

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROLLERİNE İLİŞKİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARI**

**PERCEPTIONS OF CLASSROOM TEACHERS REGARDING THE
SUPERVISORY ROLES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS**

Çiğdem ÇELİK

MEB., c.balaban1985@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-1188-0168>

Habib Mustafa KUŞ

MEB., h.mustafa.kus.hmk@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-7764-4306>

Ufuk SAKA

MEB., ufuksaka.1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6472-6981>

Zeynep TULA

MEB., tulazeynep@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-8078-135X>

Cebrail HAN

MEB., gkchlmhan_5863@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-0373-3742>

Bengi Nil KESKİNER

MEB., benginil35@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-3502-4234>

ÖZET

Eğitim sistemlerinin etkililiğini ve verimliliğini değerlendirmede bir yönetim süreci olarak denetim büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de öğretmen, okul, öğrenci gibi paydaşların denetlenmesinin sistemdeki olumlu ve olumsuz birçok yanı ortaya çıkaracağı söylenebilir. Bu bağlamda eğitimde denetim, öğrencilerin akademik başarılarına daha verimli bir şekilde katkıda bulunmak için okulların olanaklarını ve yeterliklerini artırmaya, öğretmenlerin niteliklerini yükseltmelerine yardımcı olma işlevi görmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin uyguladıkları ders denetimlerine karşı öğretmenlerin duydukları kaygı düzeyinin incelenmesinin de önem arz ettiği ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerinin ve öğretmenlerin ders denetim kaygı düzeylerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu çalışmada, okul müdürlerinin ders denetim yeterlikleri ile öğretmenlerin ders denetim kaygı düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre ortaya konması amaçlandığından nitel araştırma yönteminden görüşme tekniğinde yararlanarak yapılmış bir çalışmadır. Araştırmaya 11 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin genel olarak denetim sisteminden memnun olmadıkları, okul müdürlerinin denetimlerinde heyecanlandıkları, müdürlerin denetim öncesi gerekli bilgiyi vermediği, denetimlerin tarafsız ve objektif olması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, denetim, ders denetimi

ABSTRACT

Audit as a management process is of great importance in evaluating the effectiveness and efficiency of education systems. From this point of view, it can be said that the supervision of stakeholders such as teachers, schools and students in Turkey will reveal many positive and negative aspects in the system. In this context, supervision in education functions to increase the opportunities and competencies of schools and to increase the qualifications of teachers in order to

contribute to the academic success of students more efficiently. In this context, it can be stated that it is also important to examine the level of anxiety of teachers against the course supervisions implemented by school principals. From this point of view, the aim of this research is to reveal the course supervision competencies of school principals and the course supervision anxiety levels of teachers. In this study, it is a research conducted by using the qualitative research method using the interview technique, since it is aimed to reveal the lesson supervision competencies of the school principals and the teachers' lesson supervision anxiety levels according to the opinions of the teachers. 11 teachers participated in the research. As a result of the research, it was revealed that the teachers were generally not satisfied with the inspection system, the school principals were excited about their inspection, the administrators did not give the necessary information before the inspection, and the inspections should be impartial and objective.

Keywords: School principal, supervision, course supervision

1. GİRİŞ

Denetim, okullarda öğretimin ve öğrenimin kalitesini artırmak için öğretmenler ve diğer eğitim paydaşları ile iş birliği içerisinde çalışmayı esas alan bir süreçtir. Öğretimi geliştirmeyi ve öğrenci başarısını artırmayı amaç edinen bir süreçtir ve bu süreçte öğretmenleri eğitimle ilgili iletişimin içine çekme esastır (Altun, Şanlı ve Tan, 2015). Denetim; örgüt içerisinde meydana gelen eylemlerin benimsenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen ilkelere ve kriterlere uygun olup olmadığının tespit edilmesi sürecidir. Denetimin esas amacı, örgüt amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiğini belirlemek, daha iyi sonuç elde edebilmek için gerekli birtakım önlemler almak ve süreci geliştirmektir (Akbaba, 2013).

Eğitimde denetimin genel olarak amacı; öğretmenlerin gelişmesine yardımcı olmaktır. Bu süreçte öğretmenin bilgi-beceri yeterlikleri, öğrenme-öğretme sürecindeki etkililiği, karar alma, problem çözme ve uygulama alanlarındaki başarısını artırmak amaçlanmaktadır (Aksu ve Mulla, 2009). Denetim, gözlem araçları kullanılarak öğretmenin sınıf içerisinde gerçekleştirdiği uygulamalarına ilişkin bilgileri öğretmene sağlayacak ve öğretmenin öğretimsel gelişimine olumlu katkılar sağlayacak bir nitelikte olmalıdır (Aydın, 2016).

Denetmen, öğretimi iyileştirmek amacıyla öğretmenlere eğitimde yol gösteren koordinatör, danışman, grup lideri ve değerlendirici rollerini taşıyan iyi yetişmiş bir kişidir. Denetmenler farklı unvanlara ve yetkilere sahiptir; ancak lider, planlayıcı, kolaylaştırıcı, değerlendirici, cesaretlendirici, iletişimci, karar verici, değişim elçisi ve mentor gibi rolleri sergilerler (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Alanyazında denetim ve denetmenlerin yeri son derece önemlidir. Bean'a (2004; akt. Altun ve Memişoğlu, 2008) göre, denetmenin rolleri üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, program geliştirme sürecine dayanan informal aktivitelere odaklanılır. İkinci aşamada, öğrenci çalışmalarını analiz ve dersi planlama süreçlerine odaklanılır. Üçüncü aşamada ise; denetmenlerin resmi ve en yoğun rolü olarak sınıf ziyaretleri gerçekleştirilerek öğretmene geribildirim sağlanır.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze kadar farklı düzenlemelerle eğitim kurumlarının denetimlerini ağırlıklı olarak maarif müfettişleri aracılığıyla yapmaktadır. Maarif müfettişlerinin yetki ve sorumlulukları çeşitli düzenlemeler ile ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Ancak bakanlık bazı dönemlerde mevzuat değişiklikleri ile maarif müfettişlerinin unvan, görev ve yetki sorumluluklarında değişiklikler yapmaktadır (Argon, 2010).

Denetmenler, ders denetimleri gerçekleştirerek sınıf içerisindeki eğitim ve öğretime dair uygulamaları en yakından gözlemleyebilme ve gerekli hususları düzeltmeye yönelik önerilerde bulunabilme imkânına sahiptir. Ders denetimi, okullardaki genel denetimler esnasında ya da genel denetimlerden bağımsız olarak yapılan; öğretmenlerin yetiştirilmesini, çalışmalarını, uyguladığı yöntemleri, bu yöntemleri uygulamadaki yeterliklerini ve öğrencilerin öğrenme düzeylerini gözleme ve değerlendirmeye dayalı bir teftiş türüdür (Arslanargun ve Göksoy, 2013).

Okul işleyişinde öğrenme-öğretme sürecinin etkililiğini artırmak, neredeyse bütün denetimsel uğraşların merkezindedir (Ayaydın, 2010). Gelişmiş ülkelerde eğitimde nitelik problemi olduğunda denetmenler sorunun konumu durumundaki kurumu incelemek yerine öncelikle sınıfta ne olduğunu, sınıfın içinde gerçekleşen öğrenme ve öğretme aktivitelerini izlerler; sorunu teşhis edip, işe yarayacak öneriler bulmaya çalışırlar (Aydın, 2016).

Öğretmenliğe alımda uygulanan sınavlardaki veriler, bize o öğretmen hakkında sınırlı bilgi verir. Öğretmenin alanında başarılı olması önemlidir ancak daha da önemlisi, sahip olduğu bilgi ve beceriyi ne derecede uygulayabildiğidir (Aydın, 2007). Ders denetimi, öğretim sürecinde meydana gelen öğrenme ve öğretme davranışlarını objektif bir şekilde ortaya çıkarmak için gerçekleştirilir (Ayvaz, 1997).

Ders denetimi bir yönüyle, okul personelinin öğrenciler ile ne yaptığını ve öğrenci öğrenimini iyileştirmek için kullanılan öğretim süreçlerini doğrudan etkilemeye yönelik okul işleyişini sürdürmek veya değiştirmektir (Balyer, 2012). Denetmen ve yöneticilerin okul ortamında değişiminin temsilcileri oldukları unutulmamalıdır (Başar, 2000).

Eğitim Denetimi

Denetim; örgüt içerisinde meydana gelen eylemlerin benimsenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen ilkelere ve kriterlere uygun olup olmadığının tespit edilmesi sürecidir. Denetimin esas amacı, örgüt amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiğini belirlemek, daha iyi sonuç elde edebilmek için gerekli birtakım önlemler almak ve süreci geliştirmektir (Bige, 2014). Denetim, öğrencilerin akademik başarılarına daha verimli bir şekilde katkıda bulunmak için okulların olanaklarını ve yeterliklerini artırmayı amaç edinir (Bostancı, Şanlı Bulut ve Özbey, 2011).

Denetimin sözlük anlamı, yapılmış olan çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek, mevcut durumdan daha verimli hale getirmek için ilgililere birtakım önerilerde bulunmak, kurumlarda görevli personele çalışmalarında rehberlik ve yardım etmek amacı ile gerçekleştirilen değerlendirme ve kontrol olarak ifade edilebilir (Burgaz, 1995). Denetim; faaliyetleri plan ile karşılaştırmak, plandan farklı olarak yürütülen hususları belirlemek ve bunun nedenlerini araştırarak eksiklikleri ve yanlışlıkları düzeltmeye yönelik çalışmalar yapmaktır (Bursalıoğlu, 2010). Bursalıoğlu'na (1982) göre denetim, insan davranışlarını kamu ve kurum yararına yönelik olarak kontrol etme sürecidir (akt. Cengiz, 1992). Denetimi oluşturan başlıca öğeler; durumu belirleme, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme olarak ifade edilebilir (Can, 2004).

Denetim; bir çalışan olarak öğretmenlerin üzerinde kontrol sağlamaktan çok daha fazlasıdır. Denetime ilişkin dört farklı bakış açısı vardır. Birincisi; kontrol anlamında denetim olup bu perspektifte öğretmenlerin yaptığı çoğu şeyin yanlış olduğu farz edilerek, denetmen sınıf içinde öğretmenin hatalarını bulmaya çalışır ve hatalı gördüğü noktaları düzeltmek için direkt müdahale etme sorumluluğunu kendinde görür. İkincisi; bilimsel bir aktivite olarak denetim olup denetmen, bir verim uzmanı veya öğretmenlerin karşılaştığı problemlere yönelik araştırmaya dayalı doğru cevaplar veren bir uzman olarak görülür (Dağlı ve Akyıldız, 2009).

Üçüncüsü; insan ilişkileri etkinliği olarak denetim olup en verimli çalışanlar mutlu olanlardır ve denetmenin işi insanları mutlu etmektir fikrini benimser. Dördüncüsü ise; insan kaynakları gelişimi olarak denetimdir ve insan ilişkileri etkinliğinden farkı, denetmen önceliği insanları mutlu

etmeye değil, örgütü başarılı kılmaya odaklanır; böylece zaten çalışanlar da mutlu olur anlayışını benimsemesidir (Dağlı, 2000).

Denetim sürecinin işlevi, öğrenci başarısını iyileştirmeye aracılık etmektir. Yönetim literatüründe “entropy” olarak adlandırılan örgütün güç kaybetmesini önlemek için denetim gereklidir (Demirtaş, 2005). Açık aramak yerine öğretimi geliştirmeyi amaç edinen çağdaş denetim anlayışının asıl işlevi, öğretmen performansı ile öğrenci başarısını değerlendirmek, öğretimi izlemek ve bunları geliştirmektir (Demirtaş ve Akarsu, 2016). Denetim, iyi okulların işleyişi için temel fonksiyonlardan biridir ve özel bir liderlik şekli olarak tanımlanabilir (Demir, 2009).

Dünyada ve Türkiye’de Eğitim Denetimi

Denetim, tarihi ortaçağa uzanan Latin kökenli bir kelime olup bir metindeki hataları veya orijinal metinden sapmaları ortaya çıkarabilmek için dikkatlice yapılan inceleme veya tarama olarak tanımlanmıştır (Duykuluoğlu, 2016). Ülkelerde resmi okulların açılmaya başlaması ile eğitimde denetime duyulan ihtiyaç ortaya çıkmıştır (Ergen ve Eşiyok, 2017). Eğitim denetimi uygulamalarına bakıldığında; 1900 öncesi dönemde denetim, yönetsel bir niteliktedir. Bu dönemde yönetimin, öğretmenleri denetlenmeleri gereken işgörenler olarak algıladığı görülmektedir (Gelmez, 2011).

1900’lere gelindiğinde; eğitim denetiminde uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulduğu, denetim hizmetlerini uzman eğitimcilerin yürüttüğü görülmektedir. 1920’lerde denetimin bilimsel bir nitelik kazandığı görülmektedir (Genç, 2004). Bu dönemde denetim; öğretmenler aracılığıyla eğitim ilkelerinin öğretime uygulanmasını ifade etmektedir. Öğretmenler, eğitime dair yenilikleri uygulamak ile yükümlü görevliler olarak görülmekteydi. 1930 ve 1940’larda insan ilişkilerinin denetim uygulamalarında önem kazandığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygu ve coşkularının, motivasyonları için önemi ortaya çıkmıştır (Göktaş, 2008). Son yıllarda da eğitim denetimi uygulamalarında insan kaynaklarının geliştirilmesi için çalışmalar yapıldığı, örgütlerin insan kaynaklarını geliştirmeyi ve etkili olarak kullanmayı amaç edinen bir denetim anlayışının önem kazandığı göze çarpmaktadır (Gündüz, 2016).

Türk Eğitim Sistemi’nde; denetim ilk kez Osmanlı döneminde 1838 yılında Rüştüye Mektepleri’nin açılmasının ardından yapılan düzenlemelerle eğitim sistemimizde görülmüştür. Denetimler rüştüyelerde görevli öğretmenlerin mesleki yeterliklerini belirlemek, öğretimi iyileştirmek ve öğrencileri daha iyi yetiştirmeyi sağlamak amacıyla görevlendirilen memurlar tarafından yapılmıştır. 1846 yılında "Sıbyan Mekatib-i Hocaları Efendilere İfa Olunacak Talimat" olarak çıkarılan yönetmelikte "Mekatib-i Muin" olarak ilkokul kurumlarının denetimlerinden bahsedilmiştir. Denetimler, İl Eğitim Kurul üyeleri tarafından gerçekleştirilmiştir (İlğan, 2008). 1900’lü yıllardan önce denetim sadece yönetsel açıdan uygulanmaktaydı ve öğretmenler yönetim tarafından kontrol edilen birer memur olarak görülmekteydi (Kayıkçı ve Uygur, 2012).

Günümüzde denetim uygulamaları 24 Mayıs 2014 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile okul müdürlerinin sorumluluğunda iken, 1 Mart 2022 Tarihli ve 31765 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği’nde eğitim müfettişlerinin görev tanımları arasında öğretmenlere yönelik “iş başında yetiştirme” ifadesine tekrardan yer verilmiştir. Böylece ilerleyen süreçte ders denetimlerinde okul müdürlerinin yanı sıra eğitim müfettişlerini de görme ihtimalimiz bulunmaktadır (Karaköse, Aslan ve Kılıç, 2009).

Denetimin İlkeleri

İlke; eylem ve düşüncelerde gözetilmesi gereken husus anlamına gelmektedir. İlkeler, davranışları amaca yönlendirmek amacıyla konulur ki; böylece ilkelere uygun davranıldığında,

hedeflenen sonuçlara ulaşmak daha mümkün bir hal alır (Kaya ve Ülker, 2011). Denetim de amaçlı bir eylem olduğu için hedeflere ulaşmak için bazı ilkelere uyulmalıdır. Denetime ilişkin her zaman uyulması gereken birtakım genel ilkeler olmalıdır. Özellikle devlet kurumlarında kamusal nitelikli denetimlerde egemen olan temel ilkeler; bağımsızlık, yasallık, nesnellik ve dürüstlük ilkeleridir (Kayıkçı ve Şarlak, 2009).

Bağımsızlık genel anlamda bir işin herhangi bir etki altında kalmaksızın, herhangi bir tarafın çıkarları gözetilmeksizin, objektif ve dürüst bir biçimde yapılması olarak ifade edilebilir (Kazancı, 1974). Denetmenin hiçbir ön yargısı olmadan, bağımsız ve uzman bir kişi olarak süreci özenle inceleyip sonuçlarını titizlikle değerlendirmesi gerekmektedir (Köybaşı, Uğurlu, Bakır ve Karakuş, 2016). Yasallık, denetim ve denetmen açısından denetleme işlevinin hukuk kurallarına uygunluğu olarak açıklanabilir. Kamu denetimlerinde hukuka uyma zorunluluğu esastır. Yasallığın denetlenmesi, denetimin konusu ya da denetleme normları kapsamı içinde ele alınabilir (Kurt, 2009).

Nesnellik, somut gerçekçiliktir. Nesneliği sağlamak için denetmen, gerçek bilgiye tam anlamıyla hâkim olmalı, tarafsız bir tutum sergilemeli ve duygularının aklının önüne geçmesine engel olmalıdır (Kuş, 2003). Denetimlerde olayların ve kişilerin değerlendirilmesi objektif olarak ve çok dikkatli bir biçimde gerçekleştirilmelidir. Değerlendirmenin sonucunda ulaşılan yargı hem kişinin hem de örgütün geleceği açısından büyük önem arz ettiği için denetmenin değerlendirilmesi gerçekçi ve objektif olarak yapılmalıdır (Öncel, 2006). Dürüstlük olarak belirtilen kavram, hem denetmenin hem de denetlenenin dürüstlüğüdür. Denetmenlerin, denetim faaliyetlerini hiçbir etki altında kalmadan; yasallık, etkililik, verimlilik, yerindelik ve benzer etmenleri dikkate alarak gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Öz, 2003).

Denetim Türleri

Eğitim sisteminde gerçekleştirilen denetim türleri teftiş ve değerlendirme alanına göre; kurum denetimi ve ders denetimi olmak üzere grupta incelenir. Kurum denetimi; bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda insan ve madde kaynaklarından yararlanma durumunun incelenmesi, kontrol edilmesi ve birtakım kriterlere göre değerlendirilmesidir. Ders denetimi ise, eğitim kurumlarında genel denetimler esnasında veya bunlardan bağımsız olarak gerçekleştirilen; öğretmenlerin yetiştirmişliğini, çalışmalarını, sınıf içerisinde uyguladığı yöntemleri, bu yöntemleri uygulamasına ilişkin yeterliklerini ve öğrencilerin öğrenme düzeylerini gözlemleyerek değerlendiren bir teftiş türüdür (Özbaş, 2002).

Ders denetimlerinde yalnızca gözlem yapılan ders saatlerindeki çalışmaların değerlendirilmesi ile yetinilmemeli; öğretmenin müfredat programını ve ders planlarını ne derecede uygulayabildiği, soru sorabilme yeterliği, yaptığı yazılı sınavlar, öğrencilere vermiş olduğu ödevler ve yanıtları düzeltmesindeki dikkati, laboratuvar çalışmaları, öğrencilerini bireysel çalışmalara yönlendirmede göstermiş olduğu başarı, okul içindeki ve okul dışındaki faaliyetleri ve davranışları da gözlemlenip değerlendirilmelidir (Özmen ve Batmaz, 2009).

Denetim türleri teftiş yapacak müfettişlerin görevlendirilme şekline bağlı olarak; genel denetim ve özel denetim olmak üzere iki grupta incelenir. Genel denetim; denetim programı kapsamında kurumların her türlü faaliyetlerinin ve çalışanlarının hazırlanan plan doğrultusunda bir müfettiş grubu tarafından denetlenmesidir. Özel denetim ise; farklı bir özellik taşıyan kurum veya personelin makam onayı alınarak denetlenmesidir (Özmen ve Özdemir, 2009).

Denetim dönemine giren iş ve işlemlerin tamamının incelenerek teknik gerekliliklere ve düzenlemelere uygunlukları belirlenir. Sondajla denetim ise; faaliyetlerin tamamının incelenmesi yerine birtakım kriterlere göre belirlenen ya da özel olarak bazı faaliyetlerin seçilerek incelenmesini yeterli bulan bir denetim türüdür (Seçen, 2010). Haberli denetim kapsamında; denetmenler denetim

yapılacak zaman, kapsam, denetlenecek faaliyetler gibi hususlarda denetlenecek kurum ya da kişileri önceden bilgilendirirler. Ani denetimde ise; denetime tabi olan kurumun sürekli olarak denetime hazır tutulması ve bu sayede örgütün iyi işlemesi hedeflenir. Yerinde denetim, kurum ya da kişilerin faaliyetlerinin örgütün bulunduğu yerde denetlenmesidir. Evrak üzerinden yapılan denetim kapsamında ise, denetmen denetim yerine gitmeden, denetlemek istediği husus ile ilgili bütün evrakları getirterek denetimi gerçekleştirir (Seçkin, 1998).

Güdümlü denetimde, üst bir otorite tarafından denetimin başlatılarak denetmenin ve denetim konusunun, kapsamının, yönteminin, tür ve diğer açılardan yönlendirilmesi görülür. Serbest denetim ise, denetmenin söz konusu denetim ile görevlendirilmesinden itibaren, denetimin nesnel ve tarafsız olarak gerçekleştirilmesi için tamamen denetmenin takdir yetkisi ve inisiyatifi doğrultusunda dış etkilerden uzak ve bağımsız bir şekilde yapılmasıdır (Su, 1974). Düzeltici denetimde; denetimler sırasında eksiklerin ve hataların sadece görülmesi ve önlenmesi yeterli olmaz. Amaca ulaşabilmek için bu eksiklerin ve hataların düzeltilmesidir. Yapıcı denetimde; denetimler esnasında eksiklikler ve hatalar belirlendikten sonra bunları gidermek için önlemler önerilerek yardımcı olunur. Bulucu denetimde ise; sistemin geliştirilmesi için faaliyetler incelenerek kurum içerisinde verimi artırmaya yönelik yöntemler bulunur (Şişman, 2002).

Denetim Modelleri

Denetim modelleri, tarihsel yönetim ve gelişim anlayışlarına uygun bir şekilde eğitim alanında yer almışlardır. Eğitim denetimi kapsamında önemli görülen denetim modelleri; bilimsel denetim, sanatsal denetim, öğretimsel denetim, klinik denetim, gelişimsel denetim ve farklılaştırılmış denetimdir (Aydın, 2016). Bilimsel denetimde; örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yönetimde yönlendirme ve denetimin vazgeçilmez olduğu vurgulanmıştır. Denetmenler tüm çalışanları koordine etmeli, o iş için uygulanabilecek en iyi yöntemlerini bulmalı ve çalışanların bu yöntemleri kullanmalarını teşvik etmelidir. Denetmenlerin okullardaki asıl görevi; çalışanların bilimsel ilkelere uygun bir şekilde hareket edip etmediklerini kontrol etmek olmuştur. Bilimsel denetim anlayışına göre, eğitimde işi yapmanın tek bir doğru yolu vardır ve bu yol daha önceden belirlenmiştir. Denetmenin sorumluluğu ise, öğretmenin bu yolu bilmesini ve izlemesini sağlamaktır. Öğretim bir sanattan ziyade bir bilim olarak görmektedir. Bu derecede sıkı bir mesleki uygulama, özellikle de öğretmenlik gibi yaratıcılığın, insan ilişkilerinin, duygunun ve algıların son derece önemli olduğu bir görevde öğretmenliği anlamsız ve sıkıcı bir meslek haline getirebilmektedir (Taymaz, 2009). McGill (1991) kişilerin gözlem verilerini farklı anlamlandırılabilmesinin, öğretimle ilgili güncel bilgilerin devamlı olarak değişmesi, tek tip bir uygulamanın olmamasının bilimsel denetimde sıkıntılar yaşanmasına sebep olduğunu belirtmiştir (akt. Taymaz, 2010).

Sanatsal denetimde öğretimin niteliğinin öngörülemez ve bir bütün oluşu temel alınmıştır. Öğretim bir bilim olmaktan ziyade bir sanattır. Bu sebeple denetmenin belirli bir öğretim yöntemini dayatmasına tamamen karşı çıkmaktadır. Bu yöntem; anlayış, duyarlılık ve denetmenin sınıf içerisinde ortaya çıkan önemli ayrıntıları değerlendirebilme yeterliğine dayanır. Denetmenin önemli noktaları görebilme yeterliğini kazanarak yüksek düzeyde bir uzmanlık bilgisine sahip olması beklenmektedir (Taymaz, 2010). Öğretmenlerden inisiyatif sahibi birer birey olmalarını ve öğretmene denetmenin önerilerini kabul etme veya reddetme olanağı tanıyan danışman ilişkilerini tercih etmektedir. Denetmen ve öğretmenler arasında samimi bir ilişkinin kurulması ve karşılıklı güven geliştirilmesi gereklidir. Sanatsal yaklaşım, tekrarlanan ve uzun bir sürece yayılmış sınıf gözlemleri yapılmasını gerektirir. Tekrarlanan bu gözlemler denetmen ile öğretmen arasında açık bir iletişimin oluşmasına olanak sağlayarak, karşılıklı anlayış ve güven ortamı sağlar. Sanatsal denetim modeli, kesinlik içermediği ve öznel olduğu için eleştirilmektedir (Tonbul ve Baysülen, 2017).

Öğretimsel denetim öğretmenlere hem bireysel olarak hem de grup içerisinde hizmet etmektir. Öğretim sürecinin iyileştirilmesi bağlamında öğretmene yardım etmektir. Bu sayede öğretmene performansına ilişkin nesnel bir dönüt sağlanmış olmaktadır. Öğretimsel denetimde bir kontrol veya bir yargılama sürecinden bahsedemeyiz. Öğretimsel denetim bu iki süreçten uzak durmaya çalışır. Aslında denetmen, öğretmenin gözlemlenmesini istediği noktaları gözleyebilmektedir. Sınıf içi gözlemler esnasında farklı gözlem araçları ile nesnel veriler toplanmalıdır. Video kayıtları denetim geçiren öğretmenin kendi performansını görebilmesi, verilen dönütleri kabul etmesi veya reddetmesi bakımından çok faydalı araçlardır. Öğretimsel denetim; tanışma, gözlem öncesinde görüşme, sınıf içi gözlem, gözlem sonrasında görüşmeye hazırlık ve gözlem sonrasında görüşme aşamalarından meydana gelmektedir (Aydın, 2016). Öğretimsel denetimin esas amacı öğrenimi geliştirmektir; bu yüzden denetim ve kontrolden ziyade yapıcı olmalıdır (Ünal ve Şentürk, 2011).

Klinik denetim; denetlenenin düşüncesine, anlayışına ve kendine özgü eğitim uygulamalarına saygı duyulan, korkudan ve baskıdan uzak, denetmen ve denetlenen öğretmen arasında karşılıklı anlayış ve güvene dayanan, hem denetmenin hem denetlenenin değişime açık bir anlayış ile uygulamaları beraber değerlendirdikleri bir denetim modelidir (Yakut, 2006).

Klinik denetim; geleneksel eğitim uygulamalarında ve denetim yöntemlerinde yaşanan sıkıntılardan ortaya çıkmış olup eğitim uygulamalarında yaygın olarak gözlemlenen zayıflıkları esas alarak harekete geçmiştir (Yavuz ve Yıldırım, 2009). Eğer denetim doğrudan, sınıf merkezli, öğretmenle ilgili meselelere odaklı, iş birliğine dayalı ve öğretmen gelişimine yardım etmeyi amaç edinmişse klinik denetim ifadesi kullanılır (Yeşil ve Kış, 2015). Klinik kavramını yakın gözlem, denetmen ve denetlenen öğretmen arasındaki yüz yüze etkileşim, ayrıntılı gözlem verileri, iki bireyin mesleki bağlamda yakınlaşmasını sağlayan yoğunlaştırılmış bir dikkat ile ilişkilendirebiliriz. Klinik denetim; denetmen ve denetlenen ilişkisinin kurulması, denetleme yapılacak öğretmen ile plan yapılması, gözlem stratejisine yönelik planlama yapılması, öğretimin gözlenmesi, öğretim ve öğrenme sürecinin gözlenmesi, görüşme stratejisine yönelik planlama yapılması, öğretmen ile görüşme ve planlamanın yenilenmesi aşamalarından meydana gelmektedir (Yıldırım, 2007).

Gelişimsel denetimde; denetmen, öğretmenin gelişim seviyesini incelemek ve bu gelişim seviyesine uygun bir denetim yaklaşımı sergilemek ile sorumludur. Bu yaklaşımın temel amacı denetimi korkutucu bir süreç olmaktan çıkarmak ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına daha uygun bir aşama haline getirmektir. Öğretmenlerin gerçek ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gelişimlerine en uygun değerlendirmenin yapılabilmesi bakımından son derece önem arz eden bir yaklaşımdır. Denetmenler öğretmenlere karşı yönlendirici olmayan yaklaşım, iş birliğine dayalı yaklaşım ya da yönlendirici yaklaşım sergileyebilirler (Aydın, 2016).

Öğretmenlerin kavramsal seviyelerinin belirlenmesi, gelişimsel denetimin başarısı için önemli bir gerekliliktir. Yüksek gelişim seviyesinde yer alan öğretmenlerin öğretimlerini geliştirmek ve öğrencilerini kişisel gelişime teşvik etmek için birtakım yöntemler kullanarak çabaladıkları görülür (Yılmaz, 2009). Farklılaştırılmış denetim; öğretmene denetim ve değerlendirme hizmetleri hususunda alternatifler sağlayan bir denetim modelidir. En çok aday öğretmenlere ve ciddi problemler yaşayan asil öğretmenlere kendini geliştirme fırsatları tanıyan bir denetim modelidir. Bu modelde değerlendirme süreci öğretmenlerin yeterliğine ve statüsüne göre farklılık göstermektedir. Farklılaştırılmış denetim; denetmenlere sıradan ve baştan savma sınıf ziyaretleri yerine öğretmenin ihtiyaç duyduğu noktalar veya beklentileri üzerine odaklanma imkânı sağlar. Denetmenlerin iş yüklerinin fazla olduğu ve bu sebeple bu modeli uygulamak için yeterli zaman bulamadıkları için bu model eleştirilmiştir (Aydın, 2016).

Etkili Ders Denetimi

Ders denetimi; öğretmenlerin yetişmişliğini, çalışmalarını, sınıf içerisinde uyguladığı yöntemleri, bu yöntemleri uygulamasına ilişkin yeterliklerini ve öğrencilerin öğrenme düzeylerini gözlemleyerek değerlendiren bir teftiş türüdür. Ders denetimi öğretmenin öğretim yeterliğini ve ders anlatımındaki başarısının yanı sıra öğretmenin eksiklerini giderme, yeteneklerini geliştirme, yeniliklere ve değişikliklere uyum sağlama ve mesleğe adapte olmasını sağlamayı da içerir (Taymaz, 2010). Öğretmenleri denetlerken “Öğretmen Denetim Formu” kullanılarak eğitim ve öğretimdeki başarı derecesini belirlemek, olumlu davranışları saptamak, rehberlik etmek, kurumda uygulanan öğretim yöntemlerini ve tekniklerini geliştirmek ve karşılaşılan problemlerin çözümünde yol göstermek amaçlanır (Görgülü, 2008). Öğretim sürecinde meydana gelen öğretme ve öğrenme davranışlarını objektif bir şekilde ortaya koymak için gerçekleştirilir (Yılmaz, 2009).

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde (2013) okul müdürlerinin görevlerinin ve sorumluluklarının arasında: “Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacı ile her öğretim yılında en az bir kez dersini izler ve rehberlik sağlar” maddesi yer almaktadır. Etkili bir okul müdürü öğrencilerin öğrenmelerinde önemli bir yer alabilmektedir. En iyi öğretim modeli, eğitim programı ve denetim yöntemleriyle okul müdürleri öğretimi iyileştirmeyi hedeflerler. Çünkü öğrenci başarısı artmazsa okul müdürü de başarılı olarak değerlendirilmez. Öğrencilerin ve öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarını gidermek, karar alırken öğretmenlerin görüşlerine de yer vermek, işbirlikçi bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğretmenin sınıf içinde hâkimiyetine saygı göstermek okul içerisinde öğretimin iyileştirilmesine katkıda bulunacaktır (Yıldırım, 2007).

Sınıf gözlem uygulaması kanıt toplama yoludur. Sınıf içi gözlem sonucunda elde edilen veriler bir an önce kayıtlara geçirilmelidir (Taymaz, 2010). Öğretmeni değerlendirirken dikkat edilmesi gereken asıl nokta öğrencileri ile olan etkileşimdir. Bu yüzden, denetim sisteminde en hayati noktada sınıf içi gözlemler bulunur. Öğretmen; planlamada, meslektaşları ile işbirliğinde veya velilerle olan iletişimde ne kadar iyi olursa olsun, eğer sınıf içi uygulamasında yetersiz ise iyi bir öğretmen olarak değerlendirilmez (Yakut, 2006).

Bir öğretim kurumunda öğretmenin ders denetimi belirlenen bazı kurallara uygun olarak gerçekleştirilmelidir. İlk olarak denetim planı hazırlanır. Denetim öncesinde öğretmen hakkında bilgi edinilir. Öğretmen ile bir ön görüşme gerçekleştirilir. Ders planı ve hazırlıkları incelenir. Öğretmene denetim zamanı hakkında önceden bilgi verilir. Sınıfa öğretmen ile beraber girilir. Öğrenciler ile tanışma ortamı sağlanır. Sınıf içerisinde uygun bir yere oturulur. Sınıfta olumlu bir atmosfer oluşturulur. Sınıfın doğal bir üyesiymiş gibi hareket edilir. Öğretmenin yaptığı öğretim izlenir. Planlı bir gözlem gerçekleştirilir. Öğretim faaliyetine katılım sağlanır. Ders materyallerinin kullanılıp kullanılmadığı gözlenir. Dersin veya uygulamanın sonucu beklenir. Sınıftan öğretmen ile beraber çıkılır. Ödev ve sınav evraklarına bakılır. Ders dışı etkinliklere bakılır. Öğretmen ile görüşme yapılarak öğretmen denetim formu doldurulur (Seçen, 2010).

Değerlendirme, planlı bir faaliyetin ardından, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma düzeyi hakkında bir sonuca varmaktır (Taymaz, 2010). Ders denetiminden sonra öğretmenler genellikle denetmenler tarafından bir geribildirim alamamaktan şikâyetçidirler. Bu geribildirimi aldıkları sürece de denetime karşı olumlu bir izlenim edinirler (Şişman, 2002). Öğretmen değerlendirme sonuçlara yönelik bir değerlendirmedir ve süreç içinde denetimin bir tamamlayıcı ögesi olarak görülmektedir. Denetleme ve değerlendirmenin amaçlarının birbirine paralel olması beklenir ve ikisi de öğretimin iyileştirilmesine destek olmalıdır (Zepeda, 2016).

2. YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırmada, okul müdürlerinin ders denetim yeterlikleri ile öğretmenlerin ders denetim kaygı düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre ortaya konması amaçlandığından nitel araştırma yönteminden görüşme tekniğinde yararlanarak yapılmış bir araştırmadır. Nitel araştırma yöntemi, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırma ve anlamayı esas alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında resmi okullarda görev yapmakta olan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya 11 öğretmen katılmıştır. Katılımcılara verilen yarı yapılandırılmış görüşme ölçeğinden elde edilen verilere göre cinsiyet dağılımları incelendiğinde, 8 kadın, 3 erkek olarak görülmüştür. Katılımcıların kıdem durumları ele alındığında; 9 yıl ile 28 yıl arası kıdeme; yaş dağılımı olarak da 29 ile 51 yaş arası dağılıma sahip oldukları görülmektedir. Katılımcılar değerlendirmeye alınırken her katılımcıya K1, K2, K3... gibi kodlar verilmiştir.

Tablo1. Katılımcıların demografik dağılımları

Kod	Cinsiyet	Yaş	Kıdem
K1	Kadın	34	11 yıl
K2	Kadın	35	10 yıl
K3	Kadın	39	18 yıl
K4	Kadın	48	24 yıl
K5	Erkek	38	16 yıl
K6	Kadın	29	11 yıl
K7	Kadın	38	12 yıl
K8	Erkek	31	9 yıl
K9	Kadın	44	19 yıl
K10	Kadın	51	28 yıl
K11	Erkek	39	15 yıl

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın verileri veri toplama formunun son halinin hazırlanmasından sonra 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılının ilk dönemi içerisinde toplanmıştır. Katılımcı öğretmenlere Google form üzerinden link paylaşımı yapılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracı; iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlere kişisel bilgilerinin sorulduğu Kişisel Bilgi Formu; ikinci bölümde Okul Müdürlerinin Ders Denetim Yeterliliğine yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formu yer almaktadır.

Veri Analizi

Bu çalışmada veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırmada toplanan veriler, tanımlayıcı ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde analiz edilir. İçerik analizinde veriler; dört adımda analiz edilir: verileri kodlamak, konuları bulmak, verileri kodlara ve konulara göre düzenlemek ve sonuçları yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3. BULGULAR VE YORUM

Okul müdürlerinin ders denetimi yeterliklerine ilişkin görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürlerinin ders denetimi yeterliklerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin yeterli olmadıkları, yeterli donanımına sahip olmadıkları, farklı kademelerde farklı branşlar olduğu için yeterli olamadıkları, hangi alanlarda denetleneceklerini bilseler daha objektif bir değerlendirme yapabilecekleri, yöneticilerin uzun bir süre öğretmenlik yapması gerektiği gibi düşüncelerin ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

K1: “Bakanlığımızda idarecilik bilindiği üzere ikinci görev olarak tanımlanmıştır ve hepsi öğretmenlikten gelmektedir. Az ya da çok mutlaka öğretmenlik yapmışlar ve sınıfın tozunu yutmuşlardır. Tabi ki bu denetim için yeterliliğe sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Ancak Bakanlığımızın verdiği bu görevi de yerine getirmekle yükümlüdürler okul müdürleri. Aslında bu işten hiçbir idarecinin de hoşnut olmadığını söyleyebiliriz. Okul müdürlerinin denetim esnasında öğretmenlerin yaptığı planların dersin amaçlarını gerçekleştirdiğini anlayıp anlamadığı hususunda, öğretmenlerin yaptığı planların yeterliliğini ve dersin amacını gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğini anlık olarak anlayamayacağı da bir gerçektir. Bu yüzden bir hizmet içi eğitimle denetleyici yeterliliklerinin standartlaşması sağlanmalıdır”.

K2: “Branşı dışındaki derslerin denetlenmesinde okul yöneticilerinin yeterli olmadıklarını düşünüyorum. Alan bilgisine sahip olmayan bir yöneticinin dersimi denetlemesini mantıklı da bulmuyorum. MEB yönetici atamalarında mesleki yeterlilikten ziyade, mevzuat ezberlemeye dayalı sorular sorulduğundan, denetimi yapacak idarecinin mesleki yeterliliğinin de sorgulanması gerektiği düşüncesindeyim.”

K3: “Denetimsiz eğitim ve öğretim olmaza yerinde bir karar”

K4: “Okul yöneticisi dersi değerlendirmeden önce bu konu ile ilgili yeterli donanımına sahip olmalıdır.”

K5: “İlkokullarda yöneticiler çoğunlukla sınıf öğretmenleri oldukları için yeterlilikleri olabilir. Fakat diğer kademelerde farklı branşlar olduğu için yeterli olacaklarını düşünmüyorum”.

K7: “Okul yöneticileri yılda 1 kez derslere girerek denetim yapmaktadır. Denetimlerde bazen evraklara bakmakta bazen de sadece dersi dinlemektedir.”

K8: “Yöneticilere standart bir format verilse çalışanlar da hangi alanlarda denetleneceklerini bilseler daha objektif bir değerlendirme yapılır. Subjektif değerlendirme sona erer.”

K9: “Okul yöneticilerinin denetim yeterliliğine erişebilmesi için uzun bir süre öğretmenlik yapması gerekir”.

K10: “Okul müdürlerinin çoğu uzun süredir yöneticiler. Kısa süreli öğretmenlik yapmış kişiler. Sadece olması gerekene odaklanıyorlar. Uygulanabilir olmasına dikkat etmiyorlar. Yeni dönem yöneticilerinin ders denetimi yeterlilikleri yüksek ama onlar da çalışanları bunaltıyorlar.”

K11: “Okul yöneticilerinin ders denetimi işlevsiz ve gereksiz bir tutum bence. Yeterlilikleri zaten sorgulanır ama yöntem gereksiz”.

Okul müdürlerinin ders denetimi öncesi, yapacağı denetime dair yaptıkları görüşmeye ilişkin düşünceler

Öğretmenlere “Okul müdürlerinin ders denetimi öncesi, yapacağı denetime dair sizinle yaptığı görüşmeye ilişkin düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; denetimin çerçevesi hakkında bilgi verilmesi uygun olacağı, herhangi bir görüşme yapılmadığı, denetimi yapacağını öğretmen grubuna attığı mesajla bildirdiği, ders denetimi yapacağı zaman öğretmene önceden bilgi vermesi gerektiği gibi düşüncelerin ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

K1: “Yöneticim tarafından ders denetimi öncesi, yapacağı denetime dair yaptığı görüşmedeki paylaşımlarını yeterli bulmaktayım.”

K3: “Denetimin çerçevesi hakkında bilgi verilmesi uygun olacaktır. Görüşmede öğretmeni rahatlatıcı hatta motive edici bir konuşma yapılması, denetimin daha çok öğretmene rehberlik amaçlı ve sınıfı dışardan görerek öğretmene katkı sunmak amacıyla yapılacağı konusunda konuşma uygun olacaktır.”

K4: “Ders denetimi öncesi okul yöneticimiz ile herhangi bir görüşme yapmadık. Sadece dersi denetleyeceği zamanı bizim seçmemiz için müdür yardımcımızla bir tarih ayarladık”

K5: “Okul yöneticileri tarafından denetlenmediğim için böyle bir görüşme yapmadım”.

K7: “Ders denetimi öncesi bizimle herhangi bir görüşme yapmamaktadır. Ders denetimi yapacağını öğretmen grubuna attığı mesajla bildirmektedir”.

K8: “Okul yönetimi ders denetimi yapacağı zaman öğretmene önceden bilgi vermelidir”.

K9: “Herhangi bir ön görüşme yapmaz. Yalnızca öğretmen hangi gün hangi derste müsait olduğunu bildiri ona göre gelir.”

K10: “Önceden gelip haber vermesi öğretmeni gelecek hazırlıklarının tam olması için uğraşacaktır. Habersiz ve sürpriz olması daha iyi olur.”

K11: “Yapacağı denetim öncesi hangi konuyu denetleyeceği hakkında verilen bilgi yetersiz”.

Okul müdürlerinin ders denetimine ayrılan süreye ilişkin görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürlerinin ders denetimine ayrılan süreye ilişkin görüşleriniz nelerdir?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; ders denetiminin daha uzun süreye yayılması gerektiği, bir ders saati denetim az olduğu, genel hatlarıyla denetim yapmak için belki yeterli ancak öğretmenin yeterliliği için asla yeterli olmayacağı gibi düşüncelerin ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

K1: “Eğitimin bir süreç olduğu düşünüldüğünde ders denetiminin daha uzun süreye yayılması gerektiği, sürecin yanında çıktının da değerlendirilmesinin daha objektif bir değerlendirme olacağını düşünsem de, bir ders saatinden daha fazla sürecek denetimin dersin işlenişini olumsuz etkileyebileceği ve öğretmen üzerinde gereksiz baskıya dönüşebileceği için uygun olmadığı kanaatindeyim.”

K3: “Bir ders saati denetim az ideal olan iki ders saatidir.”

K4: “Genel hatlarıyla denetim yapmak için belki yeterli ancak öğretmenin yeterliliği için asla yeterli değildir. Denetim bir süreçtir ve karar tek ders saati ile değil öğretmeni okul içindeki genel tutumu (öğrenciye ve veliye yaklaşımı, işbirliğine acık olup olmaması, okul kültürüne uyum vb.) işle karar verilmelidir”.

K6: *“Sadece bir dersi denetledi. Bir ders süresi denetleme için yeterli”*

K8: *“Okul yöneticilerinin öğretmenlerinin dersleri denetlemeye gerek duymadan tanıdıkları için böyle bir süreye ihtiyaç olmadığını düşünüyorum”*

K9: *“Ders denetiminin bir ders saatiyle sınırlı tutulmasını uygun bulmuyorum.”*

K10: *“Genellikle bir ders kalır. Denetim tamamlanamamışsa ikinci derse kalır. Bu süre yıl içinde yeterli değil bana göre.”*

Okul müdürlerinin ders denetiminin rehberlik ve denetim sürecine etkisine ilişkin görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürlerinin ders denetiminin rehberlik ve denetim sürecine etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; denetim işini tamamen evrak işi olarak gördüğü, dersi anlatırken olumlu ve olumsuz yönleri söylediği, objektif değerlendirme ve rehberlik faydalı olabileceği konularının ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sızlanmıştır:

K2: *“Okul müdürlerinin denetim işini tamamen evrak işi olarak gördüğü, ancak aynı zamanda kendi ellerinde bunu bir silah olarak kullandıklarını düşünüyorum. Bugüne kadar gerçekleştirilen ders denetim süreçlerinin herhangi bir aşamasında denetçi tarafından sunulan bir rehberlik faaliyeti ile karşılaşmadım”.*

K4: *“Dersi anlatırken olumlu ve olumsuz yönlerimi söyledi. Olumsuz yönlerimi nasıl düzeltmem gerektiğini anlattı”.*

K5: *“Denetim Öğretmende olumlu bir tutum oluşturmak, pedagojik değerlerin yükselmesini sağlamak amacıyla ve rehberlik edilen bir süreç şeklinde ilerlemelidir.”*

K7: *“Öğretmen sadece denetim sürecinde değil her zaman yöneticilerinden gerek duyduğunda rehberlikle ilgili konuşabilir. Denetlemeye ihtiyaç yoktur”.*

K9: *“Genç arkadaşlarımız için objektif değerlendirme ve rehberlik faydalı olur.”*

Okul müdürlerinin ders denetimi esnasında öğretmenin kendini nasıl hissettiğine ilişkin görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürlerinin ders denetimi esnasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; sınıfta bir misafir varmış gibi hissettikleri, heyecanlandıkları, doğal olmadıkları, baskı altında hissettikleri, kendilerini rahat hissetmedikleri gibi konularının ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sızlanmıştır:

K1: *“Denetleniyor olmak fikri gerginliğe sebep oluyor.”*

K2: *“Sınıfta bir misafir varmış gibi azda olsa biraz tedirginlik hissederim”*

K4: *“Çok heyecanlanıyorum. Doğal olmadığım için dersi verimli geçiremiyorum”*

K5: *“Ders denetimi sırasında öğretmenlerde, gerginlik, heyecan oluşturduğunu, süreçte yöneticinin de öğretmenin de baskı altında hissettiğini düşünüyorum”.*

K6: *“Sınıfta sizin dışınızda bir başkasının olması ister istemez bir heyecana sebep oluyor”.*

K8: *“Belli bir yıla göre çok heyecanlanıyordum. Tecrübe edindikçe bu heyecan azaldı.”*

K9: *“Sınıfta veli de girse ders yaparken kendimi rahat hissetmem. Müdür olunca daha da rahatsız oluyorum”.*

K10: “Derslere ne kadar hazırlıklı olsak da sınıf ortamında farklı bir kişinin bulunması bir stres oluşturuyor. Bu denetim amaçlı olunca stres seviyesi yükseliyor”.

K11: “Denetime tabi tutulmak baskı altında hissettiriyor”.

Okul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisine ilişkin görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürlerinin ders denetimlerinin sizlerin mesleki gelişimlerinize etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; genel olarak mesleki anlamda herhangi bir katkısı olmadığı, dersin anlatılmadığı için yanlış bir değerlendirme olduğu, olumlu eleştiriler alınca motivasyon yükseldiği ve yararlı olduğu gibi konularının ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sırlanmıştır:

K1: “Mesleki anlamda herhangi bir katkısı olduğunu düşünmüyorum”.

K2: “Olumlu yönde katkılarının olacağı düşüncesindeyim”

K3: “Ben olumlu bir tarafı olduğunu düşünmüyorum. Derste beni denetlerken heyecanlandığım için ve dersi anlatamadığım için yanlış bir değerlendirme oluyor”.

K5: “Mesleki gelişimime olumlu bir etkisinin olduğunu düşünmüyorum. Hatta denetim konusunda yetersiz olan ve klasik / katı bir denetim anlayışına sahip idarecilerin olumsuz şekilde etkilediğini düşünüyorum”.

K8: “Mesleki motivasyon anlamında destekleyici ifadeler duymak çok faydalı oluyor.”

K9: “Olumlu eleştiriler alınca motivasyon yükselir. Kendimi nasıl geliştirebilirim diye yenilikler ararım”.

K11: “Zaten işini iyi yapan öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisinin olacağını düşünmüyorum”.

Okul müdürlerinin ders denetiminden beklentilere ilişkin görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürlerinin ders denetiminden beklentileriniz nelerdir?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; genel olarak denetleme ve denetleme esnasında/sonrasında rehberlik hizmetlerinin de denetlenene sunulması gerektiği, denetleme yönünün değil rehberlik edici ve motive edici yönünün daha baskın olması gerektiği, eksikliklerin tamamlanmasına yardımcı olunacağı, hangi konuları denetleyeceği hakkında bilgi vermesi gerektiği, evrak kontrol etmekten ziyade çocuklarla soru cevap yapılabilir derse aktif şekilde katılması gerektiği, daha sık olabileceği, belli başlı kazanımları çocukların alıp almadığı çocukların kendilerini ifade etme durumlarına bakılması gerektiği konularının ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sırlanmıştır:

K1: “Ders denetimlerinin teftiş kurullarınca yapılması ve oluşturulacak kurullarda her branştan öğretmene rehberlik edebilecek sayıda/yeterlilikte denetmen bulunması. Denetleme ve denetleme esnasında/sonrasında rehberlik hizmetlerinin de denetlenene sunulması.”

K3: “Denetleme yönünün değil rehberlik edici ve motive edici yönünün daha baskın olması beklentisindeyim”.

K4: “Eksikliklerimi tamamlamaya yardımcı olur kanaatindeyim”

K6: “Önce öğretmene rehberlik yapılmalı hangi konuları denetleyeceği hakkında bilgi vermeli. Denetleme yaparken öğretmeni rahatlatıcı tutum sergilemeli.”

K8: “Ders denetimlerinde sadece evrak kontrol etmekten ziyade çocuklarla soru cevap yapılabilir derse aktif şekilde katılabilir”.

K9: “Daha sık olabilir. Öğretmen motivasyonunu yükseltecek eleştiri yapması, etkinlik önermesi, objektif ve tarafsız olması çok önemlidir”.

K10: “Ders denetiminde evrak takibi yapmalarından ziyade belli başlı kazanımları çocukların alıp almadığı çocukların kendilerini ifade etme ve özgüvenleri takip ediliyor.”

K11: “Öğretmenine güvenen denetlemeyi mümkün olduğu kadar rehberlik olarak hissettiren bir anlayış”

Okul müdürlerince yapılan ders denetimlerinin geliştirilmesi hakkında düşüncelere ilişkin görüşler

Öğretmenlere “Okul müdürlerince yapılan ders denetimlerinin geliştirilmesi hakkında neler düşünüyorsunuz?” şeklinde soru sorularak konu hakkında görüşleri alınmıştır. Görüşmeler değerlendirildiğinde; genel olarak denetime gelecek kişinin en azından konu ile ilgili fikri olmasını, o konunun işlenişiyile ilgili araştırma yapmış olmasının gerektiği, konulara hakim olması gerektiği, yapıcı bir denetleme gerektiği, standart format belirlenmesi gerektiği, sınıflarda farklı etkinlikler önermesi gerektiği, keyfiyetten uzak olması gerektiği, çok değerlendircili bir değerlendirme olması gerektiği, iş akdinin değerlendirme sonucuna göre yapılmasının gerekliliği, denetleme sonucunda ödül verilmesinin ya da yaptırım uygulanmasının gerekliliği konularının ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu çerçevede öğretmenlerin örnek görüşme metinleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

K1: “Okul müdürü tarafından yapılacak denetimlerde, denetime gelecek kişinin en azından konu ile ilgili fikri olmasını, o konunun işlenişiyile ilgili araştırma yapmış olmasının gerektiği kanaatindeyim. Ayrıca bir öğretmenin tüm derslere ait konulara hakim olması ve onları anlatabilmesinin de mümkün olmayacağını özellikle bakanlığımız karar verme mercileri tarafından fark edilmesi ve yöneticilere verilen bu görevin gözden geçirilmesi gerektiğini düşünüyorum”.

K2: “Klasik denetlemenin yanında yapıcı bir denetleme olabilir”

K5: “Standart format belirlenip yönetici ve çalışanlar bilgi sahibi olmalıdır”.

K7: “Girdiği sınıflarda farklı etkinlikler önerebilirler. Kitap tavsiyesinde bulunabilirler. Teknolojik anlamda önerilerde bulunulabilir.”

K8: “Yönetici kendini günümüz müfredatı öğretim yöntem ve teknikleri konusunda, uzman öğretmenlik yeterlilikleri konusunda geliştirdikten sonra denetimlere uygun olacaktır”.

K10: “Belli bir metoda oturtulursa keyfiyetten uzak olursa daha faydalı olabilir”.

K11: “Denetleyici yeterliliklerinin standartlaşması gerektiği, çok değerlendircili bir değerlendirme olması gerektiği, iş akdinin değerlendirme sonucuna göre yapılmasının gerekliliği, denetleme sonucunda ödül verilmesinin ya da yaptırım uygulanmasının gerekliliği, paydaşlar tarafından e-değerlendirme yapılması ve yetersiz olan eğitimcilerin eğitime alınmasının gerekliliğini düşünmekteyim”.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Denetim kurumların hayati mekanizmalarından biridir. İnsanın olduğu yerde denetimin olması kaçınılmazdır. Okul örgütlerinde de eğitim ve öğretimin işleyişini kontrol etmek ve daha etkili ve verimli bir hale getirmek için denetim olmazsa olmazdır. Sınıf içerisinde olup biteni anlamının yolu sınıf içi gözlem yani ders denetimleridir. Bu bağlamda, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gerçekleştirdiği ders denetimlerine ilişkin yeterlik düzeyleri ve öğretmenlerin bu

denetimlere ilişkin kaygı düzeylerinin incelenmesi gerekli görülmüştür. Göktaş (2008) ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerini daha yüksek düzeyde gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Alanyazında denetim kaygısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha fazla denetim kaygısı yaşadıkları bulgusuna ulaşan çeşitli çalışmalar mevcuttur (Gündüz ve Coşkun, 2011; Şengün Aldemir, 2012; Kurtoğlu, 2017; Karasu ve Cömert, 2019). Öneriler olarak aşağıdaki gibi çalışmalar yapılabilir:

- Okul müdürlerinin ilkokullarda sınıf öğretmenlerinin derslerini denetlerken dikkat etmesi gereken hususlar konusunda, bakanlık tarafından sınıf öğretmenleri için ayrı olarak bir denetim formu hazırlanabilir.
- Araştırmada öğretmenlerin ders denetimlerine ilişkin kaygılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu denetim kaygısını azaltmak için, okul müdürlerinin geleneksel denetim anlayışından uzaklaşarak klinik denetim modelini benimsemeleri sağlanabilir.
- Araştırmada okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu yeterlik düzeyini daha da artırmak için, okul müdürleri için ders denetimleri hakkında hizmet içi kurslara alınabilir. Ayrıca, okul müdürleri “Eğitim Yönetimi” alanında lisansüstü eğitime teşvik edilebilir.
- Öğretmenlerin ders denetim kaygı düzeyleri ile okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzları ve uyguladıkları denetim modelleri arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Bu araştırmanın farklı şehirlerde ve daha geniş bir öğretmen örneklemini içerisinde yapılması sonuçların daha güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Education and Science*, 164(37), 159-175.
- Akbaba, A. (2013). Okul müdürlerinin eğitim müfettişlerinin denetim olgusu ve süreçleriyle ilgili algısı. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(12), 1-13.
- Aksu, M.B. ve Mulla E. (2009). İlköğretim denetmenlerinin insan ilişkileri yeterlilikleri: Antalya ili örneği. 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ed. Ankara, İşkur Matbaacılık.
- Aldemir, G. Ş. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin teftişe yönelik stres kaynakları ve stres belirtileri (Kırıkkale örneği)*. Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Altun, M., Şanlı, Ö. ve Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3), 79-96.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Argon, T. (2010). Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmelerine yönelik nitel bir çalışma. 2. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, Kütahya.
- Arslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 98-121.

- Ayaydın A. (2010). Günümüz görsel sanatlar eğitiminde denetim sorunları ve çözüm önerileri. 2. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, Kütahya.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayımları.
- Ayvaz, A. (1997). *Sinop ili ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin insan ilişkileri konusundaki görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 2(13), 75-93.
- Başar, H. (2000). *Eğitim deneticisi*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Bige, E.F. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmenler görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Bostancı, A., Şanlı Bulut, M. ve Özbey, H. (2011). Öğretmen denetiminde sanatsal denetim yaklaşımının uygulamasına yönelik öğretmen ve denetmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(11), 238-254.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 127-134
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 161.
- Cengiz, C. (1992). *Millî eğitim bakanlığı bakanlık müfettişlerinin yetiştirilmesi ve teftişin geliştirilmesi*. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim denetmenlerinin ders denetimine ilişkin davranışları. *Eğitim ve Bilim*, 25(8), 43-48.
- Dağlı, A. ve Akyıldız, S. (2009) İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim denetmenlerinin etik davranışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 27-38.
- Demir, M. (2009). *İlköğretim müfettişlerinin ders teftişlerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul.
- Demirtaş, H. ve Akarsu, M. (2016). Öğretmen Teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(17), 69-93
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 489-506.
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise ders denetim görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Gelmez, Ş. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürlerinin yaptığı denetimin öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Göktaş, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi (Kırıkkale il örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, ırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Görgülü, S. S. (2008). *İlköğretim okullarında yönetim ve denetim uygulama rehberi*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Gündüz, Y. (2016). Öğretmenlerin denetimlere ilişkin görüşleri: Müfettişler mi? Okul müdürleri mi? Özcan Demirel ve Serkan Dinçer (Ed.) Eğitim bilimlerinde yenilik ve nitelik arayışı içinde (ss. 809- 822). Ankara: Pegem Akademi.
- Gündüz, Y. VE Coşkun, K. (2011). Teftiş uygulamalarının öğretmenlerde yarattığı stres düzeyinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 367-388.
- İlğan, A. (2008). İlköğretim müfettişleri ve öğretmenlerinin farklılaştırılmış denetim modelini benimseme ve uygulanabilir bulma düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 389-422.
- Karaköse, T., Aslan, A. ve Kılıç, L. (2009). İlköğretim müfettişlerinin kurum ve öğretmen denetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. I. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Bildiriler, 123-126.
- Karasu, Y. ve Cömert, M. (2019). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ders denetimine ilişkin kaygı düzeyleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 93-120.
- Kaya, S. ve Ülker, Y. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmakta olduğu işler konusunda öğretmen görüşleri. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kayıkçı, K. ve Şarlak, Ş. (2009) İlköğretimde denetimin etkili işleyişini zorlaştıran ve zayıflatan örgütsel engeller. 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ed. Ankara, İşkur Matbaacılık, 23-23.
- Kayıkçı, K. ve Uygur, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik (bir durum çalışması). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(18), 65-94.
- Kazancı, M. (1974). Personel değerlendirmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1), 11-26.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C.T., Bakır, A.A. ve Karakuş, B. (2016). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(4), 327-344.
- Kurt, S. (2009). *İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin denetleme faaliyetlerine ilişkin yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kurtoğlu, S. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin denetim kaygı düzeyleri*. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniveristesi, Samsun.
- Kuş, E. (2003). *Nicel nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- MEB. (2001). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. Ankara
- MEB. Teftiş Kurulu. (2005). İlköğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları. Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2011). Resmi Gazete (24.06.2011). Sayı: 27974.

- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine ilişkin Yönerge (2003). Tebliğler Dergisi (01.08.2003). Sayı: 2551
- Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi (2001). Tebliğler Dergisi (Şubat 2001). Sayı: 2521
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (1999). Resmi Gazete (13.08.1999). Sayı: 23785
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). Resmi Gazete (26.07.2014). Sayı: 29072
- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2014). Resmi Gazete (24.05.2014). Sayı: 29009
- Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği (2017). Resmi Gazete (20.08.2017). Sayı: 30160.
- Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2016). Resmi Gazete (09.12.2016). Sayı: 29913.
- Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlilikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Öz, M. F. (2003). *Türkiye Cumhuriyeti milli eğitim sisteminde teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Özbaş, M. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri- hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 102-120.
- Özmen, F. ve Özdemir T.Y. (2009). İlköğretim müfettişlerinin kurum ve öğretmen denetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ed. Ankara, İşkur Matbaacılık.
- Seçen, A. (2010). İlköğretim okullarındaki denetim uygulamalarının değerlendirilmesi. Ankara: MEB.
- Seçkin, N. (1998). Denetime yeni bir yaklaşım: sanatsal denetim. Türkiye'de eğitim yönetimi. (Editörler: H. Taymaz ve M. Hesapçioğlu). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Su, K. (1974). Türk eğitim sisteminde teftişin yeri ve önemi. İstanbul: MEB Basımevi.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2010). Eğitim sisteminde teftiş kavramlar ilkeler, yöntemler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311.

- Ünal, A. ve Şentürk, R. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Burdur.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yavuz M. ve Yıldırım A. (2009). İlköğretim müfettişlerinin seçimi ve yetiştirilmelerine ilişkin öğretmen görüşleri. 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, G. (2007). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri (Denizli İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Zepeda, S. J. (2016). *Öğretim denetimi uygulama araçları ve kavramlar*. (çev. A. Balcı ve Ç. Apaydın). Ankara: Pegem Akademi.