

Teacher Opinions on the Course Supervision of School Principals

Emre ŞİK

Ministry of National Education, Malatya-Türkiye

Hasan DEMİRTAŞ

İnönü University, Malatya-Türkiye

Article History

Submitted: 27.05.2022

Accepted: 05.10.2022

Published Online: 16.10.2022

Keywords

Public School
School Principal
Lesson
Lesson Supervision



DOI: 10.29129/inujgse.1122329

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to determine the opinions of middle school principals about the lesson supervision of teachers.

Design & Methodology: The research was conducted with face-to-face interview technique with 20 teachers working in public schools of Malatya province. Semi-structured interview form was used to collect data in the study. In the interview form, there were seven questions prepared to get the personal information of the teachers participating in the research and seven open-ended questions that were asked to determine the opinions of the school principals about the lesson supervision of the teachers. Descriptive and content analyzes were made on the data obtained from the research, and the data were divided into categories and the categories are combined under themes.

Findings: In the study, it was found out that situations such as school principals lack of complete knowledge of the course content, lack of sufficient training in supervision, course supervision remains formality and biased supervision cause supervision to become inefficient. As a result of the research, it was concluded that the type and quality of the supervision made by the school principals is important in terms of the positive contribution of the supervision, the fact that the course supervision is done by the school principals is not found to be efficient by the teachers but the lesson supervision by the school principals would be positive rather than the lack of supervision, and the lesson supervision should be done within a predetermined framework

Implications & Suggestions: In the study, it was determined that school principals lesson supervision would prevent negative situations related to the education process in the school, school principals should be impartial during the audit, lesson supervision is deemed necessary and it may be appropriate to be done by school principals.

Okul Yöneticilerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Emre ŞIK

Milli Eğitim Bakanlığı, Malatya-Türkiye

Hasan DEMİRTAŞ

İnönü Üniversitesi, Malatya-Türkiye

Makale Geçmişi

Geliş: 27.05.2022
Kabul: 05.10.2022
Online Yayın: 16.10.2022

Anahtar Sözcükler

Devlet Okulu
Okul Müdürü
Ders
Ders Denetimi

Öz

Amaç: Bu araştırma, okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Yöntem: Araştırma, Malatya ilinde bulunan devlet okullarında görev yapmakta olan 20 öğretmen ile yüz yüze görüşme tekniği ile yürütülmüştür. Araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanmış yedi soru ve öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili görüşlerini tespit etmek amacıyla sorulmuş yedi açık uçlu soru bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde betimsel ve içerik analizleri yapılmış, veriler kategorilere ayrılmış ve kategoriler de temalar altında birleştirilmiştir.

Bulgular: Araştırmada okul müdürlerinin ders içeriği konusunda tam bilgili olmamaları, denetim konusunda yeterli eğitimi almamış olmaları, ders denetiminin formalite olarak kalması ve taraflı denetim gibi durumların denetimin verimsiz hale gelmesine sebep olacağı bulunmuştur. Araştırma sonucunda, ders denetimi yapan okul müdürlerinin yaptıkları denetimin şeklinin ve niteliğinin, denetimin olumlu katkısının olması bakımından önemli olduğu, ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının öğretmenler tarafından verimli bulunmadığı fakat denetimsizlikten ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumlu olacağı, ders denetiminin önceden belirlenmiş çerçevede yapılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sonuçlar ve Öneriler: Okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının okuldaki eğitim süreci ile ilgili olumsuz durumların önüne geçeceği, denetim sırasında okul müdürlerinin tarafsız olmaları gerektiği, ders denetiminin gerekli bulunduğu ve okul müdürleri tarafından yapılmasının uygun olabileceği belirlenmiştir.



GİRİŞ

Formal bir örgüt olan okullarda yapılan planlı, kontrollü ve örgütlenmiş öğretme faaliyetleri öğretmenler tarafından yürütülmektedir. Öğretmenin görevi, çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak öğrenme deneyimini düzenlemek ve öğrencinin istenen davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmediğini değerlendirmektir (Mulford, 2003). Bütün bu planlı faaliyetlerin genel adı olan eğitim süreci, öğrencilerin değişen durumlar için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri yardım almadan ortaya koymalarını sağlamak için yürütülen çalışmaların bütünüdür (Külahoğlu, 2004). Eğitimin etkinliğini arttırmanın en önemli yollarından biri denetimdir.

Denetim ile eğitim faaliyetlerinin hazırlanan planlara uygun bir şekilde yürütüldüğünün belirlenmesi sağlanabilirken, aynı zamanda da eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi mümkün olabilmektedir (Yılmaz, 2004). Denetim, istenen sonuçların elde edilmesini sağlamak için performansın değerlendirilmesini içeren bir süreçtir. Denetimler, karar vermede ve problem çözümede kullanılan bilgilere dayanır. Denetim; doğru işlemin doğru şekilde ve doğru zamanda tamamlanıp tamamlanmadığını takip etmektir (Şahin, 2009). Eğitim sisteminden geri bildirim alan denetim, eğitim kurumunun hedeflerinden sapmasını engelleyen en önemli yönetim alt sistemidir. Denetimin amacı, eğitim-öğretim sürecini doğrudan etkileyecek şekilde eğitim kurumunun işleyişini düzenlemek ve böylece öğrenmeyi daha etkili hale getirmektir (Aydın, 2011). Denetim okulun işleyişinde önemli bir fonksiyondur; bir görev, özel bir meslek ya da yöntemler seti değildir (Harris, 1985). Klasik denetim anlayışı okuldaki tüm faaliyetleri ölçme ve değerlendirme anlamına gelirken, çağdaş denetim anlayışı öğretmenlere mesleki destek ve rehberlik etmeyi sağlayan bir süreç olarak görülmektedir (Tyagi, 2010). Ayrıca, öğretmenlerin bu sürece katılması sağlanarak onlarla işbirliği yapılması vurgulanmaktadır (Glickmann, Gordon ve Ross-Gordon, 2004; Hoy ve Forsyth, 1986; Sharma, Yusoff, Kannan ve Baba, 2011).

Bu araştırmada da okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesidir.

Denetim

Denetim, önceden belirlenen standartlar arasındaki sapmaları araştırmayı ve bu sapmaları azaltmayı veya ortadan kaldırmayı amaçlayan bir süreçtir. İnceleme süreci büyük ölçüde geri bildirim dayanmaktadır (Petraşcu, 2010). Denetim süreci, kuruluşun belirlenen hedeflere ulaşmak için yapması gereken eylemler hakkında geri bildirim sağlayacaktır (Şahin, 2009). Denetimin yapısı, amacı, uygulayıcısı gibi kriterlere göre sınıflandırılmış, önleyici denetim, düzeltici denetim, grup ve bireysel denetim gibi türleri bulunmaktadır (Koç, 2014).

Denetim süreci, amaçlanan neticeyi elde etmek için yürütülen işlemleri ifade etmektedir. Bu süreç, işletmenin oluşumunda belirlenmiş olan standartlar arasındaki sapmaları araştırmayı ve bu sapmaları azaltarak ortadan kaldırmayı amaçlayan bir süreçtir. Denetim süreci büyük ölçüde geri bildirim dayanmaktadır (Akpınar, 2006). Denetim süreci dört aşamada gerçekleşmektedir (Şahin, 2009: 63):

- Standartların belirlenmesi
- Performansın ölçülmesi
- Performansın standartlarla karşılaştırılması
- Faaliyete geçilmesi

Denetim sürecinin sonunda; gerektiğinde düzeltici çalışmalar yapılır, amaca ulaşmak adına yapılan doğru çalışmalar ödüllendirilir, gerektiğinde yeni standartlar konularak faaliyetlerin en uygun hale gelmesi sağlanır. Farklı bir anlatımla denetim süreci, kuruluşun belirtilen hedeflere uygun olarak çalışması için gerçekleştirmesi gereken eylemler hakkında geri bildirim almaktır (Bozkurt, 2013).

Genel hatları ile bakılarak denetim türlerini beş başlık altında toplamak mümkündür (Şahin, 2009):

Önleyici denetim, hata yapma riskini en az seviyeye düşürerek denetim ihtiyacını azaltmak amacıyla yapılmaktadır.

Düzeltilici denetim, istenmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak amacıyla yapılan denetimdir. Örgütsel denetim, belirlenmiş örgütsel kurallara uyumun denetlenmesinin yapıldığı denetim türüdür.

Grup denetimi: Grup üyelerinin paylaştığı ve ödül-cezalarla sürekliliği sağlanan değer ve normları içermektedir

Bireysel denetim(öz denetim): Bireylerin içinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak işleyen rehberlik mekanizmasıdır.

Eğitimde Denetim

Herhangi bir kuruluş gibi, eğitim kuruluşlarının da denetime ihtiyacı vardır. Eğitim denetimi daha çok eğitim yönetimi bünyesinde yapıldığı için eğitim yönetimi tarafından gizlenmiştir (Beycioğlu ve Dönmez, 2009). Eğitim literatüründe denetim, yönetim süreçlerinden biridir. Denetim, insanları çalıştıkları kuruluşun hedeflerine ulaşmaları için yönlendirir. Yönetim açısından kontrolü, "okulun işlevlerini sağlamak ve değiştirmek ve okulun temel eğitiminin gerçekleştirilmesini doğrudan etkilemek için fakülte, personel, insanlar ve diğer şeyler üzerindeki tüm kontrolü ifade etmektedir (Aydın, 2013).

Denetim, okul planının organizasyonundan, yönetiminden ve eğitim hedeflerinden sapmaları önleme ve düzeltme sürecidir. Kontrol evrenseldir. Türü, amacı ve kuruluşu ne olursa olsun tüm kuruluşlar denetimsiz olarak işlerini yürütemezler (Başaran, 2006). Denetimin amacı, okulun verimli çalışmasını sağlamak ve sürdürmektir. Denetimin tek amacı, planlandığı gibi okulun organizasyon, yönetim ve eğitim hedeflerine ulaşmaktır. Eğitim sistemindeki denetimin temel işlevi, öğretmenlere ve yöneticilere öğretimi geliştirmede yardımcı olmaktır (Taymaz, 2010).

Denetim gerektiren en önemli unsur, kuruluşun güç kaybetmesini önlemektir. Sistem genellikle inceleme yoluyla parçalar arasında açılır. Sistem kontrolden çıkarsa yalnızlık, kaos, kapanma, durgunluk ve performans kaybı ortaya çıkabilir (Aydın, 2013). Eğitim denetiminin gerekliliğini ortaya koyan diğer bir faktör, denetimin kontrolden çok gelişim odaklı bir işlev olarak görülmesidir. Bu açıdan bakıldığında, özellikle eğitimin denetlenmesi ve geliştirilmesi, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için en gerekli unsurlardan biri haline geldiği söylenebilir (Demir ve Tok, 2015).

Denetimin, danışmanlık, rehberlik, kontrol, araştırma, adli ve idari soruşturma işlevleri bulunmaktadır (Bilgen, 2011).

Danışmanlık görevi: Denetim kontrol etme faaliyetinden çok, kontrol edilenin yürüttüğü eğitim faaliyetleri konusunda yetkili birimlere danışarak doğru uygulamayı yapabilmelerini sağlayacak bir çalışmadır.

Rehberlik görevi: Bu işlev denetimin yol göstericilik rolünü öne çıkartmaktadır. Yapılan denetim çalışmaları ile yanlış yürüyen işlemlerin doğru yürütülmesi konusunda öğretmene rehberlik yapılabilmektedir.

Kontrol görevi: Eğitim sistemi gibi pek çok girdisi ve değişkeni olan bir sistemde kontrol alt sisteminin kurulup çalıştırılmasını sağlamak denetimin önemli işlevlerindedir.

Araştırma görevi: Denetim ile eğitim kurumlarında yaşanabilecek aksaklıkların belirlenmesi ve bu aksaklıkları ortadan kaldırabilecek çalışmaların yapılabilmesi için araştırma yapılmasını da sağlamaktadır.

Adli ve idari soruşturma görevi: Denetim çalışmaları ile ortaya çıkan aksaklıkları, yanlış uygulamaları tespit etmek mümkünken aynı zamanda, yanlış yapılan çalışmalar için de adli ve idari soruşturma adımları atılabilmektedir (Bilgen, 2011).

Eğitim sisteminde yapılan denetim, değerlendirme alanına göre, kurum ve ders teftişi olarak iki gruba ayrılmaktadır (Taymaz, 2010).

Kurum denetimi, eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede kaynaklarının temini, bu kaynaklardan yararlanma durumunun kontrol edilerek değerlendirilmesini içermektedir.

Ders denetimi, eğitim kurumlarına öğretmenlerin yetkinliğini, çalışma şekillerini, uyguladıkları eğitim yöntemlerini, öğrencilerin yetiştirme düzeylerini tespit etme çalışmalarıdır.

Ders Denetimi (Teftişi)

Ders teftişi, okul teftişleri sırasında veya genel teftişlerden ayrı olarak yapılan bir teftiş olup, öğretmenler arasında yetişkinliği, çalışmalarını, kullandıkları yöntemleri, kullanma yeteneklerini ve öğrencilerin eğitim düzeylerini incelemeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ders teftişinde, öğretmenlerin ders verme ve derslerdeki başarısını değerlendirmenin yanı sıra, öğretmenlerin kusurlarını gidermeyi, yeteneklerini geliştirmeyi, mesleğe ve çevreye uyum sağlamayı, yenilik ve değişim etkinliklerini duyurmayı da içerir (Taymaz, 2010). Denetçinin görevleri, sınıfta neler olduğunu açıkça anlamak için gerekli bilgileri toplamak ve analiz etmeyi içermektedir. Bu amaca ulaşmak için kapsamlı bir bilgi birikimi gereklidir (Aydın, 2013).

Eğitim denetçisinin yapacağı ders gözlemi, katımlı gözlem türündedir. Denetçi neleri gözleyeceğini önceden belirlerken bunların gözlenebilir ve anlamlı olmasını gözetmelidir (Başar, 2000). Ders denetiminin amaçları arasında, ayrıntılı raporlama, farkındalık kaynağı olma, uygunluğun artırılması, gelişimi desteklemesi, ilgi mesajı verilmesi, görev tanımının gerçekleştirilmesi gibi amaçları bulunmaktadır (Aydın, 2013). Ders denetimleri, eğitimin hedeflerine ulaşmak üzere öğretim ve öğrenim etkinliklerinin oluşumunu gözlemek üzere dersane, laboratuvar ve atölyelerde yapılabilir (Taymaz, 2010).

Ders denetiminin etkin bir şekilde yapılamaması, öğretmenin mesleki gelişimine pozitif katkının sağlanamaması gibi sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu gibi sorunları ortadan kaldırabilmek için öncelikle denetimin objektif kriterlere uygun olarak, yeterli sürede, yapıcı, kapsamlı, belirli tekniklerle ve rehberlik edecek şekilde yapılması gereklidir (Taymaz, 2010). Buradan hareketle ders denetiminin etkin olabilmesi için, önceden planlanmış olması gerektiğini, değerlendirmede belirli ölçütlerin geliştirilmesi gerektiğini, denetlenecek sınıf ve öğretmen hakkında bilgi sahibi olunması gerektiğini, adil ve objektif davranılması gerektiğini söylemek yerinde olacaktır. Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin yararları olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar olduğu kadar, bu şekildeki denetimin eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirici yönde bir katkıda bulunmadığı hatta denetimin gereksiz olduğu yönünde bulgulara ulaşan

araştırmalar da bulunmaktadır (Gülveren, 2008). Fırıncioğlu Bilge (2014) okul müdürlerinin yaptıkları denetim ile ders materyali eksikliklerinin tespitini kolaylaştırıcı yönde etkilerinin olduğunu belirlerken, Yeşil ve Kış (2015) bu şekildeki denetimle öğretmenlerin mesleki eksikliklerinin giderilebileceğini tespit etmişlerdir. Aydazer (2020), okul müdürünün yapacağı ders denetiminin özellikle geri bildirimlerin hızlı olması, denetim sonrası rehberlik ve yönlendirme planlamalarının yapılabilmesi ve yaşanan sorunlar ile ilgili öğretmen görüşlerinin etkin bir şekilde alınabilmesi açısından yararlı olacağını belirlemiştir. Koşar ve Buran (2019) ise okul müdürlerinin yapacağı denetimin olumlu sonuçlarının ortaya çıkması için denetimin yapıcı bir anlayışla gerçekleştirilmesi gerektiği bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırma denetimin mevcut durumuna ışık tutmakta ve doğru denetim, doğru denetmen nasıl olmalıdır konusu hakkında öğretmen görüşlerini doğrudan yansıtması bakımından ciddi önem arz etmektedir.

YÖNTEM

Desen

Okul yöneticilerinin ders denetimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırma nitel araştırma yaklaşımı ile yapılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında Malatya ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken, bütün okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin alınabilmesi için okul öncesi eğitim, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinden 5'er öğretmen ile görüşülmüştür.

Tablo 1.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

		Okul öncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise
Cinsiyet	Kadın	5	3	2	
	Erkek		2	3	5
Medeni Durum	Evli	4	3	4	5
	Bekâr	1	2	1	
Eğitim Durumu	Ön Lisans				
	Lisans	3	3	5	2
	Yüksek Lisans	2	2		3
Yaş	25 ve altı		1		
	26-35 arası	1	2	2	
	36-45 arası	4	1	3	5
	46 ve üzeri		1		

Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinden tamamı kadın, 4'ü evli, 3'ü lisans, 2'si yüksek lisans mezunudur, 1'inin yaşı 26-35, 4'ü 36-45 yaşlardadırlar. Araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin 3'ü kadın, 2'si erkek, 3'ü evli, 2'si bekâr, 3'ü lisans, 2'si yüksek lisans mezunu, 1'i 25 ve altı, 2'si 26-35, 1'i 36-45, 1'i ise 46 ve üzeri yaşlardadırlar. Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin 2'si kadın, 3'ü erkek, 4'ü evli, 5'i lisans mezunu, 2'si 26-35, 3'ü 36-45 yaşlarındadırlar. Lise öğretmenlerinin ise 5'i erkek, 5'i evli, 2'si lisans, 3'ü yüksek lisans mezunu, 5'i 36-45 yaşlarındadırlar.

Tablo 2.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Özellikleri

		Okul öncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise
Branş	Okul Öncesi Öğretmeni	5			
	Sınıf Öğretmeni		2		
	Görsel Sanatlar		2		
	Türkçe		1		
	Matematik			2	
	Sosyal Bilgiler			1	
	İngilizce			1	
	Fen Bilgisi			1	
	Türk Dili ve Edebiyatı				3
	Beden Eğitimi				1
	Tarih				1
Mesleki	10 yıl ve daha az		2	1	
Kıdem	11-20 yıl	4	2	4	3
	21 yıl ve üzeri	1	1		2

Okul öncesi öğretmenlerinin tamamının branşı okul öncesi öğretmeni, 4'ünün mesleki kıdemi 11-20 yılken, 1'inin 21 yıl ve üzeridir. İlkokul öğretmenlerinin 2'si sınıf, 2'si görsel sanatlar, 1'i ise Türkçe öğretmeni. 2'sinin mesleki kıdemi 10 yıl ve daha azken, 2'sinin 11-20 yıldır. Ortaokul öğretmenlerinden 2'sisinin branşı matematik, diğer öğretmenlerden 1'i Sosyal Bilgiler, 1'i İngilizce, 1'i ise Fen Bilgisi öğretmeni. 1'inin mesleki kıdemi 10 yıl ve daha azken, 4'ünün ise

11-20 yıl arasındadır. Lise öğretmenlerin 3'ü Türk Dili ve Edebiyatı, 1'i Beden Eğitimi, 1'i ise Tarih öğretmeni, 3'ünün mesleki kıdemi 11-20 yıl arasındayken, 2'sinin mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeridir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin elde edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırma konusuna ilişkin verilerin tespit edilmesini sağlayacak ölçeğin bulunmadığı tespit edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür taranmış, öğretmenlerle görüşülmüş ve araştırmada kullanılmak üzere 30 sorunun bulunduğu soru havuzu oluşturulmuştur.

Oluşturulan soru havuzundan ilk eleme araştırmacı tarafından yapılarak soru sayısı 20'ye düşürülmüştür. Kalan sorular alanında uzman iki akademisyenle paylaşılmış ve alınan görüşler ile yarı yapılandırılmış görüşme formunun 7 sorudan oluşan son hali elde edilmiştir. İki bölümden oluşan görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerini tespit etmek amacıyla yedi soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin ders denetimlerine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yedi soru sorulmuştur. Bu sorular araştırmanın alt problemi olarak değerlendirilmiş, bulgular bölümünde tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Verilerin Analizi

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Betimsel analiz, verilerin önceden belirlenmiş olan temalara göre özetlenerek yorumlandığı, araştırma sorularına göre belirlenmiş olan temalar ışığında düzenlendiği veya görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılmış olan sorular da dikkate alınarak sunulmuş olduğu nitel veri analiz türüdür. Betimsel analizde tümevarım yöntemi kullanılarak sistematik veriler elde edilmeye çalışılmakta ve bilgi, sosyal gerçekliğin içerisinde aranmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İçerik analizi yöntemi, belirli bir konu veya alanda birbirinden bağımsız olarak yapılan araştırmaların derinlemesine incelenip düzenlenmesini ifade etmekte, böylece o araştırma konusu ile ilgili genel eğilimler belirlenmektedir (Ültay vd., 2021). Bu yöntemle okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin genel eğilimleri ve öğretmen bu konudaki görüşlerinin gerçeklik durumunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Öğretmenlerin görüşme formunda bulunan cevaplara verdikleri cevaplar; olumlu ve olumsuz ifadeler olarak ayrılmış, özellikle vurguladıkları kategoriler halinde tabloya aktarılmıştır. Değerlendirme sırasında öğretmenlerin görüşlerine yer verirken öğretmenlerin isimlerine yer verilmemiş, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre kodlama yapılmıştır. Kodlama yapılırken harf ve rakam kullanılmış; harfler, öğretmenlerin görev yaptıkları öğretim kademesini, rakamlar ise o öğretim kademesinde kaçınıcı görüşme formu olduğunu belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Buna göre kod numaraları; Okul Öncesi öğretmenler için OÖ, ilkökul öğretmenleri için İ, ortaokul öğretmenleri için O ve lise öğretmenleri için de L olarak belirlenmiştir.

BULGULAR

Araştırmada ilk olarak “Ders denetiminin eğitim sürecine olumlu-olumsuz katkıları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna cevap aranmıştır.

Tablo 3.

Ders Denetiminin Eğitim Sürecine Olumlu-Olumsuz Katkıları

Temalar	Kategoriler	Frekans
Olumlu	• Eğitimin niteliğinin artması	20
	• Eğitimin kalitesinin yükselmesi	
	• Ders içi sorunların tespit edilmesi	
	• Mesleki yeterlikleri geliştirmesi	
	• Öğretmen ve öğrencilerin dersin hedefinden haberdar olması	
	• Öğretmenin motive olmasını sağlaması	
Olumsuz	• Sadece evrak denetimi şeklinde yapılması	16
	• Okulun şartlarının dikkate alınmadan yapılması	
	• Genel bir denetim değil sadece bir dersin denetleniyor olması	
	• Ders hakkında yeterli bilgisi olmayan yöneticilerin yapılması	
	• Öğretmenlerin stres olması	
	• Öğretmenin baskı altında hissetmesi, kaygılanması	
• Denetleniyor olmanın gerginliği ile verimsizlik		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu ders denetiminin eğitim sürecine olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan bütün öğretmenler ders denetiminin olumlu yönlerinden bahsederken, 16 öğretmen olumlu yönlerinin yanında olumsuz katkılarının da olduğunu belirtmişlerdir.

Ders denetiminin eğitim sürecine olumlu katkı sağladığını belirten öğretmenler çoğunlukla konuya eğitim ve öğretmen açısından baktıkları görülmektedir. Ders denetiminin eğitimin niteliğinin artmasını sağladığını belirten öğretmenlerden OÖ1, “Ders denetimi (objektif ve işin uzmanı tarafından yapılıyorsa); eğitimin niteliği, bilimselliği, güncelliği açısından olumlu katkı sağlar” sözleriyle görüşlerini belirtirken, denetim yoluyla okullarda eğitim kalitesinin yükseleceğini vurgulayan İ1, “Öğretmenlerin sınıf içerisinde verdiği eğitim denetlenmediği takdirde öğretmenin monotonlaşması, savsaklaması söz konusu olabiliyor. Ancak ders denetiminin sağlanması sonucunda ise öğretmen eğitim sürecini daha kaliteli geçirmek için çabılıyor” sözleriyle görüşlerini belirtmiştir. Ders denetimi konusuna eğitim açısından bakan öğretmenlerden İ2, “Ders denetiminin olumlu yönü okul idaresinin ders içi sorunları, ihtiyaçları, öğrencinin derse katılımını ve öğretmenin hazırlığını görmesidir”, İ3 “Eğitim sürecine katkıları vardır, okulun yürütülmesinde yöneticilere sorunların çözümünde yardımcı olmaktadır” sözleriyle okul yöneticileri tarafından yapılan ders denetiminin ders içerisinde yaşanan sorunların tespit edilmesi ve çözüme kavuşturulması konusunda etkili olduğunu vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin ders denetimine olan katkısına öğretmenler açısından bakan öğretmenlerden OÖ5 “Ders denetimlerinin yapılması öğretmenlerin mesleki yeterliklerini görmeleri, kendilerini geliştirmeleri açısından çok yerinde bir uygulama olmakla beraber okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının yanlış olduğunu düşünüyorum” sözleriyle olumlu görüşlerini açıklamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden OÖ3 “Olumlu katkıları öğretmenin

ve öğrencilerin hedeflerinden dersin işleyişinden haberdar olunması” sözleri ile ders denetiminin eğitimin hedefleri konusunda farkındalık yaratacağını savunmuştur. Ders denetiminin öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkısının olduğunu belirten İ1 “denetim sonucunda takdir edilmesine, işlerini planlı yürütmesine vb. sebep olduğu için öğretmenin sürekli aktif olmasına ve motivasyonunu yüksek tutmasına katkı sağlıyor” sözleriyle olumlu geçen denetimin takdir getireceğini, bu takdir neticesinde daha planlı bir çalışma ve öğretmenin motivasyonun sağlanabileceğini vurgulamıştır.

Okul yöneticileri tarafından yapılan ders denetiminin eğitim sürecine katkılarının olumsuz yönde olduğunu belirten öğretmenler, konuya denetimin şekli, denetimi yapanın o dersle ilgili mesleki yeterliliği ve öğretmenlerin yaşadıkları duygu durumlar açısından yaklaştıkları görülmektedir. Ders denetimini şekil yönünden eleştiren öğretmenlerden OÖ4 “Ders denetimi bizdeki eğitim sisteminde sadece evrak denetimi şeklinde yapılıyor bu anlamda hiçbir katkı sunmadığını düşünüyorum” sözleriyle görüşlerini belirtirken, denetim konusunda okul şartlarının önemli bir faktör olduğunu vurgulayan L4, “Şartlar muhakkak göz önünde bulundurulmalı” sözleriyle okul şartlarının ders verimliliği konusunda önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. İ4 ise “Olumsuz yönü dersi denetleyecek kişinin sadece bir derse bakarak dersimle ilgili karar vermesi objektif bir sonuç çıkarmayacaktır” ders denetiminin sadece bir ders için değil, genel bir bakış açısı ile sürekli olarak yapılması gerektiğini savunmuştur. L2 ise “Denetim yapanın ehliyet ve liyakat sahibi olması denetimi olumlu yönde etkileyecekken tersi durum ise olumsuz etkileyecektir” sözleriyle ders denetimi yapan okul yöneticisinin denetim yaptığı ders ile ilgili bilgi birikiminin önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin yapacağı ders denetiminin eğitim sürecine olumsuz katkılarının olacağını belirten öğretmenlerden OÖ3, “bir dersin işleyişine bakılarak karar verilmesi, öğretmenin denetim sürecinde olduğu için baskı altında hissedip gergin olması vb.” sözleriyle ders denetiminin öğretmenlerde baskı altında hissetme durumu oluşturacağını belirtmiştir. Benzer şekilde O3 “Denetim yapılırken, öğretmenlerin kaygı duyduğu bir gerçek. Bu açıdan bakıldığında, denetim esnasında öğretmenlerin gerçek performanslarını sergileyememe durumu söz konusu olabilir” sözleriyle ders denetiminin öğretmenlerde kaygı oluşturacağını vurgulamıştır.

Okul yöneticileri tarafından yapılan ders denetiminin eğitim sürecine olumlu-olumsuz katkıları konusunda öğretmenlerin konuya denetim şekli, denetimin niteliği ve eğitim kalitesi açısından baktıkları görülmektedir. Ders denetiminin olumlu katkıları üzerinde duran öğretmenler, bu denetimin eğitimin kalitesini ve niteliğini arttıracığını belirtirlerken, ders denetiminin öğretmenlerin motivasyonlarını arttırarak mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Ders denetiminin eğitim sürecine olumsuz katkıları üzerinde duran öğretmenler ise denetimin evrak üzerinden olmaması, sadece bir ders yerine genel olarak yıllık performansla bakılarak denetimin yapılması ve denetim yapan yöneticinin o dersle ilgili mesleki bilgisinin yeterli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yönde görüş belirten öğretmenlere göre sayılan bu durumların ders denetiminin olumsuz yönde bir sonuç ortaya çıkartacağını vurgulamışlardır.

Araştırmada cevap aranan diğer bir soru; “Ders denetiminde objektif sonuçların alınması için denetimi kimin yapması daha verimli olacaktır?” sorusudur.

Tablo 4.

Ders Denetiminin Objektif Olması İçin Denetimi Yapan Kişi ve Denetimi Yapan Kişide Bulunması Gereken Özellikler

Tema	Kategoriler	Frekans	
Denetimi yapacak kişi	Etik ilkeleri olan	Okul müdürü	4
	Bilimsel ve akademik becerileri olan	Öğretmen	2
	Alana hâkim, branşı uygun olan	Rehber öğretmen	1
	Tarafsız, nesnel, şeffaf davranabilen	Müdür yardımcısı	1
	Diksiyon uzmanı olan	Okul dışından	1
	Psikoloji uzmanı olan	Müfettiş	1
	Denetim ve yönetim alanında eğitim almış	Zümre öğretmenleri	1

Ders denetiminin verimli olması için okul müdürünün ders denetimini yapması gerektiğini savunan öğretmenlerin sayıca fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenler ayrıca ders denetiminin ders öğretmeni veya başka bir öğretmen, rehber öğretmen, müdür yardımcısı, okul dışından bir denetimci, müfettiş ve zümre öğretmenleri tarafından yapılabileceğini belirtmişlerdir.

Ders denetiminin verimliliği açısından denetimi okul müdürünün yapması gerektiğini savunan İ4, “Okul Müdürünün yapması daha iyi olur. Çünkü bir müdür öğretmeni daha iyi tanıdığı için, dışarıdan gelecek bir müfettişten daha objektif bir karar verebilir” sözleriyle görüşlerini açıklamıştır. Ders denetiminin öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini savunan öğretmenlerden O5, “Varsa diğer zümre öğretmenlerinin ispatlanabilecek maddelere dayalı bir gözlem ölçeğiyle denetim yapması daha doğru olur. Kendi okulunda zümresi yoksa ilçe genelinde rasgele seçilmiş aynı branştan bir öğretmen denetimci olmalıdır” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. İ1 ise “Aynı branşa sahip müfettişler tarafından denetimin sağlanması iyi olacaktır. Aynı okul bünyesinde çalışan kişiler tarafından değerlendirilmesi objektif sonuçların içerisine subjektif yorumlarında katılmasına sebep olabilir” sözleriyle ders denetiminin okul dışından biri tarafından yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Öğretmenler ders denetimi yapacak kişinin sahip olması gereken özellikler üzerinde de durmuşlardır. Ders denetiminde etik ilkelerin önemini vurgulayan OÖ1, “Ders denetimi için özel uzmanlık gerekir. Denetçi hem inceleyeceği dersin program bilgisine hem de denetmen yeterliklerine sahip, etik ilkeleri olan, bilimsel ve akademik eğitim-becerileri olan uzman olmalıdır” sözleriyle etik ilkelerin yanında denetim yeterliği ve eğitim becerinin de ders denetiminde gerekli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler ders denetimi yapacak kişilerin branş bilgisine sahip olması gerektiğini de belirtmişlerdir. Bu görüşte olanlardan OÖ4 “Her branşın kendi alanında yetkin denetmenler yetiştirmesi gereklidir. Denetmenler okul içinden olmamalıdır dışarıdan özel ve çeşitlilikle oluşturulmuş branş bazında denetmenler olmalı” diyerek bu yöndeki görüşlerini açıklamıştır. Konuya psikolojik açıdan yaklaşan O1, “Sınıfların kapalı devre kamera sistemi ile donatıldıktan sonra ilçe milli eğitim birimlerinde oluşturulacak davranış bilimci, denetlenen öğretmenin ilçe kadrosundaki zümresi, diksiyon uzmanı, psikolog vb. alanında yetkin kişilerce denetlenmesi daha verimli olabilir” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Öğretmenler ayrıca ders denetimi yapan kişinin özellikle denetim konusunda eğitim almış olması gerektiğinin üzerinde de durmuşlardır. Bu görüşte olan O4, “Ders denetimlerinde denetmenin denetlediği ders ile ilgili branşta akademik eğitim almış; eğitim yönetimi ve denetimi alanında eğitim almış ve kesinlikle daha önceden öğretmenlik mesleğini

icra etmiş yani denetlediği öğretmenin psikolojik durumunu da anlayacak olgunluğa sahip bir denetmen olması daha verimli sonuçlar ortaya çıkarabilecektir” sözleriyle denetim alanında eğitim almanın önemini vurgulamıştır.

Ders denetiminin verimli olması için bu denetimin kim tarafından yapılması gerektiği konusunda araştırmaya katılan öğretmenler farklı görüşlerde olmakla birlikte çoğunluğu bu denetimi okul yöneticilerinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler ders denetiminin verimliliğinin sağlanması açısından denetimi yapacak kişinin kim olacağını yanında bu denetimi yapacak olanda bulunması gereken nitelikler üzerinde de durmuşlardır. Öğretmenlere göre ders denetimi konusunda etik ilkeler, bilimsel ve akademik beceri, alana hâkim olma, tarafsız, nesnel ve şeffaf olma, diksiyon ve psikoloji konusunda uzman olma ders denetiminin verimliliğini arttıracaktır.

Araştırmada cevap aranan sorulardan bir diğeri “Etkili bir ders denetimi sizce nasıl olmalıdır?” sorusudur.

Tablo 5.

Etkili Bir Denetim Nasıl Olmalıdır

Tema	Kategoriler	Frekans
Etkili bir denetim nasıl olmalıdır	Tarafsız ve çözüm odaklı olmalıdır	7
	Bütün halinde denetim yapılmalıdır	4
	Belirli aralıklarla ve çerçevesi önceden belirlenmiş olmalıdır	3
	Dersin doğal akışı içerisinde olmalıdır	3
	Öğrencilerden dönüt alınarak yapılmalıdır	1
	Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak nitelikte olmalıdır	1
	Var olan durumun tespiti tam yapılmalıdır	1

Öğretmenler iyi bir ders denetiminin tarafsız ve çözüm odaklı olması, sadece bir dersin değil sürecin tamamının değerlendirilmesi gerektiğini, denetim aralıklarının ve çerçevesinin önceden belli olmasının ve dersin doğal akışı içerisinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler ayrıca ders denetiminin öğrencilerden dönüt alınarak yapılması gerektiğini, denetimin öğretmenin mesleki gelişimini sağlayacak şekilde olmasını ve denetim öncesinde var olan durumun doğru bir şekilde tespit edilmiş olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Ders denetiminin etkili olması konusunda öğretmenlerin çoğunluğu denetimin tarafsız bir şekilde yapılması ve tespit edilen sorunların çözümüne yoğunlaşmak gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Bu görüşte olanlardan İ2, “Tarafsız bir şekilde ve yapılan çalışmaları gözden geçirerek sonuca varılmalıdır”, İ3, “Yöneticinin tarafsız davranmaması ve çözüm odaklı sonuca ulaşması daha etkili olacaktır” sözleriyle tarafsızlığın yanında çözüm odaklı olmanın gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Benzer şekilde O2, “Yapılan denetimlerin öğretmenin sorgulanma psikolojisine girmediği, öğretmenin ve eğitimin ihtiyaçlarının belirlendiği biçimde olması gerekmektedir. Denetimler sonrasında ihtiyaca yönelik eğitimlerin ve sorunların çözümüne yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir” sözleriyle ders denetiminin öğretmeni sorgular nitelikte olmaması gerektiğini belirtmiştir.

Ders denetiminin etkinliği konusunda öğretmenlerin üzerinde durdukları diğer bir konu da ders denetiminin sadece bir konuya odaklanarak değil, bütün sürecin dikkate alınması şeklinde

olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu görüşte olan OÖ3, “Objektif, hoşgörü, anlayışlı bir denetmen ile tek bir özelliğe değil bütün sürece bakılarak yapılan denetim” daha etkin olacak şekilde görüşünü açıklamıştır. Benzer şekilde İ5, “Profesyonel, tablo, liste ve puantajlara dayalı olmalıdır. Belirli aralıklarla, farklı yöntemlerle tekrarlanmalıdır. Okul içinde eğitim ortamını etkileyen her şey denetime tabi olmalıdır. Tek bir ders veya gün değil süreç gözlenmelidir. Gerekirse sınıfta çocuklarımı kaydetmemek şartıyla kamera dahi olabilir” sözleriyle denetimin bir gün veya bir konu ile sınırlı olmamasının etkinliğini arttıracaklarını belirtmiştir. Ders denetiminin etkinliğinin yanında öğretmenlerin gelişimleri için de yararlı olabileceğini vurgulayan O5, “Kazanımların gerçekleştirilmesi dışında, öğretmenin iletişim gibi sosyal becerilerini de ölçmeli. Ayrıca öğretmenin kişisel gelişim adına ne tür faaliyetlerde bulunduğuna, ne gibi eğitimler aldığına da bakılmalı. Süreç değerlendirme şeklinde olursa ölçekle sadece bir ders kesitine bakmaktan daha doğru olur” sözleriyle görüşlerini açıklamıştır.

Öğretmenlerin ders denetimi konusunda belirttikleri bir diğer konu ise denetim aralıklarının ve denetlemenin çerçevesinin önceden belirlenmiş olmasıdır. Bu görüşte olan İ5, “Profesyonel, tablo, liste ve puantajlara dayalı olmalıdır. Belirli aralıklarla, farklı yöntemlerle tekrarlanmalıdır. Okul içinde eğitim ortamını etkileyen her şey denetime tabi olmalıdır. Tek bir ders veya gün değil süreç gözlenmelidir. Gerekirse sınıfta çocuklarımı kaydetmemek şartıyla kamera dahi olabilir” sözleriyle ders denetiminin daha etkin hale getirilmesi konusundaki önerilerini de dile getirmiştir. Benzer şekilde İ4, “Sık aralıklarla, önceden hazırlanmış bir formla ve formu daha önceden öğretmene ulaştırarak, denetim sırasında hangi hususlara dikkat edileceğini öğretmenin bilmesiyle olur” denetim çerçevesinin belirlenmiş olmasının önemi üzerinde durmuştur.

Ders denetiminin daha etkin olması için öğretmenlerin diğer görüşleri ise denetimin öncesindeki durumun belirlenmiş olması ve denetim sonuçlarının öğrencilerden alınacak dönütlerle belirlenmesi yönündedir. OÖ1, “Var olan durum, denetçi tarafından iyi saptanmalıdır. MEB tarafından istenen durum ile saptanan durum arasındaki fark tespit edilerek öğretmene rehberlik edilirse ve bu rehberlik insancıl yapılabılırsa genel ülke başarısına yansiyacaktır” sözleriyle ders denetiminde etkinliğin durum tespiti ve öğrencilerden gelecek dönütlerin etkili olacağını vurgulamışlardır.

Öğretmenlerin bu cevabı ders denetimlerinde tarafsızlığın ihlal ediliyor olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca çözüm odaklı olunması gerektiğinin belirtilmesi denetim yapıldıktan sonra öğretmenlerin sorunlar ile baş başa kalıyor olmaları, onların ders konusundaki motivasyonlarında olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Denetimin şeklinin de denetimin etkinliği konusunda önemli bir etken olduğunu vurgulayan öğretmenler, denetimin önceden belirlenmiş kurallar etrafında, çerçevesi belli olacak şekilde yapılması, sadece bir konu üzerinde yoğunlaşmak yerine bütün sonuca dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmada “Okul yöneticilerinin yaptığı ders denetiminin olumlu yönleri var mıdır? Varsa nelerdir?” sorusuna da cevap aranmıştır.

Tablo 6.

Okul Müdürünün Yaptığı Denetim Olumlu Yönleri

Tema	Kategoriler	Frekans
Okul müdürünün ders denetiminin olumlu yönleri	• Yöneticinin öğretmeni tanınması	8
	• Ders işleyişi hakkında bilgi alınabilmesi	3
	• Başı boşluk önlenmiş olur	2
	• Öğretmeni zinde tutması	1
	• Kararsız	6

Tabloya bakıldığında öğretmenlerin çoğunluğunun okul müdürü tarafından yapılan ders denetiminin olumlu yönlerinin olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Okul müdürü tarafından yapılan ders denetiminin olumlu yönlerinin olduğunu belirten öğretmenler çoğunlukla dersi denetlenen öğretmenin okul yöneticisi tarafından tanınması görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürü ile dersi denetlenen öğretmenin aynı kurumda çalışmakta olmasının bir avantaj olacağını vurgulamışlardır. Bu görüşte olan öğretmenlerden L2, "Vardır. En olumlu özelliği denetimi yapan okul müdürünün öğretmenle uzun zamanlar geçirmiş mesai arkadaşı olmasıdır" ve İ1, "Öğretmeni iyi tanıyan okul yöneticisi, öğretmenin göstermiş olduğu gayretin farkında olacaktır. Motivasyon artırıcı tebrikler ve yapıcı eleştirilerle ders denetimine olumlu katkıları olacaktır" sözleriyle olumlu görüşlerini belirtmişlerdir.

Okul müdürünün ders denetiminin olumlu yönlerinin olacağını belirten öğretmenler bu şekildeki denetimin dersin işleyişi konusunda okul müdürünün bilgisi olması açısından verimli olacağını belirtmişlerdir. Bu görüşte olan İ3, "Dersin işlenişinde bilgi sahibi olması ve sorun varsa çözüme ulaştırması açısından katkı sağlar" diyerek okul müdürünün dersin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmasının derste yaşanan sorunlara çözüm bulmak adına olacağını vurgulamıştır.

Okul müdürlerinin ders denetimi yapmamasını başıboşluk olacağı şeklinde yorumlayan öğretmenler de bulunmaktadır. Bu görüşte olan öğretmenlere göre okul müdürünün ders denetimi yapmaması öğretmeni mesleki yozlaşmaya ve tembelliğe sürükleyebilecektir. Bu konuda L1, "Bence vardır. Aksi takdirde istenmeden de olsa bir başıboşluk, mesleki yozlaşma, mesleki tembellik gibi durumlar olabilir. Kim olursa olsun, denetleneceğini bilmek bir öğretmeni diri ve hazır hale getirir. Denetlenmeyen öğretmen kesinlikle gevşeyecektir" sözleriyle görüşlerini açıklamıştır. Benzer şekilde İ4, "Vardır. Okul yönetiminin yaptığı denetim bizi her zaman zinde tutar. Her dersi iyi bir performansla geçirmemizi sağlar" sözleriyle destekleyici bir cevap vermiştir.

Okul müdürünün ders denetimi yapmasının olumlu yönlerini sordüğümüz öğretmenlerin çoğunluğu bu şekildeki bir denetimin olumlu olacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre okul müdürünün ders denetimi yapması öncelikle öğretmeni tanınması açısından önemlidir. Öğretmenlere göre okul müdürünün ders denetimi yapması okuldaki başıboşluğu ve mesleki yozlaşmayı önlemekte ve öğretmenin zinde kalmasını sağlamaktadır.

Araştırmada "Okul yöneticilerinin yaptığı ders denetiminin olumsuz yönleri var mıdır? Varsa nelerdir?" sorusuna alınan cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 7.
Okul Müdürünün Yaptığı Denetimin Olumsuz Yönleri

Tema	Kategoriler	Frekans
Okul müdürünün ders denetiminin olumsuz yönleri	• Tarafsız olunamaması	8
	• Ders konusunda bilgisinin olmaması	7
	• Denetim konusunda bilgisinin olmaması	3
	• Denetlenenin yetersiz olması	1
	• Kararsız	1

Öğretmenlerin tamamına yakını okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumsuz yönlerinin de olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler bu konuda özellikle tarafsız olunamayacağı, denetimi yapan okul müdürünün işlenen ders ile ilgili bilgi düzeyinin yetersiz olabileceği ve özellikle ders denetiminin nasıl yapılacağı konusunda bilgisinin olmamasının bu konuda olumsuzluk sebebi olacağını vurgulamışlardır.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin ders denetimi yapması durumunda yaşanabilecek olumsuz yönler konusunda çoğunluğun birleştiği ilk durum okul müdürünün tarafsız davranmaması olduğu görülmektedir. Bu görüşte olan OÖ4, “Tarafsız olamazlar, yetkin olamaya bilirlir, Sanat derslerinden anlamayabilirler, liyakata uygun atanmayan idareci doğru denetim mekanizmasını uygulamayabilir. Daha önce yaşadığım bir olay, günah saydığı için bayan öğretmenin dersine girip denetlemeyen okul yöneticileri var” sözleriyle görüşlerini açıklamıştır. Benzer şekilde İ5, “Kişisel ilişkilerini denetime yansıtıp olduğumuzdan farklı bir denetim sonucu çıkartabilir. Nasıl ki kişi eşini, çocuğunu veya pek hoşlanmadığı bir komşusunu tarafsız gözle değerlendiremezse okul yöneticim de ne yaparsa yapsın beni tarafsız olarak değerlendiremez” sözleri ile tarafsız olamama konusunda müdürler ve öğretmenler arasındaki kişisel ilişkilere dikkat çekmiştir.

Öğretmenlerin üzerinde yoğunlukla durdukları ikinci konu, okul müdürünün denetlediği ders hakkında bilgisinin olmamasıdır. Bu konuda O5, “Sadece bir ders süresince söz alan öğrencilerin kazanımları ve davranışları üzerinden elde matbu birkaç madde ile öğretmen başarısı tamamen doğru olarak belirlenemez. Müdürle ahbab olduğu için dersi denetlenmeyen onlarca öğretmen var. Okul yöneticilerinin çoğu girmek zorunda olduğu derslere iş yükü vs sebeplerle girmeyen – giremeyen arkadaşlardan oluşuyor. Bu yüzden ders işlenişinden, öğretmenlikten kopuklar. 10 yıldır ameliyat yapmayan bir doktorun, bir ameliyata girip cerrahlara puan vermesi gibi. Ayrıca herkes her branşın inceliklerini bilemez. Talaşlı üretim mezunu bir idareci matematik dersini değerlendirecek alansal yeterliliğe zaten sahip değildir. En çok fikir verebilir” demiştir.

Okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları konusunda bir başka olumsuz durum olarak da okul müdürünün denetim yapma konusunda farklı bir eğitim almamış olması durumu üzerinde duran öğretmenler, okul müdürünün denetim yapmayı bilmemesinin denetimin etkinliğinin olmamasına sebep olacağını belirtmişlerdir. Bu konuda O4, “Yöneticilerin genellikle yeterli akademik bilgiye sahip olmaması ve eğitim yönetimi ve denetimi alanında herhangi bir eğitim almamasından dolayı yaptığı ders denetimlerinin eğitim öğretim sürecine olumlu katkı sağlamadığı görüşümdedir. Hatta genelde yöneticinin yargılayıcı bir tutum sergilemesi sebebiyle öğretmende motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır” sözleriyle görüşlerini açıklamıştır. Benzer şekilde OÖ1, “Okul yöneticisi (Türk Milli Eğitim Sistemi için) yönetici ve liderlik vasıfları ile ilgili özel bilgi ve beceriye sahip olmayan ya da ölçme-değerlendirmesi yapılmayan bir gruptur.

Dolayısı ile denetim içinde yeterli donanıma sahip değillerdir. Profesyonel olmayan bu özellikler ile birlikte bireysel ilişkilerde devreye girmekte yansızlık durumu genelde ortadan kalkmaktadır” sözleriyle denetim bilgisinin olmamasının farklı sonuçlar ortaya çıkartacağını vurgulamıştır.

Öğretmenler müdürlerin yaptığı ders denetimi konusunda en çok üzerinde durdukları okul müdürlerinin ders denetiminde tarafsızlıklarını kaybedebilecekleri yönündedir. Öğretmenler tarafsızlığın önemini vurgularken aynı zamanda tarafsız olunamamasının sebebinin okul müdürleri ile öğretmenlerin aynı ortamda çalışmakta olmalarına bağladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin yaptığı ders denetimine okul müdürünün denetlediği ders ile ilgili bilgisinin olmamasının da bir olumsuzluk olduğunu vurgulayan öğretmenler, denetim konusunda bilginin de önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmada cevap aranan diğer bir soru; “Okul yöneticilerinin yaptığı ders denetiminin verimli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusudur.

Tablo 8.

Okul Müdürünün Yaptığı Denetimin Verimliliği

Tema		Kategoriler	Frekans
Okul müdürünün yaptığı denetim verimli midir?	Evet	• Hiç olmamasından daha iyi	4
		• Öğretmeni hazır hale getirmesi	1
	Hayır	• Formalite	10
		• Objektif değil	5

Tabloya bakıldığında okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının verimliliği konusunda öğretmenlerin çoğunluğu bu şekilde bir denetimin verimli olmayacağını belirtmişlerdir. Verimli olacağını belirtenlerden 4’ü ise ders denetiminin hiç yapılmamasındansa okul müdürleri tarafından yapılmasının uygun olacağını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının verimsiz olduğunu belirten öğretmenlerden çoğunluğu bu denetimin formaliteden öteye gitmediğini belirtmişlerdir. Bu görüşte olanlardan OÖ5, “Okul yöneticilerinin yaptığı ders denetimlerinin formalite olduğunu ve öğretmene dönüt sağlanmadığı için verimsiz olduğunu düşünüyorum”, O2, “Genel olarak denetimlerin verimli olduğunu düşünmüyorum. Denetimler prosedür gereği yapılmaktadır. O nedenle sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapılmamaktadır” sözleriyle okul müdürünün denetiminin verimsiz olacağını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin yaptığı ders denetiminin verimsiz olacağını belirten okul müdürlerinin üzerinde durdukları diğer bir konu da okul müdürlerinin ders denetimi sırasında objektif olamayacaklarıdır. Bu görüşte olanlardan O5, “Düşünmüyorum. İyi ya da kötü sosyal ilişkilerin kurbanı oluyor, objektif değil”, İ1, “Hayır, düşünmüyorum. İşini profesyonel şekilde ilerletemeyen okul yöneticilerinin, denetim esnasında şahıs ilişkilerini de yaptığın işin içine katabilme ihtimalleri vardır” sözleriyle okul müdürünün ders denetiminin neden verimsiz olduğunu belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının verimliliği konusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu bu denetimin verimsiz olacağı görüşünde birleşmektedirler. Öğretmenlere göre bu şekilde bir denetim okul müdürünün ve öğretmenlerin aynı kurumda

olmaları sebebiyle şahsi ilişkilerin devreye gireceği ve bu şekilde denetimin sadece bir formalite olarak kalacağı yönündedir.

“Denetimi yapan okul yöneticisinin yeterlilikleri sizce neler olmalıdır?” sorusuna alınan cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 9.

Okul Müdürünün Denetim Yeterlilikleri

Tema	Kategoriler	Frekans
Okul müdürünün denetim yeterlilikleri	• Yeterli eğitim almış	7
	• Objektif	3
	• Branş bazında yetkin	3
	• Demokratik, insancıl	2
	• Liderlik vasıfları olan	2
	• Davranış bilimleri, psikoloji vb. bilgisi olmalı	2
	• Tüm paydaşları bir arada tutabilmeli	1

Tabloya bakıldığında ders denetimi yapan okul müdürlerinin denetim yeterlilikleri konusunda öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin denetim konusunda eğitim almaları gerektiğini, denetimde objektif, branş bazında yetkin, insancıl, liderlik vasıfları olan, davranış ve psikoloji bilimlerinde bilgi sahibi olan ve tüm paydaşları bir arada tutabilen yeterlilikte olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Ders denetimi yapan okul müdürlerinin yeterlilikleri konusunda öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin yeterli eğitimi almış olmaları üzerinde durmuşlardır. Bu konuda OÖ1, “Demokratik, insancıl, etik ilkeleri olan kişilik sahibi, eğitim yönetimi hakkında eğitim almış, liderlik vasıflarına sahip olmaya çalışan, günceli ve bilimi takip eden, değişime açık ve yenilikçi” sözleriyle görüşlerini açıklamıştır. Benzer şekilde İ5, “Yüksek lisans veya doktora alanında denetim eğitimi almış olmalı. Gerçek bir eğitimden bahsediyorum, parayla özel üniversitelerdeki programları ve maalesef sizlerin tezsiz yüksek lisans faaliyetlerini değil. En az 10 yıl öğretmenlik yapmış olmalıdır” diyerek bu konudaki görüşlerini belirtmiştir.

Denetim yapan okul müdürlerinin yeterlilikleri konusunda, onların objektif olmaları gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Bu görüşte olanlardan O1, “iletişim uzmanlığı, psikoloji biliyor olması, davranış biliminden haberdar olması, iyi bir gözlemci olması, objektif olması, anlatılan dersin kazanım yeterliliğine sahip olması, kişisel saplantılı olmaması” sözleriyle ders denetiminde objektif olmanın önemini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin üzerinde yoğunlaştıkları diğer bir konu ise müdürlerin ders bazında yetkin olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşte olanlardan O2, “Denetimin yapılacağı dersin gerektirdiği yetkinliğe sahip olmalı” sözleriyle ders bazında yeterliliğe vurgu yapmıştır.

Öğretmenler ayrıca ders denetimi yapan okul müdürlerinin demokratik, insancıl ve liderlik yönlerine de dikkat çekmişlerdir. Bu konuda OÖ1, “Demokratik, insancıl, etik ilkeleri olan kişilik sahibi, eğitim yönetimi hakkında eğitim almış, liderlik vasıflarına sahip olmaya çalışan, günceli ve bilimi takip eden, değişime açık ve yenilikçi” olunması gerektiğini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin bu konuda üzerinde durdukları diğer konular ise ders denetimi yapan okul müdürlerinin farklı disiplinlerde de bilgisinin olması gerektiğidir. Bu konuda O1, “iletişim uzmanlığı, psikoloji biliyor olması, davranış biliminden haberdar olması, iyi bir gözlemci olması, objektif olması, anlatılan dersin kazanım yeterliliğine sahip olması, kişisel saplantılı olmaması” gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, ders denetimi yapan okul müdürlerinin yeterli düzeyde eğitim almış olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin hem ders denetimi konusunda hem de eğitim alanında yüksek lisans doktora çalışması yapmış olmalarının önemini vurgulamışlardır. Öğretmenler ayrıca ders denetimi yapan okul müdürlerinin demokratik, insancıl olmaları gerektiğini, liderlik vasıfları olan, farkı disiplinlerde de bilgisi olan ve eğitim tüm paydaşlarını bir arada tutabilen bir yeterlikte olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından yapılan ders denetiminin eğitim sürecine olumlu-olumsuz katkıları konusunda denetim şekli, denetimin niteliği ve eğitim kalitesi açısından baktıkları görülmektedir. Ders denetiminin olumlu katkıları konusunda öğretmenler, bu denetimin eğitimin kalitesini ve niteliğini, öğretmenlerin motivasyonlarını arttırarak mesleki gelişimlerini sağlayacağını belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre okul müdürünün ders denetimi yapması öncelikle öğretmeni tanımasını sağlamaktadır ayrıca okuldaki başıboşluğu ve mesleki yozlaşmayı önlemekte ve öğretmenin zinde kalmasını sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılmasının hem eğitimin kalitesini yükselteceği ve hem de öğretmenin mesleki gelişimi adına yararlı olacağı sonucunu çıkartmak mümkündür. Benzer şekilde Koç ve Akın (2020) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin eğitimin kalitesini arttıracığını, öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlayacağını tespit etmişlerdir. Eğitimin kalitesinin artması, eğitimle amaçlananların gerçekleşiyor olduğuna işaret etmektedir. Setia ve Nasrudin (2020), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin denetimin eğitimin niteliği konusunda yararlı olacağı konusunda görüş bildirdiğini tespit etmişlerdir. Ders denetiminin, okulu, öğretmeni, öğrencileri yakından tanıyan okul yöneticileri tarafından yapılması da eğitimin hedeflerine ulaşmak adına önemli bir faktör durumundadır ve bu şekilde bir denetimle, sadece anlık denetim yapılmasından çok sürekli denetimin de önü açılmakta, okul yöneticileri okulda buldukları sürede dersi öncesi ve sonrası ile birlikte denetleme fırsatı yakalamış olmaktadır.

Öğretmenler, çoğunlukla ders denetiminin verimli olması için okul yöneticileri tarafından yapılması gerektiğini söyleyerek denetim şeklinin de denetimin etkinliği konusunda önemli bir etken olduğunu vurgulamışlardır. Denetimin önceden belirlenmiş kurallar etrafında, çerçevesi belli olacak şekilde yapılması, sadece bir konu üzerinde yoğunlaşmak yerine bütün sürece dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Şahin ve Sümer (2020), yaptıkları araştırmada benzer şekilde ders denetiminin önceden belirlenmiş zaman ve kapsamda olması gerektiğini tespit etmişlerdir. Fteiha ve Abdawi (2017) yaptıkları araştırmada denetimin eğitimin iyileştirilmesi açısından yararlı olabilmesi için planlı bir şekilde yapılmasının daha yararlı olacağını bulgulamışlardır. İlgili literatüre de bakıldığında ders denetiminin önceden belirlenmiş çerçevesinin olması, denetimin etkinliğinin arttırılması adına önem arz etmektedir (Gökçe, 1994). Denetim sürecinin önceden belirlenmemesi, denetimin amacına ulaşmasının önündeki önemli engellerden biri olabilecektir.

Belirlenmiş kurallar, kapsam ve sürelerde yapılmayan denetim, bu konudaki suistimallerin önünü açabilecek, denetimin temel ilkelerinden biri olan objektifliği engelleyebilecektir. Ani denetimlerle mevcut durumu görebilmek önem arz ederken, bu şekilde yapılacak denetimde de önceden belirlenmiş ilke ve kuralların olması gerekmektedir. Bu yolla denetimde objektif bir bakış açısı elde edilebilecek, hem denetleyen hem de denetlenen rahat bir şekilde denetim sürecinin içerisine dahil edilerek, denetleme sonrasındaki düzenlemelerin daha etkin hale getirilmesi, daha geniş bir kabulün sağlanması adına önemlidir.

Ders denetiminin eğitim sürecine olumsuz etkileri üzerinde duran öğretmenler ise denetimin evrak üzerinden olmaması, sadece bir ders yerine genel olarak yıllık performansa bakılarak denetimin yapılması ve denetim yapan yöneticinin o dersle ilgili mesleki bilgisinin yeterli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Fteiha ve Abdawi (2017) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin eğitim denetiminin mesleki bilgi yeterliliği ile yapılması gerektiğini vurguladıklarını tespit etmişlerdir. Öğretmenler, müdürlerin yaptığı ders denetimi konusunda en çok okul müdürlerinin ders denetiminde tarafsızlıklarını kaybedebilme durumunu ifade etmiş ve ders ile ilgili bilgilerinin yeterli olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bizim sonuçlarımızı destekler nitelikte Koç ve Akın (2020), yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin yapmış oldukları ders denetiminin tarafsız olamama sebebiyle verimli olamayacağını belirtmişlerdir. Arslantaş ve ark. (2020), yaptıkları araştırmada etkin bir ders denetimi için liyakatin olması gerektiğini, denetlemenin öğretmene güvensizlik gibi yansıtılmaması gerektiği, kapsamının ise ders olması gerektiği tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde ders denetimi konusunda da liyakate işaret edildiği görülmektedir. Ders denetimini yapan okul yöneticisinin, sadece kendi branşına hâkim olması, denetimini yaptığı diğer branşlar konusunda bilgisinin olmaması, denetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini engelleyebilecektir. Ders denetiminin kâğıt üzerinden yapılıyor olması da denetimin amacına ulaşması konusunda negatif yönlü bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Sadece anlık görünenden ziyade, öncesi ve sonrası ile bütün ders sürecinin denetleniyor olması, denetimin amacına ulaşmasını sağlama yönünde etki oluşturabilecektir. Bu şekildeki denetim, herkese karşı eşit davranışların sergilenmesi, denetimin gereklerinin herkes için aynı ölçüde uygulanmasını sağlayabilecektir.

Öğretmenlerin önemli bir kısmı hiç denetim olmamasındansa okul müdürlerinin denetim yapabileceğini, buna karşılık okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının verimli olmayacağını da belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler, ders denetimi yapan okul müdürlerinin yeterli düzeyde eğitim almış olmaları gerektiğini, demokratik, insancıl olmaları gerektiğini, liderlik vasıfları olan, farkı disiplinlerde de bilgisi olan ve eğitim tüm paydaşlarını bir arada tutabilen bir yeterlikte olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Koç ve Akın (2020), yaptıkları araştırmada benzer şekilde okul müdürlerinin etkin bir şekilde ders denetimi yapabilmeleri için mesleki donanıma sahip olmaları gerektiğini tespit etmişlerdir. Wei ve Chen (2013) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yapacakları denetimin verimli olabileceğini vurguladıklarını belirlemişlerdir. Koşar ve Buran (2019), yaptıkları araştırmada bizim araştırma bulgumuz ile benzer şekilde okul yöneticilerinin ders denetimi sırasında tarafsız ve yapıcı olmaları gerektiği bulgulanmıştır. Mesleki donanım, liderlik ve denetimin en önemli gerekliliklerinden biridir. Mesleki donanıma olan bir okul yöneticisi, eğitim kurumu içerisinde yaşanan aksaklıkların sebeplerini çözebilme konusunda da yetkin olabilecektir. Bu şekilde bir bilgi birikime sahip okul yöneticileri, ders denetimi sırasında neler yaşanabileceğini, okulun

imkânları, öğrencilerin ve velilerin durumları ile işlenen dersin durumu hakkında daha doğru çıkarımlar yapabilecek ve böylece denetim daha sonuç odaklı yaklaşımla yapılabilecektir.

Araştırma sonucunda, ders denetimi yapan okul müdürlerinin yaptıkları denetimin şeklinin ve niteliğinin denetimin olumlu katkısının olması bakımından önemli olduğu, ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının aslında verimli olmadığı fakat denetimsizlikten ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılması, ders denetiminin önceden belirlenmiş çerçevede yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca, okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının okuldaki mesleki yozlaşmanın önüne geçeceği, denetim sırasında tarafsız olunması gerektiği, okul müdürlerinin tarafsız olmaları gerektiği, başka bir denetim yapılmamasındansa okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının uygun olabileceği belirlenmiştir.

Eğitim kurumlarında denetim kaçınılmaz bir gerekliliktir. Her an okulda bulunan okul müdürünün yapacağı ders denetimi sürekliliğin sağlanması ve okul müdürü tarafından tüm sürecin takip edilebilmesi adına verimli olabilecektir. Bu şekilde bir denetimin verimli olabilmesi için öncelikle okul müdürlerinin ders denetimi konusunda eğitim almaları önerilebilir.

Eğitim kurumu dinamik bir yapıya sahiptir bu dinamik düzenin bir anlık durum ile denetlenip bu denetleme sonucuna göre değerlendirme yapılması denetimin etkinliği açısından uygun değildir. Bu sebeple ders denetimlerinin belirli aralıklarla bir süreç olarak uygulanması ve denetim standartlarının oluşturulması gerekmektedir.

Ders denetimlerinin sadece bir anlık bir durumun tespiti için değil, okulun, sınıfın ve öğrencinin mevcut durumunun tespit edilmesi için yapılması gerekmektedir. Diğer yandan ders denetiminin bütün bileşenler dâhil edilerek yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akpınar, E. (2006). *Kamu Yönetiminde Denetim Olgusu Ve Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arlantaş, H. İ. Tösten, R. Avcı, Y. E. (2020). Liselerde Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 417-431.
- Aydazer, B. (2020). *Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Pamukkale İlçe Örneği)*. Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli
- Aydın, M.(2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, 6. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, Ş. (2013). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme* 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*, 5. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Beycioğlu, K. ve Dönmez, B. (2009). Eğitim Denetimin Yeniden Düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93.
- Bilgen, N.(2011). *Prof. Dr. Nihat BİLGEN Anlatıyor*, 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim Kavramı Ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler. *Denetim Dergisi*, 12, 56-62.
- Demir, M. ve Tok, T. N. (2015). Lisansüstü Öğrenci Görüşlerine Göre Eğitim Denetimi, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 102-125.

- Fteiha, A., Abdawi, N. (2017). The Effectiveness Of Clinical Supervision On Technology Teacher's Professional Development In Jerusalem A Case Study. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 7, 11-23.
- Fıncıoğlu Bilge, E. (2014). *İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 73-78.
- Gülveren, H.(2008). Öğretmenlerin Müfettişlerle Yaşadıkları Temel Sorunlar. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi sayı, 2*, 214-227.
- Gündüz, A. Y. (2018). Ülkelerin Kalkınmasında ve İşbirliğinde Eğitimin Rolü: Türkiye ve Polonya Örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(3), 365-369
- Harris, B. M. (1985) *Supervisory behavior in education* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoy, W. K., & Forsyth, P. B. (1986). *Effective supervision: Theory into practice*. NY: McGraw-Hill. http://www.waynehoy.com/pdfs/supervision_book.pdf, adresinden 02 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Koç, İ. Akın, U. (2020). Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin olumlu ve olumsuz yönleri: öğretmenlerin görüş ve önerileri. *Turkish Studies - Education*, 15(1), 261-288.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koşar, S. Buran, K. (2019). Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232-1265.
- Külahoğlu, Ö. Ş. (2004). Eğitimin Sosyal, Psikolojik, Felsefi, Tarihi ve Ekonomik Temelleri. L. Küçükahmet (ed.), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (ss. 79-90) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Challenging Roles And Impact On Teacher And School Effectiveness*. Professor and Director Leadership for Learning Research Group Faculty of Education University of Tasmania
- Petraşcu, D. (2010). Internal Audit: Defining, Objectives, Functions And Stages. *Studies in Business & Economics*, 5(3), 238-246.
- Setia, R., Nasrudin, D. Teacher Supervision As An Improvement In The Quality Of Education. *International Journal of Education and Social Science Research*, 3(3), 11-22.
- Sharma, S., Yusoff, M., Kannan, S., & Baba, S. B. (2011). Concerns of teachers and principals on instructional supervision in three Asian countries. *Social Science and Humanity*, 1(3), 214-217.
- Şahin, M. (2009). *Sistem Yaklaşımı. Durumsallık Yaklaşımı. Denetim*. Koparal C. (ed.), *Yönetim Organizasyon* (ss.55-84 ve 158-170) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, S. Sümer, S. (2020). Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Perspektifinden Okullardaki Öğretimsel Denetim Uygulamaları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(70), 835-844.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim Sisteminde Teftiş. Kavramlar- İlkeler- Yöntemler*, 7. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Tyagi, R.S. (2010). School based instructional supervision and effective Professional development of teachers. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 40 (1), 111-125.
- Ültay, E., Akyurt, H., Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201.
- Wei, C. Chen, Y. (2013). The Supervisory Process of EFL Teachers: A Case Study. *Tesl-Ej*, 17(1), 1-21.
- Yeşil, D. Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz K. (2004). Sanatsal Denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 38, 292-311.