma Bulgularına Yönelik Öneriler

- Eğitim ve bilim bakanlığı kapsamında olan Devlet eğitim müfettişliğin ders denetimi programları öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri

doğrultusunda hazırlanabilir. Böylece ders denetiminin amacına uygun gerçekleşmesi sağlanabilir.

- Devlet eğitim müfettişliğinde ders denetimi yapacak müfettişlerin sayısını ve niteliğini arttırmaya yönelik adımlar atılması gerekmektedir. Müfettiş sayısı arttırılarak bütün okulların kapsanması ve nitelikli müfettişler yetiştirecek yeni uygulamalar yürürlüye konularak öğretim çalışmalarının mevzuat açısından niteliğinin arttırılması sağlanmalıdır.

- Eğitim geliştirme bürosunda görevli danışman öğretmenlerin sayıları arttırılarak daha sık ve bütün okul ve öğretmenleri kapsayacak şekilde ders denetimi görevlerini gerçekleştirmelerine yönelik çalışmalar yapılarak öğretmenlerin ihtiyacı olan mesleki katkı sağlanarak öğretimin niteliği arttırılabilir.

- Okul yöneticilerine ders denetimini daha nitelikli bir şekilde gerçekleştirmelerine yönelik eğitim veya seminerler düzenlenerek onların gerçekleştirdikleri ders denetimi uygulamalarının da denetlenmesi sağlanmalıdır. Böylece okul yöneticileri bu görevi daha nitelikli gerçekleştirebilirler.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma nitel bir araştırma olup konu ile ilgili nicel bir araştırma da yapılabilir.

- Bu araştırma sınırlı sayıda okul yöneticisi ve öğretmen ile yapıldığından daha fazla öğretmen ve yöneticiyi kapsayacak çalışmalar yapılabilir.

- Bu araştırmanın çalışma grubu Kuzey Makedonya'nın genel olarak taşra okullarında gerçekleştirilmiş olup şehir okullarında çalışan öğretmen ve okul yöneticilerini kapsayacak bir çalışma yapılarak onların da ders denetimine ilişkin görüşleri değerlendirilebilir.

- Ders denetimini gerçekleştiren danışman ve müfettişlerin görüşlerinin alınacağı yeni bir çalışma yapılarak konunun diğer muhattaplarının ders denetimine olan bakış açıları incelenebilir.

- Kuzey Makedonya'da ders denetiminin uygulanma biçimi başka ülkelerin ders denetimi uygulanma biçimi ile karşılaştırılacak çalışmalar da yapılabilir. Böylece uygulamada farklılıklar, doğru ve yanlışlar tespit edilebilir.

- Kuzey Makedonya ve Türkiye'de ders denetiminin yasal düzenlemelerinin ele alınacağı karşılaştırmalı bir çalışma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Ağaoğlu, S & Ağaoğlu, S.Y. (2020). "Okul Müdürlerinin Okul Denetim Sorumlulukları''. *Tokat Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 15 (1). s. 219-226.

Akbaşlı, S. &Tunç, Z. (2018). "İlkokul Öğretmenlerinin Müdürlerin Ders Denetimine İlişkinGörüşlerinin Değerlendirilmesi''. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21 (3). s.75-92.

Аксеновска, А. (2012). "Директорот и Техничко-Технолошката Поддршка на Наставата''. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*). Универзитет ''Св.Кирил и Методиј''. Филозофски Факултет, Институт за Педагогија, Постдипломски Студии Менаџмент во Образование, Скопје.

Altınok, F. (2014). "İlk Okul ve Orta Okullarda Yapılan Sınıf İçi Denetim Etkinliklerinin Klinik Denetim Modeli Açısından İncelenmesi''. *(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.

Altınok, V. (2020). "Eğitim Kurumlarında Denetim Sürecine İlişkin Görüşler''. *Journal of Current Researches on Social Sciences.* 10 (1). s. 157-178.

Altınok, V. Tezel, M & Güngör, S.S. (2020). "Okullarda Denetimin Gerekliliği Üzerine Öğretmen Görüşleri''. *GEFAD / GUJGEF*. 40(1). s. 225-253.

Алексовска, А. (2017). "Педагогот и Вреднувањето на Работата на Наставниците во Основните Училишта''. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*). Универзитет ''Св.Кирил и Методиј''. Филозофски Факултет. Институт за Педагогија, Скопје.

Altun, B. (2014). "Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı?'' (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aydın.

Arslantaş, İ.H. Avcı, E.Y.& Tösten, R. (2020). "Liselerde Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi''. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16(2). s. 417-431.

Aslan, H. (2016). "Eğitim Denetimi''. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi 25.04.2022 tarihinde https://silo.tips/download/etm-denetm-yrd-do-dr-hseyin-aslan-2 adresinden erişilmiştir.

Aslanargun, E. & Göksoy, S. (2013). "Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır?''. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Özel Sayı. 98-121.

Atay, Ç. (2022). "Liselerde Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları''. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı, Aydın.

Aydazer, B. (2020). "Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Pamukkale İlçe Örneği)''. *(Tezsiz Yüksek Lisans Projesi).* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.

Aydın, İ. (2016). "*Eğitim ve Öğretimde Etik''* (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, İ. (2016). "*Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme''* (6.Baskı). Ankara: Pegem Akademi. 20.04.2022 tarihinde https://docplayer.biz.tr adresinden erişilmiştir.

Aydın, İ. (2020).'' *Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme''* (8.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, M. (1993). "*Çağdaş Eğitim Denetimi*'' (3.Baskı). Ankara: Pegem Personel Eğitim Merkezi No:4.

Badavan, Y. (2016). "Türkiye'de ve Seçilmiş Bazı Ülkelerde İlköğretim ve Oratöğretim Kurumlarında Denetim: Karşılaştırmalı Bir Çalışma''. *8.Uluslararsı Eğitim Denetimi Kongresi,* 13-15 Ekim. Antalya.

Baltacı, A. (2018). "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme''. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (1). s.231-274.

Başar, H. (2000). "*Eğitim Denetçisi''* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Başer, M. U. (2015). *Eğitim ve Toplum Yazıları*. (Ed.) M. B. Aksu ve H. Şimşek "Alanyazın ve Yasal Düzenlemelerde Denetim Sorunsalı'' (ss. 83-104). *Gazi Kitapevi*. Ankara.

Başdemir, H.Y.(2012). "Türk Eğitim Sisteminin Yapısal Sorunları ve Bir Öneri. *Liberal Düşünce Dergisi*. 17(67). s.35-53. 17.06.2023 tarihinde https://dergipark.org.tr/tr/pub/liberal/issue/48167/609477 adresinden erişilmiştir.

Beycioğlu, K. & Dönmez, B. (2009). "Eğitim Denetimini Yeniden Düşünmek''. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 10 (2). s.71-93.

Блажева, Д. (2016). "Вреднување на Исполнувањето на Работните Должности на Наставниците од Аспект на Надлежностите на Државниот Просветен Инспекторат''. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*). Универзитет ''Св.Кирил и Методиј''. Филозофски Факултет. Постдипломски Студии по Менаџмент во Образование, Скопје.

Birel, K. F. & Erçek, M. K. (2019). "Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri''. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama.* 2 (3) s. 169-177.

Bozkuş, K.(2016). "Örgüt Yapısı ve Okullar''. *Kesit Akademi Dergisi (The Journal Of Kesit Academy)*. 2(4). s.236-260.

BRO, (2023). Бирој за Развој на Образованието на Република Северна Македонија. "Мисија и Визија''. 25.04.2023 tarihinde https://www.bro.gov.mk/мисија-и-визија/ adresşnden erişilmiştir.

BRO, (2023). Бирој за Развој на Образованието на Република Северна Македонија. "Упатство за Стручен Увид и Советодавна Стручна Работа''. 12.02.2023 tarihinde https://www.bro.gov.mk/wp-

content/uploads/2019/01/Upatstvo_za_strucen_uvid_i_sovetodavna-struchna_rabota.pdf adresinden erişilmiştir.

BRO, (2023). Бирој за Развој на Образованието на Република Северна Македонија. "Правилник за Професионални Стандарди за Наставници''. 21.02.2023 tarihinde https://www.bro.gov.mk/wp-content/uploads/2020/08/Pravilnik-profesionalni-standardi-za-nastavnici.pdf adresinden erişilmiştir.

BRO, (2023). Бирој за Развој на Образованието на Република Северна Македонија. Упатство за Стручен Увид и Советодавна Стручна Работа. 24.03.2023 tarihinde https://www.bro.gov.mk/wp-content/uploads/2019/01/Upatstvo_za_strucen_uvid_i_sovetodavna-struchna_rabota.pdf adresinden erişilmiştir.

Чапова В. (2019). "Организациска Поставеност на Системот на Стручното Образование и Обука во Република Македонија и Сојузна Република Германија – Состојби и Перспективи''. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Универзитет Св.Кирил и Методиј. Филозофски Факултет. Институт за Педагогија. Постдипломски Студии по Менаџмент во Образование, Скопје.

Çelik, H. Akyürek, S. & Akyürek, A. (2023). "Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Faaliyetlerine Ait Öğretmen Görüşleri''. *Uluslararası Eğitim ve Araştırmaları Dergisi.* 1(özel sayı). s. 590-629.

Çelikten, M. (2003). "Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rolleri''. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 1(4). s. 56-61.

Çelikten, M. Akyıldız, K. &Çelikten, Y. Y. (2019). "Türk Eğitim Sisteminin Örgüt Yapısı: Denetim ve Merkezileşme''. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi - OPUS.* 13 (19). s. 2528-9535.

Deniz, Ü. (2022). "Eğitim Müfettişlerinin Rolleri İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme''. *Milli Eğitim.* 51 (236). s. 3657-3678.

Demir, M. & Tok, N.T. (2015). “Lisansüstü Öğrenci Görüşlerine Göre Eğitim Denetimi’’. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6 (2). s. 102-125.

Demirdağ, S. (2018). “*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi’’*. Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC.LTD.ŞTİ.

Demirdağ, S. Ecer, E. Aydoğan, K.& Tunç, S. (2017). Öğretmenlerin Milli Eğitim Müfettişlerinin Okul Yönetimine Yönelik Rehberlik Rollerine İlişkin Algıları. *KaraelmasJournal of Educational Sciences*. 5. s. 89-101.

Demirtaş, H. &Akarsu,M. (2016). “Öğretmen Teftişini Müfettiş Yerine Okul Müdürünün Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri’’. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17 (2). s. 69-93.

Demirtaş, Ç. & Dönmez, B. (2018). “Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevine İlişkin Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri (Adıyaman İli Örneği)’’. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (29). s. 454-478.

DİC, (2023). Државен Испитен Центар на Република Северна Македонија. Обука и Испит за Директори. 16.04.2023 tarihinde https://dic.edu.mk/ обука- и –испит за директори adresinden erişilmiştir.

DİC, (2023). “Државен Испитен Центар на Република Северна Македонија. Правилник За Професионални Компетенции за Директор на Основно Училиште’’. 16.04.2023 tarihinde http://mon.gov.mk/stored/document/Pravilnik%20za%20profesionalni%20kompetencii%20za%20direktor%20na%20osnovno%20uciliste.pdf adresinden erişilmiştir.

DİC, (2023). “Државен Испитен Центар на Република Северна Македонија. Закон за Обука и Испит за Директори’’. 16.04.2023 tarihinde https://dic.edu.mk/wp-content/uploads/2017/04/zakon_za_obuka.pdf adresinden erişilmiştir.

DİC, (2023). “Државен Испитен Центар на Република Северна Македонија. Програма за Обука и Испит за Директори на Основни и Средни

Училишта’’. 16.04.2023 tarihinde https://dic.edu.mk/wpcontent/uploads/2017/04/zakon_za_obuka.pdf adresinden erişilmiştir.

Dikmen, B.M. & Göksoy, S. (2021). “Ortaokul Müdürlerinin Yürüttükleri Ders Denetimi Uygulamalarında Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Araştırma Makalesi)’’. *EKEV Akademi Dergisi.* 25 (86). s.351-384.

DPİ, (2021). “Годишен План за Работа на Државен Просветен Инспекторат за 2021 Година’’. Влада на Република Северна Македонија, Министерство за Образование и Наука, Државен Просветен Инспекторат. Скопје.

DPİ, (2022). Република Северна Македонија. Стратешки План на Државен Просветен Инспекторат 2023-2025. Скопје.

DPİ, (2023). Државен Просветен Инспекторат на РСМ. ‘’Систематизација и Организација’’. 06.04.2023 tarihinde https://dip.gov.mk/za-nas/sistematizaczija-i-organizaczija/ adresinden erişilmiştir.

DPİ, (2023). “Државен Просветен Инспекторат на РСМ. Закон за Средно Образование’’. 08.04.2023 tarihinde https://dip.gov.mk/wp-content/uploads/2021/04/zakon-za-sredno-obrazovanie.pdf adresinden erişilmiştir.

DPİ, (2023). “Државен Просветен Инспекторат на РСМ. Закон за Просветна Инспекција’’. 05.05.2023 tarihinde https://dip.gov.mk/propisi/zakoni adresinden erişilmişitr.

DPİ, (2023). “Државен Просветен Инспекторат на РСМ. Закон за Инспекциски Совет’’. 05.05.2023 tarihinde https://dip.gov.mk/propisi/zakoni adresinden erişilmiştir.

DPİ, (2023). “Државен Просветен Инспекторат на РСМ. Програма за Испит за Лиценца за Инспектор Практичен Дел за 2021 Година’’. 05.05.2023 tarihinde https://dip.gov.mk/za-nas/programa-za-rabota adresine erişilmiştir.

DPİ, (2023). “Државен Просветен Инспекторат на РСМ. Програма за Практична Работа и Обука на Работно Место за Стекнување на Лиценца за Инспектор’’. 05.05.2023 tarihinde https://dip.gov.mk/za-nas/programa-za-rabota adresine erişilmişitr.

Doğan, S. (2020). “Türk Eğitim Sisteminde Öğretimsel Denetim’’. *Kurumsal Eğitim Bilimleri Dergisi.* 5 (1). s. 131-142.

Duranlı, M.& Limon, İ. (2018). ‘’Çağdaş Türk Eğitim Denetimi Sistemi (Değişimler ve Yasal Dayanakları)’’. Kastamonu Education Journal. 26 (2). s.413-425.

Duyukluoğlu, A. (2018). “Lise Müdürlerinin Ders Denetim Görevlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri’’. *Kastamonu Education Journal*. 26 (6). s.2081-2090.

Duyukluoğlu, A. (2016). “Lise Müdürlerinin Ders Denetim Görevlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri’’. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöenetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı, Ankara.

DZS, (2023). “Државен Завод за Статистика на РСМ. Статистика за Образование и Наука’’. 20.05.2023 tarihinde https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=5 adresinden erişilmiştir.

DZS, (2023). “Државен Завод за Статистика на РСМ. Статистика за Население’’. 20.05.2023 tarihinde https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=2 adresinden erişilmişitr.

Ekiz, D. (2003). “*Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş’’*. Ankara:Anı Yayıncılık.

Erdem, A. R. (2006). “Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: sürekli geliştirme temeline dayalı öğretimin denetimi’’. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16. s. 275-294.

Ergen, H. & Eşiyok, İ. (2017). “Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri’’. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3 (1). s. 1-19.

Fıratlı, E. & Demirel, S. (2016). “Eğitim Denetiminde Yönelimler ve Uzaktan Eğitim’’. *8.Uluslararsı Eğitim Denetimi Kongresi,* 13-15 Ekim. Antalya.

Fritz, C. & Miller, G. (2003). “Supervisory Options for Instructional Leaders in Education’’. Journal of Leadership Education. 2 (2). s.13-27.

Гоцевски , Т. (2003). “Образовен Менаџмент’’. *А.Д. Киро Дандаро*. Битола.

Ѓеорѓиевски, Д. (2016). “Трансформација на Инспекциските Служби воРепубликаМакедонија-Ооснова за Ефективност на Државната Управаи Државната власт’’. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).*Универзитет ‘’Гоце Делчев“.Факултет за Правни Науки-Јавна Администрација, Штип.

Gliner, A.J. Morgan, A.G. &Leech, L.N (2015). *Reserch Methods In Applıed Sttıngs (2.Baskı)*. (Çev.Ed.) Turan. “Uygulamada Araştırma Yöntemleri’’. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Göl, İ. (2021). “Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi’’. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal Of Leadership Training (IJOLT*). 2 (2). s.

Gökçe, F. (1994). “Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri’’. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10. s. 73-78.

Gökçe T. A. (2009). “Bilimsel Yönetim Anlayışında Denetim’’. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9 (18). S. 74-89.

Göksoy, S. & Öztürk, Z. (2018). “Kliniksel Denetim Modelinin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde Uygulanabilirliği İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri’’. İlköğretim Online. 17(4). s.1830-1846.

Göl, İ. (2021). “Okul Yöneticilerinin Ders Denetimi Sürecinin İncelenmesi’’. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)*. 2 (2). s.59-79

Gündüz, Y. (2012). “Eğitim Örgütlerinde Denetimin Gerekliliği: Kuramsal Bir Çalışma’’. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (34). s. 1-6.

Gürbüz, R. Erdem E. & Yıldırım, K. (2013). “Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri’’. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20. s.167-179.

Işık, I. (2009). ‘’Geleneksel ve Çağdaş Denetim Yöntemlerinin İlköğretim Öğretmenlerinin Gelişimine ve Okul Başarısına Etkilerinin Algılanma Düzeyleri (Kartal İlçesinde Bir Alan Araştırması)’’. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). *Yeditepe Üniversitesi* - Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.

Хорватовиќ, В.& М, Чешларов (2016). “Прирачник за Следење на Работата и Планирање на Професионалниот Развој на Наставниците и Стручните Соработници во Основните и Средните Училишта’’. *Издавач: Македонски Центар за Граѓанско Образование (МЦГО).* Скопје.

İlğan, A. (2008). “Klinik Denetimden Gelişimsel ve Yansıtıcı Denetime Geçiş’’. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. (25). s. 263 - 282.

İlğan, A. (2014). “Okul Müdürünün Öğretimsel Denetim Davranışları Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması’’. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E – Dergi.* 4 (1). s. 1-23.

Хасани, Р. (2012). “Партиципативниот Менаџмент и Современиот Пристап во Образованието’’. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*). Универзитет Св.Кирил и Методиј. Филозофски Факултет. Постдипломски Студии Менаџмент во Образование, Скопје.

Калафова, Е. (2011). “Мотивацијата и Ефикасното Менаџирање во Основното Образование’’. *(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).* Универзитет Св.Кирил и Методиј. Филозофски Факултет. Постдипломски Студии Менаџмент во Образование, Скопје.

Karakuş, M. (2010). “Çağdaş Denetim Yaklaşımları’’. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 20 (2). s.181-200.

Kayıkçı, K. Cantürk, G. & Yılmaz, O. (2014). "Okul Müdürlerinin Kliniksel Denetime İlişkin Genel Algı ve Değerlendirmeleri''. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20 (2). s. 217-249.

Kazak, E. (2013). "Ders Denetimindeki Uygulama Farklılıklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri''. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*. 1 (1). s. 15-26.

Kazak, E. & Yüksel, M. (2022). "Ders Denetiminin Okul Müdürü ve Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Görüşleri''. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11 (2). s. 19–37.

Koç, M. H. (2017). "Okul Müdürleri Tarafından Yapılan Öğretmen Denetimlerine İlişkin İlkokul Müdürü görüşleri''. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 48 (92). s.91-110.

Konan, N. Aslan, M. Çetin, B.R.& Bozanoğlu, B. (2016). ''Ders Denetimi Görevinin Okul Müdürlerine Verilmesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşleri''. *8.Uluslararsı Eğitim Denetimi Kongresi,* 13-15 Ekim. Antalya.

Köklü, M. (1996). ''Etkili Denetim''. *Eğitim Yönetimi Dergisi.* 2 (2). s.259-268.

Koşar, S. & Buran, K. (2019). "Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi''. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi.* 7 (3). s.1232-1265.

Köse, A. (2017). "Türk Eğitim Sisteminde Ders Denetimi Sorunsalı''. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 46(2). s.298-367.

Köybaşı, F. Uğurlu, C. T. &Demir, D. (2017). "Çağdaş Eğitim Denetimi Modeli Olarak Okullarda Farklılaştırılmış Denetim Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma''. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.*15 (1). s. 43- 57.

Köybaşı, F. Uğurlu, T.C. Bakır, A.A & Karakuş, B. (2017). "İlkokullarda Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri''. *Turkish Studies International Periodical for the Languages Literature and History of Turkish or Turkic*. 12 (4). s.327-344.

Kurt, A. A. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. 05.05.2023 tarihinde https://www.academia.edu/16901153/AOF_Bilimsel_Arastirma_Yontemleri_Kitabi adresinden erişilmiştir.

Kurtbeyoğlu, D. (2015). *Öğretimin Denetimi* (Genişletişmiş 2.Baskı). Bursa: Star Ajans Limited Şirketi.

Marangoz, S. (2019). "Ortaokul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri''. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Üniversitesi – Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim DalıEğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.

Marczyk, G. DeMatteo, D. & Festinger, D. (2005). *Essentials Of Research Design And Methodology*. New York: John Wiley & Sons Inc.

MEB, (2019). "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi''. 17.06.2023 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.1.pdf adresinden erişilmiştir.

MEB, (2023). "T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması''. 17.06.2023 tarihinde https://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php adresinden erişilmiştir.

MEB, (2023). "Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği''. 17.06.2023 tarihinde https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=40142&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 adresinden erişilmiştir.

Memişoğlu, P. S. (2004). "İlköğretim Müfettişlerinin Denetimsel Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri''. *Eğitim ve Bilim Dergisi.* 29 (131). s.30-39.

Memduhoğlu, B.H. & Zengin, M. (2011). "Çağdaş Eğitim Denetimi Modeli Olarak Öğretimsel Denetimin Türk Eğitim Sisteminde Uygulanabilirliği''. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*. 5(1). s. 131-142.

Мирасчиева, С. (2013). “Образованието и воспитанието - од традиција до современост’’. *Зборник на трудови од научно- стручна расправа на тема „Образованието и воспитанието - од традиција до современост“.* ISSN 978-9989-147-96-8.

MON (2004). “Министерство за Образование и Наука на Република Северна Македонија. Национална Програма за Развој на Образованието’’. 15.03.2022 tarihinde http://fvm.ukim.edu.mk/documents/Nacionalna-programa-za-razvoj-na-obrazovanieto-vo-Republika-Makedonija-2005-2015.pdf adresinden erişilmişilmiştir.

MON (2021). Министерство за Образование и Наука на Република Северна Македонија. Закон за Биро за Развој на Образованието. 10.01.2021 tarihinde https://mon.gov.mk/page/?id=2055 adresinden erişilmiştir.

MON (2023). “Министерство за Образование и Наука на Република Северна Македонија. Закон за Средно Образование’’. 05.03.2023 tarihinde https://mon.gov.mk/stored/document/Zakon%20za%20srednoto%20obrazovanie.pdf adresinden erişilmiştir.

MON (2023). “Министерство за Образование и Наука на Република Северна Македонија. Закони’’. 25.03.2023 tarihinde https://mon.gov.mk/page/?id=2055 aresinden erişilmiştir.

MON (2023). “Министерство за Образование и Наука на Република Северна МАкедонија. Закон за Наставници и Стручни Соработниц’’. 20.03.2023 tarihinde https://mon.gov.mk/stored/document/Zakon%20za%20nastavnicite%20i%20str.pdf adresinden erişilmiştir.

MON (2023). “Министерство за Образование и Наука на Република Северна Македонија. Закон за Високо Образовамие“. 20.04.2023 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mon.gov.mk/stored/document/zakon-za-visoko-obrazovanie-star-mk.pdf adresinden erişildi.

MON (2023). ““Министерство за Образование и Наука на Република Северна Македонија. Стратешки План 2023-2025’’. 20.05.2023 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mon.gov.mk/stored/document/Strateshki%20plan%202023-2025.pdf adresinden erişildi.

Okutan, M. (2015). “Öğretmen, Okul Müdürü ve Maarif Müfettişlerinin Görüşlerine Göre Eğitimdeki Denetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi’’. *VII.Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Özetleri,* 20 – 22 Mayıs 2015. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Özgenel, M. & Yılmaz, A. (2019). ‘’Denetşm Modelleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması’’. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. (29).s.228-251.

Özyıldırım, G. (2014). “Glicman’ın Gelişimsel Denetim Modeline Göre Eğitim Denetmenlerinin ve Okul Yöneticilerinin Denetim Anlayışları İle Ööretmenlerin Denetim Beklentilerinin Belirlenmesi’’. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).* Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.

Петкоски, К. & Јошевска, Ф. (2015). “Предизвиците на Менаџментот и Лидерството во Воспитно-Образовните Организации’’. Битола: *Херакли Комерц. Друштво за Консалтинг и Услуги ‘’Коучинг-Н’’* .

Петроска, Ј. (2009). “Менаџирање на Процесот на Следење на Наставниот Кадар во Основните Училишта’’ *(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Универзитет Свети Кирил и Методиј Филозофски Факултет Институт за Педагогија, Скопје.

Resmi Gazete (2011). “Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (Karar Sayısı: KHK/652)’’. 17.06.2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm adresinden erişilmiştir.

Resmi Gazete, (2014). “Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (6528)“. 17.06.2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm adresinden erişilmiştir.

Resmi Gazete (2016). “Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Bazı Kanun ve kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (6764)’’. 17.06.2023 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/12/20161209-5.htm adresinden erişilmiştir.

Resmi Gazete, (2022). “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği’’. 17.06.2023 tarihinde https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=39399&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 adresinden erişilmiştir.

Sağır, M. & Göksoy, S. (2020). “Eğitimde Denetim ve Değerlendirme’’. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Sarpkaya, R. (2004). “İlköğretim Denetmenlerinin Denetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(8). s.114-129.

Sergiovanni, T. J.& Starratt, R. J. (1988). “Supervision: Human perspectives (4thEd.)’’. New York: *McGraw-Hill Publishing Company*.

Sezgin, F. Tınmaz, A &Tetik, S. (2017). “Performans Kriterlerine Göre Öğretmenlerin Değerlendirilmesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşleri’’. *Journal of Human Sciences*. 14(2). s.1647-1668.

Спирова, А. (2012). “Управување со Промените во Училиштата’’. *(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).* Универзитете ‘’Гоце Делчев’’ Факултет за Образовни Науки Менаџмент во Образованието и Образовна Политика, Штип.

Su, K. (1974). “Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Yeri ve Önemi’’ (1.Baskı). İstanbul: *Milli Eğitim Basımevi.*

Smith, M. (2017). “*Research Methods in Accountıng’’*. (Ed.) Waters, M. UK: *C&M Digitals.* 19.05.2023 tarihinde chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/82153_book_item_82153.pdf adresinden erişilmiştir.

Şahin, İ. (2017). "Öğretmen ve Müfettiş Penceresinden Rehberlikve Denetim Çalışmalarına Bakış''. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi.* 10(2). s. 251-273.

Şahin, Y. Uysal, E. Saraç, L.& Gündoğdu, K. (2019). "Nitel Araştırma Dersinin Lisansüstü Öğrenciler ve Öğretim Elemanlarınca Bütüncül Olarak Değerlendirilmesi''. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*. 7 (4). s. 1408-1429.

Şemin, K.F. Uğurlu T.C. Bakır, A.A. (2018). "Gelişimsel Denetim Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması''. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. (46). s.131-143.

Taşdan, M.(2008). "Çağdaş Eğitim Denetiminde Meslektaş Yardımlaşması''. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 41 (1). s.69-92.

Taymaz, H. (2011). "Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler''. Ankara: *Pegem Akademi Yayınları.*

Taymaz, H. (2015). "Eğitim Sisteminde Teftiş''. (11. Baskı) Ankara: *Pegem Akademi Yayınları.*

TDK, (2023). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. 15.05.2023 tarihinde https://sozluk.gov.tr/ adresinden erişilmiştir.

Темелкова, В. (2021). "Менаџирање на Состаноците на Наставничкиот Совет во Основното Училиште''. Универзитет Св.Кирил и Методиј, Институт за Педагогија, Менаџмент во Образованието, Скопје.

Thakral, S. (2015). "The Historical Context of Modern Concept of Supervision''. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies* (JETERAPS). 6(1). s.79-88.

Tonbul, Y. & Baysülen, E. (2017). "Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi''. *İlköğretim Online*. 16(1) .s.299-311.

Tosun, A.& Ordu, A. (2019). “Okul Yöneticilerine Göre Değişen Denetim Uygulamaları: Karşılaştırmalı Bir Analiz’’. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.48. s. 303-320.

Uçar, R. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıflarındaki Denetim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri’’. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 3 (2). s. 82-96.

USAİD (2017-2020). “Проект за Меѓуетничка Интеграција на Младите во Образованието’’. 05.04.2023 tarihinde https://2017-2020.usaid.gov/mk/macedonia/fact-sheets/youth-ethnic-integration-project adresinden erişilmiştir.

Uslukaya, A. (2018). “Eğitim Ontolojisinin Önemli Unsuru OlanÖğretmen Açısından Denetimin Gerekliliği’’. *EĞİTİME BAKIŞ- Eğitim-Öğretim ve Bilim Araştırmaları Dergisi.* 12 (44). s.54-57.

Usta, E. M. & Özyurt, D. (2021). “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Denetiminde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri’’. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5 (7). s. 35-61.

Wolfrom, D. H. (2009). “Promoting professional growth by meeting teacher needs: the walk-through as an approach to supervision’’ (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Southern Maine, Portland.

Yalçın, M. O.& Davut, E. B. (2020). “İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimlerine İlişkinÖğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi : KKTC Örneği’’. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 15 (10.Yıl Özel Sayısı). s.4816-4846.

Yavuz, Y. (1995). “Öğretmenlerin Denetim Etkinliklerini Klinik Denetim İlkeleri Açısından Değerlendirmeleri (İzmir Örneği)’’. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana bilim Dalı (EğitimYönetimi ve Dentimi Programı), İzmir.

Yenipınar, Ş. (2016). "Eğitimde Denetim ve Değerlendirme''. Eğitimde Denetim Sisteminin Yasal Dayanakları, Örgüt ve Yönetim Yapısı, Maarif Müfettişlerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi. 17.06.2023 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/322129433_Egitimde_Denetim_Sisteminin_Yasal_Dayanaklari_Orgut_ve_Yonetim_Yapisi_Maarif_Mufettislerinin_Secilmesi_ve_Yetistirilmesi adresinden erişilmiştir.

Yeşil, D. & Kış, A. (2015). "Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi''. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 2 (3). s. 27-45.

Yıldırım, A. &Şimşek, H. (2008). "*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri''*. (5.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. &Şimşek, H. (2013). "*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri''*. (9.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. (2016). "Öğretmen Değerlendirmede Bilişsel Koçluk''. *8.Uluslararsı Eğitim Denetimi Kongresi*, 13-15 Ekim. Antalya.

Yıldız, B. Akbaşlı, S. & Üredi, L. (2015). "Maarif Müfettişlerinin Sınıflarda Uyguladığı Rehberlik ve Denetim Uygulamalarının Kaldırılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri''. *VII.Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Özetleri*, 20 – 22 Mayıs 2015. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yılmaz, M. (1998). "İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar''. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Yılmaz K. (2004). "Sanatsal Denetim''. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (38). s. 292-311.

Yılmaz, Y. (2018). "Okul Müdürleri Tarafından Ders Denetimi Yapılmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Gözüşleri''. (*Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü - Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.

Јорданова, Д. (2013). “Современа Концепција за Обука и Сертифицирање на Кандидатите за Директор на Основни и Средни Училишта’’. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*). Универзитет Св.Кирил и Методиј. Филозофски Факултет. Постдипломски Студии Менаџмент во Образование, Скопје.

EKLER

EK-1.

Merkez Jupa belediye başkanlığı araştırma izni

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА –KUZEY MAKEDONYA CUMHURİYETİ
ОПШТИНА ЦЕНТАР ЖУПА – MERKEZ JUPA BELEDİYESİ
Бр. 08-201/2
04.05.2023 год.yıl
ЦЕНТАР ЖУПА - MERKEZ JUPA

Sayın: Benazi Şemovska

KONU: Araştırma izninin verilmesi
CEVAP VEREN: Merkez Jupa Belediyesi

Belediyemize sunduğunuz araştırma izni dilekçesi ile ilgili,

Merkez Jupa belediye başkanı **Ariyan İbraim**, dilekçenizi incelemiş olup bilimsel araştırmanız için gerekli görüşmeleri gerçekleştirmenize karar verip dilekçenizi onaylamaktadır.

Belediye adına yapacağınız çalışmada başarılar dileriz.

Saygılarımızla

BELEDİYE BAŞKANI
M-r. Ariyan İBRAİM

EK-2.

Mustafa Kemal Atatürk b.i.ö.o araştırma izni

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА - KUZEY MAKEDONYA CUMHURİYETİ
Општинско основно училиште МУСТАФА КЕМАЛ АТАТУРК
MUSTAFA KEMAL ATATÜRK Belediye İlköğretim Okulu
Бр./No 03-76/2
03.05 2023 год./yıl
Центар Жупа - Merkez Jupa

"Mustafa Kemal Ataturk" b.i.o.

Merkez Jupa

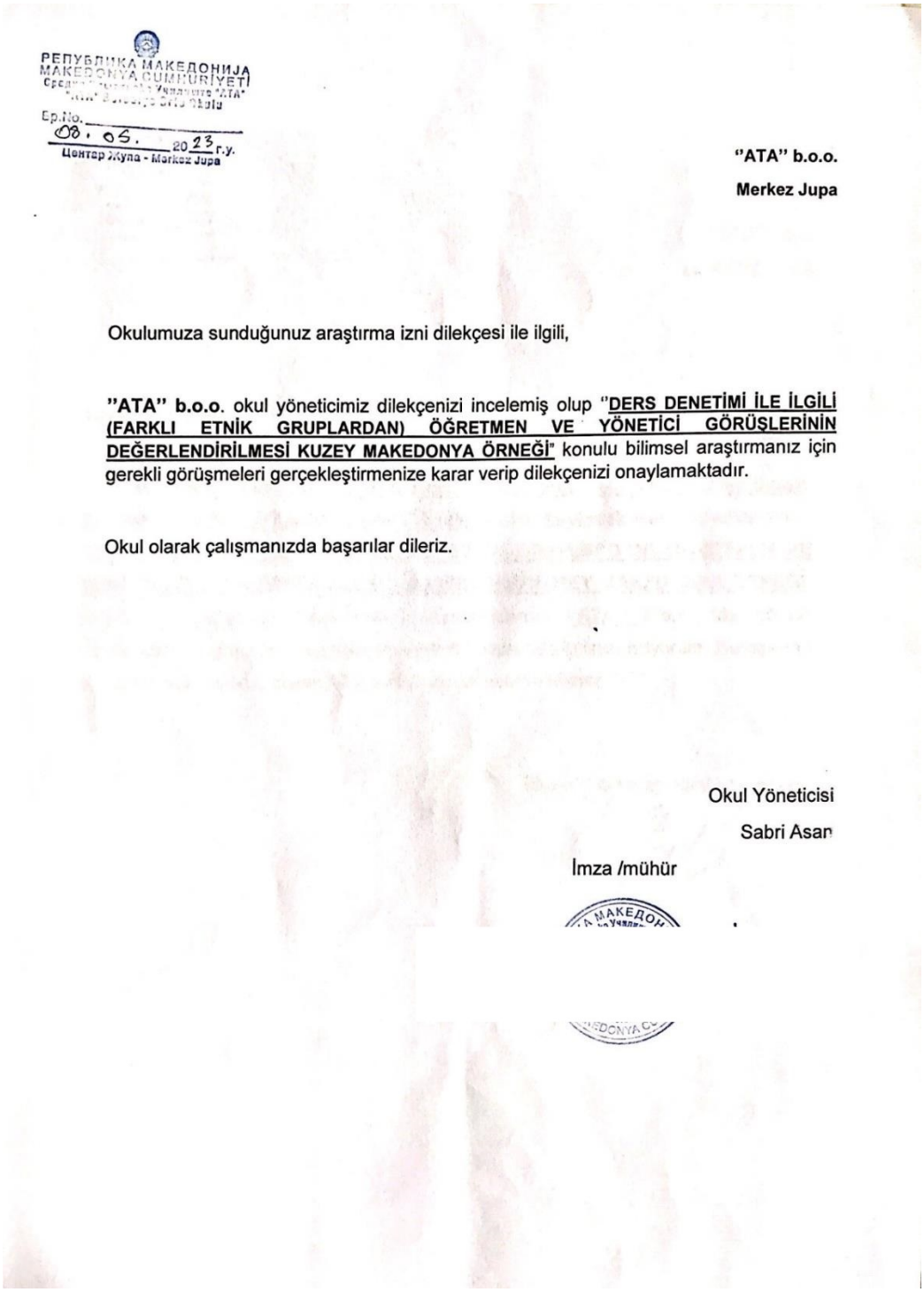
Okulumuza sunduğunuz araştırma izni dilekçesi ile ilgili,

'Mustafa Kemal Atatürk" b.i.ö.o. okul yöneticimiz dilekçenizi incelemiş olup "**DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ (FARKLI ETNİK GRUPLARDAN) ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ KUZEY MAKEDONYA ÖRNEĞİ**" konulu bilimsel araştırmanız için gerekli görüşmeleri gerçekleştirmenize karar verip dilekçenizi onaylamaktadır.

Okul Yöneticisi
Muzafer Suleymanovski
İmza /mühür

EK-3.

‘’ATA’’ lisesi araştırma izni



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
MAKEDONYA CUMHURİYETİ
Ep.No. 08.05. 2023 г.у.
Центар Жупа - Merkez Jupa

"ATA" b.o.o.
Merkez Jupa

Okulumuza sunduğunuz araştırma izni dilekçesi ile ilgili,

"ATA" b.o.o. okul yöneticimiz dilekçenizi incelemiş olup "**DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ (FARKLI ETNİK GRUPLARDAN) ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ KUZEY MAKEDONYA ÖRNEĞİ**" konulu bilimsel araştırmanız için gerekli görüşmeleri gerçekleştirmenize karar verip dilekçenizi onaylamaktadır.

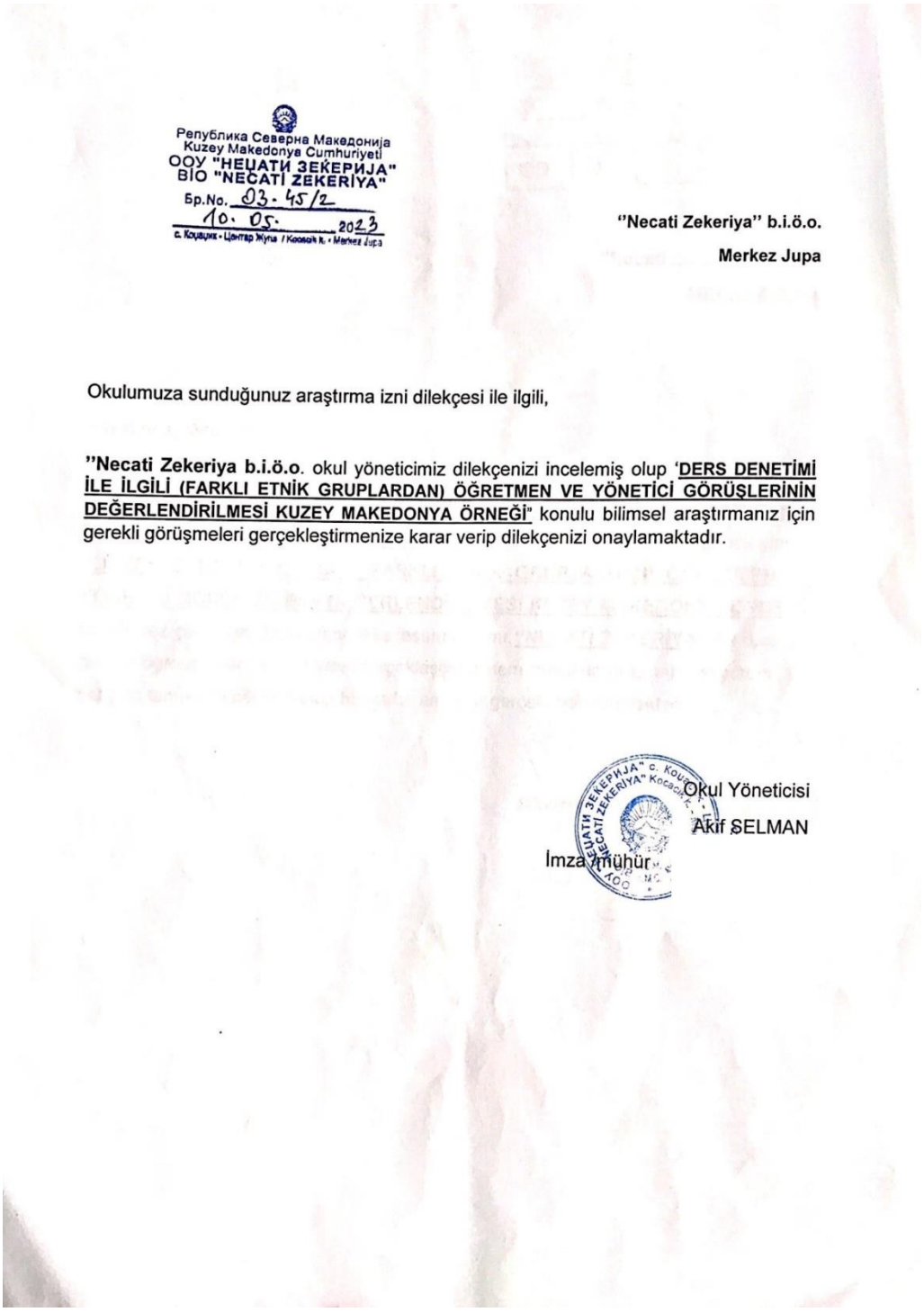
Okul olarak çalışmanızda başarılar dileriz.

Okul Yöneticisi
Sabri Asan

İmza /mühür

EK-4.

‘’Necati Zekeriya’’ b.i.ö.o araştırma izni



Република Северна Македонија
Kuzey Makedonya Cumhuriyeti
ООУ "НЕЌАТИ ЗЕЌЕРИЈА"
BİO "NECATİ ZEKERİYA"
Бр.No. 03-45/2
10. 05. 2023
с. Кошарк - Центар Жупа / Kosarak k. - Merkez Jupa

''Necati Zekeriya'' b.i.ö.o.
Merkez Jupa

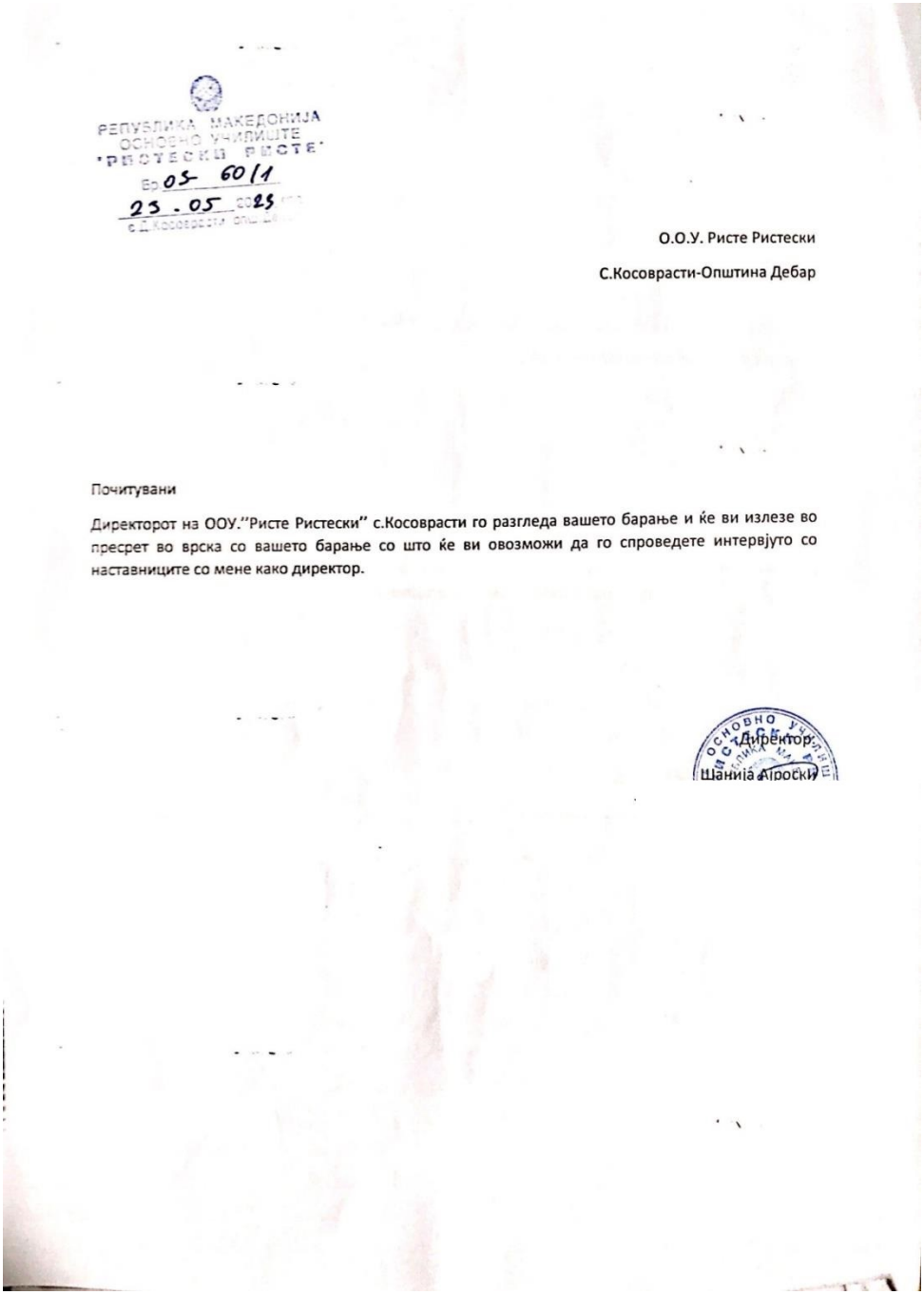
Okulumuza sunduğunuz araştırma izni dilekçesi ile ilgili,

''Necati Zekeriya b.i.ö.o. okul yöneticimiz dilekçenizi incelemiş olup '**DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ (FARKLI ETNİK GRUPLARDAN) ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ KUZEY MAKEDONYA ÖRNEĞİ**" konulu bilimsel araştırmanız için gerekli görüşmeleri gerçekleştirmenize karar verip dilekçenizi onaylamaktadır.

Okul Yöneticisi
Akif SELMAN
İmza /mühür

EK-5.

‘’Riste Risteski’’ b.i.ö.o araştırma izni



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ
"РИСТЕСКИ РИСТЕ"
Бр. 05-6011
23.05.2023
с.Д.Косоврасти-Општина

О.О.У. Ристе Ристески

С.Косоврасти-Општина Дебар

Почитувани

Директорот на ООУ.''Ристе Ристески'' с.Косоврасти го разгледа вашето барање и ќе ви излезе во пресрет во врска со вашето барање со што ќе ви овозможи да го спроведете интервјуто со наставниците со мене како директор.

Директор:
Шаниса Аіроски

EK-6.

‘’Mavrovo- Rostuşa’’ lisesi araştırma izni



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
KUZEY MAKEDONYA CU...
...но Општинско Училиште ... Ростуше
Belediye Lisesi - Mavrovo ...
с. Ростуше Маврово ...
k. Rostuşe-Mavrovo ...
Бр. 35/2
16.05 2023 год.
с. Ростуше Маврово-Ростуше

С.О.У. „Маврово – Ростуше"
С.Ростуше-Општина Маврово Ростуше

Почитувани

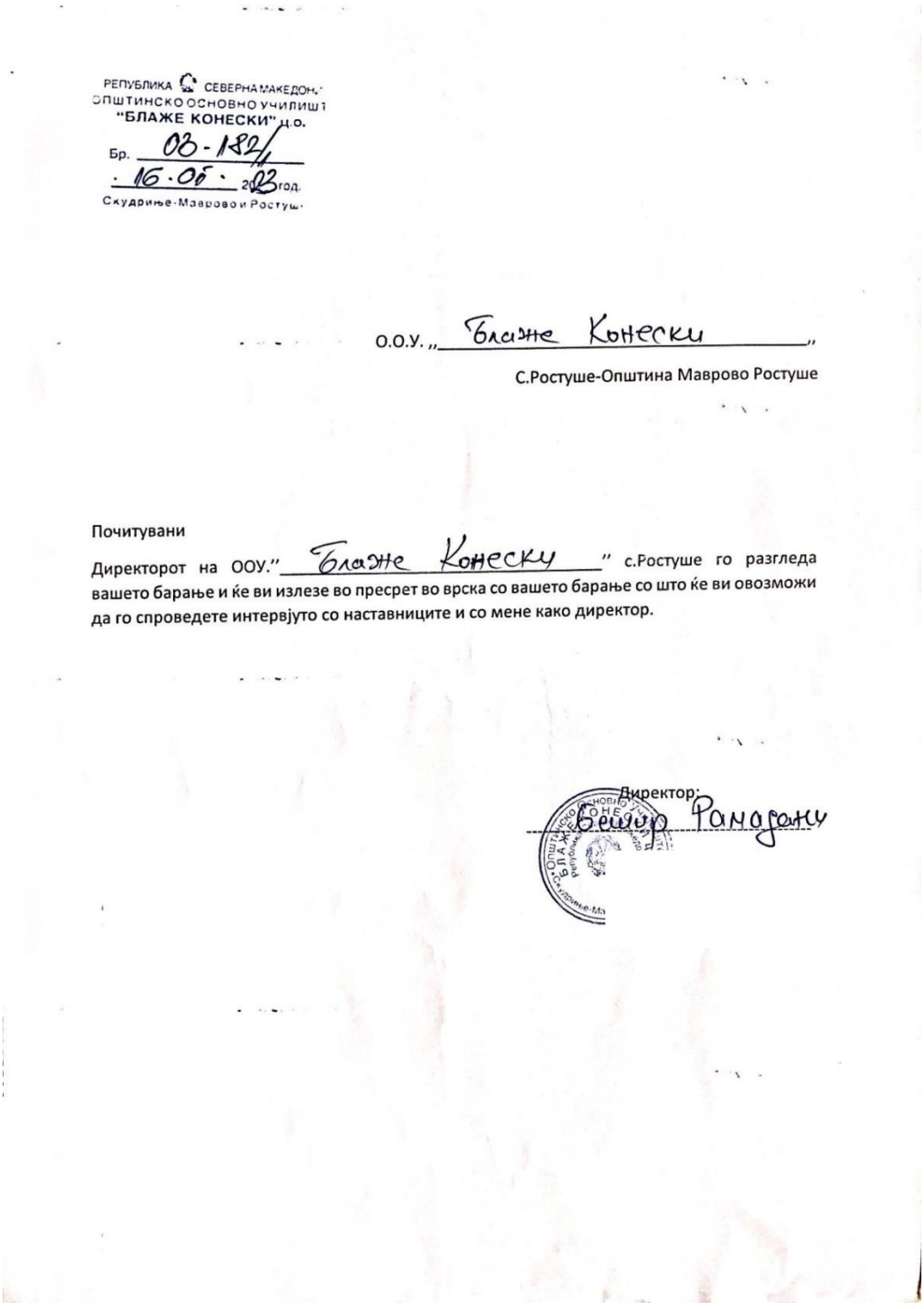
Директорот на СОУ." Маврово – Ростуше " с.Ростуше го разгледа вашето барање и ќе ви излезе во пресрет во врска со вашето барање со што ќе ви овозможи да го спроведете интервјуто со наставниците и со мене како директор.

Директор

...лиште Маврово - Ростуше
...туше Маврово - Ростуше
k. Rostuşe Mavrovo - Rostuşe

EK-7.

‘’Blaje Koneski’’ b.i.ö.o araştırma izni



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ОПШТИНСКО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ
"БЛАЖЕ КОНЕСКИ" Ц.О.
Бр. 03-182/1
16.05. 2023 год.
Скудриње-Маврово и Ростуше

О.О.У. „Блаже Конески"

С.Ростуше-Општина Маврово Ростуше

Почитувани

Директорот на ООУ." Блаже Конеску " с.Ростуше го разгледа вашето барање и ќе ви излезе во пресрет во врска со вашето барање со што ќе ви овозможи да го спроведете интервјуто со наставниците и со мене како директор.

Директор:
Бејзат Рамаџаку

EK-8.

Çalışma Grubunda Yer Alan Okulların Listesi

ÇALIŞMA GRUBUNDA YER ALAN OKULLARIN LİSTESİ

1. Mustafa Kemal Atatürk Belediye İlköğretim Okulu
2. Necati Zekeriya Belediye İlköğretim Okulu
3. Riste Risteski Belediye İlköğretim Okulu
4. Blaje Koneski Belediye İlköğretim Okulu
5. Ata Belediye Lisesi
6. Mavrovo-Rostuşa Lisesi

EK-9.

Öğretmenlere Yönelik Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Merhaba ben Benazi Şemovska;

‘’ATA’’lisesinde görev yapmaktayım. ‘’DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ’’ üzerine bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırmanın amacı farklı demografik özellikler olan öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin görüşlerinden yola çıkarak eğitim sizstemimizin en önemli öğesi olan denetimin daha doğrusu ders denetimi ile ilgili mevcut durumun saptanması ve mümkünse daha verimli bir hale getirilesini sağlamaktır.

Bu araştırma için öğretmen ve okul yöneticileri ile görüşmeler yapıyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde verilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Sorulara samimiyetle cevap vermeniz bu çalışmanın geçerlik ve güvenirliği için çok önemlidir.

Görüşmenin 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Sorunlar için önerebileceğiniz çözümleri, sorulardan sonra vurgularsanız sevinirim. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabiliriz hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir soru varsa önce bunu yanıtlamak isterim. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

SORULAR *(devamı)*

Demografik Sorular

1. Mezun olduğunuz okul/bölümü belirtiniz.
2. Görev yaptığınız okulun türünü belirtiniz.
3. Cinsiyetinizi belirtiniz.
4. Öğretmen olarak hizmet süreniz ne kadardır?
5. Hangi dilde eğitim veriyorsunuz?

Görüşme Soruları

7. Ders denetimi süreci size neler hissettiriyor?

Sonda:

Ders denetimini gerekli görüyor musunuz? Neden?

Ders denetiminin performansınız üzerinde etkisi nedir?

Öğrencilerin önünde denetlenmek sizi nasıl etkiliyor?

8. Ders denetimi nasıl olmalıdır? Neden?

Sonda:

Denetim süresi ne kadar olmalıdır ?

Denetim ne sıklıkla yapılmalıdır?

Denetim sırasında hangi ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır?

(devamı)

9. Ders denetimi bildiğiniz üzere kanunen müfettiş, danışman öğretmen ve okul müdürleri tarafından yapılmalıdır. Size göre ders denetimini kim yapmalıdır? Nedenleri ve ya gözlemlediğiniz örnek olaylarla açıklayabilir misiniz?

10. Ders denetiminin müfettiş, danışman ve ya okul müdürü tarafından yapılması ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Sonda:

Ders denetiminin müfettişlerce yapılmasının olumlu ve olumsuz gördüğünüz durumlar nelerdir?

Ders denetiminin danışmanlar tarafından yapılmasının olumlu ve olumsuz durumları nelerdir?

Ders dentiminin okul müdürlerince yapılmasında olumlu ve olumsuz durumlar nelerdir?

11. Ders denetimi; denetmen ve öğretmenin **ders öncesi, ders zamanı** ve ders **sonrasında değerlendirme** şeklinde üç aşamadan oluşan bir işbirliği gerektiriyor. Sizin ders denetleme süreci ve denetleyen tarafından gerçekleştirilme biçimi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

EK -10.

Okul Yöneticilerine Yönelik Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Merhaba ben Benazi Şemovska;

‘’ATA’’lisesinde görev yapmaktayım. ‘’DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ’’ üzerine bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırmanın amacı farklı demografik özellikler olan öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin görüşlerinden yola çıkarak eğitim sizstemimizin en önemli öğesi olan denetimin daha doğrusu ders denetimi ile ilgili mevcut durumun saptanması ve mümkünse daha verimli bir hale getirilesini sağlamaktır.

Bu araştırma için öğretmen ve okul yöneticileri ile görüşmeler yapıyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde verilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Sorulara samimiyetle cevap vermeniz bu çalışmanın geçerlik ve güvenirliği için çok önemlidir.

Görüşmenin 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Sorunlar için önerebileceğiniz çözümleri, sorulardan sonra vurgularsanız sevinirim. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabiliriz hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir soru varsa önce bunu yanıtlamak isterim. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

(devamı)

SORULAR

Demografik Sorular

1. Mezun olduğunuz okul/bölümü belirtiniz.

2. Görev yaptığınız okulun türünü belirtiniz.

3. Cinsiyetinizi belirtiniz.

4. Okul yöneticisi olarak hizmet süreniz ne kadardır?

5. Okulunuzda hangi dilde eğitim veriliyor?

Görüşme Soruları

7. Ders denetimi süreci size neler hissettiriyor?

Sonda:

Ders denetimini gerekli görüyor musunuz? Neden?

Ders denetiminin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi nedir?

Öğretmenleri öğrenciler önünde denetlemek sizi nasıl etkiliyor?

8. Ders denetimi nasıl olmalıdır? Neden?

Sonda:

Denetim süresi ne kadar olmalıdır ?

Denetim ne sıklıkla yapılmalıdır?

Denetim sırasında hangi ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır?

(devamı)

9. Ders denetimi bildiğiniz üzere kanunen müfettiş, danışman öğretmen ve okul yöneticileri tarafından yapılmalıdır. Size göre ders denetimini kim yapmalıdır? Nedenleri ve ya gözlemlediğiniz örnek olaylarla açıklayabilir misiniz?

10. Ders denetiminin müfettiş, danışman ve ya okul müdürü tarafından yapılması ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Sonda:

Ders denetiminin müfettişlerce yapılmasının olumlu ve olumsuz gördüğünüz durumlar nelerdir?

Ders denetiminin danışmanlar tarafından yapılmasının olumlu ve olumsuz durumları nelerdir?

Ders dentiminin okul müdürlerince yapılmasında olumlu ve olumsuz durumlar nelerdir?

11. Ders denetimi; denetmen ve öğretmenin **ders öncesi, ders zamanı** ve **ders sonrasında değerlendirme** şeklinde üç aşamadan oluşan bir işbirliği gerektiriyor. Sizin ders denetleme süreci ve denetleyen tarafından gerçekleştirilme biçimi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

EK -11.

Öğretmenlere Yönelik Görüşme Formu – Makedonca

ФОРМУЛАР ЗА ИНТЕРВЈУ

Здраво, јас сум Бенази Шемовска;

Вработена сум во гимназијата ‘’АТА’’. Моментално правам истражување на темата ‘’ АНАЛИЗА НА СТАВОВИТЕ НА НАСТАВНИЦИТЕ И ДИРЕКТОРИТЕ ВО ВРСКА СО ПОСЕТАТА НА ЧАС’’. Целта на ова истражување е преку испитување на ставовите на наставниците и директорите со различни демографски карактеристики во однос на посетата на час, да се виде моменталната состојба на системот за инспекциски надзор т.е. посетата на час во обраованието како еден од најбитните елементи на воспитно-образовниот процес при што доколку е можно овие информации да послужат за подобрување на истиот.

За оваа истражување вршам интервјуа со наставници и директори на училиштата. Сите информации кои ќе бидат наведени за време на овие интервјуа ќе се користат само за оваа истражување и истите ќе се чуваат во тајност. За валидноста и веродостојноста на оваа истражување многу е важно искрено да одговорите на прашањата.

Претпоставувам дека интервјуто ќе трае околу 35 минути. Би сакала после прашањата доколку имате препораки да ги споделете. ДОколку ми дозволете сакам интервјуто да го снимам. Со тоа што времето можеме по ефективно да го искористеме воедно вашите одговори би можела подетално да ги зачувам.

Однапред ви се заблагодарувам за вашето учество при ова истражување. Доколку вие имате некое прашање кое сакате да ми го поставете би сакала тоа да го одговорам пред самото започнување со интервјуто. Доколку ми дозволете би сакала да започнам со моите прашања.

ПРАШАЊА *(devami)*

Демографски Прашања

1. Наведете каде имате дипломирано/ на која насока.
2. Наведетего видот на училиштетео во кое работите
3. Наведете го вашиот пол.
4. Колку години сте вработени како наставник/чка?
5. На кој јазик предавате?

Прашања за Интервју

7. Какви чувства буди кај вас процесот на посета на час?

Дополнително:

Дали сметате дека е потребна посетата на час? Зошти?

Дали има влијание посетата на час врз вашиот преформанс? Ккао?

Какво влијание има тоа што ве следат пред вашите ученици?

8. Како треба да се реализира посетат на час? Зошто?

Дополнително:

Колку треба да трае посетата ?

Колку често би требало да се прави посета на час?

При посета на час кои правила на посетата треба да се имаат во предвид?

(devami)

9. Како што знаете посетата на час се спроведува од страна на просветниот инспекторж советникот од БРО и директорот. Според вас кој треба да спроведува посета на час? Дали може да ни ги објаснете причините или доколку има некои примери кои ги имате наблудувано ?

10. Што мислете во врска со посетата на час која што ја прави просветниот инспектор, советникот или директорот на училиштето?

Дополнително:

Кои се позитивните или негативните страни кога посетата на час ја прави просветниот инспектор?

Кои се позитивните или негативните страни кога посетата на час ја прави советникот ?

Кои се позитивните или негативните страни кога посетата на час ја прави директорот?

11. Посетата на час; бара соработка на инспекторот и наставникот која се одвива во три фази т.е. проценка пред часот, за време на часот и после часот. Кое е вашето мислење во врска со процесот на посета на час и начинот на кој се извршува од страна на тој кој го извршува истиот процес?

ЕК-12.

Okul Yöneticilerine Yönelik Görüşme Formu - Makedonca

ФОРМУЛАР ЗА ИНТЕРВЈУ

Здраво, јас сум Бенази Шемовска;

Вработена сум во гимназијата ‘’АТА’’. Моментално правам истражување на темата ‘’ АНАЛИЗА НА СТАВОВИТЕ НА НАСТАВНИЦИТЕ И ДИРЕКТОРИТЕ ВО ВРСКА СО ПОСЕТАТА НА ЧАС’’. Целта на ова истражување е преку испитување на ставовите на наставниците и директорите со различни демографски карактеристики во однос на посетата на час, да се виде моменталната состојба на системот за инспекциски надзор т.е. посетата на час во образованието како еден од најбитните елементи на воспитно-образовниот процес при што доколку е можно овие информации да послужат за подобрување на истиот.

За оваа истражување вршам интервјуа со наставници и директори на училиштата. Сите информации кои ќе бидат наведени за време на овие интервјуа ќе се користат само за оваа истражување и истите ќе се чуваат во тајност. За валидноста и веродостојноста на оваа истражување многу е важно искрено да одговорите на прашањата.

Претпоставувам дека интервјуто ќе трае околу 35 минути. Би сакала после прашањата доколку имате препораки да ги споделете. ДОколку ми дозволете сакам интервјуто да го снимам. Со тоа што времето можеме по ефективно да го искористеме воедно вашите одговори би можела подетално да ги зачувам.

Однапред ви се заблагодарувам за вашето учество при ова истражување. Доколку вие имате некое прашање кое сакате да ми го поставете би сакала тоа да го одговорам пред самото започнување со интервјуто. Доколку ми дозволете би сакала да започнам со моите прашања.

ПРАШАЊА *(devamı)*

Демографски Прашања

1. Наведете каде имате дипломирано/ на која насока.
2. Наведетего видот на училиштето во кое работите!
3. Колку години сте директор ?
4. Наведете го вашиот пол!
5. На кој јазик се одржува наставата во вашето училиште?

Прашања за Интервју

6. Какви чувства буди кај вас процесот на посета на час?

Дополнително:

Дали сметате дека е потребна посетата на час? Зошто?

Дали има влијание посетата на час врз преформансот на вашите наставници? Како?

Како се чувствувате кога ја следете работата на наставникот пред учениците?

7. Како треба да се реализира посетат на час? Зошто?

Дополнително:

Колку треба да трае посетата на час?

Колку често би требало да ја правите посетата на час?

При посетата на час кои правила за посета на час треба да се имаат во предвид?

(devami)

8. Како што знаете законски посетата на час се спроведува од страна на просветниот инспектор, советникот од БРО и директорот на училиштето. **Според вас кој треба да спроведува посета на час?** Дали може да ни ги објаснете причините или доколку има некои примери кои ги имате наблудувано ?

9. Што мислете во врска со посетата на час, која што ја прави просветниот инспектор, советникот или директорот на училиштето?

Дополнително:

Кои се позитивните или негативните страни кога посетата на час ја прави просветниот инспектор?

Кои се позитивните или негативните страни кога посетата на час ја прави советникот ?

Кои се позитивните или негативните страни кога посетата на час ја прави директорот?

10. Посетата на час; бара соработка на инспекторот (наблудувачот) и наставникот која се одвива во три фази т.е. **проценка пред часот, за време на часот и после часот**. Кое е вашето мислење во врска со процесот на посета на час и начинот на кој се извршува од страна на тој кој го извршува истиот процес?