

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.8360323>

Accepted: 10.9.2023

## Ders Denetiminde Duygu Yönetimi

### Emotion Management in Lesson Supervision

**Ayda ÜNALDI**

Dokuz Eylül Üniversitesi

ayda9679@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7399-6375>**Yaşar YAVUZ**

Dokuz Eylül Üniversitesi

yasar.yavuz@deu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5113-360X>

#### Özet

Bu çalışmada, duyguların ve duyguları yönetebilmenin insan yaşantısındaki önemi, duygusal zekâ, duygu yönetimi ve duygu yönetiminin alt boyutları ve okul müdürlerinin ders denetimlerindeki duygu yönetimine ilişkin algıları ele alınmaktadır. Araştırmada duygu yönetimi sürecinde, kişinin kendi duygularının farkında olmasının, kendisini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade etmesinin, iletişiminin, empatik davranışlarda bulunmasının ve öfke kontrolünün denetim sürecine sağladığı katkıya değinilmiştir. Bu makale de sosyolojik, iletişimsel, eğitsel, yönetimsel açılardan ele alınan duygu yönetiminin denetimdeki rolü üzerinde durulmuştur. Araştırmada yer alan okul müdürlerinin kendi algılarından, ders denetimine olumlu duygularla başlayan, kendi duygularının farkında olan ve iyi iletişim kuran okul müdürlerinin ders denetimlerinin daha verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** : Duygusal Zekâ, Duygu Yönetimi, Duygu Yönetimi Alt Boyutları, Ders Denetimi.

#### Abstract

In this study, the importance of emotions and being able to manage emotions in human life, emotional intelligence, emotion management and sub-dimensions of emotion management and sub-dimensions of emotion management in course inspections are discussed. In the research, it was mentioned that being aware of one's own emotions in the process of emotion management, expressing herself clearly, communication, empathic behavior and the contribution of anger control to the control process. In this article, the role of emotion management in control, which is discussed from sociological, communicative, educational and administrative perspectives, is emphasized. From the perceptions of the school principals in the study to the lesson supervision, it was

concluded that the lesson supervision of the school principals who started with positive emotions and were aware of their own emotions and communicated well were more efficient.

**Keywords:** Emotional İntelligence, Emotion Management, Emotion Sub-Dimensions, Lesson Supervision.

## 1.GİRİŞ

Duygular, hayatımızın her alanında önemli süreçler olarak yer almaktadır. Bilişler ve duyguların birbirini tamamlayan kavramlar olduğunu düşünürsek, duygu yönetiminin hayatımızın her alanında olduğu gibi denetimde de önemli rolü olduğunu düşünebiliriz. İlk defa Goleman tarafından araştırılan duygu yönetimi ile ilgili pek çok bilimsel araştırma yapılmıştır. Duygu ve duygu yönetimi konusu çok sayıda disiplinin araştırma konusu olmuştur. Duygu yönetimi eğitim yönetiminin birçok alanı ve sosyoloji gibi disiplinlerle birlikte araştırılmıştır. Örgütsel hayatın duygu kısmına olan ilgi, 1990'lı yılların başından bu yana artış göstermektedir. İş görenlerin tatmin düzeyini ortaya çıkarmak için yıllar önce Hawthorne araştırmaları yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarıyla başlayan örgütlerde insan ilişkileri yaklaşımı, günümüzde yerini duygusal iletişime ve duygu yönetimine bırakmıştır. Duygu işi, kişinin kendisinde herhangi bir hissi bastırmanın yanı sıra o hissi uyandırma veya bir şekilde sokma hareketi olarak daha kapsamlı açıklanmaktadır (Hochschild, 1979).

Duygusal zekâ kavramı kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek şekilde düzenleyebilme yetisi olarak tanımlanır.

Günümüz iş dünyası çok sayıda insanın bir arada ve yüksek etkileşim düzeyinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir ortamda kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmesi, diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayacaktır. Duygusal zekâsı yüksek insanlar yaşadıkları hayatın tek sorumlusu kendileri olduğunu bilerek kimseyi suçlamadan ve hayatlarının sorumluluğunu alarak yaşamaya devam ederler. Empati yetenekleri ve düşünce hâkimiyetleri sayesinde zor insanlarla bile başa çıkabilirler (Şahin, 2019).

Goleman (1998), duygusal zekâ kavramını “Kendinin ve başkalarının duygularını anlama, olumlu düşünme ve kişiler arası ilişkilerde başarılı olma yeteneği” olarak tanımlamış ve duygusal zekâ ile ilgili yeterlilikleri boyutlandırarak duygusal zekâyı beş boyutta açıklamıştır. Bu boyutlar: Öz bilinç, iletişim, Kişisel Motivasyon (Duyguları Güdüleme), Empati, Sosyal Becerilerdir.

Duygu yönetimi bu özelliklere sahip olmaya paralel olarak hem bir duygusal olgunluk hem de bu yetileri geliştirebilme çabası ile gelişme gösterebilmektedir. İş yaşamında kişinin kendini yeterince güven içinde hissetmeyişi, “insan yerine konmamış olma”, kendisini kimsenin anlamadığını düşünme öfke ve saldırganlığı doğuracaktır. Gianakos’a göre (2002) iş yükünün fazla olması, iş güvenliğinin olmaması, elverişsiz çalışma ortamları, kişiler arası çatışmaların, yöneticiler tarafından saldırgan davranışlara maruz kalmanın sonucu öfke patlamasına neden olur. Öfke kontrolü duygu yönetiminin önemli bir alt boyutudur. Denetmen rolü üstlenen okul müdürleri ders denetiminde bulunduğu öğretmenle çatışmaya girdiğinde, çatışmayı yönetebilmek için zaman zaman kaçınma stratejisini uygular. Denetmen daha özverili davranarak kendi isteklerini ikinci plana alıp, karşıya uyum gösteriyorsa uyum stratejisiyle çatışmayı çözmeye çalışıyordu.

Denetmen öğretmenle mevcut ilişkilerini korumak için böyle bir yöntem seçmiştir ( Özer, 1997; Karip, 1999; Solmuş, 2004).

Örgütün faaliyetlerinin, örgütün amaçlarına uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini yönetici adına bir yetkili denetleyerek belirler. Denetim, yönetim süreçlerinden değerlendirmenin bir aracıdır. Öğretimsel denetim, okul yöneticisi tarafından öğretmenin gelişimini destekleyerek, örgütün amacına ulaşmasına katkı sağlar (Deniz, 2016). Denetim, kontrolden ziyade yapıcı olmalıdır. Klinik denetim, denetmen ile öğretmenin birbirlerine güvenine dayalıdır. Klasik denetimin aksine, eşitliğe dayalı sıcak ilişkilerin kurulduğu bir denetimdir. Biri üzerinde üstünlük kurmak yerine işbirliğinin sağlandığı, değişime açık bir anlayıştır. Denetmen, teknik ve insancıl becerilere sahip olmalıdır. Çevreyi okulu ve öğrencileri iyi tanımalıdır. Kliniksel denetim, bireysel olarak yapılan, karşılıklı iletişim ve etkileşime dayalı bir denetimdir.

Kliniksel denetim gözlem öncesi, gözlem, analiz, gözlem sonrası görüşme ve gözlem sonrası analiz (değerlendirme) aşamalarından oluşur. Gözlem öncesi aşama ilk aşamadır ve diğer tüm aşamayı etkilediği için öncesinde sağlıklı bir ilişkinin kurulması şarttır. Gözlem öncesi görüşme de planlamayı denetmen ve öğretmen birlikte yaparlarsa uygulama daha etkili olacaktır. Taymaz'a (2015) göre gözlem aşaması ise, gözlem öncesi hazırlanan plana göre gözlemin her aşamasının gözlenmesi ve sonuçların kaydedilmesidir. Denetmen, öğretmenin bu duyguları hissetmesini engelleyici yönde çalışmalıdır. Empati kurarak, öğretmeni anlamaya çalışmalıdır. Sınıf içinde doğal olunması için varlığını çok hissettirmemeli, gözlemi modern araçlarla kayıt altına almalıdır. Öğretmeni değerlendirirken, içinde bulunduğu durumla beraber tüm yönüyle değerlendirmelidir. Denetmen tarafından izlenen öğretmen heyecanlanıp, strese girebilir. Denetmende dışarıda yaşadığı gerilimi denetime yansıtabilir. Okul müdürü bu durumda öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilmelidir. Bu durumda öğretmeni cesaretlendirecek ve onu sakinleştirecek yönde tüm becerilerini kullanmalıdır. Bu becerisini kullanırken denetmen, kendisine güvenmeli ve rahat davranmalıdır. Öğretmenin zor durumda olduğunu anladığında ona yardımcı olmak için eleştirmeden onu olduğu gibi kabul etmelidir. Duruma onun penceresinden bakmaya çalışmalı ve duygularını anlayabilmelidir. Okul müdürü, öğretmenin duygularına önem vererek, onu dinler ve ona karşı ön yargılı olmaktan kaçarsa öğretmeni stresten uzaklaştırabilir. Goldhammer (1980) kliniksel denetimin aşamalarından analiz, denetimin kalbi olduğunu belirtmiştir. Analiz, öğretimin bütün yönleriyle değerlendirildiği bir aşamadır. Öğretmenin özdenetim becerisini arttırmak, mesleki anlamda da kendisinin analizini yapmasına fırsat vermektir (Yavuz, 2011). Kliniksel denetimin son aşaması olan gözlem sonrası analiz (değerlendirme), denetim uygulamasının verimli olup olmadığını saptar. Denetimin yeterli ya da yeterli olmayan yanları saptanır.

Denetim süreci, öğretmenin olumlu duygularını geliştirecek, olumsuz duygularını giderecek şekilde olmalıdır. Okulda olumlu bir ilişkileri ve bu ilişkilerin desteklediği olumlu duyguları destekleyen bir kültür oluşmalıdır. Çalışanların kurumda kendilerini değerli hissedeceği bir okul ortamı yaratmak gerekir. Çalışanlar işine keyifle gelmeli ve aidiyet duygusu verilmelidir. Öğretmenine güvendiğini hissettiren bir okul müdürü ders denetiminde de başarılı olacaktır. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için onları takdir etmek gerekir. Öğretmenin stres altında olduğunu anlamak ve onun durumu algılama tarzını incelemek gerekir. Denetmen, öğretmenin farklı açılardan da durumu görmesine yardımcı olmalıdır ( Barutçugil, 2004). Denetmen, derinliğe

inmeden yüzeysel bakış açısıyla değerlendirip, yargulamakta öğretmenin motivasyonunu düşürecektir.

İzmir ili, Buca ve Konak ilçelerinde yer alan ilkokul, ortaokul, lise düzeyindeki devlet okullarında çalışan 30 okul müdürüyle yapılan görüşmeler sonucunda araştırmanın verileri toplanmıştır. Nitel veri analiziyle elde edilen bulgulardan yola çıkarak duygu yönetimi ve denetimle ilgili kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin ders denetim yeterliği ve duygularını yönetebilme becerilerini kapsayan duygu yönetimine ilişkin algılarının neler olduğunu saptamak amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırmanın problem cümlesi “Okul Müdürlerinin Ders Denetim Yeterliğine ve Duygu Yönetimine İlişkin Algıları nelerdir?” Sorusuyla belirlenmiştir. Problem durumuyla ilgili alt problemler ise şu şekilde belirlenmiştir: Okul müdürlerinin ders denetim sürecinde kendi yeterliklerine ilişkin düşünceleri nelerdir? Okul müdürleri ders denetimlerini nasıl yapmaktadırlar? Okul müdürleri ders denetimi sürecinde en çok nelere dikkat etmektedirler? Okul müdürleri denetim sonrası değerlendirmeyi nasıl yapmaktadır? Denetim sonrası değerlendirme sürecinde öğretmenle işbirliğini ve katılımı nasıl gerçekleştirmektedir? Okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin düşünceleri nelerdir? Okul müdürlerinin denetim sürecinde duygu yönetimine ilişkin düşünceleri ve uygulamaları nelerdir? Ders denetimi kim tarafından yapılmalıdır? Araştırma sonucunda bu alt problemlere ilişkin bulgulara ve sonuçlara ulaşılmaya çalışılacaktır.

## 2. YÖNTEM

Araştırmanın konusu olan okul müdürlerinin ders denetim yeterliği ve duygu yönetimine ilişkin algılarının araştırılmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde elde edilen veriler, çalışmayla ilişkili kavramsal bilgilere dayandırılarak araştırmacı tarafından yorumlanmaktadır. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalara göre psikolojik ve sosyolojik açıdan daha derinlemesine bilgi sağlar. Araştırmacı, olgu ve davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğini araştırır. Tümevarımcı veri analizi yöntemiyle sentezlenen bilgiler kullanılarak ikna edici genellemeler yapılır. Katılımcı bakış açısı önemlidir. Nitel araştırmalarda araştırmanın deseni, çalışmanın gerçekleştiği duruma göre gelişir ve değişir. Araştırmanın deseni, büyük resim zamanla ortaya çıkar (Büyüköztürk, 2018).

Veri analizi, olguları tanımlama, sınıflandırma kavramların birbirleriyle ilişkilerini betimleme sürecini kapsar. Araştırmada veriler toplanırken görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup, görüşmeler de kartopu yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma da araştırmacı katılımcıların ifadelerini olduğu gibi tablolara yazmıştır. Kodlar, araştırmacı tarafından kategoriler, kavramlar ve gözlemlenen tüm detaylar için notlar tutmuştur. Araştırmada sadece katılımcıların verdikleri cevaplara odaklanmak yerine onların düşünceleri ve neler hissettikleri anlamaya çalışılmıştır. Katılımcı gizliliği ve araştırma etiği açısından görüşülen okul müdürleri isimleri M1, M2, M3 vb. şekilde kodlanmıştır.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modelinde bir araştırmadır. Nitel araştırmacıların amacı sosyal süreci incelemektir. Araştırma sahada ve etkinleştikçe şekillenir. Araştırmanın deseni olan fenomenolojik desende, incelenen sosyal sürecin ne olduğu, nasıl olduğu, ne anlama geldiği deneyimleyenler tarafından hangi ortak anlamlara geldiği araştırılır (Çelik, Baykal ve Memur, 2020). Okul müdürleriyle araştırmacı tarafından yapılan görüşmelerde yarı

yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları, “ Ne? Nedir? Nasıldır?” gibi sorulara cevap aranacak şekilde seçilmiştir. Seçilen desene uygun şekilde yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Formun bu şekilde hazırlanmış olması veri analiz sürecine önemli ölçüde yön verecektir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, hem sabit seçenekli cevaplama gidilebildiği gibi, hem de ilgili alanda derinlemesine bir bilgiye gidilebilir (Büyüköztürk, 2018).

**Tablo-1 Çalışma Grubuna ilişkin Demografik Bilgiler**

Kod	Kurum Türü	Cins.	Branş	Kıdem	Atanma Şekli	Müd.Yrd Süresi
M1	Meslek Lisesi	Erkek	Matematik	36 yıl	Mülakat	1,5 yıl
M2	Güz.Sanat Lisesi	Erkek	Edebiyat	21 yıl	Yazılı	0
M3	Fen Lisesi	Erkek	Fizik	20 yıl	Mülakat	3,5 yıl
M4	Ortaokul	Erkek	Coğrafya	10 yıl	Yazılı	6 yıl
M5	Sos. Bil. Lis.	Erkek	Tarih	1,5 yıl	Mülakat	9 yıl
M6	Ortaokul	Erkek	Matematik	4 yıl	Mülakat-Yazılı	3 yıl
M7	Anadolu Lisesi	Erkek	Edebiyat	7,5 yıl	Mülakat	6 yıl
M8	Ortaokul	Erkek	Sos. Bilgiler	5 yıl	Mülakat	6 yıl
M9	Ortaokul	Erkek	Tekn. Tasar.	3 yıl	Mülakat	3 yıl
M10	Meslek Lisesi	Kadın	Çocuk Geliş.	3 yıl	Mülakat	7 yıl
M11	Ortaokul	Erkek	Rehberlik	2,5 yıl	Mülakat	6 yıl
M12	Ortaokul	Erkek	Fen Bilgisi	11 yıl	Yazılı	14 yıl
M13	Anadolu Lisesi	Kadın	Bed. Eğitimi	7 yıl	Mülakat	5 yıl
M14	Ortaokul	Erkek	Matematik	10 yıl	Mülakat	5 yıl
M15	Anadolu Lisesi	Kadın	Matematik	1 yıl	Mülakat	5 yıl
M16	Anadolu Lisesi	Erkek	Tarih	7 yıl	Mülakat	5 yıl
M17	Anadolu Lisesi	Erkek	Tarih	35 yıl	Mülakat	0
M18	İm. Hatip Ort.	Erkek	Matematik	12 yıl	Mülakat	18 yıl
M19	Ortaokul	Erkek	Türkçe	2 yıl	Yazılı-Mülakat	8 yıl
M20	Meslek Lisesi	Erkek	Motor	20 yıl	Mülakat	1,5 yıl
M21	Anadolu Lisesi	Kadın	Müzik	6 yıl	Mülakat	3 ay
M22	Ortaokul	Erkek	Tekn.Tasarım	5 yıl	Mülakat	17 yıl
M23	Anadolu Lisesi	Erkek	Din Kült.	16 yıl	Mülakat-Yazılı	11 yıl
M24	Meslek Lisesi	Erkek	Makine	4 yıl	Mülakat	10 yıl
M25	Anadolu Lisesi	Erkek	Din Kült.	8 yıl	Mülakat	0
M26	İlkokul	Erkek	Sınıf Öğrt.	6 yıl	Mülakat-Yazılı	8 yıl
M27	Meslek Lisesi	Erkek	Motor	20 yıl	Yazılı	20 yıl
M28	Ortaokul	Erkek	Sos. Bilgiler	3 yıl	Mülakat	10 yıl
M29	Ortaokul	Erkek	Fen Bilgisi	1,5 yıl	Mülakat-Yazılı	4 yıl
M30	Anadolu Lisesi	Erkek	Felsefe	7 yıl	Mülakat	8 yıl

## 2.1. Verilerin Toplanma Süreci ve Araçları

Veri toplama sürecinde, okul müdürlerinin çalıştıkları okullarda görüşmeler yapılmıştır. En az iki kişi arasında gerçekleşen bir iletişim süreci olan görüşme, esnek bir araştırma aracıdır. Görüşme yönteminde çelişkilere, tutarlılıklara, mimiklere ve olayların birbiriyle olan ilişkisine bakılır.

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından okul müdürleri için geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ve ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Araştırmacı, veri toplamaya ilk olarak kendi okulundan ve okulunun çevresindeki okullardan çalışmaya başlamayı planlamıştır. Elde edilen veriler planlanan şekilde toplanmıştır.

## 2.2. Tasarım, Geliştirme, Uygulama Süreci

Araştırmacı, görüşme formunu geliştirdikten sonra alanında uzman iki araştırmacıya sunmuştur. Araştırmacıların önerileri dikkate alınarak form üzerinde çeşitli düzeltmeler yapılmıştır. Okul müdürlerine görüşme formunda bulunan önce araştırmanın ilk değişkeni ders denetim yeterliği ile ilgili sorular sorulmuştur. Daha sonra araştırmanın ikinci değişkeni olan duygu yönetimine ilişkin sorular sorulmuştur. Gerçekleştirilen görüşmeler, her bir yönetici için ortalama 40 dk sürmüştür. Araştırma gönüllü katılımcılardan oluşmaktadır. Tüm görüşmeler, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri için okul sınırları içerisinde ve yönetici odalarında birebir gerçekleşmiştir. Görüşmelerde katılımcıların izni alınarak ses kaydı kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından görüşmeler dinlenip, olduğu gibi bilgisayara aktarılmıştır. Ses kaydının yalnızca veri toplama ve veri analizi amaçlı alındığı katılımcılara açıklanmıştır. Katılımcıların ses kaydının hiçbir şekilde araştırmacının dışında dinlenmeyeceği katılımcılara özellikle belirtilmiştir. Katılımcıya ses kayıt cihazı ile görüşmek istemezse araştırmacı tarafından yazarak görüşmenin yapılacağı belirtilmiştir. Toplanan veriler sadece veri toplama ve analiz amaçlı kullanılmıştır.

## 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmamızda nitel veri analizlerinden, içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi, tematik analizi ve betimsel analizi kapsar. İçerik analizindeki yaklaşımlar betimsel analizle örtüşen yaklaşımlardır. Nitel veri analizinde uygulanan araştırmada veriler toplanıp metne dönüştürülmüştür. Benzer ilişkiler, desenler veya farklı durumlar belirlenip materyaller bu kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Sınıflanan materyaller, süreçleri ayırt etmek için incelenir. Belirlenen desenler, daha önceden araştırılmış teorilerle beraber ele alınarak genelleme oluşturulur (Lune ve L.Berg, 2016). Araştırmada toplanan veriler, kodlara ve kategorilere ayrılarak analiz edilmiştir. Kategorilerin oluşturulması ve kodlama işlemlerinin yapılmasında birden fazla araştırmacı kullanılması güvenilirlik açısından önemlidir. Kodlayıcılar arası güvenilirliğin sağlanması için iki araştırmacı tarafından araştırmanın verilerinden kodlamalar yapılmıştır. Miles ve Huberman'a göre (1994) aynı verilerin iki araştırmacı tarafından kullanarak kodlama yapılmasıyla tanımlar daha belirgin bir hal almaktadır. Araştırma boyunca elde edilen verilerden, nitel araştırma konusunda uzman ve eğitim yönetimi alanında doktora yapmış olan başka bir araştırmacı tarafından kodlar çıkarılmıştır. Kodlara bağlı temalar oluşturulmuştur. Araştırmacının ve nitel araştırmada uzman olan araştırmacının kodlamalarında benzerlik olduğu ve birbirlerini teyit ettiği görülmüştür.

### 3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde okul müdürlerinin ders denetim yeterliği ve duygu yönetimine ilişkin algılarına yönelik görüşme formu yoluyla toplanan verilerin analizi ile elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı olarak yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.1 Alt problemlere ilişkin bulgular:

##### 1. Alt Problem: Okul müdürlerinin ders denetim yeterliğine ilişkin algılarıyla ilgili bulgular:

Birinci alt problem “Okul müdürlerinin ders denetim sürecinde kendi yeterliklerine ilişkin düşünceleri nelerdir?” olarak belirlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular, okul müdürlerine sorulan (görüşme formunda yer alan) “Ders denetim sürecinde kendi yeterliğinize ilişkin düşünceleriniz nelerdir?” ana sorusu ve ilişkili sonda sorularıyla toplanmıştır. “Okul müdürleriyle ders denetimi öncesi görüşme yapıyor musunuz?” soruna ilişkin müdürlerin verdiği ifadelerden 46 kod elde edilmiş olup, güvenilirliğe ilişkin kodlayıcılar arası uyum oranı %86 olarak bulunmuştur. Okul müdürlerinin ifadelerinden, oluşturulan kodlar ve oluşan kategoriden okul müdürlerinin, ders denetiminde gözlem öncesi görüşmeyi denetim öncesi bilgilendirme olarak yaptıkları anlaşılmaktadır. Tema “gözlem öncesi görüşme” olarak belirlenmiştir. Elde edilen kodlar “denetim öncesi bilgilendirme” kategorisine ayrılmıştır. Katılımcıların kullandığı “yazılı bilgilendirme”, “haber verme”, “mevzuat”, “kurul toplantılarında bilgilendirme” gibi kodlardan denetim öncesi bilgilendirme kategorisine ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili bilgileri büyük ölçüde mevzuat takibine dayanmaktadır. Genel olarak okul müdürleri ders denetim öncesi görüşmeyi, tarih ve saat olarak bilgi verme şeklinde algılamaktadır.

454

M11 bu konudaki görüşlerini şu şekilde dile getirmektedirler: M11: “Resmi yazıda kendisine tarih, saat bildirilir. Denetim değil, aslında rehberlik amaçlı sınıfa giriyoruz. Çok yaptırımımızda yok aslında. Bilgilendirme yaparım ama ön görüşme yapmam. M25 ise “Uygun tarih ve saati öğretmene yazı ile bildiririm. Habersiz doğru bulmuyorum.” derken denetim öncesi görüşmeyi haber verme olarak algılamaktadır.

Okul müdürlerinin gözlem öncesi görüşmede etkinlikler için sorumluluğu paylaşımlarına ilişkin 51 kod çıkarılmış olup, elde edilen kodlardan etkinlikler için sorumluluğu paylaşma ile ilgili olarak okul müdürlerinin birbirlerinden farklı davrandıkları anlaşılmaktadır. Çıkarılan bu kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arası uyum yüzdesi %87’dir. Elde edilen kodlardan “dış denetim” kategorisine ulaşılmış olup, “gözlem öncesi görüşmede etkinlik paylaşımı” tema olarak belirlenmiştir.

M16: “Etkinlikler için sorumluluğu paylaşmam, dersin tüm hâkimiyeti öğretmenindir. Öğretmenin işine karışmam.” şeklindeki ifadesinde gözlem öncesindeki görüşmeyi öğretmenin işine karışmak olarak görmektedir.

Okul müdürlerinin ders denetimini planlarken, ders denetim planını öğretmenle birlikte hazırlamalarına ilişkin ifadelerinden 39 kod elde edilmiştir. Elde edilen kodlardan araştırmaya katılan 30 müdüründen yalnızca 6 okul müdürü, gözlem öncesi görüşmede ders denetim planını

öğretmenle birlikte hazırladığını dile getirmişlerdir. Kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arası uyum oranı %92'dir. Elde edilen kodlardan “gözlem öncesi denetim planı” kategorisine ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinden müdür M6: *“Evet, ders denetim planını öğretmenle birlikte hazırlarım. Biz formlara göre yapıyoruz. Ama asıl yapılması gereken, eğitimi mutlaka verilmelidir. Biz tecrübeyle öğreniyoruz denetimi. Araştırmalarımızla ve kendi çabamızla yaptığımız için o kısım biraz eksik kalıyor.”* Sözleriyle denetimde tecrübeye vurgu yapmaktadır. Genel olarak okul müdürleri, ders denetim planını öğretmenle birlikte hazırlamamaktadır. Denetim planını hazırlarken, “denetim formu”, “denetim çizelgesi”, “denetim defteri” kullandıklarını ya da kendi oluşturdukları formlarla mevzuata uygun bir şekilde planladıklarını dile getirmektedirler. Ders denetimi konusundaki eksikliklerden bahsederek, bu konu ile ilgili mutlaka eğitimin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin ders denetim öncesi öğretmenin planını incelemeye ilişkin ifadelerden elde edilen 127 koddan “öğretimsel etkinlikler” kategorisine ulaşılmış olup; “gözlem süreci” tema olarak belirlenmiştir. Kodların güvenilirliğine ilişkin uyum oranı ise %90'dır. Sınıf içi gözlem yapıldığında, okul müdürlerinin daha çok öğretimsel etkinliklere yer verdiği görülmektedir. Genel olarak okul müdürlerinin ifadelerinden öğretmenlerin ders planını inceledikleri anlaşılmaktadır. Müdür M2'nin bu konudaki, *“Biz lise olduğumuz için öğretmen günlük ders planı hazırlamaz. Esas olan yıllık ders planıdır. Öğretmenin yıllık ders planında müfredata uygun gidip gitmediğine, Atatürkçülük konularına değinip değinmediğine, öğrenci kazanımlarına bakarım. Öğretmenin kullandığı kaynaktan devlet okullarında sınırlılık var. Yasal boyutla ilgili öğretmenle ilgili değil. Öğretmenin öğrencinin derste aktif olmasını sağlamasına dikkat ederim.”* ifadesiyle günlük ders planındansa yıllık ders planına önem verdiği anlaşılmaktadır. Gözlem sürecinde ders denetimine ilişkin müdürlerin söylenleri arasında öğretimsel etkinlikler için de en çok “ders anlatımı” söylemi dikkat çekmektedir. Ayrıca, öğretmenin sınıf hakimiyeti ve teknoloji kullanımına önem verdiği belirtilmektedir. Okul müdürleri genel olarak, öğretmenin sınıf içindeki öğretimsel etkililiğine, öğrenciyle etkileşimine ve iletişimine vurgu yapmaktadırlar.

Okul müdürlerinin öğretmeni özdenetim konusunda özendirilmelerine ilişkin 30 okul müdüründen 24'ü öğretmeni özdenetim konusunda özendirirken, 6 okul müdürü ise özdenetimin gerekli olduğunu düşünüp, bu konuda özendirme yapmamaktadırlar. Bu konu ile ilgili okul müdürlerinin ifadelerinden 57 kod çıkarılmıştır. Çıkarılan bu kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arasındaki uyum oranı % 82'dir. Bu kodlardan “özdenetim konusunda özendirme yöntemleri” kategorisine ulaşılmıştır. “Özdenetim konusunda özendirme” ise tema olarak belirlenmiştir. Özdenetim konusunda özendirme yapan okul müdürleri öğretmenlere güven verici konuşmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Müdür M2: *“Her öğretmenler kurulunda öz disiplini yüksek, heyecanını yitirmemiş yüksek sorumlulukla görev yapan öğretmenlere teşekkür ederim. Ders denetimi sonrası öğretmenle bireysel görüşmeler yapar, kanaatimi bildirir ve teşekkür ederek, başarılı çalışmaların farkında olduğumu hissettiririm.”* İfadesinde öğretmenin yaptığı güzel çalışmalar için teşekkür ettiğini belirtmektedir. Müdür M5: *“Özdenetimin benim yaptığım denetimden çok daha iyi olduğunu düşünüyorum. En önemlisi öğretmenin vicdanıdır. Ben 40 dakika öğretmenin dersine girmekle onu denetlediğimizi düşünmüyorum. Mevzuat gereği bunu yapıyoruz. Ben çocuğuma karşı nasıl bir muamele istiyorsam, öğrencilere de o şekilde davranıyorum. Kurul toplantılarında da sık dile getiriyorum. Asıl olan özdenetimdir.”* Şeklindeki



ifadesinde yapılan denetimlerden çok, öğretmenin öz denetiminin daha etkili olduğunu vurgulamaktadır.

## 2. Alt probleme ilişkin bulgular:

İkinci alt problem “Okul müdürleri ders denetimlerini nasıl yapmaktadırlar?” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular, okul müdürlerine sorulan (görüşme formunda yer alan) “Denetim sürecinde öğretmenleri güdüleyici ve başarılarını arttırıcı yönde etkinlikler yapıyor musunuz? Ders denetiminde sınıf ortamını gözlemliyor musunuz?” ana sorusu ve ilişkili sonda sorularıyla toplanmıştır. Müdürlerin ifadelerinden 107 kod çıkarılmıştır. Çıkarılan bu kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arası uyum oranı % 83 olarak bulunmuştur. Kodlardan “motivasyonu arttırıcı yöntemler” kategorisine ulaşılmıştır. “Ders denetiminde sınıf içi gözlem” ise tema olarak belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin ders denetim sürecinde sınıf içi gözlemlerde öğretmenleri güdüleyici ve başarılarını arttırıcı yönde etkinlikler olarak, müdür M7: “*Bizde bazı öğretmenler, yaptıklarıyla öne çıkıyor. Ben törenlerde bu öğretmenlerden bahsederim. Bu durum diğer öğretmenleri de motive ediyor. Öğrenci derse hazır geldiği için katılım genel de yüksektir. Öğretmen yaratıcı düşünmeye özendirir. Öğretmen de öğrenci gibi derse hazır gelir.*” şeklindeki ifadesinde öğretmenleri törenlerde onore ettiğini belirtmiştir. Okul müdürleri, genel olarak öğretmenleri motive etmek için başarı belgesi ile onurlandırdıklarını onları ödüllendirdikleri ifade etmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenlerin ders denetimlerinde, onların mesleki tecrübelerine, iletişimlerine, sınıf yönetimlerine, heyecanlarına ve kişisel özelliklerine dikkat çekmektedirler. Okul müdürlerine göre ders denetiminde sınıf iklimini öğrenci-öğretmen bağı ve iletişimleri belirlemektedir.

## 3. Alt probleme ilişkin bulgular

Üçüncü alt problem “Okul müdürleri ders denetim sürecinde en çok nelere dikkat etmektedirler?” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular, okul müdürlerine sorulan (görüşme formunda yer alan) “Ders denetiminde öğretmenle iletişim ve etkileşiminiz nasıldır? Öğretmenle karşılıklı güven içinde misiniz? İletişimde sen dili mi kullanırsınız? Ben dili mi kullanırsınız?” ana sorusu ve ilişkili sonda sorularıyla toplanmıştır. Araştırmaya katılan 30 okul müdürünün ders denetiminde iletişim yöntemleri ve öğretmene yaklaşımları incelenmiştir. Müdürlerin ifadelerinden 91 kod çıkarılmıştır. Kodlayıcılar arası uyum oranı % 95’tir. Elde edilen kodlardan “ders denetiminde iletişim yöntemi yaklaşımları” kategorisine ulaşılmıştır. “Sınıf içi gözlemlerde iletişim” ise tema olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yalnızca 6’sının, açık iletişim kurmadığı anlaşılmaktadır. Genel olarak okul müdürleri iletişimin açık ve anlaşılır olması gerektiğini belirtmişlerdir. İletişim dilinin ders denetimindeki önemini vurgulamışlardır. Çoğunluk iletişimde “ben dili” kullandığını belirtirken; müdür M12, müdür M13, müdür M22 ise “biz dili” kullandıklarını ifade etmişlerdir. Müdür M13 biz dili kullandığını şu şekilde ifade etmiştir: “*Öğretmenlerin bana verdikleri mesaj güven ilişkisi olduğunu gösteriyor. Güvenin davranışsal anlamda olması gerektiğini düşünüyorum. Açık bir iletişim kuruyorum. Olumlu ya da olumsuz tüm olaylar hakkında bilgi sahibi olmak isterim. Tüm idarecilerin kapısı açıktır. İletişimde biz dili kullanıyorum. Her şey ekip işi. En sevdiğim biz dili*”. Okul müdürleri iletişim dili olarak ben dili kullandıklarını bunun denetime yarar sağladığını dile getirmişlerdir. Söylemlerinde denetimde

birlik beraberlik ve iş birliğine dikkat çekmek isteyen okul müdürleri ise iletişim dilinin “biz dili” olduğunu belirtmektedirler.

#### 4. Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Dördüncü alt problem “Okul müdürleri denetim sonrası değerlendirmeyi nasıl yapmaktadırlar? Denetim sonrası değerlendirme sürecinde öğretmenle işbirliğini ve katılımı nasıl gerçekleştirmektedirler?” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular, okul müdürlerine sorulan (görüşme formunda yer alan) “Gözlem sonrası öğretmenle birlikte değerlendirme yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl yapıyorsunuz? Öğretmenin tepkisi ne oluyor?” ana sorusu ve ilişkili sonda sorularıyla toplanmıştır. Okul müdürlerinin ifadelerinden 125 kod elde edilmiştir. Elde edilen bu kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arası uyum oranı %93’tür. Okul müdürlerinin söylemlerinden hemen hemen tüm okul müdürlerinin gözlem sonrası öğretmenle görüşme yaptıkları anlaşılmaktadır. Müdür M30, bazı öğretmenlerin ders denetim sonrası görüşmede eleştiriyi kabul etmediklerini belirtmektedir. Müdür M23, denetim sonrası görüşmeyi uygun zaman planlayıp yaptığını ve öğretmenin denetimden faydalandığını şu sözlerle belirtmektedir: *“Hemen ders biter bitmez deşilde, duruma göre rahat bir zaman seğerim. Öğretmenin dersinin olup olmadığına da dikkat ederim. Gayet olumlu bir etkileşim oluyor. Öğretmenin olumsuz tarafını da fikir verme ve tecrübe iletme olarak belirttiğimiz için öğretmen teşekkür ederek ayrılıyor. Öğretmen denetim sürecinden faydalanıyor. Denetim sonrasında önerilerimi sunarım”*. Müdür M23 ve müdür M24 gözlem sonrası görüşmelerde denetimle ilgili olumlu dönütler aldığını denetim sonrası görüşmeleri öğretmene fikir verme ve tecrübe iletme olarak gördüklerini dile getirmişlerdir. Okul müdürleri, denetim sonrası yapılan görüşmelerin öğretmenler için faydalı olduğunu düşünmektedirler.

457

#### 5. Alt Probleme ait bulgular:

Beşinci alt problem “Okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin düşünceleri nelerdir?” olarak belirlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular, okul müdürlerine sorulan (görüşme formunda yer alan) “Duygu sizce ne ifade ediyor? Duygu yönetiminin denetimdeki rolü nedir?” ana sorusu ve ilişkili sonda sorularıyla toplanmıştır. Okul müdürlerinin ifadelerinden 106 kod çıkarılmıştır. Kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arası uyum oranı%94 ‘tür. Bu kodlardan “denetimde duygu yönetimi süreci” kategorisine ulaşılmıştır. “Duygu yönetimine ilişkin düşünceler” ise tema olarak belirlenmiştir. Müdür M27 ise, duygu yönetiminin kişilikle ilgili olduğunu düşünmektedir. Bu konudaki düşüncesini *“Duygu yönetimi denetimde önemli bir konu. Ben bu konuyu çok araştırdım. Ama duyguyu yönetmek birazda kişilikle alakalı. Denetimde bazen karşıdakinin duygularını anlayamayabiliyoruz. Empati kurmak önemli.”* Sözleriyle ifade etmekte ve duygu yönetiminin alt boyutu olan “empati” kavramına vurgu yapmaktadır. Müdür M28 ise, duyguyu “heyecan”, “sevinç”, “öfke” gibi kavramlarla tanımlarken açık sözlü oluşunun denetimi olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Müdür M1, duyguyu “hissettiklerimiz” olarak tanımlamakta ve duygusal davranmamak gerektiğini ayrıca sinirliyen ders denetimine girmemek gerektiğini düşünmektedir. Müdür M4 ise duyguyu tanımlarken iletişime vurgu yapmaktadır. *“Bizim meslekte zaten iletişim var. İletişimde duygu ifade eder. Şöyle söyleyeyim, bu işe sevgini duygunu katmadan yaparsan, başarıya ulaşamazsın. LGS sınavında sınıfları dolaştım. Hocam teşekkür ederiz, çok hazırlık yapmışsınız, şeklinde öğrencilerin dönmesi çok hoşuma gitti. İşte duygu burada başlıyor*

*bence. İşinizi insanları düşünerek, onların fikirlerini önemseyerek yaparsanız çocuk yetişkin fark etmez. Onların mutlu olduğunu görmek beni mutlu eder. Duygu yönetiminin kişilikle bağlantılı olduğunu düşünüyorum. Duygu yönetiminin bilimsel kısmını çok bilmiyorum. Bu konudaki araştırmaların gerekliliğini doğru buluyorum. Daha çağdaş bir eğitim için insanın sürekli kendini geliştirmesi gerekiyor. Bununla ilgili seminer ve eğitim verilmelidir.”*

Okul müdürlerinin, duygu ve duygunun denetimdeki rolüne ilişkin söylemlerinde daha çok güven, sevgi, saygı, kişilik ve tecrübe kavramları öne çıkmaktadır.

Bazı okul müdürleri kendilerinin duygularını çok iyi yönettiğini ifade ederken, öğretmenlerin duygularını yönetemediklerini belirtmektedirler. Denetimde öğretmenlerin çok heyecanlı olduğunu dile getiren okul müdürleri duyguyu açıklarken, “heyecan” kavramına dikkat çekmektedirler. Öğretmenin denetimde kendini iyi ifade edebilmesi için onları rahatlatıcı konuşmalar yapılması ve empatik davranılması gerektiğini düşünmektedirler.

Okul müdürleri, duyguları yönetmede kişisel özelliklerin ve olumlu duygularla denetime başlamanın etkili olduğunu düşünmektedirler. Duygu ve duygu yönetiminin ders denetiminde ve okul yönetiminde önemli olduğunu ancak, duyguların yönetilmesi veya duygularımızla başa çıkma stratejileri hakkında bilgi sahibi olmadıklarını dile getirmişlerdir.

## 6. Alt Probleme ait bulgular:

Altıncı alt problem “Okul müdürlerinin denetim sürecinde duygu yönetimine ilişkin düşünceleri nelerdir?” olarak belirlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular, okul müdürlerine sorulan (görüşme formunda yer alan) “Ders denetiminde öğretmene empatik davranıyor musunuz? Ders denetimlerinizde duygularınızı sözel olarak ifade edebiliyor musunuz? Öğretmene karşı öfke kontrolüne sahip misiniz? Ders denetimi yaparken duygularınızı işe karıştırıyor musunuz? Ana sorular ve ilişkili sonda sorularıyla toplanmıştır. Müdürlerin ifadelerinden 50 kod çıkarılmıştır. Kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arası uyum oranı %85’tir. Elde edilen kodlardan denetim sürecinde empatik olma kategorisine ulaşılmıştır. “Ders denetiminde öğretmene empatik yaklaşım” tema olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 30 okul müdüründen, ders denetimlerinde öğretmene empatik davranan 28 okul müdürü bulunurken, iki okul müdürü ise ders denetiminde empatik davranmadıklarını dile getirmişlerdir. Empatik davranan okul müdürleri, öğretmeni kendi sınıf ortamında gözlemleyip, tanıdığı için bunun denetime kendilerine fayda sağladığını düşünmektedirler. Genel olarak okul müdürleri, öğretmenleri anlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Müdür M12 denetimdeki tavrın önemli olduğunu ve güler yüzlü olunması gerektiğini dile getirmektedir. Ders denetimindeki olumlu tavrın öğrenciye, öğrenciden veliye yansıtacağını “*siz gülerseniz herkes güler*” cümlesiyle ifade etmektedir. Müdür M12, Güler yüzlü bir tavrın denetimi olumlu bir sınıf iklimine dönüştüreceğini düşünmektedir. Empatik davrandığını düşünen müdür M15 ise, denetim öncesi ve denetimde paylaşacağı tüm düşüncelerini samimi bir dille söylediğini “*Açık ve samimi bir diyalog kuruyorum. Önceden kafamda tasarladığım, söylemek istediğim her şeyi konuşuyorum. Empatik davrandığımı düşünüyorum.*» sözleriyle dile getirmektedir. Okul müdürleri öğretmenlere samimi, güler yüzlü, doğru üslupla yaklaşarak, onların aile yaşantılarını da göz önünde bulundurarak onları anlamaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Olumlu duygularını daha açık ve net bir şekilde, olumsuz duygularını ise dolaylı ifade ettiklerini

söyleyen okul müdürleri, denetimde empatik davranmanın öğretmene fayda sağlayacağı düşüncesindedirler.

İletişimde doğru ve uygun üslupta bulunulması gerektiğini okul müdürleri net bir şekilde belirtmişlerdir. Bu konu ile ilgili görüşlerini müdür M7: *“Laflı dolandırmam. Direkt söylerim. Eğer olumsuz bir şey varsa, rencide etmeden şaka yoluyla yumuşatarak söylerim. Öğretmeni öğrencinin önünde yüceltirim. Yanlış bile yapsa öğrencinin önünde bir şey söylemem. Rencide olmasın isterim.”*

Okul müdürlerine *“Öfke kontrolüne sahip misiniz? Sinirliyen ders denetimine girer misiniz?”* sorusu sorulmuş ve okul müdürlerinin söylemlerinden öfke kontrolüne sahip oldukları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin ifadelerinden öfke kontrolüyle ilgili söylemlerinden 53 kod çıkarılmıştır. Kodlayıcılar arası uyum oranı %88 olarak bulunmuştur. Elde edilen kodlardan *“ders denetiminde sinirliyen verilen tepkiler”* kategorisine ulaşılmıştır. *“Ders denetiminde öfke kontrolü”* ise tema olarak belirlenmiştir. M4, bu konuda profesyonelliğe vurgu yaparak *“Biz profesyonel bir iş yapıyoruz. Denetim yaparken şunu düşünmek zorundasınız. “Ben çözüm için buradayım. Öğretmen, çok başarısız da olabilir. Yanlış anlattığı şeyler de olabilir. Denetimin amacı bu. Öfke kontrolü mutlaka gerekli.”* şeklinde ifade de bulunmuştur. Müdür M1 çok kızdığı bir ders denetimi yaşadığını, öğretmen öğrenciye kötü davrandığı için öfkelenildiğini belirtmiştir. Sinirlendiği konuların genel olarak işten kaçan ve çalışmayan öğretmenlere yönelik olduğunu dile getirmektedir. Müdür M1, çok kızdığı ders denetiminin denetime faydası olmadığını düşünmektedir. Bunu *“Yalnızca üzüldüğümle kaldım.”* Sözleriyle ifade etmektedir. Bazı okul müdürleri ders denetimlerinde olumsuz bir sınıf ikliminin olması durumunda ya da kızgınlık, sinirlilik gibi durumlarda buldukları ortamı terk ettiklerini dile getirmişlerdir. Bazılarının ise olayın daha çok üstüne gittiği müdür M2'nin, *“Aslında çok öfkelenmem. Çok kızdığım durumlar oluyor ama ortamı terk etmem.”* şeklindeki ifadesinden anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin 11'i sinirliyen ders denetimine girmemeyi uygun bulurken 19'u öfkeli ya da sinirliyen ders denetimine girdiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 30 okul müdürünün 24'ü ders denetiminde öfke kontrolüne sahip olduğunu belirtmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, *“Kendi duygularınızın farkında mısınız? Duygularınızı işe karıştırır mısınız?”* sorusu sorulmuştur. 30 okul müdüründen 28'i duygularının farkında olduklarını ve duygularıyla işlerini birbirine karıştırmadıklarını ifade etmektedirler. Konu ile ilgili okul müdürlerinin ifadelerinden 64 kod çıkarılmıştır. Çıkarılan bu kodlayıcılar arası uyum oranı %88 olarak bulunmuştur. Elde edilen kodlardan *“denetimdeki olumlu olumsuz duygular”* kategorisine ulaşılmıştır. Tema olarak *“duyguların denetimde işe karıştırılması”* belirlenmiştir. Müdür M21 duygularını işe karıştırma konusunda profesyonelliğe vurgu yapmaktadır. Duygularını çok iyi kontrol ettiğini hatta mimiklerinden bile duygularının anlaşılmadığını şu sözlerle ifade etmektedir: *“Bir öğretmen arkadaşım bana: “Bir kerede mimiğinizden ne hissettiğinizi anlasam” dedi. Bundan tedirgin olması da aslında iyi bir şey değil. Artık duygularımı o kadar çok kontrol ediyorum ki...”*

Okul müdürlerine ders denetimlerinde öğretmene ilişkin beklenti içinde olup olmadıkları sorulmuştur. 30 okul müdüründen 22'si ise ders denetimlerinde öğretmenden beklenti içinde olduklarını ifade etmektedirler. Müdürlerin ifadelerinden 92 kod çıkarılmıştır. Çıkarılan bu kodların güvenilirliğine ilişkin uyum oranı yüzdesi %87 olarak bulunmuştur. Elde edilen kodlardan

“denetimde olumlu-olumsuz beklentiler” kategorisine ulaşılmıştır. “Denetimde beklenti içinde olma” ise tema olarak belirlenmiştir. Beklenti içinde olan okul müdürlerinin çoğunluğu saygı kavramına vurgu yapmaktadırlar. Beklenti içinde olmayan okul müdürleri az sayıdadır. Okul müdürleri, beklentinin sürece yansıtılmasını da doğru bulmamaktadır. Beklenti içinde olmalarının hayal kırıklığı yaratacağını ve denetim sürecini olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler.

### 7. Alt Probleme İlişkin Bulgular:

7. Alt problem “Ders denetimi kim tarafından yapılmalıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular, okul müdürlerine sorulan (görüşme formunda yer alan) “Sizce okul müdürü öğretimin denetimini yapmalı mıdır? Önerileriniz nelerdir?” sorusunda toplanmıştır. Okul müdürlerinin ifadelerinden 90 kod çıkarılmış olup, kodların güvenilirliğine ilişkin kodlayıcılar arası uyum oranı %93 olarak bulunmuştur. Elde edilen kodlardan “denetimin kimin tarafından yapılması gerektiği ile ilgili öneriler” kategorisine ulaşılmıştır. Tema olarak “okul müdürlerinin denetim yapıp yapmaması” belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 30 okul müdüründen 19’u ders denetimlerini okul müdürlerinin yapması gerektiğini düşünmektedir. Okul müdürlerinin 5’i ders denetimlerini müfettişlerin yapması gerektiğini, geriye kalan 6 okul müdürü ise her ikisi tarafından yapılabileceğini ya da özdenetimin daha etkili olabileceğini belirtmektedirler. Ders denetimini müfettişin yapması gerektiğini düşünen okul müdürlerinin çoğu, müfettişlerin bu konuda daha eğitilmiş olduklarını düşünmektedir. Ancak, ders denetimi ile ilgili okul müdürlerine bilgilendirme yapılırsa ve eğitim verilirse denetimi okul müdürlerinin yapmasının daha uygun olacağını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin ifadelerinde eğitimsiz bu işin yapılamayacağı, müfettişlerinde bu işin içinde yer alması gerektiği vurgulanmaktadır. Müdür M3, Farklı bir öneride bulunmaktadır. Müdür M3: “*İdari denetimi maarif müfettişleri yapabilir ancak, öğretimin denetimi okul müdürlerine bırakılmalıdır. Nedeni ise müfettiş okulu tanımıyor. Sınıf içi denetim yapamıyor.*” ifadesinde okul müdürlerinin okulları daha iyi tanıdığına, müfettişlerin ise tanımadığına vurgu yapmaktadır. İfadelerinde denetimi okul müdürlerinin yapması gerektiğini belirten müdürler, okul müdürlerinin okulu müfettişlerden daha iyi tanıdığını düşünmektedirler.

Müdür M8 de okul müdürlerinin okulu müfettişlerden daha iyi tanıdığını şu şekilde ifade etmektedir: “*Müfettişlerin öğretmen değerlendirmesi zayıf değil, ancak okul müdürlerine göre okulu daha az tanıyorlar. Okul müdürleri öğrenci ve öğretmenlerle daha fazla zaman geçiriyorlar. Okul müdürleri denetimde daha etkili olacaklardır. Ama okul müdürlerinin de bu anlamda yetkileri geniş olmalıdır.*” .

Okul müdürlerine göre okul müdürleri ders denetiminde bulunmalıdır. Ancak mutlaka bu işin eğitimini almalıdırlar. Ayrıca, okul müdürlerine ders denetiminin yanında duygu yönetimi konusunda da seminer verilmesi okul müdürleri tarafından önerilmektedir.

### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada yer alan okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin algılarını öğrenmek için, okul müdürlerine öğretimsel denetimin gözlem öncesi, gözlem ve gözlem sonrası aşaması ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin verdikleri ifadelerden gözlem öncesi görüşme aşamasını yalnızca “haber verme” olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin

ifadelerinden, okul müdürlerinin ders denetimi öncesi, öğretmenle birlikte plan yapma, etkinlikler için sorumluluğu paylaşma, iş birliği davranış içinde olma gibi durumlardan uzak davrandıkları anlaşılmaktadır. Bazı okul müdürleri gözlem öncesi hiçbir şekilde görüşme yapmadığını belirtmektedirler. Hatta habersiz olan denetimin daha etkili olduğunu savunan okul müdürleri de bulunmaktadır. Ders denetiminin sınıf içi gözlem aşamasında okul müdürlerinin en çok öğretimsel etkinliklere ve öğrenci-öğretmen ilişkilerine önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri ders denetiminde öğretmenin performansının yeterli oranda ölçülemediğini ve bazı öğretmenlerin ders denetimlerinde doğal davranmadığını düşünmektedirler. Okul müdürleri gözlem yaparken, öğretmenlerin stres, kaygı, heyecan gibi olumsuz duygular içinde bulduklarını belirterek, sınıf içi gözlem aşamasında pasif durumda olduklarını ifade etmektedirler. Gözlem aşamasında öğretmenle herhangi bir etkileşim ya da iletişimde bulunmayı “*öğretmene müdahale*” olarak algılamaktadırlar. Okul müdürleri, denetimde tespit edilen eksiklerin giderilmesinin öğretmenlerin mesleki gelişimine ve öğretim süreçlerine katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Araştırmada okul müdürlerinin ders denetimlerinde öğretmenlerin öğrencilerle kurdukları iletişim, sınıf hâkimiyeti, teknoloji kullanımı, süre kullanımı gibi konulara dikkat ettikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri, ders denetiminin son aşaması olan, öğretmenle gözlem sonrası görüşme yaptıklarını ifade etmektedirler. Okul müdürleri, gözlem sonrası görüşmede bazı öğretmenlerin denetimden faydalandığını ve teşekkür ettiğini bazı öğretmenlerin ise tepkisel davrandığını ve savunmaya geçtiğini belirtmektedirler. Okul müdürleri gözlem sonrası görüşmede en çok uygun dil, üslup, açıklık ve doğru iletişime vurgu yapmaktadırlar. Okul müdürleri denetim sonrası görüşmede olumlu duygularla öğretmene yaklaşınca öğretmenle çatışmanın azaldığını belirtmektedirler. Araştırmada yer alan okul müdürlerinin görüşlerinden olumlu duygu ve ruh halinin öğretmeni ve denetimi olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Okul müdürleri ders denetimleri gerçekleştirmede kendilerini yeterli görmektedirler. Okul müdürleri dışardan gelen birinin okulu tanımadığını, okul müdürlerinin okulu daha iyi tanıdığını ve bu nedenle ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak ders denetiminin, eğitim denetimi alanında uzman olan müfettişler tarafından da yapılabileceğini ifade etmektedirler. Denetim konusunda daha sistemli, bilgili ve yetkili olmayı isteyen okul müdürleri, sorumluluklarında olan iş yüklerinin azaltıldığında eğitim-öğretime daha fazla zaman ayırabileceklerini düşünmektedirler. Araştırmanın verilerinden elde edilen bulgulara göre okul müdürleri ders denetiminin gözlem öncesi aşamasını “*haber verme*”, gözlem aşamasını “*pasif olma*”, gözlem sonrası aşamayı ise “*eksiklerin uygun bir dille söylenmesi*” olarak algılamaktadırlar. Okul müdürlerinin kendi ders denetim yeterliklerine ilişkin algıları olumlu yöndedir.

Araştırmanın cevap aradığı ikinci alt amacı, okul müdürlerinin duygu yönetimine ilişkin algılarıdır. Araştırmanın bulgularından yola çıkarak okul müdürlerinin duygu yönetimini önemli gördüklerini ancak duygu yönetme stratejileri hakkında bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgulardan, okul müdürlerinin ders denetimlerinde olumlu duygular içinde oldukları ve duygularını açık bir şekilde ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin duygu kontrolü ve olumlu duygular içinde olmaları öğretmenle olan ilişkilerini güçlendirmektedir. Bu durum ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaktadır. Okul müdürlerinin ifadelerinden ders denetimlerinde öğretmene karşı empatik davrandıkları ve üsluba önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Saygı, sevgi, güven gibi olumlu duyguların öğretilimde denetim sonrası memnuniyet uyandırdığı ve denetimi olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin çoğu iletişim dilinin

okuldaki aidiyet duygusunu arttıran kapsayıcı bir dil olması gerektiğini düşünmektedirler. Suçlayıcı bir dil kullanıldığında öğretmenin denetimden faydalanmadığını düşünen okul müdürleri, bu durumun yanlış anlaşılmaya ve çatışmaya neden olacağını ifadelerinde belirtmektedirler. Okul müdürleri kişisel ve duygusal özelliklerinin ders denetimlerini etkilediğini düşünmektedirler. Okul müdürlerine göre olumlu duygular denetimi ve öğretmenin verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğu öfke kontrolüne sahip olduğunu, olumlu ve olumsuz duygularının farkında olduklarını ve bu duygularını işlerine karıştırmadıklarını ifade etmektedirler. Araştırmadaki okul müdürlerinin ders denetiminde öğretmene ilişkin beklenti içinde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Okul müdürleri ders denetim yeterliği ve duygu yönetimine ilişkin algıları olumlu yönde olsa da bazı okul müdürleri hem ders denetimi hem de duygu yönetimi konusunda bakanlık tarafından okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

## KAYNAKÇA

Abaka, S.B (2018) “Orta Öğretim Kurumunda Görev Yapan Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarının İncelenmesi”. İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Acar, F. (2001). “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”. İstanbul, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme ve Personel Yönetimi. Doktora Programı. Doktora Tezi.

Açıkgöz, K.Ü. (2003). Aktif Öğrenme. (2.Baskı) Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

Akpınar, F. (2019). Duygusal Zekâ ve Girişimcilik Eğilimi: Adıyaman Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma, Adıyaman Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Programı Yüksek Lisans Tezi.

Aksoy, H. ve Altındağ, M. (2005). Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.

Alkan, C. (2019). İnsan Kaynakları Çalışanlarında Duygusal Zekânın İş yeri Davranışlarına Etkisi. İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yüksek Lisans Programı.

Aydın (2014). Çağdaş Eğitim Denetimi. (6. Baskı) Gazi Kitabevi, Ankara.

Aydın, M. (2018). Eğitim Yönetimi. (11. Baskı) Gazi Kitabevi, Ankara.

Balcı, A. (2007). Etkili Okul ve Okul Geliştirme. (4. Baskı) Pegem Yayıncılık, Ankara.

Barsade, S.G (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior (Dalgalanma Etkisi: Duygusal Bulaşma ve Grup Davranışı Üzerindeki Etkisi). Administrative Science Quarterly, 47, 644-675. <http://dx.doi.org/10.23073094912>.

Barutçugil, İ.(2004). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. (2. Baskı). Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Berg, B.L; Lune, H. (2019). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (9. Baskı) Eğitim Yayınevi, Konya.

Bridge, B.(2003). Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik. (2. baskı). Beyaz Yayıncılık, İstanbul.

Brotheriedge, M. ve Lee, R.T (2008). The Emotions Of Managing: An İntroduction To The Special İssue, Yönetim Psikolojisi Dergisi. 23(2), 108-117

Bursalioğlu, Z. (2015). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (19. Baskı). Pegem Akademi, Ankara.

Büyüküstün, Ş; Çakmak, E; Akgün, Ö; Karadeniz, Ş; Demirel, F. (2018). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (25. Baskı) Pegem Akademi, Ankara.

Crawford, M. (2007) Emotional Coherence İn Primary School Headship (İlkokul Müdürlerinde Duygusal Tutarlılık, 35(4):521-534. <https://doi.org/10.1177/1741143207081061>.

Çeçen, A.R. (2002) Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Değerlidir? Çukurova Üniversitesi. Eğitim Fakültesi. Psikolojik Rehberlik ve Anabilim Dalı, Türkiye Bilimler Akademisi, 9(9),164-170.

Çoruk ve Akçay (2012), Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme (Emotions in Professional Life and İts Management: A Conceptual Study) Çanakkale, Onsekizmart Üniversitesi. Eğitimde Politika Analizi Dergisi, 1(1), 3 - 25.

Çoruk, A; Akçay, C. (2012) Yönetim Süreçleri Açısından Yönetimde Duygu Davranışları Ölçeği. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Çoruk, A; Akçay, C. (2012), Yönetim Süreçleri Açısından Yönetimde Duygu Davranışları Ölçeği, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 81 – 94.

Demir, C. (2019). Kişiler Arası İletişimde Duygu Yönetimi Rolü, Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırma Dergisi, 6(11), 153-167.

Demir, G. (2013). Kişilerarası İletişimde Duygu Yönetiminin Rolü: Öğretmen-Öğrenci Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Demirtaş, H.; Güneş, H. (2022). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü.

Dilci, T. (2015). Duyguların Yönetimi. (1. Baskı) Geçit Yayıncılık, Kayseri.



Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.

George, J.M ve Jones, G.R (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects Of Value Attainment, Job Saticfaction, and Positive Mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325

Goleman, D. (2018). İş Başında Duygusal Zekâ. (18.baskı). Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman, D. (2020). Duygusal Zekâ. (53. Baskı). Varlık Yayınları, İstanbul.

Güney, T., Taşkıran, E. ve Özkul, E. (2015). Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Hava Limanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(34), 99 – 132.

Güngör, A. (2019), Okul müdürlerinin Duygu Yönetimi Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, *Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Humphrey, R.H (2008), *Duygusal Emekle Liderlik Etmek*, *Yönetim Psikoloji Dergisi*.

Kaya, A. (2014), *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. (6. Baskı) Pegem Akademi, Ankara.

Kart, E. (2011). Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 215-230.

Korkmaz, Ö. ve Mahiroğlu, A. (2007), “Beyin Bellek ve Öğrenme”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 93-104.

Marangoz, S. (2019). Ortaokul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

MEB Yönetmelikler (2000). Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuat. Tebliğler Dergisi.

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010).Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. *Titrek*, 141-156. (1. Baskı) Pegem Akademi, Ankara.

Pamukoğlu, E. (2004). “Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma”. Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Polat, M.; Yavaş, T. (2012). “Yabancılaşma, Kuramsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi”. (*Journal of Research in Education and Teaching*). *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 1(2), 218- 224.

Saldana, J. (2019). Nitel Araştırmacılar için Kodlama El Kitabı. (The Coding Manual for Qualitative Researchers) (3. Baskı), Pegem Akademi, Ankara.

Sarp ve Tosun (2011), Duygu ve Otobiyografik Bellek, (Emotion and Autobiographical Memory). Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar.

Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İletişim. (1. Baskı). Beta Basım, İstanbul.

Söğüt, Ö. (2018). “Öğretmenlerin Görevlerine Göre Yönetim Süreçleri Açısından Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”. Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Sönmez, V. (2019). Eğitim Bilimine Giriş. (15.baskı). Anı Yayıncılık, Ankara.

Sy (2005). Duygusal Bulaşma. (“Emotional Contegion”). Journal of Applied Psychology 90(2).

Şimşek, S. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâ İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Tanrıöğen, A. ; Sarpkaya, R. (2019). Eğitim Bilimine Giriş. (8. baskı). Anı Yayıncılık, Ankara.

Taymaz, H. (2015). Eğitim Sisteminde Teftiş. (2. Baskı). Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Ekili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi.” Dergi Park Dergisi. Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi. 1 (1), 33-47.

Yavuz, Y. (2011). “Eğitim Denetimini Gerektiren Nedenler”. Eğitim Bilimlerine Giriş (2. Baskı) 10. Bölüm. İzmir.

Yerli, S. (2009) “İlk ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki: İstanbul Anadolu Yakası Örneği” İstanbul, Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.