

OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN PERSPEKTİFİNDEN ÖĞRETİMDE DENETİM PROBLEMİ

Ünal DENİZ¹ & Numan SAYLIK²

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürleri ve öğretmenlerin, öğretimin denetimine ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemektir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırma, Siirt ili Kurtalan ilçesinde görev yapan 18 öğretmen ve 12 okul müdürü ile yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum örneklem yöntemi ile oluşturulmuştur. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Toplanan veriler, betimsel analiz, içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniğiyle çözümlenmiştir. Araştırma sonuçları, öğretimde denetimin gerekliliğini ortaya koymakla birlikte, uygulama noktasında birtakım sorunlarla karşılaşıldığını göstermektedir. Araştırma kapsamında, okul müdürlerine öğretimin denetlenmesi konusunda çeşitli eğitimler vermenin yanı sıra, denetleme faaliyetlerinde alan uzmanı veya zümre desteğinin sağlanmasının öğretimin denetimine önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğretimin denetimi, Denetim, Öğretmen, Okul Müdürü, Eğitim.

Supervision Problem in Teaching from the Perspective of Principals' and Teachers'

Abstract

The purpose of this research is to examine in depth the views of school principals and teachers on the supervision of teaching. In the research, phenomenological design which is one of the qualitative research methods is used. The research was conducted with 18 teachers and 12 principals working in the Kurtalan province of Siirt. The study group of the research was constructed with the maximum sampling method. The required data for the research were obtained through a semi-structured interview form developed by the researchers through face-to-face interview technique. The collected data were analyzed by descriptive analysis, content analysis and continuous comparison technique. The results of the research reveal the necessity of supervision in teaching, and show that some problems are encountered at the point of application as well. Within the scope of the research it is thought that besides giving various trainings on supervision of teaching to school principals, providing the support of branch supervisor or coterie in supervision activities will be an important contribution to the supervision of the teaching.

Keywords: Supervision of teaching, Supervision, Teacher, Principal, Education.

¹Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, unaldeniz@hacettepe.edu.tr

²Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, nmssylk@gmail.com

Giriş

Eğitim ve öğretim belirli bir sistematığı içinde barındıran ve belirli niteliklere sahip bireylerin gelişimini amaç edinen bir yapıdır. Bu yapının işleyişindeki sorun ve aksaklıkların belirlenmesi ve bunların giderilmesi konusunda denetim, başat bir öneme sahiptir. Bu anlamda denetim, eğitim sistematığının geliştirilmesi için hem düzenleyici hem de politika belirleyicisi olarak önemli bir yer tutar. Bu doğrultuda sistemi geliştirmek ve uygun politikalar belirleyebilmek için var olan durumun sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, uygulanan yöntem ve tekniklerin etkililiğinin sınanması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt içindeki değişim hızı, örgüt dışındaki değişim hızından yavaş kalacak ve örgütün devamlılığı tehdit altında olacaktır. Bu nedenle her örgüt gibi eğitim örgütleri de varlıklarını sürdürebilmek ve toplumdaki değişim hızını yakalamak için denetime gereksinim duyarlar.

Denetim, amaçlarına uygun bir biçimde hazırlanan planların incelenerek hata ve eksikliklerin bulunması ve bunların kontrol edilerek başarı sağlanması için giderilmesidir (Demirkasımoğlu, 2011; Taymaz, 2011). Tanımından da anlaşılacağı gibi hem değer biçmeye hem de geliştirmeye yönelik eylemi ifade eden denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir (Aydın, 2016; Başaran, 2000; Karakütük, Aksoy ve Akçay, 1994). Yönetim süreçlerinden biri olarak denetim, okullarda okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Başarılı bir okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin gelişiminin değerlendirilmesinin gerekliliğinin farkındadır (Krug, 1992; Serin ve Buluç, 2012; Zepeda, 2002). Bu nedenle okul yöneticisi, öğretimi denetleme sürecinde öğrenci ve öğretmen başarısını ödüllendirme yoluna giderek gelişim odaklı bir değerlendirme sistemi oluşturur (Akgün, 2001; Schlecty, 2014). Oluşturulan bu değerlendirme sistemi okul yöneticisi tarafından bazen informal bazen formal denetimlerle hayata geçirilir (Seifert ve Vornberg, 2002). Gerçekleştirilen denetimler onların sahip oldukları niyet ve amaçları gösterecek şekilde düzenlenir.

Denetim sistemi yıllar içinde değişen dünya koşullarına göre biçimlenmektedir. ABD ve Batı eğitim sistemlerinde öğretimin denetimi, yüzyıllar boyu merkezi bir denetim ve kontrol modelinden, hümanistik ve kolektif modellere doğru gelişmiştir. 17. ve 19. yüzyıllar arasındaki dönemin büyük kısmında yer edinen denetim ve kontrol modeli, öğretmenler ve denetçiler arasındaki hiyerarşik bir ilişkiyi temsil etmiştir. 20. yüzyılın ilk bölümünde yaşanan bilimsel yönetim çağında öğretmenlerin denetimini yapan kişiler, denetim faaliyetlerinin öğretme-öğrenme süreci üzerindeki rolünü keşfederek denetimin önemine vurgu yapmışlardır. 1930'lu yıllardan 1950'lerin sonlarına doğru, denetimde yeni bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşımın temel önceliği, kişilerarası ilişkileri geliştirerek ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak öğretmen motivasyonunu artırmak olmuştur (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2014). 20. yüzyılın sonundaki neo-bilimsel yönetim, öğretmenlerin uyumluluğundan ziyade öğretmenlerin gelişimine odaklanan bir öğretim denetim yönelimi öngörmüştür (Pajak, 1993).

Türkiye'de son yıllarda uygulanan yasal düzenlemelerin eğitim denetimini küresel sermayenin amaçlarına hizmet etme yönünde yeniden biçimlendirdiği görülmektedir (Aydın, 2016; Bilir, 2013; Demirkasımoğlu, 2011). Öğretimin denetimi 2015 yılına kadar Bakanlık veya İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesindeki Maarif Müfettişleri tarafından gerçekleştirilmekteydi. Ancak bu yetki 17 Nisan 2015 tarih ve 29329 sayılı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. Maddesi ile okul müdürlerine devredilmiştir (Deniz ve Erdener, 2016). Denetim görevinin maarif müfettişlerinden alınıp okul müdürlerine devredilmesi, okul müdürlerine yeni bir sorumluluk alanı yüklemektedir. Bu durum okul müdürlerinin denetim alanındaki bilgi ve becerilerini artırarak, kendilerini bu yeni göreve hazırlamalarını gerekli kılmaktadır. Öğretmenlerin ise okul müdürlerinin gerçekleştirdiği denetimler yoluyla verdikleri geri dönüş ile eksikliklerini gidermeleri gerekir. Aksi takdirde gerçekleştirilen denetim faaliyetleri bir formalite olmanın ötesine geçemeyecektir.

Türkiye’de denetim sisteminde yaşanan hızlı bir değişim sürecinin de etkisiyle literatürde öğretimin denetimi ile yapılan çalışmaların son yıllarda arttığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan bazıları (Alagöz, 2018; Altun, Şanlı ve Tan, 2015; Aslanargun ve Tarku, 2014; Demir ve Tok, 2016; Demirci, 2017; Demirtaş ve Akarsu, 2016; Deniz, 2017; Deniz ve Erdener, 2016; Gündüz ve Aslan, 2015; Uğurlu, Bakır ve Karakuş, 2017; Tonbul ve Baysülen, 2017; Tok, 2015; Turan, 2016; Yeşil ve Kış, 2015) şeklinde sıralanabilir. Ancak bu süreçte öğretimin denetimini gerçekleştiren okul müdürlerinin bu denetim faaliyetlerine ilişkin hem kendi görüşleri hem de öğretmenlere ait görüşlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Buradan hareketle yapılan araştırmada ilkökul, ortaokul ve lisede görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretimin denetlenmesine yönelik görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcıların mevcut denetim uygulamasına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Katılımcılara göre okulda denetim faaliyetleri kim ya da kimler tarafından yapılmalıdır?
3. Katılımcılara göre denetim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için okul müdürünün sahip olması gereken vasıflar nelerdir?
4. Öğretmen görüşlerine göre öğretimin denetlenmesinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
5. Katılımcıların denetim faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik önerileri nelerdir?

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerine devredilen denetim faaliyetlerinin nasıl yapıldığı, etkililiği, denetim faaliyetlerinde yaşanan sorunlar, denetimi gerçekleştiren okul müdürlerinin sahip olması gereken vasıflar ve denetimin geliştirilmesi için önerilerin neler olduğunu ortaya koymaktır. Ayrıca yapılan araştırma, okul müdürü ve öğretmenlerin öğretimin denetimi hakkında görüşlerinin derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır.

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırma, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin mevcut denetim sistemine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışmada, araştırmanın doğasını en doğru şekilde yansıtacağı düşünülen nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim desenlerinde genellikle herkesin varlığını kabul ettiği ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığı konuların ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Annells, 2006; Creswell, 2014; Patton, 2014). Öğretimin denetimi konusu sıkça karşılaştığımız ancak üzerinde derinlemesine bir düşünme gerçekleştirmediğimiz ve eğitim ortamında karşımıza çıkan bir olgudur. Bunun yanı sıra öğretimi denetleme uygulamalarına yönelik öğretmen ve okul müdürü görüşlerinin ne olduğu olgubilim deseni için uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmada, öğretmen ve okul müdürü görüşlerinden yola çıkarak öğretimin denetimi ile ilgili mevcut durumu derinlemesine ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 öğretim yılı bahar döneminde Siirt ili Kurtalan ilçesinde görev yapan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubu başlangıçta öğretmen ve okul müdürleri için 10 kişi olarak belirlenmiştir. Ancak 10 kişiye ulaşıldığında her iki grupta da doygunluğa ulaşamadığı için yeni katılımcılar sürece dahil edilmiştir. Bu doygunluğa öğretmenlerde 18, okul müdürlerinde ise 12 kişiye gelindiğinde ulaşıldığından bu aşamadan sonra veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu maksimum örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Maksimum örneklemenin yararı, örnekleme dahil her durumun kendine özgü boyutlarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanması ve büyük ölçüde farklı özellik gösteren

durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temaların ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasıdır (Patton, 2014). Araştırmaya Kurtalan ilçesinde köy ve ilçe merkezinde toplamda 12 okuldan 18 öğretmen ve 12 okul müdürü dahil edilerek maksimum çeşitlilik örneklemesine ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya dahil olan öğretmen ve okul müdürlerine ait bazı öz nitelikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna İlişkin Bazı Temel Bilgiler

Değişkenler	N	Öğretmen (f)	Okul Müdürü (f)
Cinsiyet	Kadın	9	3
	Erkek	9	9
Öğretim Kademesi	İlkokul	10	4
	Ortaokul	11	5
	Lise	9	3
Kıdem	1-5 yıl	4	2
	6-10 yıl	5	3
	11-15 yıl	3	3
	16-20 yıl	3	2
	21 yıl ve üzeri	3	2

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme hazırlanan araştırma sorularına kısmi bir esneklik sağlanarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine ve tartışılmasına imkan sağlayan görüşme tekniğidir (Ekiz, 2013; Patton, 2014). Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu içerisinde 5 ana soru bulunmaktadır. Ayrıca, bu ana soruların içerisinde derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla sorulan 3’er adet sonda soru (follow-up questions) ile birlikte yarı yapılandırılmış görüşme formunda toplam 15 soru bulunmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun geliştirilmesi için öncelikle literatür taranarak öğretimin denetimi üzerinde etkili olan temel kavramlar belirlenmiştir. Belirlenen kavramlar araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli sorular haline dönüştürülmüştür. Hazırlanan taslak görüşme formunda içerik ve kapsam geçerliliğini sağlamak için nitel araştırma yöntemleri ve eğitim bilimleri konusunda bir uzmanın görüşü alınmıştır. Gelen dönütler üzerine 1 ana ve 3 sonda sorunun ifade edilme biçimi değiştirilmiştir. Ardından geliştirilen görüşme formunun pilot uygulaması 2 öğretmen ve 2 okul müdürü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda görüşme formuna 2 sonda eklenmiş ve 2 sonda soru ise formdan çıkartılmıştır.

Veri toplama sürecinde çalışma grubunu oluşturan öğretmenler ve okul müdürleri ile yapılan görüşmeler yüz yüze önceden belirlenen bir günde okulda boş bir oda ya da sınıfta yürütülmüştür. Görüşmelerde hem öğretmen hem de okul müdürleri için bilgilendirilmiş onam formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında okul müdürlerini ve öğretmenleri yönlendirici, araştırmanın veri toplama sürecini olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınılmıştır. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler ortalama 20 dakika kadar sürmüş ve toplamda 18 öğretmen ile görüşme süreci 342 dakikaya ulaşmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler ise ortalama 20-25 dakika sürmüş ve toplamda 263 dakikaya ulaşmıştır. Görüşmeler katılımcıların bilgisi dahilinde kayıt altına alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları iki kez dinlenerek transkriptleri yapılmış ve ardından metin haline getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada, görüşme formlarıyla elde edilen veriler betimsel analiz, içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniğiyle çözümlenmiştir. Betimsel analiz, ham verilerin okuyucunun anlayabileceği ve kullanabileceği bir biçime sokulmasıdır. Betimsel çözümlemede elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanır. Bu çözümlemede, görüşülen ya da

gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2001; Yıldırım ve Şimşek, 2016). İçerik analizi metinlere ve kullanıldıkları bağlamlara yönelik anlamlı ve geçerli çıkarımlar yapabilmek için kullanılan yöntemdir (Ranjit, 2011). İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmaktır. Sürekli karşılaştırmalı veri analizi ise incelenen verilerin tümevarım kategori şeklinde kodlanması ve aynı zamanda incelenmekte olan verileri sürekli olarak karşılaştırma işlemini kapsamaktadır (Ekiz, 2003). Bu kapsamda öncelikle bir araya getirilen veriler iki ayrı araştırmacı tarafından açık ve eksnel yöntemle kodlanmıştır. Kodlamalar, katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda bir kelime, kelime öbeği veya bir cümleden hareketle oluşturulmuştur. Kodlamalar iki araştırmacı tarafından eş zamanlı olarak yapılmış ve ardından çıkan kodlamalar arasındaki uyum %89 olarak hesaplanmıştır. Araştırmacılar, farklı yaptıkları kodlamalar üzerine tartışmış ve bu kodlarda yeniden kodlama yaparak uzlaşa sağlamıştır. Kodlardan hareketle, mantıksal bir süzgeç içinde kategoriler meydana getirilmiş ve her bir kod kendine uygun kategori içerisine aktarılmıştır. Kategoriler de kendi içerisinde benzer ve farklı yönleri karşılaştırıldıktan sonra, ortaya çıkan temaların alt basamağında yerlerini almıştır.

Bulgular

Araştırma bulguları, görüşme sorularının tema ve alt tema olarak biçimlendirilmesi ile ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular altı bölüm halinde sunulmuştur. Araştırmada önemli görülen görüşler birebir alıntı olarak belirlenerek, gerekli görüldüğü durumlarda bulgular bölümünde yer verilmiştir. Ayrıca, tema ve alt temaların hangi sıklıkta tekrar ettiği hesaplanarak frekans halinde tablolaştırılmıştır. Son olarak, öğretmenlerin ve müdürlerin gizliliği için her öğretmen ve müdür (Ö1-Ö18 ve M1-M12) şeklinde numaralandırılmıştır. Takip eden bölümde, katılımcıların görüşlerini vurgulamak amacıyla, 5 araştırma sorusunun etrafında oluşan tema ve alt temalar rapor edilmiştir.

Öğretmen Denetiminin Gerekliliğine İlişkin Görüşler

Araştırmada, öğretmenlere ve okul müdürlerine öğretmenlerin denetlenmesine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu konudaki öğretmen ve okul müdürü görüşleri, “öğretmenin denetlenmesine ilişkin görüşler” teması içerisinde 3 alt temada gruplandırılmıştır. Bu alt temalar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tema	Alt Temalar	Öğretmen Görüşleri (f)	Müdür Görüşleri (f)
Öğretmenin Denetlenmesine İlişkin Görüşler	Öğretmen denetlenmeli	12	10
	Öğretmen denetlenmemeli	4	-
	Kısmen denetlenmeli	2	2

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan 18 öğretmenin 12’si denetimi olumlu karşılarken, 4’ü öğretmen denetiminin olmaması gerektiğini ve son olarak 2 öğretmen ise denetimin kısmen olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenin denetlenmesine ilişkin görüşleri incelendiğinde ise 10 okul müdürü “öğretmen denetlenmeli” kategorisinde, 2 okul müdürü “öğretmenler kısmen denetlenmeli” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerden farklı olarak okul müdürleri “öğretmenler denetlenmemeli” kategorisinde görüş belirtmemiştir. Aşağıda bu temaları oluşturan katılımcı görüşleri yer almaktadır.

“Her öğretmen denetlenmelidir. Denetleyen kişi aynı branşta çalışmış ve uzun yıllar bu işi yapmış olmalı. Aksi takdirde denetim gereksiz yapılmış olur.” (Ö17), “Öğretmen denetlenmelidir ama bu denetimler öğretmeni geliştirecek yönde olmalıdır. Öğretmenin eksikliğini arama yarışına girilmemelidir. Eğer denetimler eksikleri tespit edip giderilme amaçlıysa öğretmeni geliştirir. Aksi durumda öğretmeni daha kötü etkiler ve verimli olamaz.” (Ö16), “Öğretmenin denetlenmesini doğru bulmuyorum. Ben bir öğretmen olarak bundan rahatsız oluyorum. Sadece öğrencilerimle yaptığım derslerde gösterdiğim performans başkalarının yanında gösteremem ve kasılırım. Okul müdürleri öğretmen denetimlerini zaman

zaman öğrencilerle uygun bir şekilde konuşarak yapabilir.” (Ö10), “Öğretmen denetlenmelidir. Bu denetim yaptırım amacıyla değil onları daha verimli hale getirmek için olumlu bir şekilde denetlenmelidir.” (M7).

Denetim Yetkisine İlişkin Görüşler

Yakın zamanda öğretimi denetleme yetkisinin müfettişlerden alınarak okul müdürlerine devredilmesi öğretmenlerin ve okul müdürlerinin bu duruma yönelik mevcut görüşlerinin ne olduğu sorusunu akla getirmiştir. Bu konudaki öğretmen ve okul müdürü görüşleri, iki alt tema içerisinde gruplandırılmıştır. Bu alt temalar Tablo 3’de yer almaktadır.

Tema	Alt Temalar	Öğretmen Görüşleri (f)	Müdür Görüşleri (f)
Denetim Yetkisi	Okul Müdürü	15	9
	Müfettiş	3	3

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenler arasında denetimin okul müdürü tarafından yapılması gerektiğini söyleyenler 15, denetimin müfettişler tarafından yapılması gerektiğini söyleyenlerin ise 3 katılımcı olduğu görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin çok büyük bir kısmı, denetimin okul müdürleri tarafından olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin görüşlerine bakıldığında; denetimin okul müdürü tarafından yapılması gerektiğini söyleyenler 9, denetimini müfettişler tarafından yapılması gerektiğini söyleyenlerin ise 3 kişi olduğu görülmüştür. Bu görüşler öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından denetlenmesinde katılımcıların hemfikir olduklarını göstermektedir. Aşağıda bu alt temaları oluşturan okul müdürü görüşleri yer almaktadır.

“Denetimin okul müdürü tarafından yapılmasını olumlu buluyorum zira maarif müfettişleri her yere yetişemediği gibi toplum ve camia tarafından da öcü gibi algılanıyor.” (Ö2), “Maarif müfettişleri okula geldiğinde okulda bir kargaşa ve endişe halinin oluştuğunu düşünüyorum. Okul müdürünün denetlemesi daha olağan bir durumdur. Bu durumda da okul müdürünün tarafsız, önyargısız ve gerçekçi olabilmesi çok önemli bir hale gelmektedir.” (Ö3), “Okul müdürü okul ikliminde gerçekleşen olaylara yakından şahit olduğu için daha objektif ve inisiyatifli olabiliyor. Maarif müfettişlerinin denetlemesine göre daha sürekli ve daha faydalıdır.” (Ö4), “Okul müdürlerinin fazlasıyla yetkiye sahip olmasına neden olan bir durum. Müdürler denetlemeyi art niyetli olarak kullanıp şahsi problemler yaşadıkları öğretmenlere sıkıntı yaratmaktadır. Öğretmen ne denli tecrübeli olsa, mesleğinde yeterli olsa bile bu denetlemeler sonunda verilen notlar öğretmende moral bozukluklarına sebep olmakta ve çalışma şekli kırılmaktadır. Bu nedenle müfettiş denetlemesi rehberlik anlamında daha etkilidir.” (Ö6), “Dışarıdan birinin (maarif müfettişi) denetimini daha sağlıklı buluyorum. Çünkü denetimler nedeniyle öğretmenlerle birtakım sorunlar yaşayabiliyoruz.” (M9), “Okul müdürünün sürekli okulda olması daha iyi ve sağlıklı bir gözlem şansı sağlıyor. Maarif müfettişleri ise bir yıllık çalışmayı bir iki ders saati içerisinde sağlıklı bir şekilde denetleyemeyeceği fikrindeyim.” (M12).

Okul Müdürünün Denetim Vasıflarına İlişkin Görüşler

Okul müdürünün sağlıklı bir denetim gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken temel vasıfları belirlemek amacıyla öğretmen ve okul müdürü görüşlerine başvurulmuştur. Bu konudaki görüşler bu tema içerisinde 9 farklı alt temada gruplandırılmıştır. Bu alt temalar Tablo 4’ de yer almaktadır.

Tema	Alt Temalar	Öğretmen Görüşleri (f)	Müdür Görüşleri (f)
Okul Müdürünün Denetim Vasıfları	Yöneticilik kabiliyeti olmalı	14	9
	Adil ve önyargısız olmalı	12	4
	Yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalı	12	7
	Başarılı bir öğretmen olmalı	10	6
	İnsan ilişkileri iyi olmalı	9	4
	Hoşgörülü ve anlayışlı olmalı	8	6
	İşbirliği ve destek sağlamalı	7	2
	Düzen ve disiplinli olmalı	6	3
	Yenilikçi ve araştırmacı olmalı	6	2

Tablo 4 incelendiğinde, yöneticilik kabiliyeti 14, adil ve önyargısız olması 12, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması 12, başarılı bir öğretmen olması 10, insani ilişkilerinin iyi olması 9, hoşgörü ve anlayışlı olma 8 katılımcı ile öğretmenler tarafından en fazla vurgulanan alt temalar olduğu görülmektedir. Yöneticilik kabiliyeti 9, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması 7, başarılı bir öğretmen olması 6, hoşgörü ve anlayışlı olma 6 katılımcı ile okul müdürleri tarafından en fazla vurgulanan alt temalar olduğu görülmektedir. Öğretmen ve okul müdürlerine ait görüşlerin birçok noktada örtüştüğü görülse de öğretmenler ve okul müdürlerinin ayrıştığı en önemli nokta, müdürlerin adil ve önyargısız olmalarıdır. Aşağıda bu alt temaları oluşturan katılımcı görüşleri yer almaktadır.

“Müdürün öncelikle idarecilik kabiliyetinin olması, öğretmen ve öğrencileri disiplinli bir şekilde idare edebiliyor olması gerekir. Yapıcı projelerle öğretmeni destekliyor olması ve öğretmenlerle işbirliği içinde olması önemlidir.” (Ö1), “Müdürün geçmişte iyi bir öğretmen olması ve öğrenci-öğretmen özelliklerini iyi tanınması gerekir. Öğretmen ve öğrenci ile empati kurabiliyor olması gerekir. Adil olması ve olumlu çalışmaları destekliyor olması gerekir. Öğretmenin kendisini baskı altında hissetmemesi gerekir.” (Ö3), “Okul müdürlerinin denetini yaptığı dersin müfredatını bilmesi lazım. Tarafsız ve önyargıdan uzak olması gerekir. Bilgi ve birikimli olması lazım.” (Ö4), “Müdürün tüm derslerdeki eğitim-öğretim, kazanım, plan konularında çok yönlü bir bilgi birikimi ve donanıma sahip olması gerekir. Bu da tüm dersler için oldukça zordur.” (M3), “Müdürün vizyoner, donanımlı, öğretmenlik geçmişinde başarılı, değişimlere açık olmalı ve onları takip edebilmesi, denetimlerinde birçok unsuru göz önünde bulundurmalı ve sadece kendi görüşünü değil idari kadrosu veli ve öğrenci görüşlerini de dikkate alması gerekir.” (M5).

Denetim Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşler

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetim faaliyetlerinde karşılaşılan sorunların mevcut durumun ortaya konulması ve sorunların belirlenmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sorunları tespit edebilmek amacıyla denetim sürecinde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Oluşan öğretmen görüşleri 7 farklı alt temada gruplandırılmıştır. Bu alt temalar Tablo 5’ de yer almaktadır.

Tema	Alt Temalar	Öğretmen Görüşleri (f)
Denetim Sürecinde Yaşanan Sorunlar	Bilgi ve beceri sorunu	14
	Geri dönüt sorunu	11
	İletişim sorunu	10
	İşbirliği sorunu	9
	Farklı branşlarda alan bilgisi sorunu	7
	Objektif olma sorunu	7
	Denetimi planlama sorunu	5

Tablo 5 incelendiğinde, bilgi ve beceri sorunu 14, geri dönüt sorunu 11, iletişim sorunu 10, işbirliği sorunu 9, farklı branşlarda alan bilgisi sorunu 7, objektif olma sorunu 7 ve denetimi planlama sorunu 5 katılımcı ile öğretmenler tarafından vurgulanan alt temalar olduğu görülmektedir. Oluşan bu görüşler öğretimin denetlenmesinde farklı birçok konuda sorunlar yaşandığını göstermektedir. Aşağıda bu alt temaları oluşturan katılımcı görüşleri yer almaktadır.

“Tamamen bizim ve öğrencilerin ruh haline vakıf olmaması, bizleri anlayamaması müdürün eksikliğidir.” (Ö1), “Okul müdürleri eğitim ve öğretimden çok okulun fiziksel ihtiyaçlarını karşılamakla meşgul olduklarını düşünüyorum. Eğitim öğretim üzerine biraz daha durulması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö2), “Eğitimin denetlenmesinde okul müdürümün eksik kaldığını düşünüyorum. Çünkü kendisi eğitime vurulmuş büyük bir darbedir. Yeterli olduğu bir noktanın olmamasının yanında öğretmenlerle diyalogu yok denecek kadar azdır. Kendisi yıllar önceki müdürler gibi davranmaktadır.” (Ö8), “Müdürümüz objektif değil, herkesle aynı mesafede değildir.” (Ö9), “Denetimi bir plan program çerçevesinde yapmaması kendisinin eksikliğidir. Eğitim programlarına hakim olamaması denetim yapmasını zorlaştırıyor.” (Ö12), “Müdürlerin bilgi beceri ve donanımsal olarak kendilerini geliştirmemeleri ve liyakatli olmamaları nedeniyle öğretimin denetiminde okul müdürlerinin eksik kaldığını düşünüyorum.” (Ö15).

Öğretimin Denetimine İlişkin Öneriler

Denetim faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için uygulama sahasında bulunan öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Öğretmen ve okul

müdürlerinden çeşitli öneriler sunmaları istendiğinde, katılımcı görüşlerinin 5 farklı alt temada toplandığı görülmüştür. Bu alt temalar Tablo 6’ da yer almaktadır.

Tema	Alt Temalar	Öğretmen Görüşleri (f)	Müdür Görüşleri (f)
Öğretimin Denetimine İlişkin Öneriler	Okul müdürlerine denetim konusunda eğitimler verilmeli	14	7
	Somut geri dönütler sağlanmalı	12	4
	Destekleyici ve süreç odaklı denetim uygulanmalı	9	6
	Eğitim ve öğretime daha çok odaklanılmalı	7	2
	Alan uzmanı veya zümre desteği alınmalı	7	4

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerine denetim konusunda eğitimler verilmeli 14, somut geri dönütler sağlanmalı 12, destekleyici ve süreç odaklı denetim uygulanmalı 9, eğitim ve öğretime daha çok odaklanılmalı 7 ve alan uzmanı veya zümre desteği alınmalı 7 katılımcı ile öğretmenler tarafından vurgulanan alt temalar olduğu görülmektedir. Okul müdürlerine denetim konusunda eğitimler verilmeli 7, destekleyici ve süreç odaklı denetim uygulanmalı 6, somut geri dönütler sağlanmalı 4, alan uzmanı veya zümre desteği alınmalı 4 ve eğitim ve öğretime daha çok odaklanılmalı 2 katılımcı ile okul müdürleri tarafından vurgulanan alt temalardır. Öğretmen ve okul müdürlerine ait oluşan görüşler birçok noktada benzer olduğu görülmektedir. Bu durum denetim faaliyetlerinin iyileştirilmesi için atılacak adımların, ortak bir zemine dayandırabileceğini göstermektedir. Aşağıda bu alt temaları oluşturan katılımcı görüşleri yer almaktadır.

“Bir öğretmen işini sevgi ile yapmalı. Bu mesleğin kutsallığını ŞÖK’ler ve zümre tutanaklarına indirdiğimiz takdirde bu mesleği değersizleştirmiş oluruz. Bir öğretmeni denetlemek bana göre yanlıştır. Bunun yerine tecrübeli arkadaşların olumlu ve tutarlı rehberlikleri bu tür denetimlerden çok daha etkili olur diye düşünüyorum.” (Ö2), “Okul müdürünün denetiminin yanında alan uzmanı eğiticiler tarafından yılda en az bir kez öğretmenlerin alan yeterlikleri de değerlendirilmelidir. Bunlar okul içinde zümre başkanı ve il-ilçe zümre başkanı olmalıdır.” (Ö13), “Bence okul müdürleri dönem sonlarında öğrenci karnelerini inceleyerek öğretmenleri ile toplantı yapıp oluşan kötü notları etkileyen faktörlerin neler olduğunu, bunların öğretmen eksikliği mi, materyal eksikliği mi her neyse bunları bulup iyileştirmelidir. Ayrıca kendi zümrelerinde olan hocalar birbirinin derslerine katılım yapıp ondan sonra kendi aralarında toplantılarla eksiklikleri değerlendirmelidir.” (Ö15), “Bölümüm özel eğitim olduğu ve ilçede yeni olduğu için idareciler neyi nasıl denetleyeceğini bilmiyor. Tüm sorumluluk bende ‘sen daha doğrusunu biliyorsun’ deyip geçiştiriyorlar. Okul müdürleri özellikle yeni branşlar hakkında bilgilendirilmeli ve nasıl bir denetim ve geri dönüt sağlama gerektiği hakkında eğitimler verilmelidir. Şayet bu yapılsa somut geri dönütler alabileceğimizi düşünüyorum.” (Ö18), “Denetleme kavramını yanlış buluyorum. Eğitici desteklenmeli, takım olma çalışmaları esas nokta olmalıdır.” (M6), “Denetim faaliyetleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesi için somut öneriler sunabilmeli. Bu süreçte öğretmene her türlü desteği de sağlamak gerekir.” (M7).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, denetim kavramı içinde yer alan ve değişen denetim sistemiyle okul müdürleri tarafından yürütülmeye başlanmış olan öğretimin denetimi ele alınmıştır. Ayrıca, okul müdürleri tarafından öğretimin denetimine ilişkin mevcut durumun değerlendirilmesi, denetimde karşılaşılan sorun ve eksikliklerin tespiti ile katılımcı önerileri yer almaktadır. Takip eden kısımda araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmektedir.

Katılımcılara öğretmen denetiminin gerekliliğine ilişkin görüşleri sorulduğunda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun öğretmen denetiminin olması gerektiğini savdukları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun denetime olumlu yaklaşımları denetim faaliyetlerinden beklenen faydaların elde edebileceğini gösteren bir unsur olarak değerlendirilebilir. Fakat bunun yanında bazı öğretmenlerin denetime karşı olumsuz bir tutuma sahip oldukları görülmektedir. Denetime ilişkin olumsuz tutumların öğretmenler arasında yaygınlaşması, okulda birtakım huzursuzlukların artmasına neden olabilir. Benzer şekilde literatürde öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutumlarını ortaya koyan bazı araştırmalara (Köybaşı, Uğurlu, Bakır ve Karakuş, 2017; Töremen ve Döş, 2009) rastlamak mümkündür. Bu nedenle okul müdürlerinin denetim faaliyetlerine karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olan öğretmenlerle ilgilenmeleri ve denetimler yoluyla onların mesleki gelişimlerine

katkıları sunmaları beklenmektedir. Ayrıca literatürde bulunan çok sayıda araştırmada (Aslanargun ve Tarku, 2014; Demir ve Tok, 2016; Gündüz, 2012; Hult ve Segerholm, 2012; Özkan ve Özdemir, 2011; Topçu ve Aslan, 2009) denetim faaliyetlerinin eğitim öğretimin gelişimine katkıda bulunduğu ve eğitim örgütleri için gerekli olduğu ifade edilmiştir. Denetimin, öğretmen algısında bir tehdit olmaktan çıkarılması okul müdürlerinin bu noktada yapması gereken en önemli görevlerden biri olduğu söylenebilir. Okul müdürleri bazı öğretmenlerin denetime karşı olumsuz algılarını ortadan kaldırmak için yapıcı bir dil kullanmalı, gerçekleştirdikleri denetimler sırasında olumsuz eleştiri yapmaktan kaçınmalı ve denetleme öncesinde öğretmenle görüşerek, yapılacak uygulama hakkında bilgi vermelidir.

Katılımcılara öğretmenin kimin tarafından denetlenmesi gerektiğine ilişkin görüşleri sorulduğunda; katılımcıların büyük bir kısmı denetimin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini söylerken, diğer kısmı denetimin müfettişler tarafından yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerini yürütmesi gerektiğini savunan katılımcılara bakıldığında; bu tarz bir denetimin okul müdürleriyle daha samimi ve sıcak ilişkiler geliştirebilme, öğretmen gelişimine katkı sunabilme, öğretmene rehberlik edebilme, öğretim faaliyetlerini izleyebilme gibi nedenleri ön plana çıkarmaktadır. Öğretimin okul müdürü tarafından denetlenmesi gerektiği görüşü literatürde yer alan birçok araştırma ile (Argon, 2010; Bozkuş, Gündüz ve Aslan, 2015; Demir ve Tok, 2016; Ekleme, 2011; Topçu ve Aslan, 2009; Yeşil ve Kış, 2015) örtüşmektedir. Ayrıca öğretmenlerin müfettişlere karşı olumsuz bir algılarının olduğunu, müfettiş denetimlerinde strese girdiklerini ve müfettişleri tehlikeli kişiler olarak tanımladıkları çeşitli araştırmalarla da (Balcı, Demirkasımoğlu, Erdoğan ve Akın, 2011; Demir ve Tok, 2016; Kavas, 2005; Özkan ve Özdemir, 2010; Perryman, 2006; Tok, 2015) ortaya konulmuştur. Diğer taraftan Altun, Şanlı ve Tan (2015) araştırmalarında okul müdürlerinin, öğretmenler ile informal bir ortamda çalışıyor olmaları, onların sağlıklı denetim yapmasını engelleyeceği sonucuna varmıştır.

Katılımcı görüşlerine göre okul müdürünün denetime ilişkin sahip olması gereken niteliklere bakıldığında; yöneticilik kabiliyeti, adil ve önyargısız olmaları, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaları, başarılı bir öğretmen olmaları, insani ilişkilerinin iyi olması, hoşgörü ve anlayışlı olmalarının katılımcılar tarafından en fazla vurgulanan ifadeler olduğu görülmektedir. Bu noktada okul müdürleri, müdürlerin yöneticilik kabiliyetine ve onların yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmasına daha çok vurgu yaparken; öğretmenler ise müdürlerin yöneticilik kabiliyetine, onların adil ve önyargısız olmalarına, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalarına, başarılı bir öğretmen olmaları ve insani ilişkilerinde iyi olmalarına vurgu yaptıkları görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin ve müdürlerin görüşlerinin ayrıştığı önemli nokta, denetim faaliyetlerinde müdürlerin adil ve önyargısız bir davranışa sahip olmalarıdır. Literatürde araştırma bulgularını destekleyen ve okul müdürlerinin değerlendirmeyi objektif yapmadığı sonucuna ulaşan bazı araştırmalar da (Akyol, 2013; Altun, Şanlı ve Tan, 2015; Argon, 2010; Aslanargun ve Göksoy, 2013; Demir ve Tok, 2016; Özmen ve Batmaz, 2004; Taşar, 2014; Uçar, 2012) bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinde öğretmenlere karşı daha adil ve önyargısız olmaları gerektiğini göstermektedir. Eğer bu gerçekleştirilebilirse okul içerisinde güvene dayalı, etkili bir denetim faaliyetleri yürütülebilir.

Katılımcı öğretmenlere, denetim faaliyetleri esnasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri sorulduğunda; müdürlerin bilgi ve beceri eksikliği, onlardan geri dönüt alamama, onlarla iletişim problemleri yaşama, işbirliği kuramama, müdürlerin farklı branşlarda alan bilgisinin yetersizliği, objektif olamamaları ve denetimi planlama konusunda sorunları olduğu ifade edilmiştir. Benzer sorunlar literatürde yer alan bazı araştırmalar tarafından da (Özbaş, 2002; Taş, 2003; Dağlı, 2000; Ekleme, 2001; Köybaşı, Uğurlu, Bakır ve Karakuş, 2017; Özmen ve Batmaz, 2006) tespit edilmiştir. Bu durum okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin işlevini henüz tam anlamıyla yerine getirmediklerini veya denetimin gelişimsel yönüne yeterince önem vermediklerini göstermektedir. Nitekim bazı araştırmalar (Gündüz, 2012; Özkan ve Özdemir, 2011; Dobbelear, Prins ve Dongen, 2012;

Töremen ve Döş, 2009) örgütsel amaçlara ulaşma noktasında denetimlerin bireysel eksiklik ya da yanlışlıkların tespit edilerek giderilmesinde önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Denetimlerin pratikte fayda sağlaması adına okul müdürleri gerçekleştirdikleri denetim faaliyetlerine ilişkin geri dönüt sağlayarak bunlara ilişkin somut örnekler vermelidir. Katılımcıların bazı branşları denetlemede okul müdürlerinin yetersiz kaldıklarını özellikle vurgulamaları, branşlarında başarılı (alan uzmanı) öğretmenlerin öğretmen denetimlerinde ihtiyaç doğrultusunda katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu noktada branşlarında başarılı (alan uzmanı) öğretmenlerin diğer öğretmenlere rehberlik etmeleri ve onlara mesleki gelişim konusunda destek sağlamalarının denetimlerin niteliğini artıracığı bazı araştırmalarda da (Altun, 2014; Altun, Şanlı ve Tan, 2015) vurgulanmaktadır.

Katılımcılar tarafından denetimin geliştirilmesine ilişkin en çok vurgulanan önerilerin; okul müdürlerine denetim konusunda eğitimlerin verilmesi, müdürlerin denetim esnasında somut geri dönütler sağlamaları, destekleyici ve süreç odaklı denetimin uygulanması, eğitim ve öğretime daha çok odaklanması ve alan uzmanı veya zümre desteğinin sağlanması şeklinde önerilerdir. Bu bulgulardan hareketle okul müdürleri yaptıkları denetimlerde eksik arama, kusur bulma arayışında olmak yerine, denetimde rehberlik rolünü ön plana çıkararak öğretmenlerin denetime karşı olumlu bir tavır geliştirmeleri sağlanmalıdır. Literatürde öğretimin denetlenmesinde özellikle rehberliğin ön plana çıkarılarak, eğitim ve öğretimi destekleyici ve süreç odaklı bir denetimin hakim olmasını vurgulayan pek çok araştırma da (Demir ve Tok, 2016; Gülveren, 2008; Karaaslan, 2008; Köybaşı ve Dönmez, 2012; Lee, 2011; Özdemir, Özan ve Akgün, 2011; Yıldırım, 2012) bu durumu destekler niteliktedir. Ayrıca okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetimlerin ardından öğretmene geri bildirimler sunulmalı, tespit edilen yanlış uygulamalar öğretmenler ile paylaşılmalı, olması gereken uygulamalar belirlenerek, öğretmenin kendini geliştirmesi sağlanmalıdır. Fakat bunun sağlanabilmesi için okul müdürlerinin öğretimin denetimi ve rehberlik alanında belirli bir düzeyde bilgi ve birikime sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde katılımcılar tarafından dile getirilen konular birer sorun olarak kalmaya devam edecektir.

Araştırma sonuçlarına bir bütün olarak değerlendirildiğinde, 2015 yılında denetim yetkisinin müfettişlerden alınıp okul müdürlerine verilmesi olumlu bir durum olarak karşılanmıştır. Fakat okul müdürlerinin denetim konusunda bilgi, beceri ve donanım eksikliği bu denetim faaliyetlerinden beklenen verimin alınmaması konusunda önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, müdürlerin gerçekleştirdikleri denetimlerde adil ve tarafsız olmamaları, denetledikleri kişilere faydalı dönüt sağlayamamaları, denetimin planlamasında sorunlar yaşamaları, adil ve objektif olamamaları, denetim esnasında bazı branşlarda yaşadıkları yetersizlikler okul müdürlerinin denetim konusunda çeşitli eğitimler (seminer, kurs, kitap incelemeleri, somut örnek olay incelemeleri vb.) almalarını gerekli kılmaktadır. Buna ilaveten her branş için kendini alanında ispatlamış öğretmenlerin kendi branş öğretmenlerine yönelik sene boyunca öğretim konusunda (ders aktarımı, sınıf yönetimi, materyal hazırlama ve kullanma, kaynak desteği vb.) rehber görevi görmeleri ve okullardaki zümre öğretmen kurullarını aktif hale getirmeleri öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ciddi katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akyol, C. (2013). *İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin il eğitim denetmenlerince yapılan ders denetimine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Alagöz, S. (2018). *Okul müdürlerinin ders denetim yetkinlik düzeyleri konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altun, M., Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi, *Turkish Studies* 10(3), 79-96.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Anells, M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1), 55-61.
- Argon, T. (2010). Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmelerine yönelik nitel bir çalışma. 2. *Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Kongresi, Kongre Kitabı*, (s. 554-566), Kütahya.
- Aslanargun, E., & Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 98-121.
- Aslanargun, E., & Tarku, E. (2014). Öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda müfettişlerden beklentileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 281-306.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim: Durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A., Demirkasımoğlu, N., Erdoğan, Ç., & Akın, U. (2011). Turkish teachers' and supervisors' metaphorical perceptions about supervisors. *Educational Research*, 2(10), 1602-1610.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bilir, A. (2013). Eğitimde denetimsel davranışın amaç ve işlevleri. *Eğitim Bilim Toplum*, 11(44), 8-31.
- Bozkuş, K., Gündüz, Y. ve Aslan, H. (2015). Öğretmenlerin denetim ve rehberlik dışı bırakılmalarının olası sonuçları. *VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi*, İzmir.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim Öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23, 431-442.
- Demir, M., & Tok, T. N. (2016). Lisansüstü öğrenci görüşlerine göre eğitim denetimi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 102-125.
- Demirci, S. N. (2017). *Öğretmen görüşlerine göre ortaokul müdürlerinin ders denetim yeterlilikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Demirkasımoğlu, N. (2011). Türk Eğitim Sistemi'nde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemleri ile karşılaştırılması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 11(2), 23-48.

- Demirtaş, H., & Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 69-93.
- Deniz, Ü. (2017). *Öğretimsel liderliğin sınıf denetimi üzerine yansımaları: Öğretimsel denetim* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Deniz, Ü., & Erdener, M. A. (2016). Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. Tüfekçi, Ö. K. (Ed.). *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar* (ss. 69-81). Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Dobbelaer, M. J., Prins, F. J., & Van Dongen, D. (2013). The impact of feedback training for inspectors. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 86-104.
- Ekiz, D. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Denetim ve öğretimsel liderlik: Gelişimsel bir yaklaşım* (E. Ağaoglu, Çev.). Ankara: Anı yayıncılık.
- Gülveren, H. (2008). Öğretmenlerin müfettişlerle yaşadıkları temel sorunlar. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 214-227.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: Kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 1-6.
- Hult, A., & Segerholm, C. (2012). Inspection effects through the eyes of the inspectors: Swedish notions. In *ECER 2012, European Conference of Educational Research, The need for educational research to champion freedom, education and development for all, Cádiz, Spain, September 17-21*, (s. 1-14). ECER.
- Karaarslan, B. (2008). *İlköğretim okulu İngilizce öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Muğla.
- Karakütük, K., Aksoy, H. H., & Aksoy, C. (1994). Eğitim yönetiminde değerlendirme süreci. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27(1), 361-383.
- Kavas, E. (2005). *İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Köybaşı F., & Dönmez B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre eğitim denetmenlerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 339-346.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Bakır, A. A., & Karkuş, B. (2017). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 327-344.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Lee, Y. A. (2011). Self-study of cross-cultural supervision of teacher candidates for social justice. *Studying Teacher Education*, 7(01), 3-18.
- Özan, B. M., & Özdemir Y.T. (2010). Denetimin öğretmen üzerinde oluşturduğu psikolojik baskı. 2. *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, Kütahya.
- Özan, B. M., & Özdemir, Y. T. (2011). Müfettiş ve öğretmen görüşleriyle neden denetim. III. *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetim Kongresi, Kongre Kitabı*, (s. 390-405), Mersin.

- Özbaş, M. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, Y. T., Özcan B. M., & Akgün, M. (2011). Denetlenenlerin rehberlik /teftiş sürecinde memnun oldukları/olmadıkları hususlar. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetim Kongresi, Kongre Kitabı*, (s. 506- 520), Mersin.
- Özmen, F., & Batmaz, C. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, Malatya.
- Özmen, F., & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Pajak, E. (1993). Change and continuity in supervision and leadership. In G. Cawelti (Ed.), *Challenges and achievements of American education* (pp. 158-186). Alexandria, VA: ASCD.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Mesut Bütün & Selçuk Beşir Demir (Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Perryman, J. (2006). Panoptic performativity and school inspection regimes: Disciplinary mechanisms and life under special measures. *Journal of Education Policy*, 21(2), 147-161.
- Ranjit, K. (2011). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners*. Cornwall: Sage Publications.
- Schlechty, P. C. (2014). *Okulu yeniden kurmak*. (Y. Özden, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Seifert, E. H., & Vornberg, J.A. (2002). *The new school leader for the 21st century: The principal*. Lanham, Maryland: Scarecrow Education.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Taş, A. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme durumları. *Eğitim Araştırmaları*, 11, 166-176.
- Taşar, H. (2014). Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre il eğitim denetmenlerinin davranışlarının mesleki etik açısından incelenmesi (Adıyaman örneği). *Verimlilik Dergisi*, 2, 113-125.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tok, T. N. (2013). Türkiye’de eğitim denetmenlerinin profili. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 119-138.
- Tonbul, Y., & Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311.
- Topçu, İ., & Aslan, B. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, Kongre Kitabı*, (s. 2-21), Çanakkale.
- Töremen, F., & Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(4), 1999-2012.
- Turan, F. (2016). Okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim öğretim faaliyetlerinin denetimi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 7(23), 94-119.

- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Yeşil, D., & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2012). Eğitim denetmeni ve Bakanlık denetmeni imajları üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 143-166.
- Zepeda, J. S. (2002). Linking portfolio development to clinical supervision: A case study. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(1), 83-102.