

Öğretim Denetimini Engelleyen Faktörler

Barriers to Instructional Supervision

Tülin ÇOLAK ÇAKIR¹ 

Özet

Etkili bir eğitim ortamı oluşturabilme amacı taşıyan öğretim denetimi, öğretmen performansını değerlendirmek suretiyle eğitim yöntemlerini geliştirmeyi ve öğrenci başarısını artırmayı hedefleyen kritik bir süreçtir. Bu sayede öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirlemeye ve bu ihtiyaçlara yönelik eğitim programları düzenlemeye olanak sağlanırken öğretmenlerin güçlü yönlerini fark edip pekiştirmelerine, gelişime açık yönlerini belirleyerek hem bireysel hem kurumsal ilerlemeyi sağlamaya fırsat sunulur. Ancak denetim sürecinin istenilen düzeyde gerçekleşmesini engelleyen çeşitli faktörlerle karşılaşılabilir. Bu araştırma öğretim denetimini engelleyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koyabilmek amacıyla hazırlanmış bir derleme çalışmasıdır. Araştırmanın amaca ulaşabilmesi için belirlenen ölçütler ve anahtar kelimeler doğrultusunda Google Scholar, Eric ve DergiPark veri tabanları ile literatür taraması yapılmış, ulaşılan kaynaklar araştırma sorusu çerçevesinde sınırlandırılmıştır. Bu çalışmalara bağlı olarak öğretim denetimini engelleyen faktörler "Okul müdürlerinin sorumlu oldukları iş ve görevlerle ilgili yeterli donanımına sahip olmamaları, bu konuda eğitime tabi tutulmamaları, müdür-öğretmen ilişkilerinin objektifliği engellemesi/taraflı-önyargılı davranma, okul müdürlerinin iş yükünün fazlalığı, denetimlerin amaca uygun olmaması, öğretmene bağlı sorunlar" şeklinde temalandırılmıştır.

Anahtar sözcükler: Öğretim liderliği, öğretim denetimi, öğretim denetiminde engeller, okul müdürü, öğretmen.

Abstract

Instructional supervision plays a crucial role in fostering effective educational environments by enhancing teaching methods and boosting student achievement through teacher evaluation. It identifies professional development needs, facilitating tailored training programs, and empowers teachers to recognize and build on their strengths. This process supports both individual teacher growth and institutional advancement by pinpointing areas for improvement. However, challenges often hinder effective supervision. This review investigates factors impeding teaching supervision, drawing from Google Scholar, Eric, and DergiPark databases. Based on the studies accessed, the factors preventing instructional supervision were thematised as "School principals not having adequate equipment related to the work and tasks they are responsible for, not being subjected to training on this subject, principal-teacher relations preventing objectivity / biased-biased behaviour, excessive workload of school principals, inspections not being suitable for the purpose, teacher-related problems". By analyzing these impediments, the study aims to shed light on how supervision can be optimized to better support educational excellence.

Keywords: Instructional leadership, instructional supervision, barriers in instructional supervision, school principal, teacher.

Geliş Tarihi / Submitted: 01/07/2024

Kabul Tarihi / Accepted: 25/07/2024

Atıf / Citation: Çolak Çakır, T. (2024). Öğretim denetimini engelleyen faktörler. *Avrasya Beşeri Bilim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 37-47.

¹ Bilim Uzmanı/Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Karabük, Türkiye, tulinccakir@gmail.com

Giriş

Eğitimde sürekli iyileştirme, kalite gelişimini yönlendiren yenilik ve mükemmelliğe bağlılığı gerektirir (Şenol vd., 2022). Bu arayışın merkezinde, eğitim süreçlerini yürüten ve eğitim hedeflerine ulaşmada önemli rol oynayan öğretmenler yer alır. Öğretmen kalitesini ve yeterlilik düzeylerini yükseltmek, eğitim sonuçlarını iyileştirir (Yenen, 2022). Öğretmen vasıflarının geliştirilmesi için denetimler, proaktif bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Zira denetimler, eksikliklerin tamamlanması, olumlu özelliklerin desteklenmesi ve yol gösterici olmak için vardır (Koşar & Buran, 2019).

Eğitimde denetim, eğitim hedeflerine ulaşılmasını değerlendiren, eksiklikleri ve zorlukları belirleyip gideren (Berna, 2022) ve sadece gözlemden öte gelişimsel desteği vurgulayan kritik bir süreç olarak işlev görür (Akbulut-Altınova & Gündüz, 2021). Temel amacı, eğitim çabalarının amaçlanan hedeflerle uyumunu değerlendirmek, verimliliği artırmak için öneriler sunmak ve kurum personelinin mesleki gelişimi için rehberlik etmektir (Çiçek-Sağlam & Aydoğmuş, 2016). Benzer şekilde, öğrenme ve öğretme süreçlerini iyileştirmek için öğretmenlerin pedagojik uygulamalarını geliştirmelerini destekler (Uğurlu & Usta, 2016), böylece eğitim ortamlarında öğretmen gelişimini ve etkinliğini artırır. Bununla birlikte araştırmacılar, etkili okul denetiminin eğitim yeterliliğini artırdığını ve öğretmen performansını iyileştirmek için gerekli olduğunu, böylece etkili sınıf öğretimi sağladığını savunmakta; uygun denetim olmadan eğitim kalitesini korumanın zor olacağını öne sürmektedirler (Ghavifekr vd., 2019). Eğitim çabalarının etkililiği, planlanan hedefler ile gerçek başarılar arasındaki boşluğu doldurma becerisine bağlıdır ve bu da titiz denetim ve değerlendirme ile kolaylaştırılan bir görevdir (Demirkasımoğlu, 2011).

Bu çerçevede, etkili eğitim denetimi, öğretim kalitesinin artırılmasında ve eğitim hedeflerine ulaşılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Gözlemden ziyade gelişimsel desteğe odaklanan denetim, eksikliklerin tespit edilip giderilmesine yardımcı olarak öğretmen performansını ve sınıf etkinliğini artırır. Bu proaktif yaklaşım sadece öğretmenlerin öğretim uygulamalarını geliştirmelerine destek olmakla kalmaz, aynı zamanda okulun genel gelişimine ve öğrenci başarısına da katkıda bulunur. Literatürde de vurgulandığı gibi sürekli denetim, değerlendirme ve geri bildirim döngüsü eğitim planlaması ve sonuçları arasındaki açığı kapatmak için gereklidir. İleriye dönük olarak güçlü denetim uygulamalarına yatırım yapmak, eğitimde mükemmelliği sürdürmek ve okullarda sürekli gelişimi teşvik etmek için önemini korumaktadır.

Öğretimde Denetim

Öğretim denetimi, öğretmenlerin eylemlerini değerlendirerek öğrenme ve öğretme süreçlerine nitelik kazandırmak üzere gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Esen & Albez, 2022). Bu bağlamda, öğretmenlerin güçlü yönlerini keşfetmeleri ve öğrenme ile gelişim ihtiyaçlarına uygun rehberlik imkanlarının sunulması sağlanmaktadır (Zepeda, 2016). Bu süreç, sadece değerlendirmeye bağlı yargılamayı değil öğretmenlerin desteklenmesini hedefleyerek ileri düzeyde öğrenme sağlama amacını ön planda tutmakta (Aydın, 2020; DiPaola & Hoy, 2014); eğitim-öğretim sürecinde gözlemlenen boşlukları kapatmaya yardımcı olmaktadır (Köroğlu & Oğuz, 2011). Başka bir deyişle, etkili bir eğitim için denetimler aracılığıyla öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek sağlanmakta ve öğretim performansı ile öğrenci öğrenimi geliştirilmektedir (Deniz & Erdener, 2016; Nolan & Hoover, 2008).

Okullarda denetim işlevi genellikle okul müdürleri tarafından yürütülmektedir (Aras & Şimşek, 2022; Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013; MEB, 2015). Örneğin, 7 Eylül 2013 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 28758 sayılı MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin (OKY) 77. maddesine göre, denetim görevi okul müdürlerinin sorumlulukları arasına eklenmiştir (MEB, 2013). Aynı şekilde 17 Nisan 2015 tarihli ve 29329 sayılı MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 54. Maddesinde "Bakanlığa bağlı tüm eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performansı, başarıları ve çabaları, ders yılı sonunda kurum müdürü tarafından değerlendirilecektir" ifadesi bulunmaktadır (MEB, 2015). Ancak, bu değerlendirmenin nasıl gerçekleştirileceği konusunda belirli düzenlemeler bulunmamakta olup, bu kural zamanla geçerliliğini yitirmiştir (Pomay & Ünal, 2023).

Eğitim denetmeni olarak okul müdürlerinin öğretmenler ile iş birliği yaparak günlük etkileşimde bulunmaları, öğrenme ortamlarını düzenli olarak ziyaret etmeleri ve öğretmenlerin mesleki gelişimini artırmak için adımlar atmaları gerekmektedir; bu şekilde okulun hedeflerine katkıda bulunmaları beklenmektedir (Zepeda, 2016). Zepeda (2016), yalnızca değerlendirme amacıyla denetim yapmanın

öğretmen gelişimini etkili bir şekilde desteklemeyeceğini savunmaktadır; çünkü değerlendirme işlemleri, prosedürel olarak öğretmenlere puan verme odaklıdır. Diğer bir deyişle, denetim sürekli destek sunarken değerlendirme performansın değerlendirilmesini öncelikli kılar (Mette, Range, Anderson, Hvidston, Nieuwenhuizen & Doty, 2017) ve yasal bir gereklilik olarak sadece kağıt üzerinde yapılırsa amacından sapmış olur (Sezgin, Tınmaz & Tetik, 2017). Mette ve meslektaşları (2017), öğretmen değerlendirmesinin genellikle öğrenciler üzerindeki etkileri dikkate almayan, anlık performansı belirleyen, anlamlı geri bildirim imkanını ortadan kaldıran ve evrak işlerine bağlı standart prosedürlerden oluşan yıllık bir inceleme olduğunu savunmakta ve bu sürecin okul ortamlarında olumsuz etkilere yol açabileceğini düşünmektedir.

Görülmektedir ki bir öğretmene çok boyutlu ve derinlemesine (Uğurlu, 2013) ulaşabilmenin en etkili yolu sınıf gözlemleri kabul edilmektedir; çünkü sınıf gözlemleri, sınıflarda olup bitenlere dair zengin ampirik veriler sağlar (Smit, van de Grift, de Bot, & Jansen, 2017). Glickman ve Burns (2021) sınıf uygulamalarını geliştirmek için denetimin öğretmen psikolojisini iyileştirici etkisi olması gerektiğinden bahsetmekte; bunun için bazı stratejik öneriler sunmaktadır. Araştırmacılara göre denetmen alçakgönüllü davranarak, onaylama ve uygulama beyanları vererek, verileri kullanmak suretiyle güçlü yönleri odaklanarak, somut öneriler sunarak, pozitif enerji vererek öğretmenleri destekleme yoluna gitmelidir; böylece denetmen öğrenci öğrenmesi ve ortak öğrenme hedeflerine ulaşabilmeye katkı sunulabilecektir. Belirli aralıklarla gerçekleştirilen sınıf gözlemlerinin öğretmen gelişimine katkı sunması (Sezgin vd., 2017) mümkünken yapılan araştırmalar ders denetimlerinin asıl amacından uzaklaşıp formalite kazandığı (Balyer & Özcan, 2020) ve öğretmenlere fayda sağlamadığı (Duykuluoğlu, 2018) yönünde şekillenmektedir.

Öğretim Denetiminde Engeller

Küreselleşmeyle birlikte toplumun eğitim sisteminden ve yöneticilerinden beklentilerinin değiştiğini, öğretimin ve öğrenci öğreniminin teşvik edici bir yapıya ihtiyaç duyduğunu görmek mümkündür. Öğrenci başarısını artırmak için gösterilen performansların denetlenmesinin, Aydın'ın (2020) belirttiği gibi, sadece kontrol ve yargılamadan ziyade iyileştirmeye odaklanması gerektiği vurgulanmaktadır. Okul müdürünün liderlik niteliklerinin, yönetim rolü dışında, denetimdeki başarısını belirleyici etkide olduğu ifade edilebilir. Okuldaki öğretimi destekleyen ve öğrenci öğrenim kalitesini artırmayı hedefleyen öğretim liderliğinin Glanz'ın (2022) belirttiği gibi makro ve mikro düzeyde rol aldığı, hem öğretmenlerin mesleki gelişimine hem de öğretimin geliştirilmesine odaklandığı (Cansoy & Polatcan, 2023) gözlemlenmektedir.

Özdemir ve Sezgin (2002) okulların mevcut durumlarından daha öteye, ideal olana ulaştırılabilmesinde okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini önemli bulmaktadır. Okul müdürleri öğretmenlerle kurulacak güçlü ilişkiler ve geri bildirimlerle desteklemeler ile öğretmenlerin farklı mesleki gelişim fırsatlarını sağlamaya yardımcı olma (Mette vd., 2017) gibi rolleri üstlenmenin yanı sıra eğitime yönelik tüm etkinliklerde rol model olup mesleki gelişime yönlendirme, aksaklıkları önleyici tedbirler alma, görünür ve ulaşılabilir olma gibi eylemlerle öğretimi geliştirip okul performansını artırma çabası içinde olmalı, bu süreci ders denetimleriyle gözlemlenmelidir (Koşar & Buran, 2019). Buradan yola çıkarak öğretim faaliyetlerini denetleyecek olan okul müdürlerinin öğretim liderliği vasfını taşınamalarının da öğretim denetimindeki başarıyı olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Dolayısıyla öğretim denetimi başarısının öğretim liderliğindeki niteliğe bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Uluslararası literatürde, okuldaki öğretmen verimliliği ile denetim arasındaki ilişki incelenmiş ve Daud, Dali, Khalid ve Fauzee (2018) tarafından yapılan çalışmada denetmenlere duyulan güvenin öğretmenlerin öğretimini iyileştirmeye pozitif bir motivasyon sağladığı, etkili iletişimin denetmen-öğretmen ilişkisinde sınıf uygulamalarına yansıdığı ve denetim sıklığının öğretmen yeterliliğinin gelişiminde önemli etkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, bu araştırmada, denetim konusunda yüksek düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmanın öğretmenlerin denetime yönelik tutumlarını etkilediği vurgulanmıştır. Üst düzey yöneticilerin denetim sürecinde yaşadığı zorluklar üzerine yapılan çalışmalar ise marjinal öğretmenlerle ilgili sorunlar (Zepeda, 2016), öğretmen niteliklerine karar verme konusunda zorluklar yaşanması gibi sonuçlar ortaya koymaktadır (Shaked, 2019).

Ulusal alanyazına göre, okul müdürlerinin öğretim denetimi görevini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirebildiği konusu tartışmalıdır. Müdürlerin yoğun iş yükü (Sezgin vd., 2017) ve dolayısıyla denetim için yeterli zamanı ayıramamaları (Aydın, 2020); müdürlerin sahip oldukları yaptırım gücünün yetersiz olması (Atay & Sarpkaya, 2023); öğretmenler arasında olumsuz duyguların oluşması (Pomay & Ünal, 2023) gibi faktörler, denetimin etkin bir şekilde yürütülmesini zorlaştırabilmektedir. Örneğin, Deniz ve Saylık (2018) tarafından okullardaki denetim sürecinde "bilgi ve beceri, geri bildirim sağlama, iletişim, işbirlikçilik, farklı branşlar hakkında bilgiler, objektiflik, denetim planlaması" gibi konularda sorunlar yaşandığı ileri sürülmektedir. Ayrıca bu araştırmacılar, okul müdürlerinin etkin bir denetçi olabilmeleri için "yöneticilik becerisi sergileme, adil ve tarafsız davranma, gereken bilgi ve deneyime sahip olma, başarılı bir öğretmen olma, hoşgörülü ve anlayışlı olma, insanlarla iyi ilişkiler kurma" gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Okul müdürlerinin ülkemizde çeşitli liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir; fakat bireysel özellikler, atama süreçleri ve çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda bu özellikleri sergilemede zorlanabilecekleri düşünülebilir. Okul müdürlerinin, sorumluluklarıyla ilgili yeterli donanım ve gereken eğitime sahip olmamaları, denetim görevlerinde sorunlar yaşanmasına neden olabilir. Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli eğitim almadığını ve yeterli bilgiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır (Örneğin; Dönmez & Demirtaş, 2018; Yeşil & Kış, 2015). Bir okul müdürü olarak denetim sürecinde neyi, nasıl ve neden denetleyeceğini bilmek oldukça önemlidir.

Öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki ilişkilerde ortaya çıkabilen sorunlar, öğretim denetimi sürecinde olumsuz etkilere neden olabilir. Müdür-öğretmen arasındaki sıkı dostluk ilişkileri veya tam tersi şekilde uzaklık, denetim sürecinde adaletsiz davranışlara yol açabilir. Yeşil ve Kış'ın (2015) belirttiğine göre, müdür-öğretmen arasındaki dostluk ilişkileri denetimin asıl amacından sapmasına sebep olabilir. Dönmez ve Demirtaş (2018) ise müdür-öğretmen arasındaki ideolojik farklılıklar ve geçmiş deneyimlerin denetim sürecinde yanlış yaklaşımlara neden olabileceğini iddia etmektedir.

Ülkemizde denetim faaliyetlerinin öğretimi geliştirme amacını aşarak okul yönetim eylemlerine odaklandığı görülmektedir (Kayıkçı, Özdemir & Özyıldırım, 2018). Yönetmelik gereği denetim yapma zorunluluğu olmasına rağmen okul müdürleri bu süreçte bazı kısıtlayıcı sorunlarla karşılaşabilmektedir (Ağaoğlu & Selim, 2020). Bu bağlamda, okullarda öğretimin kalitesini artıracak rehberlik ve destek hizmetlerinin yeterince sağlanmadığı ve mevcut sorunların yeterince araştırılıp ele alınmadığı düşünülmektedir (Aküzüm & Özmen, 2013). Bu çalışma önceki araştırmalardan yola çıkarak öğretimde denetim engellerine ilişkin araştırmaları derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada yöntem olarak doküman analizi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırma sorusuna cevap bulmak için çeşitli kaynaklardan elde edilen belgeleri sistematik olarak inceleyerek verileri toplama ve analiz etme yaklaşımını içerir. Doküman analizi, hem nicel hem de nitel verilerin toplanmasına imkan tanır. Nicel veriler, örneğin dokümanda belirli bir kavramın ne kadar sıklıkla geçtiği gibi sayısal olarak ifade edilebilirken, nitel veriler, dokümanda belirtilen temalar, fikirler ve bakış açıları gibi sözlü verilerdir (Büyüköztürk vd., 2015). Araştırmaya dahil edilen çalışmalar, içerik analizi yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiş ve temalar oluşturulmuştur.

Bulgular

İncelemeye dahil edilen çalışmaların değerlendirilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İncelenen araştırmalarda, okullardaki denetimi sınırlayan engellere ilişkin aşağıdaki tespitlere ulaşılmıştır:

Denetimle ilgili okul müdürünün bilgi ve beceri eksikliği. Okul müdürlerinin denetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği, etkili bir denetim sürecini engelleyen önemli bir faktördür. Türkiye'de yapılan ampirik çalışmalar, okul müdürlerinin ders denetimiyle ilgili becerilerinin yetersiz olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, denetim sürecinde profesyonel bilgiye sahip olmanın ve buna yönelik eğitimin zorunluluğuna vurgu yaparak pek çok okul müdürünün bu alanda eğitim almadığını belirtmektedirler (Örneğin; Ağaoğlu & Selim, 2020; Altınok vd., 2020; Altunay, 2020; Aküzüm &

Özmen, 2013; Birel & Erçek, 2019; Boydak-Özan & Nanto, 2018; Deniz & Saylık, 2018; Dönmez & Demirtaş, 2018; Duykulukoğlu, 2016; Koç, 2018; Koç & Akın, 2020; Koçak & Memişoğlu, 2020; Pomay, 2022; Sabancı & Akcan, 2019; Şeren & Özcan, 2022; Tonbul & Baysülen, 2016; Tütüncü, 2021; Uygur, 2020; Yeşil & Kış, 2015).

Birel ve Erçek'e (2019) göre okul müdürlerinin denetimde gösterdikleri yetkinlikler, bu alandaki bilgisizlikleri ve öğretmenlik mesleğinden uzak olmaları nedeniyle etkilenmektedir. Emekli olmaya yaklaşan okul müdürlerinin kendilerini yenileme ve geliştirme konusunda zorluklar yaşadığını belirten Bozan ve Ekinci (2018) ise bu durumun önemine dikkat çekmektedir. Koç'un (2018) çalışması, okul müdürlerinin neredeyse tamamının denetim uygulamalarıyla ilgili hizmet içi eğitim almadığını göstermektedir. Öğretmen denetimlerinde okul müdürlerinin düşük yetkinlik seviyelerine işaret eden yazar aynı zamanda, öğretmen denetimiyle ilgili hizmet içi eğitimlerin yeterli içeriğe sahip olmadığını vurgulamaktadır.

Farklı araştırmalarda belirlenen diğer sorunlar da okul müdürlerinin denetimle ilgili yetersizliklerini açıklamada yardımcı olabilir. Örneğin, okul müdürlerinin problem çözme yeteneklerinin yetersiz olması (Aküzüm & Özmen, 2013; Ulutaş, & Günaydın, 2022) ve emekliliğe yaklaşan müdürlerin kendilerini yenileyememeleri (Bozan & Ekinci, 2018) bu konudaki sorunlar arasında yer almaktadır.

Denetimde müdür-öğretmen ilişkilerinin objektifliği engellemesi/tafırlı-önyargılı davranma. Okul müdürlerinin kişilik özellikleri veya öğretmenlerle olan ilişkileri, denetim sürecinde tarafsız olmayı engelleyebileceği ve önyargılar doğrultusunda tafırlı davranışlara yol açabileceği konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum literatürde sıkça tartışılan bir konudur (Örneğin Altınok vd., 2020; Altunay, 2020; Aslanargun & Göksoy, 2013; Birel & Erçek, 2019; Boydak-Özan & Nanto, 2018; Demirtaş & Akarsu, 2016; Deniz & Saylık, 2018; Dönmez & Demirtaş, 2018; Ergen & Eşiyok, 2017; Koç & Akın, 2020; Şeren & Özcan, 2022; Tonbul & Baysülen, 2016; Tütüncü, 2021).

Araştırmalar, denetimin sıkça bir baskı aracı olarak kullanılması (Arslantaş, Tösten & Avcı, 2020; Boydak-Özan & Nanto, 2018; Koç & Akın, 2020; Tonbul & Baysülen, 2016), denetimin okul müdürleri tarafından bir koz olarak görülmesi (Birel & Erçek, 2019), okul müdürlerinin yapıcı olmaktan uzak eleştirel bir tutum sergilemeleri (Demirtaş & Akarsu, 2016; Koçak & Memişoğlu, 2020), müdür-öğretmen arasındaki dostluk ilişkilerinin zarar görebileceği endişesi (Kayıkçı vd., 2018; Koç & Akın, 2020; Yeşil & Kış, 2015), okul müdürlerinin denetim sonuçlarıyla kendini başarılı gösterme isteği (Ergen & Eşiyok, 2017), değerlendirmenin adaletsizliği (Altun, Şanlı, & Tan, 2015; Aydın, Günbey, & Kara, 2020; Uygur, 2020) ve iletişim eksikliği (Uygur, 2020) gibi konuları sınıflandırmıştır.

Okul müdürlerinin iş yükünün fazlalığı. Okul müdürlerinin farklı işlerle uğraşmaları, yönetim görevlerine yeterli zaman ayırmalarını engelleyebilir. Literatürde okul müdürlerinin iş yoğunluğunun, öğretim denetimine engel teşkil eden faktörler arasında olduğu sıkça vurgulanmaktadır (Örneğin; Ağaoğlu & Ağaoğlu, 2020; Ağaoğlu & Selim, 2020; Altunay, 2019; Aslanargun & Bozkurt, 2012; Aydın, 2020; Bilgin-Dikmen & Göksoy, 2021; Duykulukoğlu, 2016; Ergen & Eşiyok, 2017; Koç, 2018; Koşar & Buran, 2019; Pomay, 2022; Sezgin vd., 2017; Tonbul & Baysülen, 2016).

Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan bir araştırmaya göre okul müdürleri, yönetim görevlerinde maddi kaynaklara öncelik vermektedir. Bu durum, temizlik işleri, yardımcı personel eksikliği, okul bütçesi gibi maddi kaynaklardan kaynaklanan sorunların hiyerarşik düzende çözülmesinin okul müdürlerinin iş yükünü artırdığını göstermektedir. Ayrıca, araştırmacılar, okul müdürlerinin yöneticilik pozisyonları gereği sık sık toplantılara katılmalarının da iş yüklerini artıran bir etken olduğunu belirtmektedir.

Koç (2018), okul müdürlerinin idari işlerindeki yoğunluğun denetime yeterli zaman ayıramamalarına neden olduğunu ifade etmektedir. Ağaoğlu ve Selim (2020) ise okul müdürlerinin üstlendikleri sorumlulukların azaltılması gerektiğini ve böylece daha fazla denetim zamanı ayırabilmelerinin sağlanması gerektiğini vurgularken idari iş yükü ve zaman kısıtlılığı sorununu ele almaktadır. Altunay (2019) tarafından yapılan bir çalışma, okul müdürlerinin iç ve dış çalışmalarının ders denetimlerini geride bıraktığını ve bu nedenle denetimlerin düzenli olarak yapılamadığını ortaya koymuştur. Pomay (2022) ise denetim sıklığının veli-öğrenci şikayetleri, iş yoğunluğu, fazla öğretmen sayısı gibi faktörlere bağlı

olarak değiştiğini ve genellikle iş yoğunluğundan dolayı denetimlerin ihmal edildiğini, ancak sorun çıktığında gerçekleştirildiğini belirtmektedir.

Denetimlerin amaca uygun olmamasından/ulaşmamasından kaynaklanan sorunlar. Ders denetimlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılması nitelik sorununu ortadan kaldıracaktır. Araştırmalar, ders denetimlerinin genellikle belirli bir amaca hizmet etmediğini ortaya koymaktadır (Örneğin: Altınok vd., 2020; Altunay, 2019; Boydak-Özan & Nanto, 2018; Duykulukoğlu, 2016; Koç & Akın, 2020). Boydak-Özan ve Nanto (2018) tarafından yapılan bir araştırmada denetimlerin etkili ve amaca uygun olmadığı belirtilmiştir. Altunay'a (2019) göre, okul müdürleri denetimlerin amacını anlamadıkları için neye odaklanmaları gerektiğini de bilememektedirler. Altınok vd. (2020) ise denetimlerin gerektiği gibi yapılmadığı ve öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamadığı, sadece plan ve programların uygulanmasıyla sınırlı kaldığını ifade etmekte; bu durumun denetimlerin sadece formalite olmaktan öteye geçemediği sonucunu doğurduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Koçak ve Memişoğlu (2020) da okul müdürlerinin ders denetimlerini sadece formalite amaçlı yaptığını belirtmektedirler.

Denetimin formalite olarak algılanması, denetimin sadece belge kontrolünden ibaret hale gelmesine yol açabilir (Altınok vd., 2020; Boydak-Özan & Nanto, 2018; Duykulukoğlu, 2016; Koçak & Memişoğlu, 2020). Bu durumda karşılaşılan bir diğer sorun ise denetim süresinin yetersiz olmasıdır (Akbulut-Altınova & Gündüz, 2021; Altınok vd., 2020; Altunay, 2020; Boydak-Özan & Nanto, 2018; Gün, 2019; Koç & Akın, 2020; Şeren & Özcan, 2022). Aslanargun ve Göksoy'un (2013) araştırmasında denetim süresinin yetersizliği vurgulanmış, öğretmenlerin sadece birkaç derste performansına dayalı bir değerlendirmenin yeterli olmadığı belirtilmiştir. Yılda birkaç kez gerçekleştirilen denetimlerin, öğretmen ve eğitim-öğretim sürecini tam olarak anlamada yetersiz olduğu görüşü dile getirilmiştir. Boydak-Özan ve Nanto (2018) ise denetimlerin süreçsel bir yaklaşıma sahip olmadığını ve yıl içinde periyodik olarak değil bir seferde yapıldığını belirtmişlerdir. Gün'ün (2019) çalışmasında denetim süresinin yetersiz olduğu ve daha uzun süreler gerektiği vurgulanmaktadır.

Denetimlerin amaca uygun şekilde gerçekleştirilmemesi, okul müdürü ve öğretmen arasında güven sorunlarına yol açabilir. Altunay (2019), denetim sürecinde okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel özelliklerini, öğretmenlerin de müdürlerin profesyonel yeterliliklerini dikkate almamalarından kaynaklanan güven sorununa dikkat çekmektedir. Ayrıca, denetimin yürütülme sürecinde karşılaşılan diğer sorunların da güven problemini artırabileceği düşünülmektedir. Örneğin; denetimlerin öğretmenler üzerinde baskı ve stres oluşturması (Aslanargun & Göksoy, 2013; Tunç, İnandı, & Gündüz, 2015), okul ikliminin bozulacağı endişesi (Tonbul & Baysülen, 2016), öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlamaması (Koçak & Memişoğlu, 2020; Duykulukoğlu, 2016), denetim sürecinde derslerin doğal bir şekilde işlenememesi (Bilgin-Dikmen, & Göksoy, 2021; Koç, & Akın, 2020; Şeren & Özcan, 2022), denetim uygulamalarında sorunlar yaşanması (Şeren & Özcan, 2022), öğretmenin alan bilgisine uzak olunması ve branş farklılığı (Ağaoğlu & Selim, 2020; Altunay, 2020; Bozan & Ekinci, 2018; Demirtaş & Akarsu, 2016; Duykulukoğlu, 2016; Koç & Akın, 2020; Koçak & Memişoğlu, 2020; Pomay, 2022), okul müdürünün öğretmene üstünlük kurması (Koçak & Memişoğlu, 2020), okul müdürünün denetimde gözlemediği eksiklikleri sınıf ortamında dile getirmesi (Koçak & Memişoğlu, 2020; Koç & Akın, 2020), öğretmene geri bildirim verilmemesi (Duykulukoğlu, 2016), öğretmeni tedirgin etme, öğretmenin açığının aranması ve habersiz denetimler (Ağaoğlu & Selim, 2020; Koçak & Memişoğlu, 2020) gibi konular literatürde sıkça karşılaşılan faktörler arasında yer almaktadır.

Öğretmene bağlı sorunlar. Ders denetimlerinde, okul müdüründen kaynaklanan zorlukların yanı sıra öğretmenlerin kendi içlerinden kaynaklanan sorunların da denetim uygulamalarında engel oluşturduğu gözlenmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar, bu konuda şu bulguları ortaya koymaktadır: öğretmenlerin endişe duyması, stres yaşaması ve korkması (Bilgin-Dikmen & Göksoy, 2021; Pomay, 2022; Uygur, 2020; Tütüncü, 2021), öğretmenlerin denetime direnç göstermesi (Pomay, 2022; Pomay & Ünal, 2023), öğretmenlerin sürece dahil edilmemesi (Duykulukoğlu, 2016) ve öğretmenlerin özleştirme yapmaması ve sayılarının fazla olması (Bilgin-Dikmen & Göksoy, 2021).

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Eğitim ve öğretim, bireylerin ve toplumun gelişiminde önemli role sahip olan süreçlerdir ve hem öğrencinin bireysel ihtiyaçlarını hem de toplumun genel ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Eğitim sistemindeki sorunların acilen ele alınması gerekmektedir, çünkü bu sorunlar genellikle öğretmenleri doğrudan etkileyen eğitim çerçevesiyle ilgilidir (Çelikten vd., 2005). Kahyaoğlu ve Karataş (2019) tarafından vurgulandığı gibi öğretmenlerin profesyonel gelişimlerinin ve sınıf içi etkinliklerinin artırılmasında mesleki gelişimin önemli bir rol oynaması kaçınılmazdır. Sürekli mesleki gelişimle uğraşmak meslektaşlar, öğrenciler veya veliler gibi dış desteklere ihtiyaç duyabilir, böylece sürekli büyüme ve ilerleme sağlanabilir. Okul müdürlerinin etkili öğretimsel denetimi, öğretmenlerin gelişimine ve öğretim kalitesinin artmasına yardımcı olacak destekleyici bir ortamın teşvik edilmesinde önemli bir rol oynayabilir.

Öğretim uygulamalarının geliştirilmesinde öğretimsel denetimin önemi kabul edilmesine rağmen Türkiye'deki araştırma bulguları, mevcut denetim uygulamalarıyla arzu edilen sonuçlar arasında bir boşluk olduğunu ortaya koymaktadır. Bu eşitsizliği gidermek için okul müdürlerinin denetim uygulamalarında gerekli uzmanlığı kazanmaları ve yapıcı geri bildirim sağlama becerilerini geliştirmek için hedefe yönelik eğitim almaları son derece önemlidir (Deniz & Saylık, 2018). Okullar, müdürlerin denetim konusundaki bilgi ve becerilerini güçlendirerek öğretmen yetkinliğini artıran ve sunulan eğitimin kalitesini yükselten sürekli bir iyileştirme kültürü geliştirebilir. Ünal (2022), müdürlerin sınıf gözlemleri sırasında belgeye dayalı değerlendirmelerin ötesine geçmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte Himmetoğlu (2022) müdürlerin anlamlı ve etkili denetim faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli eğitim ve destekle donatılmalarının önemini vurgulamaktadır.

Okul müdürlerinin ders denetimlerinde objektif değil önyargılı ve taraflı davranışları başka bir sorun olarak görünmektedir. Bu yaklaşımın öğretmen motivasyonu üzerinde yordayıcı olduğunu düşünmek mümkündür. Araştırma bulguları da okul müdürlerinin denetim değerlendirmelerinde ideolojik yaklaşımlarla ve bireysel ilişkilere bağlı olarak kanaat geliştirdiğini göstermektedir. Müdür-öğretmen iletişiminin sağlıklı ve olumlu yönde gelişmesinin okulda güven ortamı oluşturacağı bilinmektedir. Ancak bireysel ilişkilerdeki samimiyetin ya da tam tersi yaşanan husumetlerin denetim sonuçlarına yansıtılması profesyonel yaklaşıma aykırı görünmektedir. Şeren ve Özcan (2022) denetim süreçlerinin okulun psikososyal ortamını olumlu yönde etkilemesi için öğretmenlerin denetmenlere ve denetim uygulamalarına güvenmeleri gerektiğinden bahsetmektedir.

Okul müdürlerinin görev tanımları kapsamında sorumlu oldukları işlerin fazlalığı, denetim uygulamalarında sorun yaşanmasına sebep olmaktadır. Okulun fiziki şartları, ekonomisi, donanımı, personel ihtiyacı gibi madde kaynaklarını iyileştirebilmek; öğretmen-öğrenci ve veliyi ilgilendiren işlerle meşgul olmak, bürokratik uygulamalarla ilgilenmek, yönetimi ilgilendiren toplantılara katılmak vb. okul müdürünün idari görevlerinin yoğunluğu denetim uygulamalarına ayırması gereken süreyi kısıtlayabilir. Okul müdürlerine yüklenen sorumlulukların azaltılması, yetki devrinin gerçekleştirilmesi öğretime ayrılacak zamanın daha verimli hale gelmesini sağlayabilecektir.

Öğrenci öğrenmesini ve gelişimini üst düzeyde sağlamak için atılacak tüm adımlar önceden planlanmalı, organize edilmeli ve kontrol altında tutulmalıdır. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların ve bu yatırımların takibinin amaçları bellidir. Denetimlerin niçin ve nasıl yapılacağıyla ilgili yeterli donanıma sahip olmayan okul müdürleri belirlenen bu amaçlardan uzaklaşmış olur. Böyle bir durumda okul müdürlerinin kendi belirlediği hedefler doğrultusunda kendi kurallarıyla hareket etmesi kaçınılmazdır. Denetim sadece bir formalite uygulama olarak görülüp evrak denetimi modeline çevrildiğinde yapılan/yapılacak her işin kağıt üzerinde yazılanlara sıkışıp kalması muhtemeldir. Gün'ün (2019) bulgularına göre öğretmenler var olan asıl performansı göstermede evrak denetiminin yeterli olmadığını ifade etmektedirler. Yıl içinde yapılan denetimlerin azlığı ve sadece bir ders saatine sığdırma çabaları da uygulamanın bir formaliteyi yerine getirmekten ibaret olduğu izlenimi uyandırmaktadır.

Denetimlerin gelişim sağlama amacı dışına çıkıp olumsuz eleştirilerle açık arama amacına hizmet etmemesi gerekir. Böyle bir durum okulda güven ortamını bozacağı gibi öğretmen performansını da olumsuz etkileyecektir. MEB OKY 78. maddede okul müdürlerinin öğretmen performanslarını geliştirmek için öğretim yılı içinde en az bir kez ders gözlemi ve rehberlik yapabileceği belirtilmiştir

(MEB, 2013). Bu binaen okul müdürlerinin neyi, nasıl gözlemleyecekleri ve nasıl rehberlik yapacaklarına ilişkin net bir açıklama bulunmamaktadır. Ortaöğretimde çalışan müdürlere yüklenen bu görevin diğer eğitim kurumlarındaki müdürler için geçerli olmadığı görülmektedir (bkz. RG-10/7/2019-30827,94.. madde). Dolayısıyla okul müdürlerinin denetim esnasında ne yapacaklarını bilmemeleri denetimi gerektiği kadar ciddiye alınacak bir eylem olarak algılamamalarına sebep olabilir.

Ünal'ın (2022) ifadesine göre, bilimsel denetim bürokrasi anlayışının hüküm sürdüğü ve korkutmaya dayalı üst-alt ilişkisine bağlı bir uygulamadır. Bu yaklaşım öğretimi ve öğretmeni geliştirmek yerine bürokrasinin kurallarını takip etmeyi amaçlamaktadır. Ünal (2022), bürokratik yetkinin teknik ve mesleki bilgilerle donatılmış demokratik bir yetkiye dönüşmesi gerektiğini öne sürmektedir (Himmetoğlu, 2022). Birel ve Erçek'in (2019) bulgularına göre, okul müdürlerinin denetim eylemlerinde başarılı olduklarını düşündükleri görüşü, mevzuata hakim olmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenlere üstünlük kurması (Koçak & Memişoğlu, 2020), denetimi bir koz olarak kullanmaları (Birel & Erçek, 2019) hatta bir baskı unsuru olarak görmeleri (Boydak-Özan & Nanto, 2018; Tonbul & Baysülen, 2016) bu görüşü destekler niteliktedir.

Bu araştırma ile öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerinin fark edilip gelişmesine etki eden öğretim denetiminin önündeki engellerin araştırmalarda nasıl yer aldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Denetim süreçlerinin amaca hizmet etmeyen uygulamalara bağlı kaldığında verimli olmadığı, öğretmen gelişimine katkı sunmadığını söylemek mümkün görünmektedir. Okul müdürlerinin mevcut iş yüklerinin etkili denetime engel nitelik taşıması bir yana gelişime adapte olamamış, geleneksel yönetim anlayışına gömülü kalmış, öğrenmeye ve yeniliğe karşı kapılarını kapatmış bir okul müdürünün hem öğretmen hem de öğrenci başarısı önündeki en büyük engel olabildiği kabul edilebilir. Denetimlerin sürdürülebilir olması ve amaca hizmet etmesi dikkate değer bulunmaktadır. Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerine yardımcı olmak, statik öğretim yöntemleri dışında yeni öğretim deneyimleri geliştirmelerini sağlamak, öğrencilerin başarılarını artırmada etkin bir rol almak öğretim denetimlerinin etkililiği açısından önemli görülmektedir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, S. & Selim, Y. (2020). Okul müdürlerinin okul denetim sorumlulukları. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 219-226 .
- Akbulut Altınova, H. & Gündüz, Y. (2021). Okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. Tam Metin, *Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi(IPCEDU-2021)*, 283-294. Ankara: Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786258044348>
- Aküzüm, C. & Özmen, F. (2013). Eğitim denetmenlerinin rollerini gerçekleştirme yeterlikleri bir meta-sentez çalışması. *Ekev Akademi Dergisi*, 56, 97-120.
- Altınok, V., Tezel, M. & Güngör, S. (2020). Okullarda denetimin gerekliliği üzerine öğretmen görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 225-253.
- Altun, M., Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerinin okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 10(3), 79-96. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7913>
- Altunay, E. (2020). Okul yöneticilerinin ders denetimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95-127. <https://doi.org/10.21764/mauefd.647056>
- Aras, H., & Şimşek, S. (2022). The importance of the school head in education and teaching in the school. *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(2), 246-259. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7339317>
- Arslantaş, H., Tösten, R., & Avcı, Y. (2020). Liselerde ders denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 417-431.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.

- Aslanargun, E., & Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Özel Sayı), 98-121.
- Atay, Ç. & Sarpkaya, R. (2023). Liselerdeki yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre denetim uygulamaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 1076-1103. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1214933>
- Aydın, B., Günbey, M., & Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1194-1205.
- Aydın, İ. (2020). *Öğretimde denetim: Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme* (8. Baskı). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052417058>
- Balyer, A., & Özcan, K. (2020). School principals' instructional feedback to teachers: Teachers' views. *International Journal of Curriculum and Instruction (IJCI)*, 12, 295-312.
- Berna, Y. (2022). Eğitim denetimi kavramı, ilkeleri ve dönüşüm süreci. A. E. Barış, & A.K. Eranıl (Eds.). *Eğitimde denetim içinde* (ss.1-24). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bilgin- Dikmen, M. & Göksoy, S. (2021). Ortaokul müdürlerinin yürüttükleri ders denetimi uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *EKEV Akademi Dergisi*, 0(86), 351-384.
- Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3),169-177.
- Boydak - Özcan, M.B., & Nanto, Z. (2018).Okul yöneticilerinin gözünden geçmişten günümüze denetim. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*,4(2),19- 37.
- Bozan, S., & Ekinci, A. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi: Nitel bir çalışma. *Mukaddime*, 9(2),213-240.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cansoy, R.,& Polatcan, M. (2023). *Bir öğretim lideri olabilmek: Okul müdürlerine öneriler*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Cereci, C. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları sorunlara ve sorumluluklarının hukuksal sonuçlarına ilişkin görüşleri* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelikten, M., Şanal, M., & Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,19(2), 207-237.
- Çiçek- Sağlam, A. & Aydoğmuş, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerinin denetim yapıları karşılaştırıldığında Türkiye eğitim sisteminin denetimi ne durumdadır?. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 17-38.
- Daud,Y., Dali,P.D., Khalid, R., & Fauzee, M.S.O. (2018). Teaching and learning supervision, teachers' attitude towards classroom supervision and students' participation. *International Journal of Instruction*, 11(4), 513-526.
- Demirkasımoğlu, N. (2011). Türk eğitim sisteminde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemleri ile karşılaştırılması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,11(2), 23-48. <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.262>
- Demirtaş, H., & Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2),0-0. <https://doi.org/10.17679/iuefd.17251239>
- Deniz,Ü., & Erdener, M.A. (2016). Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. Ö.K.Tüfekçi,(Ed.). *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar içinde* (ss.69-81).Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

- Deniz, Ü., & Saylık, N. (2018). Okul müdürleri ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1 (1), 67-80.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2014). *Improving instruction through supervision, evaluation, and professional development*. Information Age Publishing.
- Dönmez, B., & Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 454-478. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.379209>
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise müdürlerinin ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Duykuluoğlu, A. (2018). Lise müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kastamonu Education Journal*, 26(6), 2081-2090. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2444>
- Ergen, H., & Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Esen, E., & Albez, C. (2022). Investigating the relationship between teachers' perceptions of instructional supervision and learning school. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 51(2), 982-1011. <https://doi.org/10.14812/cuefd.952833>
- Ghavifekr, S., Husain, H., Rosden, N. A., & Hamat, Z. W. (2019). Clinical supervision: Towards effective classroom teaching. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 7 (4), 30-42.
- Glanz, J. (2022). Personal reflections on supervision as instructional leadership: From whence it came and to where shall it go?. *Journal of Educational Supervision*, 4(3). <https://doi.org/10.31045/jes.4.3.5>
- Glickman, C., & Burns, R. W. (2021). Supervision and teacher wellness: An essential component for improving classroom practice. *Journal of Educational Supervision*, 4(1). <https://doi.org/10.31045/jes.4.1.3>
- Gün, N. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin denetim sorunları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Himmetoğlu (2022, Haziran 20). Prof. Dr. Ali Ünal ile eğitim denetimi üzerine (söyleşi), TEDMEM. <https://tedmem.org/soylesi/prof-dr-ali-unal-ile-egitim-denetimi-uzerine> adresinden 15 Mayıs 2024 tarihinde alınmıştır.
- Kahyaoglu, R. B., & Karataş, S. (2019). Mesleki gelişim eğitim seminerlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(37), 191-220. <https://doi.org/10.30794/pausbed.536050>
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. & Özyıldırım, G. (2018). Denetim anlayışı ve uygulamalarındaki değişimler hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *İlköğretim Online*, 17(4), 2170-2187. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.506995>
- Koç, M. H. (2018). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilköğretim müdürlerinin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48(48), 91-110. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.349727>
- Koç, İ., & Akın, U. (2020). Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin olumlu ve olumsuz yönleri: Öğretmenlerin görüş ve önerileri. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 15(1), 261-288.
- Koçak, S. & Memişoğlu, S. P. (2020). Okul müdürlerinin denetiminin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(2), 806-819. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.697229>
- Koşar, S. & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(3), 1232-1265. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.3s.14.m>
- Koroğlu, H., & Oğuz, E. (2011). Eğitim müfettişlerinin rehberlik rollerine yönelik öğretmen, yönetici ve eğitim müfettişi görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 9-25.

- Mette, I. M., Range, B. G., Anderson, J., Hvidston, D. J., Nieuwenhuizen, L., & Doty, J. (2017). The wicked problem of the intersection between supervision and evaluation. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 709-724.
- MEB (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. Resmi Gazete. Sayı: 28758. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- MEB (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. Resmi Gazete. Sayı: 29329. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm>
- Nolan, J. F., & Hoover, L. A. (2008). *Teacher supervision and evaluation: Theory into practice* (3rd ed.). Wiley.
- Özdemir, S., & Sezgin, F.(2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Pomay, H. H. & Ünal, A. (2023). Okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmede karşılaştıkları güçlükler. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (AKEF) Dergisi*, 5(3), 694-712.
- Pomay, H. H. (2022). *Okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmede karşılaştıkları güçlükler*[Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Sabancı, A., & Akcan, N. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerinin rehberlik etkililiği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Education Journal*, 27(5), 1893-1910. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2869>
- Sezgin, F., Tınmaz, A., & Tetik, S. (2017). Performans kriterlerine göre öğretmenlerin değerlendirilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri. *Journal of Human Sciences*,14(2), 1647-1668. <https://doi.org/10.14687/jhs.v14i2.4557>
- Shaked, H. (2019). Ensuring teachers' job suitability: A missing component of instructional leadership. *Journal of School Leadership*, 29(5), 427-447. <https://doi.org/10.1177/1052684619858837>
- Smit, N., van de Grift, W., de Bot, K., & Jansen, E. (2017). A classroom observation tool for scaffolding reading comprehension. *System*, 65, 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.system.2016.12.014>
- Şenol, Y., Akyüz, G., Apaydın, Ç., Başaran, S., Özdemir, B., Gürpınar, E. & Ünal, M. (2022). Eğitimde mükemmellik merkezi hizmetlerinin logic modelle değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(1), 1-9.
- Şeren, M., & Özcan, E.G. (2022). Opinions of teachers and school administrators on current and demanded supervision practices. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 14(1), 196-209.
- Tonbul, Y. & Baysülen, E. (2016). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*,16(1),0-0. <https://doi.org/10.17051/io.2017.24494>
- Tunç, B., İnandı, Y., & Gündüz, B. (2015). Inspection and teachers' emotions: An emotional evaluation of inspection. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 554-568. doi: 10.14687/ijhs.v12i1.2807
- Tütüncü, İ. (2021). *Okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili görüşleri* [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Uğurlu, C.T. & Usta, H. (2016). Eğitimde denetim tutum ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1),137-159. <https://doi.org/10.17556/jef.28260>
- Uğurlu, C.T. (2013). Sanatsal denetim ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(1), 119-134.
- Ulutaş, B., & Günaydın, F. (2022). Okul müdürlerinin gözünden öğretmen denetimleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 259-286. doi:10.9779.pauefd.1074849

- Uygur, M. (2020). Sınıf öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Journal of Social Sciences and Education*, 3(1), 400-411.
- Yenen, E.T. (2022). Öğretmenlerin mesleki yeterliklerini etkileyen faktörler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 27-45. <https://doi.org/10.33206/mjss.767720>
- Yeşil, D. & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Zepeda, J. S. (2016). *Öğretimin denetimi: Uygulama araçları ve kavramlar* (3.baskıdan çeviri). A. Balcı, & Ç. Apaydın (Çev.Ed.). Ankara: Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786053184560>