

ÖĞRETMEN DENETİMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN KOÇLUK ALGILARI*

COACHING PERCEPTIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ABOUT TEACHERS' SUPERVISION

Yılmaz İŞLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ORCID ID: 0000-0002-0954-9986

Prof. Dr. Ali AKSU

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ORCID ID: 0000-0003-1682-8366

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin denetime ilişkin algılarını ortaya çıkarmak, denetimde koçluk uygulamasının kullanılabilirliğini onların algılarına göre incelemektir. Araştırmanın amacına uygun olarak, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanmıştır. Veri tahlilinde ise içerik analizi metodundan yararlanılmıştır. İçerik analizi, bir mesajın veya metnin içindeki belli kavramlardan belirli kurullarla kodlar oluşturulması, bu kodlardan kategori ve temalara ulaşılması olarak özetlenebilir. Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılında yapılmıştır. Çalışma grubunu, İzmir ilinin Buca ilçesinde görev yapan 3 anadolu lisesi, 3 ortaokul ve 2 ilkokul müdürü olmak üzere toplam 8 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri denetimi "rehberlik" ve "yol göstermek" kavramları etrafında tanımlamakta ve denetimin amacını "eğitim-öğretimi geliştirmek" olarak görmektedir. Okul müdürlerinin denetime ilişkin bu görüşlerinin çağdaş denetim anlayışına (Aydın, 2005) yakın olduğu söylenebilir. Okul müdürleri öğretmeni geliştirmek konusunda sorumluluk duymakta, öğretmenin gelişimini eğitim-öğretimi geliştirmenin önemli bir parçası olarak görmektedir. Ayrıca "akran öğrenmesi" öğretmen gelişiminde etkili görülmektedir. Özellikle yeni öğretmenlerle daha kıdemli öğretmenlerin karşılıklı olarak birbirlerini geliştirdikleri, okul müdürlerinin bu yönde bir ortam hazırlamaya çalıştığı da bulgular arasındadır. Bu bulgular açısından bakıldığında, okul müdürlerinin denetim anlayışları, kişinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkararak performansını artırmayı amaçlayan koçluk yaklaşımı ile örtüşmektedir. Bu bağlamda öğretmen denetiminde koçluk yaklaşımı benimsenmesinin denetimin etkililiğini artıracığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Denetim, Koçluk, Akran Koçluğu

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal the perceptions of school principals about supervision and to examine the usability of coaching in supervision according to their perceptions. In accordance with the purpose of the research, phenomenology, one of the qualitative research designs, was used. Semi-structured interview forms were used to collect the research data. Content analysis method was used in data analysis. Content analysis can be summarized as creating codes with certain rules from certain concepts in a message or text, and reaching categories and themes from these codes. The research was carried out in the 2022-2023 academic year. The study group consists of 8 people, including 3 Anatolian high school, 3 secondary school and 2 primary school principals, working in Buca district of İzmir province. According to the results of the research, school principals define supervision around the concepts of "guidance" and "guiding" and see the purpose of supervision as "improving education". It can be said that these views of school principals on supervision are close to the contemporary understanding of supervision (Aydın, 2005). School principals are responsible for developing the teacher, and they see the development of the teacher as an important part of improving education. In addition, "peer learning" seems to be effective in teacher development. It is also among the findings that especially new teachers and more senior teachers develop one-to-one correspondence, and school principals try to prepare an environment in this direction. In terms of these findings, school principals' understanding of supervision coincides with the coaching approach, which aims to increase the performance of the person by revealing his/her potential. In this context, it can be said that adopting a coaching approach under teacher supervision will increase the effectiveness of supervision.

* Bu makele Bursa daha önce Uluslararası Bilimler Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

Keywords: Supervision, Coaching, Peer Coaching

1. GİRİŞ

Günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak, çevremizde hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı söylenebilir. Bu hızlı değişime ayak uydurmak için örgütlerin hem kendisinin hem de çalışanlarının hazır olması gerekmektedir. Bu hazırlık görevinin önemli bir kısmının günümüzde denetime yüklendiğini görmekteyiz (Özoğlu, 2011). Bunun eğitim örgütleri için de geçerli olduğunu düşünebiliriz. Ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nde yaptığı bir değişiklikte müfettişlerin işbaşında denetimini kaldırmış böylece sadece okul müdürleri ders denetiminde yetkili kılınmıştır (MEB, 2014). Ancak 2022'de "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği" ile müfettişlere tekrar işbaşında denetim getirilerek ders denetim yetkisi verilmiştir (MEB, 2022). Yani hem müfettişler hem de okul müdürleri ders denetimi yapmaktadır. Yapılan araştırmalar denetimin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiği yönünde sonuçlar vermektedir (Tonbul ve Bayülse 2017). Gerçekten de eğitim sürecinin içinde olan okul müdürlerinin, daha etkili bir denetim yapacakları ileri sürülebilir. Bundan dolayı okul müdürlerinin denetim görevleri eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli görülmektedir.

Olorode ve Adeyemo' ya (2012) göre; eğitim denetimi, öğretme ve öğrenme sürecini iyileştirmek için müdürler ile eğitim denetmenleri tarafından gözlem, tartışma ve karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Denetimin temel olan iki amacı vardır. Bunlar; örgütün güç kaybetmesini (entropi) önlemek ve örgütü geliştirmektir (Aydın, 2005). Bu amaçların gerçekleştirilmesi yönünde her dönem en etkili denetimin nasıl olması gerektiği araştırılmış, araştırmalar sonucu birikimli olarak önceki yaklaşımlardan da yararlanarak yeni yaklaşımlar önerilmiştir. Denetimin önemli parçası olarak görülen okul müdürlerinin (Tonbul ve Bayülse 2017), bu yaklaşımları bilmeleri, bu alandaki gelişmeleri takip etmeleri ve bunları denetim uygulamalarına yansıtmaları ile denetimin, sonucunda da okulların daha etkili olacağı sonucuna varılabilir.

Denetim anlayışı, yönetim bilimindeki gelişmeler ile paralellik göstermiş, geçen zaman içinde anlamı genişleyerek günümüze kadar gelmiştir (Yavuz, 1995). Klasik denetimde, klasik yönetim anlayışının insan düşüncesi ile işgörene üretimin bir aracı olarak bakılmış -çark dişlisi benzetmesi- denetim, örgütlerde daha önceden belirlenmiş standartların uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi şeklinde yapılmıştır. Ancak günümüz denetim anlayışı oldukça değişmiş, eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin denetim görevleri önemli hale gelmiştir (Yılmaz, 2009). Günümüz denetiminde amaç kontrol etmekten çok örgütlerin güç kaybetmesini önlemek ve örgütü geliştirmektir (Aydın, 2005). Bu amacı gerçekleştirmek üzere denetmenin kullanacağı birçok yaklaşım önerilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de koçluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. KOÇLUK

Koçluğun kökeni olarak, 1500'lü yıllarda Macaristan'da nitelikli at arabalarının yapıldığı Kocs köyü görülmektedir (Baltaş, 2011; Akt. Karakuş, 2019). Sözlüklerde ad olarak vagon, otobüs ve fayton gibi anlamlara gelirken, eylem olarak belli bir alanda kişiyi eğitmek, yönlendirmek, amacını gerçekleştirmesi için mesleki önerilerde bulunmak gibi anlamlarda kullanılmaktadır (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/coach>). Koç ise eğiten, yönlendiren kişi olarak ifade edilebilir.

19. yüzyılın sonlarında Amerika ve İngiltere’de ortaya çıkan “koç” kavramı, özellikle spor alanında, sporcu yetiştiren, onların motivasyonunu ve performansını arttırmak üzere destek veren kişiler için kullanılmıştır (Çatalbaş, 2017). Dolayısıyla koç genel olarak, kişiyi hedefine ulaştırmak yönünde geliştiren, güçlendiren, gerekli motivasyonu sağlayan, rehberlik yapan gibi anlamları içerir (Akın, 2002). Koçluk kavramı, 19. yüzyılda Oxford Üniversitesinde öğrencileri sınava hazırlayan özel eğitimcilerin “koç” olarak adlandırılmasıyla beraber literatüre de girmiştir (Karakuş, 2019). Myles Mace’ın 1950 yılındaki çalışmaları ile bir yönetim işlevi olarak kabul edilmiş, 1980 yılından sonra ise bir meslek olarak görülmüştür (Akt. Karakuş, 2019). Günümüzde koçluk artık kurumsallaşmış, ABD ve İngiltere başta olmak üzere doktora programları bulunan, birçok ülkede Uluslararası Koçluk Federasyonu bünyesinde teşkilatları kurulmuş olan bir meslek haline gelmiştir.

Koçluk kavramı amacına, işlevine, hizmetin kim tarafından kime verildiğine, uygulanan alana vb. göre birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan koçluk tanımlarının bazıları şöyle sıralanabilir: Koçluk, gelişim ihtiyacı duyan bireyin, nitelikli ve yeterli birinden özel rehberlik almasıdır (Akın, 2002); koçluk, rahat bir ortamda bireyi yeterli hale getirmek ve verimini arttırmak için sunulan profesyonel hizmettir (Browne (2006); koçluk, öğretmenlerin birbirlerini geliştirmek için yaptıkları yardımdır (Sullivan ve Glanz, 2009: 144; Akt. Altun, 2014); koçluk, hedefe ulaşmak için yapılan tecrübe ve fikir paylaşımıdır (Kalkan, 2009); “Farklı özgeçmiş, yetenek, deneyim ve ilgilere sahip bireylerin, gelişim sorumluluğunu üstlenmeleri ve başarılarını teşvik etmek amacıyla sürekli bir araya geldiği, bireylerin tam ortaklık ve katkılarının sağlandığı yüz yüze yapılan bir liderlik uygulamasıdır.” (Aydın, 2022).

Koçluk genel olarak yönlendirme, yönerge veya uzman tavsiyelerle kişiyi veya takımı geliştirerek, kişi veya takımlara amaca ulaştırma yönünde verilen hizmet olarak tanımlanabilir (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/coach>). Eğitim örgütleri için koçluk, daha çok akran koçluğu olarak değerlendirilmekte, öğretmen-öğretmen yardımlaşması ile birbirlerinin gelişimini desteklemeleri olarak görülmektedir (Joyse ve Showers, 1982). Bu yardımlaşma; buluşma, planlama, gözleme, geri bildirim ve yaratıcı düşünme aşamalarının takip edildiği planlı bir süreç içerisinde gerçekleşir (Sullivan ve Glanz, 2000). Bire bir uygulanan koçluk, destekleyici ve teşvik edici bir iklim ortamında sorgulama, aktif dinleme ve uygun teşvik yoluyla koçluk yapılan kişinin kendi kendine öğrenmesini kolaylaştırmaya, artan öz farkındalık ve kişisel sorumluluk duygusuyla öğrenme ve gelişimin sağlanmasına odaklanır (Knight & Nieuwerburgh, 2012). Burada hem koçun yönlendirmesi hem de birebir etkileşimde deneyimlerin paylaşılması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacağı gibi aynı şekilde eğitimin de kalitesini yükselteceği düşünülebilir. Ayrıca okul müdürü tarafından uygulanacak koçluk uygulamasının, okulda olumlu bir iklim yaratarak okul personelinin kendini tanımasını, güçlü ve zayıf yanlarını keşfedip buna göre kendini geliştirmeye güdülenmesini sağlayan bir öğrenme modeli olduğu söylenebilir (Pürçek, 2015).

Yapılan tüm tanımlar farklılıklar içerse de kişinin becerilerini geliştirme, performansını artırma ve kişiyi hedefine ulaştırma amacının ortak olduğu söylenebilir. Koçluğun anlamsal kökeninde benzetildiği at arabalarının özelliğini bulmak mümkündür. Nasıl ki at arabaları insanı bir yere ulaştırmanın aracı ise, koçluk benzer şekilde kişiyi hedefine ulaştıran bir eğitim aracı olarak ifade edilebilir (Öztürk, 2007). Bu yanıyla koçluk uygulamasının öğretmen denetiminde, öğretmenin ihtiyaç duyduğu mesleki gelişiminin işlevsel bir aracı olarak düşünülebilir (Altun, 2014).

Koçluk kavramının en çok karıştırıldığı kavramlar mentorluk ve danışmanlıktır. Mentorluk, alanında uzman veya deneyimli olan kişi tarafından ihtiyaç duyan kişiye eğitim, mesleki

gelişim, kariyer vb. birçok alanda verilen kapsamlı ve uzun süreli bir hizmet iken; koçluk, daha özel bir beceri geliştirmek üzere verilen daha kısa süreli bir hizmettir (Ayhan, 2019). Rehberlik ve danışmanlık problem merkezli iken, koçluk gelecekteki fırsatlarla ilgili olup onu geliştirerek geleceğe hazırlamaktır (Aydın, 2005). Yani rehberlik reaktif, koçluk proaktif bir yaklaşımı esas alır. Rehberlikte kişiye yol gösterilirken, koçlukta çok zorunlu olmadıkça kişinin kendisinin karar vermesi gerekmektedir (Çiğdem, 2021).

2.1. Koçluk Süreci

Koçluk uygulamasının etkili olması için, uygulamanın planlı bir süreç dahilinde yapılması gerekmektedir. Koçluk sürecine ilişkin aşamaların ne olması gerektiği konusunda farklılıklar görmek mümkündür. Altun (2014) koçluk sürecini ihtiyaç belirleme, görüşme, izleme ve değerlendirme şeklinde üç aşama; Çiğdem (2021) hedef belirleme, eylem planı hazırlama, sürecin kontrolü ve amaca ulaşmaya kadar alternatif çözümler deneme şeklinde dört aşama; Gündüz ve Balyer (2011) planlama, gözlem, yansıtma ve uygulama; Baltaş (2011) ihtiyaç belirleme, sözleşme, izleme ve değerlendirme, raporlama (Akt. Karakuş, 2019) şeklinde dört aşama olarak görmektedir. Alan yazın incelendiğinde Grant ve diğ. (2010) tarafından ortaya konan “*anlaşma*”, “*gözlem- görüşme*” ve “*geliştirme-izleme-değerlendirme*” olmak üzere üç aşamanın daha kapsayıcı olduğu söylenebilir (Akt. Pürçek, 2015).

Anlaşma: Koç ile koçluk hizmeti alacak kişinin bir araya gelip karar aldıkları aşamadır. Bu aşamada tanışılır, kişinin gelişimi için ihtiyaç duyduğu alan ortaya konur. Beklentiler, hedef, görüşme takvimi vb teknik detaylar konusunda anlaşmaya varılır. Aynı zamanda karşılıklı güvenin tesis edildiği, sürecin netleştirildiği, sonraki aşamaların etkililiğini de belirleyen önemli bir aşama olduğu söylenebilir. Bundan dolayı bu aşama eksiksiz tamamlanmalıdır.

Gözlem ve Görüşme: Bu aşamada koç, gözlem ve görüşme yoluyla kişinin performansını belirlemeye çalışır. Belirlenen performans ile hedeflenen performans arasındaki fark değerlendirilerek kişiye gelişim planı hazırlanır.

Geliştirme, İzleme ve değerlendirme: Gözlem ve görüşme aşamasında yapılan planın uygulanması ve görüşmelerin yapıp geri bildirimlerin verildiği son aşamadır. Değerlendirme ile amaca ne kadar ulaşıldığı görülür. İhtiyaç duyulursa eksikleri gidermek için döngüsel olarak tekrar baştan başlanabilir.

2.2. Okul Müdürlerinin Koçluk Becerileri

Koçluk yaklaşımını uygulayan okul müdürlerinin sahip olması veya geliştirmesi gereken bazı becerileri vardır. Bu becerilerin, koçluğun amacı olan kişiyi geliştirme ve kişinin performansını artırma yönünde gerekliliğin ötesinde zorunlu olduğu söylenebilir. Bu becerilerin en başında *iletişim becerisi* gelir (Ayhan, 2019). Koçluk genel olarak değerlendirildiğinde esasını iletişim oluşturur diyebiliriz. Dolayısıyla okul müdürünün hem iletişim becerilerinin iyi olması hem de pozitif bir iletişim ortamı hazırlaması gerekir (Pürçek, 2015). Ancak bu pozitif iletişim ortamında kişiler ilişki kurabilir, güven sağlayabilir. İletişimin yanı sıra okul müdürlerinin *etkili dinleme, soru sorma, bilgiyi toplama ve çözümlenme, gözlem, geribildirim* gibi temel becerilere sahip olmalıdır (Küpeli, 2018).

2.3. Koçluk Türleri

Koçluğun en önemli amaçlarından biri öğretmeni birçok açıdan geliştirmektir (Aydın, 2005). Ancak her birey kişilik, öğrenme stili, düşünme biçimi, ihtiyaç, tutum ve davranışlar bakımından farklıdır. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip bireylere yönelik, koşullar bakımından farklı olan ortamlarda farklı uygulamalar geliştirilmesi olması gereken bir

durumdur. Bu durumun sonucu geliştirilen birçok koçluk türü vardır. Bunlar: Akran koçluğu, meslektaş koçluğu, eğitimsel koçluk, öğrenci koçluğu, performans koçluğu, aile koçluğu, yaşam koçluğu, eğitim koçluğu vb. şeklinde sıralanabilir. Eğitim örgütlerinde koçluk daha çok öğretmeninin geliştirilmesi ile ilgili olduğundan (Browne, 2006; Joyse & Showers, 1982; Aydın, 2005, Çiğdem, 2021) Sheal'in (1992) ortaya koyduğu üç koçluk türü eğitim örgütleri için daha kapsayıcıdır denebilir (Aydın, 2005). Bunlar *öğretimsel koçluk*, *gelişimsel koçluk* ve *düzeltilici koçluk* olarak sıralanmıştır.

Öğretimsel Koçluk: Öğretimsel koçluğun en belirgin özelliği, koçluk hizmetini veren kişinin gerek deneyim gerek kıdem ve gerekse uzmanlık bakımından koçluk hizmetini alan kişiden üstün olmasıdır. Koç bilgisini, deneyimini ve uzmanlığını kullanarak kişiyi geliştirmeye çalışmaktadır. Okul müdürünün yaptığı koçluk veya rehber öğretmenin aday öğretmene uygulayacağı koçluk öğretimsel koçluk olacaktır. Aydın (2005) öğretimsel koçluğun mentorluk olarak da adlandırılabileceğini ifade etmektedir.

Gelişimsel Koçluk: Meslektaşların birbirlerinin gelişimine katkı sağladıkları bir koçluk türüdür (Sullivan ve Glanz, 2000). Bu koçluk türünün eşitler arasındaki iş birliği ve dayanışmanın sonucu olduğu söylenebilir. Birçok kaynakta meslektaş veya akran koçluğu olarak geçmektedir. Meslektaşlar deneyimlerini birbirleriyle paylaşarak birbirlerinin eksikliklerini gidermeye, birbirlerini geliştirmeye çalışırlar. Etkili bir uygulama için idare tarafından koçluk hizmeti alan ve veren kişilere yetki ve sorumluluk verilmesi, sürecin sağlıklı işlemesi açısından oldukça yararlı olacaktır (Aydın, 2005). Bu koçluk türünde ast-üst gibi bir durum olmadığı için daha gönüllü bir katılım olabilir ve kolay kabul görebilir.

Düzeltilici Koçluk: Kişinin kendisinden beklenen performansın altına düşmesi durumunda verilen bir koçluk hizmeti olarak düşünülebilir. Bu yüzden bazı kaynaklarda *performans koçluğu* da denilmektedir (Pürçek, 2015). Temel hedefin kişinin eksikliklerinin giderilerek potansiyelini gerçekleştirme olduğu söylenebilir. Bunun için işgörenin performansının ölçülmesi ve hangi alanda eksik kaldığının tespit edilmesi gerekir. Kişinin eksik kaldığı alanda, eğitim almış yeterli kişiler bu işgörelere koçluk yapabilirler (Uçkun ve Kılınç, 2007; Akt. Karakuş, 2019).

3. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu araştırma nitel bir araştırma olup “olgubilim” modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Olgubilim modeli, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır. Kökenini felsefeden alan olgubilim, insanların gerçeği nasıl algıladığı ve bu algılara ilişkin deneyimlere odaklanır. Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın evrenini İzmir'in Buca ilçesinde devlet okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemlerinden “seçkisiz olmayan örneklem” türlerinden “uygun örneklem” kullanılmıştır. Uygun örneklem yöntemi, araştırmacının kolayca ulaşabileceği bir örneklemden verilerin toplanmasını ifade eder (Büyüköztürk ve Diğ., 2021). Buna göre seçilen 8 okul müdürü araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Örneklem grubu ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme hem önceden hazırlanmış soruları cevaplamayı hem de daha ayrıntılı bilgi edinmeyi sağlar. Bu durum analizlerin kolay yapılması, katılımcının kendini rahat ifade etmesine fırsat vermesi ve daha ayrıntılı bilgi toplanması gibi avantajlar sağlar (Büyüköztürk ve Diğ., 2021)

Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz, ayrıntılı çözümleme ihtiyacı olmayan verilerin analizlerinde kullanılırken, içerik analizi görüşmelerle

edinilen verilerin daha ayrıntılı incelenmesi ve bu verilerin kodlanması ile ortaya çıkan kategori (sınıf) ve temalara ulaşılmada kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.1. Araştırmanın Problem ve Alt Problemleri

Bu bölümde araştırmanın problemi ve alt problemleri verilmektedir. Alt problemler problemi açımlayan ilişkili problemlerden oluşturulmuştur.

3.1. Problem

Okul Müdürlerinin öğretmen denetiminde Koçluk algıları nasıldır?

3.2. Alt Problem

- Sizce denetim nedir? Denetimin amacı ne olmalıdır?
- Öğretmen gelişimi için ne tür tedbirler alırsınız?
- Gelişme ihtiyacı olan öğretmenin, deneyimli öğretmenden yararlanması için nasıl bir ortam hazırlarsınız?
- Bilgi ve deneyimlerinizi öğretmenlerle paylaşmanız öğretmen gelişimine nasıl katkı sağlar?

3.4. Bulgular

Okul müdürlerinin denetime ilişkin görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Okul müdürlerinin görüşleri incelenerek kodlar çıkarılmış, kodlar kategorilere ayrılmış (sınıf) ve bu kategoriler temalandırılmıştır. Bu şekilde ortaya çıkan “denetim”, “öğretmen geliştirme”, “akran öğrenmesi”, “denetmen-öğretmen” temaları, bu temalara ait kategori ve kodlar aşağıda çizelgelerle verilmektedir.

3.4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “*Sizce denetim nedir? Denetimin amacı ne olmalıdır?*” biçiminde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin denetime ilişkin görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Birinci alt probleme ilişkin bulgular Çizelge-1’de gösterilmiştir.

Çizelge-1: Okul Müdürlerinin, denetime ilişkin görüşlerine ait bulgular

--	--	--

Tema	Kategori	Kodlar	f
Denetim	Denetimin Tanımı	Rehberlik ve yol göstermek	8
		Kontrol etmek	7
		Görevi hatırlatma	2
		Eksikliklerin görülmesi ve önlem alınması	1
		Hedeflere ulaşmış ulaşmadığımızı görmek	1
		Gözlem ve değerlendirme	1
		Otoriteyi sağlamanın bir yolu	1
	Denetimin Amacı	Eğitim ve öğretimi geliştirme	8
		Süreci kontrol etmek	7
		İşleyişi sağlamak	4
		Öğretmen motivasyonunu artırma	4
		Katma değer yaratmak	1
		Bütünleştirme	1
		Bireysel destek	1
	Denetmen Nasıl Olmalı	Uyumlu hale getirmek	1
		Güvenilir	6
		Bilgili ve yetkin	4
			Tecrübeli

Çizelge-1'deki bulgulara göre, “*denetimin tanımı*” kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürlerinin tümü (f=8) denetimi bir *rehberlik hizmeti* olarak görmektedir. Denetimin tanımını katılımcı okul müdürleri *süreci kontrol etmek* (f=7), *işleyişi sağlamak* (f=4) ve *öğretmenin motivasyonunu artırma* (f=4), *eksikliklerin görülmesi ve önlem alınması*(f=1), *hedeflere ulaşmış ulaşmadığımızı görmek* (f=4), *gözlem ve değerlendirme*, *otoriteyi sağlamanın bir yolu* olarak ifade etmişlerdir.

“*Denetimin amacı*” kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürlerinin tümü (f=8) denetimin amacını “*eğitim ve öğretimi geliştirme*” olarak ifade etmişlerdir. Katılımcı okul müdürleri denetimin amacını *eksikliklerin görülmesi ve önlem alınması* (f=7), *süreci kontrol etmek* (f=7), *işleyişi sağlamak* ve *öğretmenin motivasyonunu artırma*(f=4), *katma değer yaratmak*(f=1), *bütünleştirme*, *bireysel destek*, *uyumlu hale getirmek* olarak ifade etmişlerdir.

“*Denetmen nasıl olmalı*” kategorisine ilişkin olarak, katılımcı okul müdürleri denetmenin *güvenilir* (f=6) olması gerektiğini, denetmenin *bilgili ve yetkin* (f=4), denetmenin *tecrübeli* (f=4) olması gerektiğini ifade etmektedir.

Okul müdürlerinin “*denetim*” temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak “*denetimin tanımı*” kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“*Denetim belirlenen standartların gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilmesidir.*”

“Denetim özünde bir rehberlik çalışmasıdır. Bilgi sahibi insanların bilgi sahibi olmayanlara yardım ettikleri bir süreçtir. Hiyerarşik bir yapı vardır.”

“Denetim işlerin yolunda gidip gitmediğinin kontrol edilmesidir. Mevzuata göre okulların hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşmak için de kurulan sistemin işlemesi gerekir.”

“Eğitim-öğretim sürecinde nelerin yapıldığı nelerin yapılmadığının, eksikliklerin neler olduğunun saptanmasıdır.”

Okul müdürlerinin “denetim” temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak “denetimin amacı” kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Amaç düzeni kontrol etmek ve geliştirmek olmalı.”

“Denetimde, öğretmene yardımcı olmak merkezde olmalı. Yönlendirmek, hataları düzeltmek, tavsiyelerde bulunmak ve en önemlisi kişiyi denetimin sonunda kendini yönetebilecek şekilde müktedir kılmak, onu güçlendirmek asıl amaç olmalıdır.”

“Denetimin amacı öğretmeni kontrol etmek, iyi performans gösterenleri veya çalışmayanları tespit etmektir. Denetim ile iyileştirmeler yapılabilir. Denetim ile rehberlik yapılabileceği gibi otoritenin de sağlanması için bir araç olabilir.”

“Denetim yol gösterici olmalı, rehberlik olmalı. En nihayetinde amaç örgütü geliştirmektir.”

Okul müdürlerinin “denetim” temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak “denetmen nasıl olmalı” kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“...denetmenin bilgi ve tecrübesi önemlidir. Bilgi ve tecrübesi ne kadarsa o kadar geliştirilebilir.”

“Denetimi yapan yetkin olmalı, konuya hâkim kişilerce yapılmalı. Bunun için lisans düzeyinde denetim ve yönetim dersleri olmalı. Belli bir süre işte pişmek tecrübe kazanmak gerekir”

3.4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmen gelişimi için ne tür tedbirler alırsınız?” biçiminde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin ders denetimi sürecine ilişkin görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. İkinci alt probleme ilişkin bulgular Çizelge-2’de gösterilmiştir.

Çizelge-2: Öğretmen geliştirme ile ilgili bulgular

Tema	Kategori	Kodlar	f
Öğretmen Geliştirme	Geri bildirim	Gözlem sonuçlarını öğretmenle paylaşırım	7
		Gözlem sonuçlarını problem görürsem paylaşırım	1
		Gözlem sonucu edinilen bilgi paylaşılmazsa o bilgi anlamsız olur.	4
		Geri bildirimini yüz yüze ve sözel olarak yaparım	7
	Eğitim	Eksik gördüğüm öğretmeni hizmet içi eğitim, seminer vb etkinliklere yönlendirmeye çalışırım	8
		Bilgi ve tecrübelerimi öğretmenle paylaşırım	7

		Öğretmenlerin istekli ve gelişime açık olması önemlidir	4
		Eğitim, hizmet içi eğitim ve seminer gören öğretmenlerin edindiği bilgileri diğer öğretmenlerle paylaşılmasını teşvik ederim	4
		İstenilen gelişmenin olması için öğretmenin istekli olması gerekir	3
		Öğretmene göre önerilerde bulunurum	3
		Öğretmeni geliştirme yetkimiz yok	1
	Destekleme	Elimden geldiğince öğretmene yardımcı olmaya çalışırım	7
		Sorunu olan öğretmenle ilgilenirim	6
		Önerilerde bulunurum	6
		Deneyimli öğretmen ile gelişim ihtiyacı olan öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerini destekler	4
		Öğretmeni geliştirme konusunda sorumluluk duyuyorum	6

Çizelge-2'deki bulgulara göre, "**geri bildirim**" kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürleri (f=7) gözlem sonuçlarını öğretmenlerle, "yüz yüze ve sözel olarak paylaştığımı" ifade etmiştir. Katılımcı okul müdürleri geribildirime ilişkin olarak "gözlem sonuçlarını problem görürsem paylaşıyorum" (f=1), gözlem sonucu edinilen bilgi paylaşılmazsa o bilgi anlamsız olur (f=4) şeklinde de düşüncelerini ifade etmişlerdir.

"**Eğitim**" kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürleri öğretmenin gelişimi için "eksik gördüğüm öğretmeni hizmet içi eğitim, seminer vb etkinliklere yönlendirmeye çalışırım" (f=8), "bilgi ve tecrübelerimi öğretmenle paylaşıyorum" (f=7), "öğretmenlerin istekli ve gelişime açık olması önemlidir", "eğitim, hizmet içi eğitim ve seminer gören öğretmenlerin edindiği bilgileri diğer öğretmenlerle paylaşılmasını teşvik ederim" (f=4), "öğretmenin istekli olması gerekir ve öğretmene göre önerilerde bulunurum" (f=3) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

"**Destekleme**" kategorisine ilişkin olarak, katılımcı okul müdürleri "elimden geldiğince öğretmene yardımcı olmaya çalışırım" (f=3), "sorunu olan öğretmenle konuşurum" ve "önerilerde bulunurum" (f=6), "öğretmeni geliştirme konusunda sorumluluk duyuyorum" (f=6), "deneyimli öğretmen ile gelişim ihtiyacı olan daha genç öğretmenler arasında karşılıklı olarak birbirlerini destekler" (f=4) şeklinde ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin "**öğretmen geliştirme**" temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak "**geri bildirim**" kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

"Sınıf ortamında, öğretmenler odasında ve gördüğüm her ortamda mutlaka bir gözlem yaparım. Gözlem sonrası resmi bir geri bildirim olmaz. İnformal biçimde sohbet havasında geri bildirim yaparım."

"Geri bildirim mutlaka yaparım. Yüz yüze olmasını özellikle tercih ederim."

"Ders denetiminden sonra odama çağırıp sözlü olarak yüz yüze geri bildirim yaparım. Onun dışındaki gözlemlerimi sohbet havasında çaktırmadan ifade etmeye çalışırım."

"Geri bildirim mutlaka yaparım. Çünkü geri bildirim olmazsa gözlemin anlamı olmaz."

Okul müdürlerinin “**öğretmen geliştirme**” temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak “**eğitim**” kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Öğretmeni geliştirmek için bizde yetki yok. Seminer durumunda bile öğretmenin katılımı konusunda bir şey yapamıyoruz. Okul idarecileri olarak bu konuda yeterince tedbir alabilecek yetkimiz yok.”

“Tabii öğretmeni her konuda yetiştirme yeterliğimiz yok. Benim yapabileceklerim varsa yaparım. Diğer durumlarda hizmet içi eğitime yönlendiririm ya da müfettişten yardım almaya çalışırım.”

“Öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmalarına izin veririm. Hatta teşvik ederim. Bu öğretmenin istemesi ile yakından ilgili.”

“Tedbirler kişiden kişiye değişir. Rehberlik yapmak gerekiyor. Öğretmenlik süreç içerisinde, iş başında öğrenilip pekiştiriliyor, geliştiriliyor.”

“Öğretmenler ile birebir görüşürüm. İhtiyacına göre hizmet içi eğitime yönlendiririm. Bilgi ve tecrübemi yettiği kadar sohbet havasında öğretmene aktararak onu geliştirmeye çalışırım.”

Okul müdürlerinin “**öğretmen geliştirme**” temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak “**destekleme**” kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Okul müdürü öğretmenin gelişimi konusunda kesinlikle sorumluluk hissetmelidir. Geçmişte benim müdürlerimden öğrendiğim çok fazla uygulama oldu. Sanırım o dönemde de müdürler bu sorumluluğu hissetmenin sonucu olarak daha didaktik sohbetler yapardı.”

“Öğretmeni desteklemek öğretmeni geliştiren en önemli unsurdur diye düşünüyorum. Desteği hissedenden öğretmen tüm performansını ortaya koyar.”

3.4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “*Gelişme ihtiyacı olan öğretmenin, deneyimli öğretmenden yararlanması için nasıl bir ortam hazırlarsınız?*” biçiminde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin ders denetimi sürecine ilişkin görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular Çizelge-3’te gösterilmiştir.

Çizelge-3: Akran öğrenmesine ilişkin okul müdürü görüşlerine ait bulgular

Tema	Kategori	Kodlar	f
Akran Öğrenmesi	Teşvik	Gelişim ihtiyacı olan öğretmenle deneyimli olan daha kıdemli öğretmenler birbirlerini geliştirir	7
		Olumlu yönlendirmeye gelişim ihtiyacı olan öğretmenle deneyimli olan daha kıdemli öğretmenleri bir araya getirmeye çalışırım	7
		Akran öğrenmesinin faydasına inanmıyorum. Birbirlerini olumsuz etkiliyorlar	1
		Bilgi paylaşımı bilgiyi paylaşan ve bilgi paylaşılan bakımından iki yönlü gelişim sağlar	6
		Akran öğrenmesi hiyerarşik yapı dışında olduğundan kolayca kabul görür, benimsenir	2
	Ortam	Gelişim ihtiyacı olan öğretmenle deneyimli olan daha	6

	kıdemli öğretmenlerin bir araya gelmesi için ortam hazırlarım	
	Ders programında gelişim ihtiyacı olan öğretmenle deneyimli olan daha kıdemli öğretmenlerin bir araya gelmesini gözetirim	4
	Zümre toplantıları akran öğrenmesi için uygun ortam olabilir.	2

Çizelge-3'teki bulgulara göre, **“teşvik”** kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürlerinin çoğunluğu (f=7) *gelişim ihtiyacı olan öğretmenle deneyimli olan daha kıdemli öğretmenlerin birbirlerini geliştirdiğini, olumlu yönlendirmeye gelişim ihtiyacı olan öğretmenle deneyimli olan daha kıdemli öğretmenleri bir araya getirmeye çalıştığını* ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcı okul müdürleri bu kategoriye ilişkin olarak *“akran öğrenmesinin faydasına inanmıyorum”, “birbirlerini olumsuz etkiliyorlar”, “bilgi paylaşımı bilgiyi paylaşan ve bilgi paylaşılan bakımından iki yönlü gelişim sağlar”, “akran öğrenmesi hiyerarşik yapı dışında olduğundan kolayca kabul görür, benimsenir”* şeklinde düşüncelerini dile getirmişlerdir.

“Ortam” kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürleri *“gözlemlerimi öğretmeni geliştirmek amacıyla paylaşıyorum”* (f=7), *“ders dışı ortamda öğretmen daha ayrıntılı tanınabilir”* (f=5), *“gözlem öğretmeni tanımanın en etkili yoludur”* (f=5), *“gözlemlerim sonucu edindiğim bilgi öğretmene karşı davranışımı etkiler”* (f=3) şeklinde görüş bildirmiştir.

Okul müdürlerinin **“akran öğrenmesi”** temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak **“teşvik”** kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Gelişim ihtiyacı olan öğretmenin daha deneyimli öğretmenden yararlanması için teşvik etmeye çalışırım. Zümre toplantıları ve kurul çalışmalarında genç ile yaşlı, kıdemli ile kıdemsiz öğretmenleri bir araya getirmeye çalışırım.”

“Özellikle yeni başlayan öğretmenlerin deneyimli öğretmenlerden yararlanmasını doğru bulurum. Olumlu yönlendirmelerle onları bir araya getirmeye çalışırım.”

Okul müdürlerinin **“akran öğrenmesi”** temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak **“ortam”** kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Öğretmenlerin birbirlerinin derslerine girmesi, izlemesi için ortam yaratmaya çalışıyorum. Öncelikle gelişmeye ihtiyacı olan kişiyi ve gelişmiş kişiyi tespit etmek gerekiyor Dolayısıyla sağlıklı bir ölçme yapmak gerekiyor.”

“Aslında öğretmenlerin birbirlerinden öğrenecekleri çok şey var. İlham veren başarılı öğretmenler var. Ama şu ana kadar öyle paylaşım yapacakları bir ortam yaratmak için özel bir şey yapmadım. Yapılması faydalı olur.”

3.4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi *“Bilgi ve deneyimlerinizi öğretmenlerle paylaşmanız öğretmen gelişimine nasıl katkı sağlar?”* biçiminde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin ders denetimi sürecine ilişkin görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular Çizelge-4'te gösterilmiştir.

Çizelge-4: Denetmen-öğretmen temasına ilişkin bulgular

Tema	Kategori	Kodlar	f
------	----------	--------	---

Denetmen-öğretmen	Gözlem	Gözlem yaparım	8
		Gözlem veri toplamak ve öğretmeni tanımak için gereklidir	7
		Geribildirimini öğretmene yüz yüze ve sözel olarak yaparım	4
		İhtiyaca göre veya sorun görürsem geri bildirim yaparım	2
	Ulaşılabilirlik	Öğretmenlerle sohbet ederim	8
		Çekingenlik ve cesaretlendirme	4
		Odamın kapısı her zaman açıktır	3
		Müdürlerin iş yükü ve yoğunluğu ulaşılabilirlik açısından büyük sorun	2
	Paylaşım	Bilgi ve tecrübemi öğretmenle paylaşırım	8
		Okul ile ilgili bilgileri öğretmenlerle paylaşırım	8
		Bilgi paylaşımı öğretmene kendini değerli hissettirir.	7
		Paylaşım ile karara katılım sağlanır	5
		Bilgi paylaşımı motivasyonu artırır	5
		Sınırlı bilgi paylaşırım	2
	Ortam	İletişim için rahat bir ortam vardır	8
		Okul ortamında saygı ve nezaket vardır	6
		Sağlıklı bir iletişim ortamı ile örgütsel bağlılık artar	3
		Sağlıklı bir iletişim ortamı ile aidiyet artar	3
		Sağlıklı bir iletişim ortamı ile öğretmen mutlu olur, performansı artar	3
		Okulda gruplaşmalar var, bu durum iletişim ortamını bozuyor	1

Çizelge-4'teki bulgulara göre, "**gözlem**" kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürlerinin tümü (f=8) "gözlem yaparım" şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer görüşler "gözlem veri toplamak ve öğretmeni tanımak için gereklidir" (f=7) "geribildirimini öğretmene yüz yüze ve sözel olarak yaparım" (f=4), "ihtiyaca göre veya sorun görürsem geri bildirim yaparım" (f=2) şeklinde sıralanmıştır.

"**Ulaşılabilirlik**" kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürleri "öğretmenlerle sohbet ederim" (f=8), "çekingenlik ve cesaretlendirme" (f=4), "odamın kapısı her zaman açıktır" (f=3), "müdürlerin iş yükü ve yoğunluğu ulaşılabilirlik açısından büyük sorun" (f=2) şeklinde görüş bildirmiştir.

"**Paylaşım**" kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürleri "bilgi ve tecrübemi öğretmenle paylaşırım" (f=8), "okul ile ilgili bilgileri öğretmenlerle paylaşırım" (f=8), "bilgi paylaşımı öğretmene kendini değerli hissettirir." (f=7), "paylaşım ile karara katılım sağlanır" (f=5), "bilgi paylaşımı motivasyonu artırır" (f=5), "sınırlı bilgi paylaşırım" (f=2) şeklinde görüş bildirmiştir.

"**Ortam**" kategorisine ilişkin olarak katılımcı okul müdürleri "iletişim için rahat bir ortam vardır" (f=8), "okul ortamında saygı ve nezaket vardır" (f=6), "sağlıklı bir iletişim ortamı ile örgütsel bağlılık artar" (f=3), "sağlıklı bir iletişim ortamı ile aidiyet artar" (f=3), "sağlıklı bir iletişim ortamı ile öğretmen mutlu olur ve performansı artar" (f=3), "okulda gruplaşmalar var, bu durum iletişim ortamını bozuyor" (f=1) şeklinde görüş bildirmiştir.

Okul müdürlerinin **“denetmen-öğretmen”** temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak **“gözlem”** kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“...sınıftaki durum nasıldır, çocuğun akademik başarısı, davranış problemi, öğretmen yokken öğrenci duruyor mu, arkadaşlık ilişkileri nasıldır? iyi bir gözlemlerle bunlar ortaya komalıdır.”

“Öğretmeni değerlendirmek için gözlem yapmaya çalışırım. Tanımanın başka yolu yok. Kişiyi tanımadan değerlendiremezsiniz. Sınıf ortamında, öğretmenler odasında ve gördüğüm her ortamda mutlaka bir gözlem yaparım.”

“Öğretmeni tanımanın en etkili yollarından biri gözlemdir. Dolayısıyla gözlem yaparım. Formal olarak da ders gözlemi yaparım.”

Okul müdürlerinin **“denetmen-öğretmen”** temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak **“ulaşılabilirlik”** kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Öğretmen ihtiyaç duyduğunda bana kolayca ulaşabilir. Özellikle girişimde bulunup sorarım. Öğretmenler odasına uğrarım.”

“Öğretmen ihtiyaç duyduğunda olabildiğince ulaşılabilir olmaya çalışırım. Ama müdürlerin gerek iş yükü gerek toplantı seminer ve hizmet içi eğitimler müdürlerin çok fazla zamanını almaktadır.”

“Öğretmenler bana kolayca ulaşabilir, kapım her zaman açıktır.”

“...kolayca ulaşabilirler. Okulda değilsem bile telefon açarak ve mesaj atarak ulaşabiliyorlar. Hiçbir şekilde engel koymam.”

Okul müdürlerinin **“denetmen-öğretmen”** temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak **“paylaşım”** kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Okulla ilgili konuları öğretmenlerle mutlaka paylaşırım. Bunun öğretmenleri geliştirdiğini de düşünüyorum. Kararlara öğretmenlerin katılımını sağlamaya çalışırım. Kendilerini daha değerli hisseder.”

“Okul ile ilgili konuları öğretmenlerle paylaşırım bu önemli bir konu paylaşın öğretmenleri motive eder diye düşünüyorum.”

“Okulla ilgili her durumu öğretmenler ile paylaşmam. Bazı konuların gizli olması gerektiğini düşünüyorum. Mesela veli şikayetlerini olduğu gibi değil öğretmenin kırılmayacağı şekilde anlatırım ama ilgili kişiye olduğu gibi anlatırım.”

“Okul ile ilgili paylaşım aidiyet duygusu geliştirir, motivasyonunu artırır ve aynı zamanda zenginliktir.”

Okul müdürlerinin **“denetmen-öğretmen”** temasına ilişkin görüşlerine yönelik olarak **“ortam”** kategorisinde öne çıkan alıntılardan bazıları şu şekildedir.

“Öğretmenler odasına uğrarım. İletişim konusunda hissettiğim kadarıyla rahat bir ortam var. Öğretmen bir sorunla gelirse karşısına geçip bir akran gibi konuşurum. Makamımda değil karşısında otururum. Bu şekilde o rahatlığı veririm.”

“Bazen gruplaşmalar olabiliyor. Bu iletişim ortamına zarar verebiliyor. Ama kendi adıma ortamı oldukça rahatlatmaya çalışıyorum.”

“Rahat bir iletişim ortamı var aynı şekilde öğretmenler arasında da bir barış ortamı var. Bunun idareden kaynaklandığını düşünüyorum.”

4. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin denetime ilişkin algılarını ortaya çıkarmak, denetimde koçluk uygulamasının kullanılabilirliğini onların algılarına göre incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri denetimi “rehberlik” ve “yol göstermek” kavramları etrafında tanımlamakta ve denetimin amacını “eğitim-öğretimi geliştirmek” olarak görmektedir. Okul müdürlerinin denetime ilişkin bu görüşlerinin çağdaş denetim anlayışına (Aydın, 2005) yakın olduğu söylenebilir. Son zamanlarda alan yazında daha sık görülmeye başlanan koçluk uygulamasının öğretmenlerce algılanan denetimin soğuk tarafını (Avan ve Şahin, 2020) iyileştireceği, işdoyumunu sağlayacağı (Yeltan, 2007) daha yakın bir ilgiyle öğretmeni, dolayısıyla da eğitim-öğretimi geliştireceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın bulgularına göre, okul müdürleri öğretmeni geliştirmek konusunda sorumluluk duymakta, öğretmenin gelişimini eğitim-öğretimi geliştirmenin önemli bir parçası olarak görmektedir. Bu sorumluluklarını kendi bilgi, deneyim ve imkanları ölçüsünde yerine getirmeye çalıştıkları, yetersiz kaldıkları alanlarda, öğretmeni hizmet içi eğitim, seminer gibi eğitim faaliyetlerine yönlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu ile okul müdürlerinin öğretmenlere “düzeltici koçluk (performans koçluğu)” yaptıkları söylenebilir.

Ayrıca okul müdürleri “akran öğrenmesi”ni öğretmen gelişiminde etkili görmektedir. Özellikle yeni öğretmenlerle daha kıdemli öğretmenlerin karşılıklı olarak birbirlerini geliştirdikleri, okul müdürlerinin bu yönde bir ortam hazırlamaya çalıştığı da bulgular arasındadır. Bu gelişim iki yönlü olarak algılanmaktadır. Deneyimli öğretmenin tecrübelerini paylaşması yoluyla yeni ve genç öğretmeni; genç öğretmenin özellikle eğitim teknolojileri konusunda kıdemli öğretmeni geliştirdiği ifade edilmektedir. Öğretmenlerin birbirlerine güvenmeleri ve hem kendilerini hem de diğer arkadaşlarını geliştirme isteği duymalarında rahat ve pozitif bir iletişim ortamı gereklidir (Özoğlu, 2011). Okul müdürleri, rahat bir iletişim ortamı için çaba sarfettiklerini, ulaşılabilir olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgular ışığında, okul müdürlerinin “gelişimsel koçluğ”un (akran koçluğu, meslektaş koçluğu) öğretmenleri geliştirdiğine inandıklarını, onları gelişimsel koçluğa teşvik ettikleri söylenebilir. Akçay ve Başar’ın (2004) yaptıkları bir araştırmaya göre, okul müdürlerinin yönetsel işlere çok zaman harcadıklarından dolayı denetime yeterli zaman ayıramadıkları bulgulanmıştır. Gelişimsel koçluğun okullarda uygulanmasının bu eksikliği gidereceği de ileri sürülebilir.

Bu araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin denetim anlayışları, öğretmenin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkararak performansını artırmayı amaçlayan koçluk yaklaşımı ile örtüşmektedir. Bu bağlamda öğretmen denetiminde koçluk yaklaşımı benimsenmesinin denetimin etkililiğini artıracığı söylenebilir.

6. ÖNERİ

Araştırma ile ulaşılan bu sonuçlar bağlamında okul müdürlerine şu öneriler getirilebilir: Koçluk yaklaşımı, okul müdürlerine çağdaş denetimin amacı olan öğretmeni ve eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirme görevlerinde karşılaştıkları sorunları giderme konusunda önemli katkılar sağlayabilir. Okul müdürlerinin öğretmeni geliştirme, eğitim-öğretim faaliyetlerini iyileştirme amaçlarını gerçekleştirmelerinin etkili bir aracı olarak koçluk uygulamasını öğrenmeleri, bilinçli ve planlı bir biçimde uygulamaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- [1] Akçay, C., Basar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (38), 170–197.
- [2] Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 97-113.
- [3] Altun, B. (2014). *Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı?*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- [4] Avan, Y. ve Şahin, S. (2020). Öğretim denetiminde akran koçluğu ve portfolyo kullanımının etkililiğinin incelenmesi. *OPUS– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(28), 1028-1053. DOI:10.26466/opus.676497
- [5] Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim*, Ankara: PegemA Yayıncılık
- [6] Aydın, İ. “Meslektaş Koçluğu” 05.04.2022 tarihinde https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48030/mod_resource/content/0/11.%20MESLEKTA%C5%9E%20KO%C3%87LU%C4%9EU.pdf adresinden alınmıştır.
- [7] Ayhan, B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin İncelenmesi: Çanakkale İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- [8] Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2021). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- [9] Browne, L. (2006). Proposing A Proximal Principle Between Peer Coaching and Staff Development As A Driver For Transformation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 4, No.1, Page 31.
- [10] Çatalbaş, E. (2017). Eğitimde koçluğun etkileri. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 3(1), 57- 79.
- [11] Çiğdem, G. (2021). *Öğretmenlerin Koçluk Davranışlarını Sergileme ve İşdoyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- [12] Gündüz, Y., Balyer, A. (2011). Eğitim Denetiminde Alternatif Yaklaşımlar. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl: 2011, Sayı: 33, Sayfa: 61-78
- [13] <https://en.oxforddictionaries.com/definition/coach> (Erişim tarihi: 22.09.2022)
- [14] Joyse, B., ve Showers, B. (1982). The Coaching of Teaching. *National Developmental Education Conference*, (s. 4-10). Florida.

- [15] Kalkan, F. S. (2009). *Farklı Okul Türlerindeki Yöneticilerin Algılanan Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [16] Karakuş, K. H. (2019). *Okul Yöneticilerinin Koçluk Rollerine Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- [17] Knight, J., & Nieuwerburgh, C. (2012). Instructional coaching: a focus on practice, Coaching. *An International Journal of Theory, Research and Practice*. DOI:10.1080/17521882.2012.707668.
- [18] Küpeli, A. Ö. (2018). *Okul Yöneticilerinin Koçluk Yeterlilikleri İle Otantik Liderlik Yatkinlıkları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- [19] MEB, (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, *Resmî Gazete*, Sayı: 29009. 08.04.2022 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm> adresinden alınmıştır.
- [21] MEB, (2022). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği, *Resmî Gazete*, Sayı:31765. 08.04.2022 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220301-9.htm> adresinden alınmıştır.
- [21] Olorode O. A. ve Adeyemo, A. O. (2012). Educational Supervision: Concepts And Practice With Reference To Oyo State, Nigeria. *The Nigerian Journal of Research and Production* Volume 20 No 1.
- [22] Özoğlu, B. (2011). *Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Performansına Etkisi*, Yüksek Lisan Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- [23] Öztürk, S. (2007). *Ortaöğretim Özel ve Resmî Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [24] Pürçek, K. I. (2015). *Ankara İli Devlet İlkokul Müdürlerinin Koçluk Davranışı ve İşdoyumu Düzeyleri ile İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [25] Sullivan, S., ve Glanz, J. (2000). Alternative Approaches To Supervision: Cases From The Field. *Journal of Curriculum and Supervision*, 212-235.

- [26] Tonbul, Y. ve Bayülse, E. (2017). Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi, *Elementary Education Online*, 16(1): 299-311. DOI: <http://dx.doi.org/10.17051/ieo.2017.24494>
- [27] Yavuz, Y (1995). *Öğretmenlerin Denetim Etkinliklerini Klinik Denetim İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [28] Yeltan, A. (2007). *Koçluğun İşdoyumunu Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [29] Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.