

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Cilt: 13 Sayı: 70 Nisan 2020 & Volume: 13 Issue: 70 April 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581
Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2020.4138>

ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN PERSPEKTİFİNDEN OKULLARDAKİ ÖĞRETİMSSEL DENETİM UYGULAMALARI INSTRUCTIONAL SUPERVISION PRACTICES IN SCHOOLS FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS AND ADMINISTRATORS

Sevilay ŞAHİN*
Sabahattin SÜMER**

Öz

Bu çalışma okullardaki öğretimsel denetim uygulamalarını tespit etmek ve yönetici görüşlerine göre aksayan yönlerin sebeplerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Karma araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada araştırmanın nitel boyutu için 198 öğretmene İlğan(2014) tarafından geliştirilen "Okul Müdürünün Öğretimsel Denetim Davranışları Ölçeği(ÖMÖDD)" uygulanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise 25 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda kullanılan ölçekteki maddelerin aritmetik ortalaması bulunmuş, ortalaması düşük çıkan maddeler esas alınarak nitel görüşme formu hazırlanmıştır. Nitel boyutta elde edilen verilerin analizi sonucunda " öğretimi ve öğretmeni geliştirme" ile "sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma" şeklinde iki ana tema, bu ana temaların altında ise 7 farklı alt tema oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Denetim, öğretimsel denetim, okul

Abstract

This study was carried out to determine the instructional supervision practices in schools and to determine the reasons of disruptive aspects according to the views of the manager. In this research, which was carried out using a mixed research method, the "Teaching Supervision Behaviors Scale of the School Principal Scale (ÖMÖDD)", which was developed by İlğan (2014), was applied to 198 teachers for the qualitative dimension of the research. In the qualitative dimension of the research, interviews were made with 25 school principals. The arithmetic mean of the items in the scale used in the quantitative dimension of the research has been found, and a qualitative interview form has been prepared based on the items that have a low average. As a result of the analysis of the data obtained in a qualitative dimension, two main themes, namely "developing teaching and teacher" and "classroom visits and presenting feedback", and 7 different sub-themes were created under these main themes.

Keywords: Supervision, instructional supervision, school

* Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ssahin@gantep.edu.tr

** Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi, sumersabahattin@yahoo.com



1.GİRİŞ

Denetim, yönetimin esas işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla denetim, yönetimin sağlıklı bir biçimde işlemesi için olmazsa olmaz faaliyetlerden biridir (Doğan, 2015). Demirtaş ve Güneş (2002) tarafından hazırlanan Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü'nde "Kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözmek, yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamak" şeklinde tanımlanan denetimin alan yazında birçok tanımı bulunmaktadır. Memduhoğlu (2012), Aydın (1993) ve Bursalıoğlu (2002) denetimi, örgütsel eylemlerin belirlenen amaçlara uygunluğunu tespit etme süreci olarak tanımlarken, Robbins, Decenzo ve Coulter (2013) ile Başaran (2000) bu tanıma tespit edilen amaçlardan sapmaların düzeltilmesini de eklemektedirler. Gökçe (1994) ise denetimi sistem özellikleri açısından inceleyerek yukarıdaki tanıma ek olarak düzeltme sonuçlarına dayalı olarak örgütsel amaçların geliştirilmesini de eklemektedir. Aydın (2016), alan yazındaki denetimle ilgili farklı tanımlarında denetimin program geliştirme etkinliği, insan ilişkileri süreci, liderlik işlevi boyutlarının vurgulandığı yönetsel bir bakış açısının ön plana çıktığını belirtmektedir (Aydın, 2016). Gerçekleştirilmek istenen hedefin etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Aydın, 2000). Yöneticiler için örgütsel amaçlara ulaşılup ulaşılmadığının, eğer ulaşılmamışsa neden ulaşılmadığının bilinmesinde denetim önem arz eder. Denetim işlevinin değeri, üç özgün alanda-planlamada, çalışanları güçlendirmede ve iş yerini korumada- görülebilir (Robins, Decenzo, Coulter, 2013). Değerlendirmenin amacını, uygulamanın başarı derecesini objektif olarak belirleyebilmek olduğunu ifade eden Bursalıoğlu (2002), genellikle değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapıldığını belirtir. Karakuş (2010), yapısal unsurları önceleyen klasik denetim anlayışının yerini güven, öz denetim ve demokratik değerlere dayanan çağdaş denetim yaklaşımlarına bırakmaya başladığını ve bunun insan ilişkilerini esas alan yönetim yaklaşımlarının artan etkisinden kaynaklandığına dikkat çekmektedir. Aydın (1993)'a göre katımlı bir araştırma ve değerlendirmeye dayalı bir denetim uygulaması olan çağdaş yaklaşımda istenilen sonucun alınması için en uygun koşulların ve davranışların oluşturulması hedef alınmaktadır. Alanyazındaki farklı denetim modellerinden bazıları bilimsel, sanatsal, klinik, gelişimsel, farklılaştırılmış ve öğretimsel denetim modelleridir. Eğitim denetiminde bilimsel yaklaşım, öğretmenleri, önceden belirlenen öğretimsel amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak üzere sisteme alan ve bu belirlenen standartlara uygun davranıp davranmadıklarını yakından izleyen, yönetici/denetici ile çalışanlar arasında sınırları kesin çizgilerle ayrılmış ilişkilerin bulunduğu felsefeye uygundur (Aydın, 2016). Sanatsal denetim yaklaşımında (Yılmaz,2004) denetmenin, denetim sürecindeki gözlemlerini öğretmene açıklama yeterliliği odak noktası iken klinik denetimde (Özmen, 2000; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2014) ise amaç öğretmen ve öğretimin geliştirilmesi olup bir denetmenin yardımıyla, öğretmene uygulamalarını inceleme ve açıklama fırsatları vermeye dayanır (Zepeda, 2016). Gelişimsel denetim kavramını ortaya koyan Glickman (1981)'a göre öğretim denetiminin amacı öğrencileri için belirledikleri mesleki öğrenme hedeflerini gerçekleştirmek üzere kendi kapasitelerini nasıl artıracaklarını öğrenmelerine yardımcı olmak ve öğretmenlerin ihtiyaçları ile tutarlı şekilde denetlenmeleri gerektiği varsayılmaktadır (Strieker, Adams, Cone, Hubbard& Lim, 2016). Öte yandan farklılaştırılmış denetim, öğretimin bir uzmanlık alanı olduğu; öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve ihtiyaç duydukları desteğe ilişkin seçim yapma gücüne sahip olmaları gerektiği öncülüne göre işleyen (Zepeda, 2016) ve öğretmenlere alacağı denetim ve değerlendirme hizmetlerinin çeşitleri konusunda tercihler sunan bir yaklaşımdır (Aydın, 2016).

Denetimin, eğitimde ve okul sistemindeki gerekliliğine ve önemine olan inanç literatürde sürekli vurgulanmaktadır. Denetimin okullardaki işlevini Glickman, Gordon ve Ross-Gordon (2014), okulun tüm işleyişinde öğretimsel etkililiğin farklı öğelerini bir araya getirmek olarak tanımlarken, Özmen ve Batmaz(2006) değişme ve geliştirmeyi sağlayacak kurallar ve yasalarla birlikte, işbirliği, paylaşım, destek ve kolaylaştırıcılık gibi hususların önem kazandığı; öğretmenlerin gereksinim ve beklentilerine cevap vermesi gereken bir süreç olarak tanımlamaktadır. Altun, Şanlı ve Tan (2015) denetimi, yapılan hizmetlerin kanunlara ve belirlenmiş kurallara ne ölçüde uyduğu ya da uymadığı ile çalışanların bu yöndeki disiplin durumlarını değerlendiren bakış ve anlayıştan çok yönetim ve eğitim alanında görev yapan her derecedeki yönetici ve öğretmenleri değişmelerden haberi kılma, onlara etkili bir kaynaklık hizmeti sunma ve çağdaş rehberlik fonksiyonunu yerine getirmek şeklinde algılandığını ifade etmektedir. Öğretimin denetlenmesi 1990'lı yıllardan itibaren okul etkililiği ve liderliği konusunda çalışan akademisyenler ve uygulamacıların odaklandıkları konular arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle ABD gibi eğitim yönetiminde



bilimselleşmeye önem veren ülkelerde öğretmenlerin ve öğretimin denetlenmesi okul müdürlerinin temel sorumluluk alanı olarak görülür (Gümüşeli, 2014). Öğretimsel denetim kavramının, bir öğretim kurumundaki farklı eğitimci gruplarının icra ettikleri çok geniş bir süreci tanımladığı (Aydın, 2016; Erdem, 2006) ve her okul sisteminde farklı düzeyde ve nitelikte olan öğretimsel denetime ihtiyaç olduğu (Erdem, 2006) ifade edilmektedir. Glickman, Gordon ve Ross-Gordon (2014) öğretimsel denetimi, öğretme ve öğrenmenin sağlanması için bir destek olarak vurgularken, Osakwe (2013) iyi bir okul sisteminin etkili çalıştırılması için vazgeçilmez işlevlerden biri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca öğretimsel denetim, öğretim sürecinde ortaya çıkan sorunların tanımlanması ve çözülmesi yolu ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sürekliliğine katkıda bulunan (Memduhoğlu ve Zengin, 2011); okulun amaçlarına ulaşması ve öğrencinin öğrenmesine katkıda bulunmak için öğretmen davranışını doğrudan etkileyen ve öğretim etkinliklerinin iyileştirilmesini sağlamayı amaçlayan (Pehlivan, 2007) bir süreçtir. Aydın (1993) öğretimsel denetimi, amacı öğretme ve öğrenme sürecini geliştirmek ve etkili kılmak olan sınıf içi etkinlikler üzerinde odaklanan planlı ve programlı eylemler bütünü olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Aydın (2016), öğretim denetiminin temel amacının öğretmen ve deneticinin işbirliği ile öğrencilere, yüksek nitelikli öğrenme ortamları sağlamak için, eğitim ve öğretim sürecinde öğretmene yardım sağlamak olduğunu belirtmektedir. Zapeda (2016)'da aynı şekilde öğretim denetiminin büyüme ve gelişmeyi, etkileşimi, hatasız problem çözme ve öğretmenlerde kapasite geliştirmeyi desteklediğini dile getirmektedir. Okul yöneticilerinin görevleri arasında sayılan öğretmen denetimi iki temel amaca dayandığını ifade eden Özmen ve Batmaz (2006), bunlardan birincisinin öğretmenin mesleki gelişimini sağlayarak etkili eğitimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak olduğunu diğersinin ise öğretmenin mevcut performansını değerlendirerek mesleki durumu hakkında karar verme olduğunu belirtmektedirler.

2015-2016 eğitim öğretim yılında okul müdürleri öğretmenlerin ders denetimlerini yaparak performans notu verme uygulamasını ilk defa uygulamışlardır. Oysa ulaşılan araştırmaların (Çağan, 1998; Dağlı, 2000; Güçlü, 1998; Ekleme, 2001; ; Kurt, 2009; Öncel,2006; Özbaş, 2002; Taş, 2003; Ünal ve Şentürk, 2011) sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin büyük bir kısmının insan kaynaklarının etkin yönetimi ve denetimi konularında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları, öğretmen denetimi ile ilgili bir takım sorunlar yaşadıkları ve ders denetimi uygulamasının amacının gerçekleşmediği ortaya çıkmaktadır. Altun, Şanlı ve Tan (2015) da denetmenlik ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim almadıklarından ve tecrübe eksikliklerinden dolayı okul müdürlerinin başarılı bir denetim gerçekleştiremeyecekleri sonucuna varmışlardır. Tonbul ve Baysülen (2017)'in araştırma bulgularına göre çok az sayıda okul müdürünün yönetmeliğin çıkış tarihinden sonraki bir yıl içerisinde ders denetimi yaptığı, yapılan ders denetimlerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimini etkilemediğini ifade ederken, Algül (1998) ise okul müdürlerinin denetim yeterlikleriyle ilgili beklentilerinin yüksek, gerçekleşme düzeyiyle ilgili görüşlerinin ise düşük olduğunu ortaya konmuştur.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu noktadan hareketle okullardaki öğretimsel denetimin mevcut durumunun tespit edilmesinin eğitim denetimi literatürüne katkıda sağlayacağı, öğretimsel denetim uygulamalarının okullarda sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için okul müdürlerine verilecek eğitimlerde kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada “ Öğretmen görüşlerine göre okullardaki öğretim denetimi uygulamalarının ne düzeyde olduğu ve yönetici görüşlerine göre aksayan yönlerin sebeplerinin neler olduğu” sorularına cevap aranmıştır.

2.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ait bilgilere yer verilmiştir.

2.1Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Karma Yöntemde araştırmacı, hem nicel hem de nitel verileri tek bir çalışmada veya bir dizi çalışmada toplamaya, analiz etmeye ve bir araya getirmeye odaklanmaktadır. Karma yöntem araştırmaları Fırat, Kabakçı Yurdakul ve Ersoy (2014) tarafından nitel ve nicel yöntemlerin basit bir birleşimi olarak değil her ikisinin de güçlü yanlarının birbirini destekleyecek şekilde kullanıldığı kapsamlı entegrasyon çalışmaları olarak tanımlanırken, Creswell (2006)'a göre, araştırma sorunlarının tek başına yaklaşımlardan daha iyi anlaşılmasını sağlaması şeklinde tanımlanmaktadır. Karma yöntem araştırma tasarımlarından sıralı dönüşümsel tasarım bu araştırmada kullanılmıştır. Sıralı dönüşümsel tasarımda önce nicel veriler elde edilip analiz edildikten sonra, nitel veriler



alınarak analiz edilir. Bu tasarımın geniş çaplı veya alternatif bakış açılarına imkân verdiği, katılımcıları destekler nitelikte olduğu ve çalışılan olguyu daha iyi anlamayı sağlaması yönünden faydalı olduğu Baki ve Gökçek (2012) tarafından vurgulanmıştır.

Nicel Boyut: Araştırmanın nicel boyutu tarama modelinde sıklıkla kullanılan anket tekniği kullanılarak oluşturulmuştur. Anket tekniği bir örneklemdaki bireylerin sorulara verdikleri cevapların toplanması olarak tanımlanmaktadır(Check ve Schutt, 2012). Veriler Mardin ilindeki okullarda görev yapan 198 öğretmenden elde edilmiştir.

Nitel Boyut: Bu boyutta nicel verilerden elde edilen bulgulara dayanılarak hazırlanmış ve alan uzmanlarının görüşleri alınarak son şekli verilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 25 okul müdürü ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler kullanılmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri İlğan (2014) tarafından geliştirilen “Okul Müdürünün Öğretimsel Denetim Davranışları Ölçeği (ÖMÖDD)” kullanılarak elde edilmiştir. 15 maddeden oluşan “Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme” boyutu ile 8 maddeden oluşan “Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim Sunma” boyutundan oluşan veri toplama aracı toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Her madde “Her zaman(5)” ile “Hiçbir zaman(1)” arasında değişen beşli Likert tipi bir ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları SPSS programında yapılmış olup ölçekte yer alan alt boyutlarda güvenilirlik katsayılarının; öğretimi ve öğretmeni geliştirme için $\alpha=.97$ ve sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma için $\alpha=.94$ olarak tespit etmiştir. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alpha değeri $\alpha=.97$ olarak hesaplanmıştır. Ölçek üzerinde yapılan AFA’ya göre KMO’nun .96 olduğu ve Bartlett testinin de (.000) anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgularla ölçeğin okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarını ölçmede kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın nitel veri toplama sürecinde sınıf ziyaretlerinin amacı, planlaması ve öğretmenlerle paylaşımı, sınıf ziyaretleri öncesi görüşme, öğretmenleri ödüllendirme, mesleki gelişim, yaşam boyu öğrenme, performans geri bildirimi, öğretmenler arası sınıf ziyaretleri uygulaması, görevlendirme kriterleri ve eğitim öğretim etkinliklerinin değerlendirmesini kapsayan 10 soru ve alt sonda sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Alan uzmanlarının görüşü doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra gönüllülük esasına göre tespit edilen 25 okul müdürü ile birebir yüz yüze görüşmeler yapılarak veriler elde edilmiştir. Katılımcıların kendilerini daha rahat hissedebilmesi, zaman baskısının olmaması için görüşmelerin tarihleri kendileri tarafından belirlenmiş ve belirlenen tarihlerde çalıştıkları okullarda kendi odalarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 25-44 dakika arası sürmüştür. Görüşmenin başında araştırmanın amacı ile ilgili araştırmacı tarafından katılımcılara bilgi verilmiş, veri kaybının yaşanmaması için görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kaydedileceği bilgisi verilerle katılımcılarda izin alınmıştır. Görüşmelerin tamamı ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınmıştır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Nicel boyutta toplanan verilerin analizi için SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Ölçek maddelerine verilen cevaplardan elde edilen puanların aritmetik ortalamaları bulunmuştur.

Creswell (2013), nitel araştırmada veri analizi sürecini; öncelikle analiz için verilerin hazırlanmasını ve organizasyonunu, daha sonra verileri kodlamayı ve oluşturulan kodların bir araya getirilmesiyle temalara indirgemeyi ve son olarak da veriyi şekiller, tablolar veya bir tartışma halinde sunma şeklinde ifade etmektedir. Nitel boyutta ses kayıt cihazı ile kaydedilen görüşmelerin çözümlemesi yapılarak bunların yazılı hale gelmesi sağlanmıştır. Görüşmeye katılan her bir katılımcı için K1(Bir numaralı Katılımcı okul müdürü) , K2(İki numaralı Katılımcı Okul Müdürü) şeklinde semboller kullanılarak kodlama aşamasında kolaylık sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar her bir soru için tüm katılımcıların cevaplarını birlikte gösteren tablolar şeklinde düzenlenmiştir. Düzenlenen tablolardaki verilerden yola çıkarak temalar ve alt temalar ile bunlara bağlı olarak kodlar oluşturulmuştur.

3. BULGULAR

Verilerin analiz edilmesiyle “ öğretimi ve öğretmeni geliştirme” ile “sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma” şeklinde iki tema altında sınıflandırılabilceği görülmektedir. Tablo.1’de Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim Sunma teması ile ilgili bulgulara yer verilmektedir.



Tablo 1: "Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim Sunma" teması ile ilgili bulgular

Tema	Alt Tema	Kodlar	Frekans (f)
Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim Sunma	Ziyaret Öncesi	Sınıf ziyaretleri dönem başındaki toplantılarda gündem maddesi olarak yer alması	15
		Dönem başındaki toplantılarda sınıf ziyaretleri gündem maddesi olarak yer almaması	7
		Sınıf ziyaretlerinin yapılacağı sırada öğretmenlere duyuru yapılması	3
		Ziyaretlerin içeriği hakkında öğretmenler bilgilendirilmesi	10
		Öğretmenler ziyaretlerin içeriğini bildiğinden ziyaret öncesinden söylenmemesi	6
		Form üzerinden değerlendirilme yapılacağı belirtilmesi ve detaylı formun öğretmenlerle paylaşılması	2
	Ziyaret Esnası	Öğrencilerle birlikte dersi takip etme	14
		Öğretmenin ders performansını gözlemleme	9
		Standart bir form çerçevesinde değerlendirme	7
		Öğretmenlerden sonra sınıfa girip izin alma	7
		Öğrencilerin akademik seviyelerini ölçme amaçlı sorular sorma	6
		Öğrenci ve öğretmenlerle sohbet etme	3
		Görülen aksaklık ve eksikliklerin not alma	3
		Not almamaya çalışma	3
	Sistematik olarak ders denetimi yapmama	2	
	Geri Bildirim Sunma(Ziyaret Sonrası)	Teşekkürle yetinme	15
		Üst makama ödüllendirme teklifinde bulunma	4
		Pozitif ayrımcılık yaparak ödüllendirme	2
		Öğretmenle birebir görüşerek geri bildirimde bulunma	15
	Görülen aksaklıkları öğretmenler kurulu toplantısında dile getirme	4	

Tablo.1 incelendiğinde "Sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma" teması başlığı altında "Ziyaret öncesi, ziyaret esnası ve ziyaret sonrası" şeklinde 3 alt temanın olduğu görülmektedir. Ziyaret öncesi alt teması başlığında sıralanan bulgulardan okul müdürlerinin çoğunluğunun sınıf ziyaretlerinin dönem başındaki toplantılarda gündem maddeleri arasında yer aldığını belirtmelerine rağmen diğer okul müdürlerinin beyanlarından konu ile ilgili ortak bir uygulama olmadığı anlaşılmaktadır. Okul müdürleri bu konu ile ilgili olarak,

"Sınıf ziyaretlerinin olacağı dönem başında yapılan toplantılarda hatırlatılmaktadır." (K1) şeklinde sınıf ziyaretleri ile ilgili paylaşımın dönem başındaki toplantılarda dile getirirken "Bazen kurul toplantıları dışında da ihtiyaç duyduğumuzda önceden öğretmeni haberdar etmek şartıyla dediğim gibi zaman ve zaman belirleyerek, günü belirleyerek o ziyaretleri gerçekleştirmiş oluyoruz." (K7), şeklinde benzer uygulamalara yer verildiğini ifade ederken sınıf ziyaretlerinin planlamasının dönem başında yapılmadığını (K10), "Sene başında böyle bir gündem maddemiz yok çünkü bizim hangi tarihte, hangi saatte müsait olacağımızın zamanı belli değil." şeklinde ifade etmiştir. (K17) ise denetimin hata bulma amacıyla yapılması gerektiğini belirterek "Haber vermenin denetime aykırı olduğunu düşünüyorum" şeklinde sınıf ziyaretleri planlamasının öğretmenlerle paylaşılmaması gerektiğini ifade etmiştir.

Ziyaretlerin içeriğinin öğretmenlerle paylaşılması ile ilgili olarak okul müdürlerinin tamamının ziyaretlerin içeriğini farklı yollarla da olsa öğretmenlere bildirildiğini yada öğretmenler tarafından bilindiğini ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili olarak (K1), "Yapılan toplantılarda sınıf ziyaretlerinin sadece birkaç saatle sınırlı olmadığını, tenefüslerde, ders saatleri dışında, öğrencilere ve velilere yönelik tutumlar ile birlikte bir bütün olarak değerlendirildiği bilgisi verilmektedir." şeklinde görüş ifade ederken, (K25), "Yıllık planın hazır olsun, dosyan hazır olsun, sınıf defterin dolu olsun şeklinde bir şey söylemek gereksiz gibi geliyor bana. Yani öğretmenlerimizin hepsi bunu zaten yapıyor sadece biz gelip gözlemliyoruz" diyerek ziyaretlerin içeriği ile ilgili bilgi vermenin gereksiz olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. M7 ise ziyaretlerin içeriğinden çok ziyaretlerin amacını belirttiklerini "Aşında bir şekilde öğretmeni notla değerlendirmek olmadığını yani işleyişi



görmek, işleyişin farkında olmak, işleyişi takip etmek anlamında bunun idari bir vazife olduğunu anlatmaya çalışıyoruz." şeklinde ifade etmiştir.

Ziyaret esnası alt temasında elde edilen bulgular incelendiğinde sınıf ziyaretlerinde de okul müdürleri arasında standart bir prosedür bulunmadığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu öğrencilerle birlikte dersi takip ettiklerini ve öğretmenin performansını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Ziyaret esnasında okul müdürlerinden bazıları standart bir form kullandıklarını, öğrencilerin akademik seviyelerini öğrenme amaçlı sorular sorduklarını, öğretmen ve öğrencilerle sohbet ettiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinden bazıları ziyaret esnasında gördükleri eksiklikleri not aldıklarını ifade ederken bazı okul müdürleri de not almamaya çalıştıklarını vurgulamış bazıları ise sistematik olarak sınıf ziyareti yapmadıklarını belirtmişlerdir. Ziyaret esnasında neler yaptıklarını (K7) "Derse girdikten sonra öğrencileri ve öğretmeni kasmadan ve öğretmenin masasını işgal etmeden en arkada bir yerde oturarak öncelikle sınıf defterini alarak konuların işlenip işlenmediğini, kazanımların gerçekleşip gerçekleşmediğini, öğretmenin hangi ders anlatma yöntemlerine başvurduğunu tespit etmeye çalışıyoruz." şeklinde önceliği evrak kontrolü ve öğretmen performansını gözlemlemeye verdiğini ifade ederken, (K2) ise "Ziyaretlerde ilk olarak sınıfın temizlik, havalandırma, duvar süslemeleri, öğrenci oturma düzeni gibi fiziki durumuna bakıyorum. Fiziki durum ile ilgili gözlemlerden sonra öğrenci ve öğretmen ile genel bir gidişatla ilgili sohbet ederim." diyerek ziyaret esnasında daha çok sınıfın fiziki durumunu öncelikle ifade etmiştir. "Sınıf ziyaretlerinde doğrusu not tutmuyorum da elimde bir form ile gitmiyorum yani öğretmenler denetlendiğini falan fark etmesin diye veya öyle bir heyecana kapılmasın diye öyle bir şey yapmıyorum." şeklinde ziyaret esnasında herhangi bir form kullanmadığını ifade eden K8'in bu ifadelerine karşılık, K12 ise "Sınıf ziyaretimiz esnasında biliyorsunuz standart prosedür gereği bir sınıf denetleme defterimiz var sınıf denetleme defterimizle birlikte öğretmenimizin dersine giriyoruz. Oradaki sorulara binaen öğretmenimizin eksikliği var mı yok mu bunların hepsini kontrol ediyoruz." şeklinde ziyaretlerde sınıf denetleme defterinin kullanıldığını dile getirilmiştir. Sistematik olarak ders denetimi yapmadığını ifade eden K9, "Şu anda sistematik olarak ders denetimini şahsen yapmıyorum. Öğretmenin çalışmasını denetlemeyi bir ders saatinde sınıf ziyareti şeklinde değil genel bir gözlem sonucunda değerlendirmesini yapıyorum." şeklinde dile getirmiştir.

Geri Bildirim Sunma(Ziyaret sonrası) alt temasındaki bulgulardan yola çıkarak okul müdürlerinin öğretmene geri bildirim sunma ve ödüllendirme şekillerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Ziyaret sonrasında başarılı gördükleri öğretmenleri nasıl ödüllendirdikleri ile ilgili soruya K15, "Sadece eğitim öğretim döneminde başarılı olan öğretmeni görüp ödüllendirdiğiniz zaman okul kültürü içerisinde bir sorun meydana getiriyor. Ödüllendirme konusu biraz daha öğretmeni takdir etme noktasında oluşuyor benim açımdan." şeklinde görüş bildirirken K13 ise ödüllendirmenin sadece teşekkürle sınırlı kaldığını, "Bizim ödüllendirme yetkimiz yok. Sadece toplantılarda o arkadaşımızı örnek gösterebiliyoruz, teşekkürlerimizi dile getirebiliyoruz." diyerek ödüllendirme yetkilerinin olmadığını belirtmiştir. Öğretmeni ve Öğretimi Geliştirme teması ile ilgili bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmeni ve Öğretimi Geliştirme teması ile ilgili bulgular

Tema	Alt Tema	Kodlar	Frekans (f)
Öğretmeni ve Öğretimi Geliştirme	Okul içi Mesleki Gelişim Etkinlikleri	Hizmet içi eğitimlere katılmalarını teşvik etme	18
		Mesleki çalışmalar döneminde çeşitli çalışmalar yapma	5
		Öğretmen eğitimleri ile ilgili toplantı ve söyleşilere yönlendirme	3
		Eğitimle ilgili kitap okutma, film izleme vb. etkinlikler düzenleme	2
		Mesleki gelişimle ilgili yapılabilecekler hakkında öğretmenlerle sohbet etme	2
		Zamanının iyi ayarlanması	8
	Hizmet içi Eğitimlerin İyileştirilmesi	Katılımcılara maddi yük olmaması	6
		Hizmet içi eğitim belgelerine puan verilmesi	4
		Çalışılan ilin dışında yapılması	3
		Hizmet içi eğitimlerin kalitesinin artırılması	3
		Üniversitelerden destek alınması	3
	Yaşam boyu Öğrenme Etkinlikleri	Yaşam boyu öğrenme kapsamında etkinlik olmaması	23
		Çeşitli sosyal etkinliklerin yapılması	2



	Sınıf değişimi uygulamasının yapılması ve analiz edilmesi	12
	Sınıf değişimi uygulamasının olmaması	7
	Sadece aday öğretmen ve danışmanı arasında sınıf değişimi uygulamasının yapılması	3
Sınıf Değişimi Uygulaması	Sınıf değişimi uygulamasının yapılması ama sonrasında analiz edilmemesi	3

Tablo.2 incelendiğinde “Öğretmeni ve Öğretimi Geliştirme” temasının dört alt boyutta incelenebileceği görülmektedir. Bu alt temalar “ Okul içi mesleki gelişim etkinlikleri, hizmet içi eğitimlerin iyileştirilmesi, yaşam boyu öğrenme etkinlikleri ve sınıf değişimi uygulaması” şeklinde isimlendirilebilir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi için okul müdürlerinin farklı yollar kullandıkları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre “öğretmenleri hizmet içi eğitimlere katılmalarını teşvik etme” okul müdürleri tarafından öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için en sık başvurdukları yoldur. “Eğitim öğretim yılı başında ve sonunda düzenlenen mesleki çalışmalar döneminde çeşitli çalışmaların yapma” ile “öğretmenleri öğretmen eğitimleri ile ilgili toplantı ve söyleşilerine yönlendirme” de okul müdürleri tarafından öğretmenlerini mesleki gelişimlerini sürdürmeleri için başvurdukları diğer yollar olarak göze çarpmaktadır. Okul içi mesleki gelişim etkinlikleri ile ilgili olarak K22, “Öğretmenlerimizin mesleki gelişimlerini sürdürmeleri için malumunuz bakanlığımızın açmış olduğu merkezi hizmet içi eğitimler, mahalli hizmet içi kurslar var. Bu kurslara gitmelerini tavsiye ediyoruz, yönlendiriyoruz, teşvik ediyoruz. Ayriyeten çevremizde belediyenin, valiliğin, STK’ların açmış olduğu kurslar var. Bu kurslara gidip orada bu kurslardan yararlanmalarını, kendilerini geliştirmelerini tavsiye ediyoruz.” şeklinde mesleki gelişime teşvik etmenin sadece tavsiye boyutunda kaldığını belirtirken buna karşın K7 “Okulda pek bir şey yaptığımızı söyleyemem bu anlamda. Eğitimle ilgili kitapları okuma okutma, filmler izlemek, bazen eğitimle alakalı bir araya gelip konuşma, fikir teatisinde bulunma söz konusu.” şeklinde okulda yapılan etkinliklerin yetersiz olduğunu şeklinde görüş bildirmiştir. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için okul müdürlerinin en sık başvurduğu yol olan öğretmenlerin yönlendirildiği hizmet içi eğitimlerin işleyişi ile ilgili sıkıntılarının olduğu okul müdürleri tarafından farklı şekillerde dile getirilmiş, hizmet içi eğitimlerin iyileştirilmesi ile ilgili olarak K16, “Öğretmenin çalıştığı dönemlerde yoğun bir çalışma temposu var. Hafta içi kurslarımız var, hafta sonu var, normal dersler var. İmam Hatip sınıflarında 36 saat ders var. Yani bütün bunları bir araya getirdiğimiz zaman öncelikle zamanın iyi ayarlanması lazım. Bu ders yükünün ya hafifletilmesi lazım ya da zamanın ona göre ayarlanması lazım.” şeklinde beyanda bulunarak hizmet içi eğitimlerin zamanlamasının iyi ayarlanması gerektiğini işaret etmiştir.

Öğretmenlerin gelişimini sağlayan yaşam boyu öğrenme etkinlikleri ile ilgili olarak okul müdürlerinin tamamına yakını okullarında bu kapsamda herhangi bir etkinlik yapılmadığını ifade ederlerken bunları farklı sebeplere bağlamışlardır. K3 bunu ifade ederken “Yaşam boyu öğrenme ile ilgili olarak okulumuzun fiziki şartlarından kaynaklanan nedenlerden dolayı herhangi bir faaliyetimiz bulunmamaktadır.” şeklinde okulun fiziki şartlarının yetersizliğini ön plana çıkarırken, K15 “Açıkçası yaşam boyu öğrenmeye pek zaman ayıramıyoruz.” diyerek okulundaki mevcut durumu belirtmiştir. Öğretmenler arasında sınıf değişimi uygulaması ile ilgili olarak okullarda ortak bir uygulama olmadığı elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Sınıf değişimi uygulaması ve ertesinde bu değişimlerde gözlemlerin analizinin yapıp yapılmadığı ile ilgili bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısına yakını okullarında sınıf değişimi uygulamasının olduğunu ve ertesinde öğretmenlerin kendi aralarında bu değişimin analizini yaptıklarını söylemiştir. Bu uygulama ile ilgili olarak bir K6 “Özellikle zümreler arasında öğretmenlerin birbirlerinin derslerine girmelerini öneriyor ve bunu uyguluyoruz. Hatta yani bizim okulumuzda aynı zümreden iki öğretmen varsa belli aralıklarla öğretmen arkadaşlar birbirlerinin derslerini ziyarette bulunuyor.” diyerek okullarında böyle bir uygulamanın düzenli bir şekilde yapıldığını örneklerdirken K9 “ Bir konu veya derse özel ilgisi olan öğretmen arkadaşımıza diyorum ki o konunun anlatıldığı sınıfla değişiklik yapabilirsiniz. O konuyu sevdiği için ve dolu olduğu için gidin diyorum o konuyu çocuklarla paylaşın.” şeklinde bu uygulamanın kişiye ve konuya bağlı olduğunu vurgulamıştır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Okullardaki öğretimsel denetim uygulamalarını tespit etmek ve yönetici görüşlerine göre aksayan yönlerin sebeplerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada; “ Sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma” ile “öğretmeni ve öğretimi geliştirme” başlığı altında 2 ana tema ile bu başlıklar altında 7 farklı alt tema oluşturulmuştur. Öğrenmenin gerçekleşmesi, öğretim etkinliklerinin amaca hizmet etme derecesi ile doğrudan ilgilidir. Sınıf ortamında öğrenmeyi gerçekleştirmek için bir dizi etkinlikler yapılmaktadır (Oral, 2007). Sınıftaki öğretme-öğrenme sürecinin etkinliği birçok faktöre bağlıdır. Sınıfta ideal bir öğretme-



öğrenme ortamını sağlamak için öğretim denetimi sürecinin düzenli ve sistematik olarak uygulanması gereklidir (Weerakoon, 2017). Öğretimin etkili bir şekilde denetlenmesiyle yöneticiler, öğrenmenin gelişmesine katkıda bulunacak öğretim uygulamalarını pekiştirebilir ve geliştirebilir. Fischer (2011)'e göre öğrencilerin öğrenmesi okulların temel işlevi olduğu için, öğretimin etkin şekilde denetlenmesi yöneticinin en kritik işlevlerinden biridir. Deniz ve Erdener (2016), okulların bu temel işlevini yerine getirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmeleri için öğretimsel denetime ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler.

Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim Sunma teması altında ziyaret öncesi, ziyaret esnası ve geri bildirim sunma (ziyaret sonrası) şeklinde 3 farklı alt tema oluşmuştur. Sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma teması altında yer alan alt temalar Cogan (1973, akt. Aydın, 2016)'ın öğretimsel denetimin beş aşamalı döngüsü olarak yaptığı sıralamanın 3 aşamasını içermektedir. Bu beş aşamanın ilki olan tanışma ile dördüncü aşaması gözlem sonrası görüşmeye hazırlık aşamaları okul müdürlerinin hiçbiri tarafından yapılmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürleri ile birlikte aynı okulda çalışmaları tanışma aşamasının atlanmasının sebebi olabilir. Okul müdürlerinin denetim ile ilgili bir eğitime tabii tutulmamaları, okul müdürlerinin iş yüklerinin fazla olması diğer aşamanın göz ardı edilmesinde etkili olduğu söylenebilir. Ziyaret öncesi alt temasındaki kodlardan okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun sınıf ziyaretlerine dönem başlarındaki toplantılarda gündem maddesi olarak yer verdiklerini ve ziyaretlerin içeriği hakkında öğretmenleri bilgilendirdiklerini ifade etmişlerdir. Sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma teması altında yer alan alt temalarından biri olan "ziyaret öncesi" teması başlığı altında sınıflandırılan ve denetimin planlılık ve açıklık ilkeleri (Gökçe, 1994; Aydın, 2016) gereği olan, sınıf ziyaretlerinin dönem başlarındaki toplantılarda gündem maddesi olarak yer alması ve ziyaret öncesinde öğretmenlere duyuru yapılması bulguları Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılmış olan çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Dönem başlarında yapılan öğretmenler kurulu toplantılarında sınıf ziyaretlerinin gündem maddesi olarak yer alması ve bu başlık altında ziyaretlerde hangi hususların göz önünde bulundurulacağını kurulda görüşülmesi öğretmenlerin dönem içerisinde yapacakları etkinlikler için yol gösterici olabilir. Bu ziyaretlerin okuldaki öğretim kalitesinin artırılması için öğretmen ve okul idaresi arasındaki yapılması gereken işbirliğinin bir aşaması olduğu vurgulanırsa yapılacak olan öğretimsel denetim daha etkili olabilecektir.

Denetimin durum saptama boyutunda (Aydın, 2016) değerlendirilebilecek olan sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma temasındaki alt temalardan biri olan "ziyaret esnası"nda elde edilen bulgulardan "öğretmenin ders performansını gözlemlene, standart bir form çerçevesinde değerlendirme, sistematik ders denetimi yapmama" Ünal ve Şentük (2011), Dönmez ve Demirtaş (2018) ile Köse (2017) 'nin araştırmalarının bulgularıyla benzerdir. Aynı temadaki öğrencilerle birlikte dersi takip etme bulguları Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerdir. Ziyaret esnası başlığı altında gruplandırılan öğrencilerle dersi takip etme, öğretmenin ders performansını gözlemlene bulgularının, Koşar ve Buran(2019) tarafından okul müdürleriyle yapılan araştırmada elde edilen okul müdürlerinin denetim sırasında kendi rollerini izleyici olarak görmeleri bulgusuyla benzer olduğu söylenebilir. Bu alt temada okul müdürlerinin dile getirdikleri öğrencilerin akademik seviyelerini ölçme amaçlı sorular sorma bulgusu Alağöz (2016) ve Kazak(2013) tarafından yapılan araştırmalarda da elde edilmiştir. Bu bulguların da Koşar ve Buran(2019)'ın araştırmasında bazı okul müdürlerinin kendilerini izleyici ve katılımcı olarak görmeleri bulgusuyla a benzer olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili farklı uygulamalarına ait bu bulgulardan yola çıkarak okullarda standart bir denetim prosedürünün olmadığı ve okul müdürleri arasında farklı uygulamaların bulunduğu söylenebilir. Bu farklı uygulama sonuçlarının hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olduğu, olumsuz yanlarına ilişkin algıların daha fazla olduğu Kazak(2013) tarafından belirtilmiştir. Okul müdürlerinin yöneticilik öncesinde denetim ile ilgili bir eğitim almamaları, denetim ile ilgili mevzuat değişiklikleri uygulamadaki farklılıkların sebebi olarak gösterilebilir. Ders denetimini yapmakla sorumlu kılınan okul müdürlerine hizmet içi eğitim kursu biçiminde konu ile ilgili kapsamlı bir eğitimin verilmesi ve ders denetiminin nasıl yapılacağı ile ilgili teknik detayları içeren mevzuatın oluşturulması uygulamada birliktelik sağlayacaktır. Denetimin düzeltme ve geliştirme boyutu (Aydın,2016) altında incelenebilecek olan ziyaret sonrası alt temasında belirtilen okul müdürlerinin başarılı öğretmenlere sadece teşekkür etmeleri bulgusu Çelebi, Vuranok ve Hasekioglu Turgut (2015)'un belirttikleri okul yönetiminin ödül sistemini kullanarak öğretmenleri gelişmeye yeterince teşvik edemediği bulgusunu ve Yıldırım (2008)'in belirttiği öğretmenlerin yeterince ödüllendirilmediği bulgusunu destekler niteliktedir. Ziyaret sonrasında okul müdürlerinin öğretmenle birebir görüşerek geri bildirimde buldukları bulgusu Bozan ve Ekinci (2019) tarafından yapılan araştırmada da vurgulanmıştır.

Öğretmeni ve Öğretimi Geliştirme teması altına " okul içi mesleki gelişim etkinlikleri, hizmet içi eğitimlerinin iyileştirilmesi, yaşam boyu öğrenme etkinlikleri ve sınıf değişimi uygulaması" adı altında 4 farklı alt tema oluşmuştur. Öğretmeni ve öğretimi geliştirme teması altındaki alt temalardan biri olan okul



içi mesleki gelişimi etkinlikleri başlığı altında okul müdürleri tarafından en sık dile getirilen husus öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmalarını teşvik etmeleri hususudur. Bu alt temada sıralanan kodlar TALIS 2018 (2019) raporunu destekler niteliktedir. Rapordan farklı olarak okul müdürleri konuyla ilgili olarak öğretmenlerle sohbet ettiklerini de belirtmişlerdir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin iyileştirilmesi alt temasındaki kodlarda belirtilen hususlar Bümen, Ateş, Çakar, Ural ve Acar (2012)'ın yaptıkları çalışmada elde ettikleri; MEB tarafından düzenlenen bu etkinliklerin sayıca az, nitelik bakımından yetersiz ve öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına uyarlanmamış bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu tema altındaki diğer alt temalardan biri olan yaşam boyu öğrenme etkinlikleri alt temasında okul müdürlerinin tamamına yakınının okullarda yaşama boyu öğrenme etkinlikleri ile ilgili bir faaliyet yapılmadığını belirtmeleri dikkat çekicidir. Bu bulgu Poyraz ve Bayrakçı (2014)'nın araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Diğer bir alt boyut olan sınıf değişimi uygulaması başlığı altında öğretmenlerin kendi aralarında sınıflarını değişimi yapmaları Seferoğlu (2001)'nin de araştırmasında vurgulandığı gibi okuldaki öğretimi ve öğretmeni geliştirebilecek bir uygulamadır. Bu uygulama haricinde bu alt temada ifade edilen diğer hususlar eğitim sistemimizde düzeltme ve geliştirme boyutunun eksik kaldığını göstermektedir. Sınıf ziyaretleri sonrasında okulda olumlu yönde fark yaratan öğretmenlere yönelik ödüllendirme mekanizmasının işlememesi başarılı öğretmenlerin motivasyonlarını zamanla düşürerek okuldaki öğretimin kalitesini olumsuz etkileyebileceğinden bakanlığın ödüllendirme kriterlerini somut olarak ortaya koyması ve bu doğrultuda okul müdürlerinin yetkilerini arttırması öğretmenlerin performansını arttırabilir. Öğretim yılı başlarken ve sona ererken yapılan mesleki çalışmalar döneminde sınıflarında ya da okullarında yaptıkları etkinliklerle fark yaratan öğretmenlerin bu deneyimlerini meslektaşları ile paylaşma imkânı verilmesi okulları öğretmenlerin mesleki gelişimleri için bir merkez haline getirecektir.

KAYNAKÇA

- Alagöz, S. (2016). *Okul Müdürlerinin Ders Denetim Yetkinlik Düzeyleri Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Altun, M., Şanlı, Ö. ve Tan, Ç. (2015). Maarif Müfettişlerin, Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi. *Turkish Studies*, Volume:10/3, p. 79-96.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2000) *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baki, A., Gökçek, T. (2012). Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, S. 42, s.1-21.
- Bozan, S. ve Ekinci, A. (2019). Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Yeterliklerinin Okul Müdürleri ve Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:18, S.69, s.142-16.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bümen, N.T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G. ve Acar, V. (2012). Türkiye Bağlamında Öğretmenlerin Meslekî Gelişimi: Sorunlar ve Öneriler. *Millî Eğitim Dergisi*, S.194, s.31-50.
- Check J., Schutt R. K. (2012). *Research Methods in Education*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., and Clark, V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çelebi, N., Vuranok, T.T., Hasekioğlu Turgut, I.(2015). İlk ve Ortaokullarda Öğretmenlerin Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.34, s.75-104.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H.(2002) *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Deniz, Ü. ve Erdener, M. A. (2016). Okul Müdürlerinin Sergilediği Öğretimsel Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Sosyal Bilimlerde Stratejik Araştırmalar*, Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, s.69-81.
- Doğan, K.C. (2015). Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Denetim ve Kamu Yönetimindeki Yeri. *Ombudsman Akademik Dergisi*, S.3, s.107-141.
- Dönmez, B., Demirtaş, Ç. (2018). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerine İlişkin Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri (Adıyaman İli Örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.29, s.454-478
- Erdem, A.R.(2006). Öğretimin Denetiminde Yeni Bakış Açısı: "Sürekli Geliştirme" Temeline Dayalı Öğretimin Denetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.16, s.275-294.
- Eurydice, (2013). Avrupa'da Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler. *Eurydice Raporu*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2797/55797
- Fischer, C.F.(2011). Supervision of Instruction <http://www.stanswartz.com/adminbook/chap3.htm> adresinden 02/07/2019 tarihinde erişilmiştir.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 10, s.73-78.
- Fırat, M., Kabakçı Yurdakul, I. ve Ersoy, A. (2014). Bir Eğitim Teknolojisi Araştırmasına Dayalı Olarak Karma Yöntem Araştırması Deneyimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, S.2(1), s. 65-86. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.2s3m
- Glickman, C. D. (1981). *Developmental Supervision, Alternative Practices For Helping Teachers Improve Instruction*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Glickman,C.D., Gordon, S.P., Ross-Gordon, J.M.(2014). *Denetim ve Öğretimsel Liderlik: Gelişimsel Bir Yaklaşım*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A.İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- İlğan, A. (2013). Okul Müdürünün Öğretimsel Denetim Davranışları Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi- Journal of Educational Sciences Research*, S.4(1), s. 1-23.
- Karakuş, M.(2010). Çağdaş Denetim Yaklaşımları, *Fırat University Journal of Social Science* Cilt: 20, S.2, s. 181-200.



- Kazak, E.(2013). Ders Denetimindeki Uygulama Farklılıklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, Cilt: 1, S.1 , s.15-26.
- Koşar, S. ve Buran, K.(2019). Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, S.3, s.1232-1265.
- Köse, A.(2017). Problematic Course Supervision with in Turkish Education System. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol:46, No:2, ss.298-367.
- Memduhoğlu, H.B.(2012). Öğretmen, Yönetici, Denetmen ve Öğretim Üyelerinin Görüşlerine Göre Türkiye’de Eğitim Denetimi Sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, S.12(1) s. 135-156.
- Memduhoğlu, H.B., Zengin, M.(2011). Çağdaş Eğitim Denetimi Modeli Olarak Öğretimsel Denetimin Türk Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, Cilt:5 S.1, s.131-142.
- Oral, B. (2007). Öğretimde Verimlilik, Ed. Şeref Tan, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Osakwe, R. (2013). Supervisory Functions of Secondary School Principals and Factors Competing With These Functions *IOSR. Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME) e-ISSN: 2320-7388, p-ISSN: 2320-737X Volume 1, Issue 3 (Mar. -Apr. 2013), PP 13-19*
- Özmen, F. (2000). Klinik Denetim Öngörülerini Çerçevesinde Denetçi Görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, S.1, s. 119-157.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri, hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, S.2, s.102-120.
- Pehlivan, F.(2007). *Türkiye, Fransa ve İngiltere Eğitim Sistemlerinde Öğretimsel Etkinliklerin Denetiminin Yapısal Olarak Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Poyraz, H. ve Bayrakçı, M.(2014). Yaşam Boyu Öğrenmede Öğretmenlerin Kurumları Tarafından Desteklenmeleri: Ölçek Geliştirme Çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, S.5/1, s.114-216
- Robins, P.S., Decenzo, A.D., Coulter M. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınları
- Seferoğlu, S.S. (2001). Sınıf Öğretmenlerinin Kendi Mesleki Gelişimleriyle İlgili Görüşleri Beklentileri ve Önerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:149.
- Strieker, T.,A., M., Cone, N., Hubbard, D., Lim, W. (2016). Supervision matters: Collegial, developmental and reflective approaches to supervision of teacher candidates, *Cogent Education*, N:3:1, DOI: 10.1080/2331186X.2016.1251075)
- TEDMEM (2019). *TALIS 2018 sonuçları ve Türkiye üzerine değerlendirmeler. TEDMEM Analiz Dizisi 6*. Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E.(2017). Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi. *Elementary Education Online*, S.16(1) doi: <http://dx.doi.org/10.17051/ieo.2017.24494>
- Turan, H.(2007). *Çankaya İlçesi’nde Görev Yapan İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, A. ve Şentürk, R. (2011). İlköğretim Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Uygulamaları. 20. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Burdur. http://www.pegem.net/akademi/bildiri_detay.aspx?id=125145 adresinden 03 Temmuz 2019 tarihinde erişilmiştir.
- Weerakoon, S. (2017). School Based Instructional Supervision Process: Issues encountered by Supervisors and Teachers, <https://www.researchgate.net/project/SCHOOL-BASED-INSTRUCTIONAL-SUPERVISION-PROCESS-ISSUES-ENCOUNTERED-BY-SUPERVISORS-AND-TEACHERS> adresinden 02/07/2019 tarihinde erişilmiştir.
- Yeşil, D., Kış, A.(2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, S.3, s.27-45
- Yıldırım, C.(2008) İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.56, s. 663-690.
- ılmaz, K. (2004). Sanatsal Denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.38, s.292-311.
- Zepeda, Sally (2016). *Öğretim Denetimi: Uygulama Araçları ve Kavramlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.