

Öğretmenlerin Denetim Uygulamaları Konusundaki Görüşleri

Teachers' Views on Supervision Practices

ÖZET

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin denetim uygulamaları konusundaki görüşlerini belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 17 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen örnekleme tekniklerinden biri olan amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme tekniğinde araştırmacı tarafından evreni en iyi temsil ettiği düşünülen bireyler tercih edilmektedir. Araştırmanın katılımcıları okul müdürü tarafından denetlenmiş olan beş öğretmen, kendileri müfettiş tarafından denetlenmiş ve öğretmen denetimi gerçekleştirmiş beş okul müdürü ve beş müfettiştir. Veri toplama sürecinde yapılandırılmamış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilmeleri ve çok yönlü veri elde edebilmek amacıyla yapılandırılmamış görüşme formu tercih edilmiştir. Katılımcıların beyanı içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre: Katılımcılar, denetim uygulamalarının iyi bir denetim mekanizması ile yürütülmesi halinde olumlu sonuçlar doğuracağına, kaliteli eğitimin önünü açacağına, öğretmenlerin performansını artıracığına, ölçme ve değerlendirme açısından öğretmenlerin hem iyi hem de kötü yanlarını görmelerine olanak sağlayacağına ve denetim uygulamaları sonucunda başarılı olan öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğine inanmaktadır. Ancak bir öğretmen bu görüşe katılmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, Öğretmen, Eğitim, Okul.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine teachers' views on supervision practices. Phenomenology, one of the qualitative research designs, was used in the study. The study group of the research consists of 17 teachers. Purposive sampling technique, which is one of the sampling techniques frequently preferred in qualitative research, was used in the study. In this sampling technique, individuals who are considered by the researcher to best represent the universe are preferred. The participants of the study were five teachers who were supervised by the school principal, five school principals and five inspectors who were themselves supervised by the inspector and conducted teacher supervision. An unstructured interview form was used in the data collection process. The unstructured interview form was preferred in order for the participants to express themselves comfortably and to obtain multidimensional data. The statements of the participants were analyzed using content analysis method. According to the results obtained from the research: the participants believe that if the supervision practices are carried out with a good supervision mechanism, they will lead to positive results, pave the way for quality education, increase the performance of teachers, allow teachers to see both good and bad sides of teachers in terms of measurement and evaluation, and teachers who are successful as a result of supervision practices should be rewarded. However, one teacher disagreed with this view.

Keywords: Supervision, Teacher, Education, School

Davut Arkadaş¹ 

How to Cite This Article

Arkadaş, D. (2023). "Öğretmenlerin Denetim Uygulamaları Konusundaki Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:47; pp:2435-2443 DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.68746>

Arrival: 06 February 2023
Published: 28 March 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

GİRİŞ

Yönetim, örgütsel amaçları yerine getirmek, etkin bir şekilde kullanılmasına rehberlik etmek, iç ve dış paydaşlar arasında senkronizasyonu sağlamak için bir araya gelmiş maddi ve beşeri kaynakların belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Süreci yönetmek ve başkaları aracılığıyla iş yapmak yönetimdir (Koçel, 2020). Yönetim, hayata bağlı pratik karşılığı olan sosyal bir faaliyettir. İnsanoğlu var olduğu sürece yönetim olgusu da var olmuştur. Yönetim bu anlamda sosyal bir faaliyettir. Yönetimsel bir eylem, iki kişinin herhangi bir şeyi, bir taşı bile kaldırmasını gerektiren herhangi bir şeydir. İşin içinde birden fazla taraf olduğunda ve ortak bir amaç söz konusu olduğunda (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019). Yönetimin fikirlerinin ve yol gösterici ilkelerinin incelenmesi ve araştırılması, akademi içinde bir disiplindir. Bu disiplinin amacı, daha yetkin yöneticiler yetiştirmek için araştırma yapmak ve yeterli sayıda yetkin yönetici yetiştirmektir. İkinci bir sanat da yöneticiliktir. Aynı işleri yapıyor olsalar bile yöneticiler oldukça farklı sonuçlar üretirler. Yönetim sanatında ustalaşmış yetkin yöneticiler daha etkilidir (Öztas, 2017). Eğitim ve diğer birçok akademik alanın yönetim araştırmaları alanıyla sıkı bir ilişkisi vardır. Günümüzde eğitim yönetiminin bir meslek olarak kabul edilmesinin bir sonucu olarak eğitim yönetimi üzerine ayrı bir literatür oluşmuştur. Bu açıdan bakıldığında eğitim yönetimi, yönetim biliminin eğitim alanına uygulanması olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak, eğitim yöneticisinin rolü, iç ve dış faaliyetleri koordine etmek ve öğretimi verimli bir şekilde yürütmek için gerekli insan ve maddi kaynakları tahsis etmektir (Okutan, 2016). Özdemir (2011) eğitim yönetiminin hem bir bilim hem de bir meslek olduğunu belirtmektedir. Eğitim yönetimi, çağın gereklerine

¹ Uzman Öğretmen., MEB, Mardin, Türkiye

uygun olarak modern yöntem ve usulleri kullanarak toplumun eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını toplumun bireylerine aktarma faaliyetidir. Eğitimde yönetim olgularının incelenmesi bilimsel bileşendir. Sanayileşmiş ülkelerde eğitim yönetimi bir uzmanlık konusu olarak kabul görmüştür. Eğitim yöneticileri de profesyonelleşmeye başlamış ve buna bağlı olarak özlük hakları düzenlenmiştir (Bursalıoğlu, 2010). Eğitim yönetimi fikri, eğitim sistemini bir bütün olarak inceler, değerlendirir, uyumlu hale getirir ve kontrol eder. Eğitim yönetiminin amacı, öğrencilerin kaliteli bir şekilde yetişmesini garanti altına almak, nitelikli işgücü üretmek, eğitim kaynakları üretmek ve sunmak, gelecekteki toplumsal ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılamak için harekete geçmek ve planlar oluşturmaktır (Taymaz, 2019). Okul yönetimi, eğitim yönetimi kavramının bir parçasıdır. Okul yönetimi kavramı, tıpkı eğitim yönetiminin yönetim bilimi sistem ve disiplinlerinin eğitim alanına aktarılması sonucu ortaya çıkması gibi, eğitim yönetimi sistem ve disiplinlerinin okula aktarılması sonucu ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 2010). Her ne kadar okul yönetimi eğitim yönetiminin bir parçası olsa da, bu çalışma alanının yüksek sorumluluk ve kısıtlı yetki düzeyi nedeniyle eğitim yönetiminden çok daha zorlu olduğu iddia edilebilir. Her ne kadar sistem eğitim yönetiminin ana odağı olsa da, insan ve insan davranışlarının değiştirilmesi ve onaylanması okul yönetiminin ana odağıdır (Özmen ve Kömürlü, 2010). Üst düzey eğitim yöneticileri, eğitim politikaları, planları ve stratejileri oluşturmaktan sorumludur. Üst düzey eğitim yöneticileri ile okul yöneticileri arasında bir nevi bağlantı görevi gören orta kademe eğitim yöneticileri ise bu politika, plan ve stratejilerin yorumlanması ve uygulamaya geçirilmesinden sorumludur. Ancak eğitim yöneticilerinin ilk kademesi olan okul yöneticileri tüm kural, plan ve stratejilerin hayata geçirilmesinden sorumludur. Okulda görev yapan yöneticiler okul yöneticisi, okul dışında Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görev yapan yöneticiler ise eğitim yöneticisi olarak kabul edilir (Açıkalın, 1994). Bu ayrım, eğitim yöneticisi ve okul yöneticisi kavramlarını eğitim örgütü bağlamında netleştirmek için yapılmıştır. İnsan ve davranışlarının sürekli değiştiği ve bu değişimi yönetmenin yönetim ilke, yöntem ve tekniklerinin yanı sıra insan psikolojisi bilgisini de gerektirdiği gerçeğinden hareketle, eğitim yöneticiliğinin Türkiye'de bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Aktepe ve Uluç, 2014). Okul yöneticisi, okul sistemi içindeki ve dışındaki kişi ve grupları kurumun amaçları doğrultusunda etkileyebilmek için yönetim bilimi, eğitim yönetimi ve davranış bilimlerinde yetkin olmalıdır. Bu yetkinliği kazanmanın tek yolu akademik çalışmadır. Bir okul yöneticisi, işini ve faaliyetlerini deneme yanılma yöntemiyle değil, bilimi kullanarak yürütmeyi seçecek ve bu alanlarda yetkinlik kazanmışsa sonuç olarak başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 2020). Okullar ve diğer eğitim kurumları, sosyal kurumlar olmaları nedeniyle toplumdan doğrudan etkilenen bir yapıya sahiptir, ancak aynı zamanda toplum için sonuçlar üreterek toplumu değiştirir ve yeniden biçimlendirir. Eğitim ortamlarındaki öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer kişilerin sayısı arttıkça ve görevler çeşitlendikçe, okul içinde ve tüm bu okulların bağlı olduğu eğitim sisteminde koordinasyon sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu durum nedeniyle, yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel çeşitli şekillerde sürekli yönlendirme ve denetime ihtiyaç duymaktadır. Sürekli yönlendirme ve denetim ihtiyacı, çalışanların her zaman yanında olma şansına sahip olan okul müdürünün değerini vurgular (Altunay, 2020). Eğitim denetiminin amacı, okulun hedeflerine ulaşmasını engelleyen engelleri tespit etmek ve bunları çözmek için harekete geçmek, ayrıca fiziksel ve insan kaynaklarının yasalara uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını belirlemektir (Altıntaş, 1992). Sonuç olarak, okul müdürünün denetim görevleri arasında kurumun insan ve fiziksel kaynaklarını amaçlarına ulaştırmaya yönlendirmek ve çıktılarının hem sayısını hem de kalitesini artırmak için çalışmak yer alır (Erdem, 2006). Ayrıca, eğitim yöneticisinin temel sorumluluklarından biri, okul içinde görev yapan tüm personel arasında koordinasyonu sağlamak ve hepsinin bu görevleri yerine getirmesini garanti etmektir (Gönülaçar, 2007). Eğitim denetimi uygulaması, geleneksel denetim anlayışının yerini süreç denetimi ve çıktıyı geliştirmeye yönelik rehberlik anlayışına bırakmasıyla birlikte, üyelerin olumlu yönlerinin geliştirilmesine rehberlik etmek ve bilgi eksikliklerinin giderilmesi için fırsatlar yaratmak gibi nedenlerle kullanılmaya başlanmıştır. Eğitim denetimi anlayışını da etkileyen denetim anlayışındaki bu değişim sonucunda sistemin çıktısını denetleme olgusu yerini bu çıktıyı artırmaya yönelik çabalara bırakmıştır. Katılımcıların ve sürecin olumsuz yönlerinin ortadan kaldırılmasıyla daha etkili bir öğretim gerçekleştirilecek ve eğitim sisteminin çıktısı ve ürünü olan öğrencilerin gelişimine katkı sağlanacaktır (Yılmaz, 2010). Yeni eğitim denetimi anlayışına göre, öğretmenin ya da sınıfın izlenmesi için öğretmen ile okul müdürü arasında eşgüdüm gereklidir (Topçu, 2010). Okul müdürü, yeni eğitim denetimi stratejisinin üretimi geliştirme amacını gerçekleştirmek için sorumluluklarını başarıyla yerine getirmelidir. Okul müdürünün görevleri arasında yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin koordinasyonunu gözetmek, müfredatın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve okulda sunulan derslerin müfredata uygun olarak uygulanmasını sağlamak yer alır (Ural ve Tüfekçi, 2013).

İyi bir denetim sonucunda toplanacak bilgilerle, eğitim kurumlarının başarı ya da başarısızlığına katkıda bulunan hususlar tespit edilebilecek, önleyici tedbirler alınabilecek ve sistem iyileştirilebilecektir. Denetimin amacı zayıflıkları bulmak değil, süreci ve sürece dahil olanları geliştirmek olmalıdır. Birçok yazar, eğitim kurumlarının başarılı olabilmesi için güçlü bir denetim sisteminin gerekli olduğunu savunmaktadır (Bozkurt ve Karabıyık, 2003). Eğitim sistemi karmaşıklaştıkça öğretmenlik işi de değişmekte ve zorlaşmaktadır (Seçkin, 1998). Öğretmenlerin gelişimi, denetim alanındaki en önemli zorluklardan biridir ve denetime bu görev için bazı sorumluluklar verilmiştir. Denetmenlerin, öğretmenlerin iş başındayken gelişimlerinde öğretimsel lider rolünü üstlenmeleri gerekmektedir (Pehlivan, 1998). Bu hizmet, danışmanlık faaliyetleri aracılığıyla denetim yoluyla sağlanır. Denetmenin

yönlendirmesi, hedeflenen rotadan sapmayı önler, öğretim ve eğitim düzeyini geliştirir ve nihai çıktıyı şekillendirmeye yardımcı olacak norm ve standartları ortaya koyar (Bilgen, 2004).

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başarılı ve verimli olmasında en önemli unsur, çağın ihtiyaçları doğrultusunda desteklenmesi ve geliştirilmesi gereken öğretmendir. Eğitim denetmenleri, öğretmenlerin bu gelişimine katkı sağlayacak en önemli kişilerdir. Denetmenlerin öğretmenlerle birlikte bilgilendirici, yönlendirici ve rehber olmaları gerekmektedir (Taymaz, 2015). Görevleri hakkında bilgi sahibi olan denetmenler, doğru gözlemlerle doğru veriler toplayarak öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını inceleyebilir ve bu ihtiyaçların giderilmesi için gereken desteği sağlayabilir (Aydın, 2020). Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülkede öğretmenleri değerlendirmek için kullanılan en önemli yaklaşım sınıf içi gözlemdir (Seçkin, 1988). Sınıf gözlemi sırasında öğretmenin mesleki gelişiminin desteklenmesi ve eğitim yeterliliğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (Taymaz, 2015). Bu noktaya kadar yapılan çalışmalar çoğunlukla denetim prosedürlerinin öğretmenleri nasıl etkilediğine bakmıştır. Bu araştırmalar, öğretmenlerin izleme teknikleri hakkında ne düşündüklerini öğrenmek için bu çalışmanın gerekli olduğu sonucuna varılmasına yol açmıştır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmacı, bu konunun nitel araştırma için daha uygun olduğuna inandığı için nitel araştırma yapmayı tercih etmiştir. Nitel araştırma yaklaşımının amaçlandığı çalışmalarda konuya ilişkin kapsamlı ve derinlemesine sonuçlar çıkarma çabası vardır. Araştırmacı sonuç olarak bir kaşif gibi davranmalıdır. Süreç boyunca araştırmacı sürece yeni sorular ekler ve insanların özgün bakış açılarının değerini vurgular. Nitel araştırmanın temelinde araştırmacının keşfettiği olguları anlama arzusu yatar. Nitel araştırmada gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılır. Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre nitel araştırma, insanların bakış açılarını ve günlük yaşamlarında karşılaştıkları olayları gerçekçi ve kapsamlı bir şekilde betimler. Nitel araştırmanın amacı, araştırma konusunu multidisipliner, bütünlendirici bir yaklaşımla keşfetmektir. İncelenen olgu ve olaylar kendi bağlamları içinde ele alınır ve bireylerin bunlara yükledikleri anlamlar ışığında anlaşılır. İnsanların kendi gizemlerini çözmelerine ve yaratılmasına yardımcı oldukları sosyal sistemlerin iç işleyişini anlamalarına yardımcı olacak bilgileri üretmek için kullandıkları yöntemlerden biri de nitel araştırmadır (Özdemir, 2010). Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan fenomenolojik desen kullanılmıştır. Nitel araştırma tekniklerinden biri de deneyimi değerlendirmeye odaklanan fenomenolojidir (Miller, 2003). Fenomenolojinin temel amacı, insanların deneyimlerine ilişkin gözlemlere dayanarak olgular için ortak açıklamaları belirlemek ve bu açıklamaları derinlemesine değerlendirmektir (Miller, 2003). Sonuç olarak fenomenoloji, fenomen ile onu deneyimleyen insanlar arasında bir ilişki olduğunu vurgular. Bu çalışmada kullanılan yaklaşım, bulgularını belirli kişilerin deneyimlerine dayanarak analiz eder ve temellendirir. Fenomenoloji, günlük hayatta karşılaştığımız ve deneyimlediğimiz ancak tam olarak kavrayamadığımız ve farkına varamadığımız olguları incelemek için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışma Grubu

Bu çalışmaya 17 öğretmen katılmıştır. Ön görüşmeler, fenomenolojinin doğasına uygun olarak en az bir yıllık mesleki deneyime sahip öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu durumda, ölçüt örnekleme kullanılarak en az bir yıldır meslekte olan öğretmenler ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak branş, cinsiyet ve yaş açısından çeşitliliği temsil eden öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılırken, araştırmacı farklı örnekleme mesafelerinde bir dizi birimi araştırmaya dahil eder. Bu durumda araştırmacı, çeşitlilik gösteren bir örnekleme evreni geliştirmeye çalışır (Baş ve Akturan, 2017). Bu çeşitliliğin genellemeler yapmak için sunulması amaçlanmamaktadır; daha ziyade, birçok senaryo arasında paylaşılan veya ortak özellikler olup olmadığını araştırmak ve bu çeşitlilik ışığında konuların çeşitli yönlerine bakmak amaçlanmaktadır (Marczyk, DeMatteo ve Festinger, 2005). Önceden belirlenmiş bir dizi kriteri karşılayan tüm örnekler kriter örneklemesinde incelenir. Önceden oluşturulmuş bir dizi ölçüt kullanılabilir ya da araştırmacı kendi ölçütlerini oluşturabilir (Baltacı, 2018).

Veri Toplama Aracı

Veriler deneyimli bireylerden toplanır. Fenomenolojik araştırmalarda veriler genellikle çalışma katılımcılarıyla yapılan bir veya daha fazla görüşme yoluyla toplanır (Polatcan ve Kılınç, 2018). İnsanların bakış açılarına ışık tutabilecek birçok veri kaynağı olmasına rağmen, fenomenolojik araştırma tasarımlarında bilgi toplamak için genellikle görüşmelerden yararlanılır (Kumandaş Öztürk, 2019). Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Öncelikle literatürün incelenmesi ve alt problemlerin belirlenmesinin ardından bu alt problemlere yönelik sorular oluşturulmuştur. Okul yönetimi alanında çalışan üç uzmana bu formun birer kopyası verilmiştir. Oluşturulan forma üç anahtar soru eklenmiş ve bu sorular nihai formun oluşturulmasında kullanılmıştır. Veri toplama süreci boyunca öğretmenlere kişisel olarak yaklaşılmış, güven tesis edilmiş ve kişisel verilerin gizliliği konusunda bilinçlendirilmişlerdir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşmelerin yapılabilmesi için çalışma grubundaki öğretmen ve okul yöneticileriyle iletişime geçilmeden önce araştırmanın amaçları kendilerine açıklanmıştır. Yüz yüze görüşmeler, iki okulun eğitimcileri ve yöneticileriyle 25-30 dakika ayırabilecekleri uygun zamanlarda toplantılar planlanarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme boyunca dürüst bir dil kullanılarak katılımcıların kendilerini güvenilir ve rahat hissetmeleri sağlanmıştır. Eğitimcilerle birlikte okula yakın bir yer seçilmiş, gönüllülük ve gizlilik ilkeleri doğrultusunda ve izin alınarak ses kayıtları alınmış ve ardından görüşmeler belgelenmiştir.

Elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analize tabi tutulmuştur. İçerik analizi, toplanan verileri anlamaya çalışarak verileri açıklayabilecek fikirlere ve bağlantılara ulaşmayı amaçlar. Toplanan veriler daha yakından incelenmeli ve bu verileri açıklayan fikirler ve temalar belirlenmelidir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Betimsel analiz yöntemi, verileri belirlenen temalar doğrultusunda özetler ve yorumlar. Betimsel analizde, görülen veya sorgulanan kişilerin görüşlerini canlı bir şekilde yakalamak için genellikle doğrudan alıntılar kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). İçerik analizinden elde edilen veriler kategoriler ve temalar halinde kodlanmış ve temalar daha sonra derlenmiş, tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır (Strauss ve Corbin, 1990). İçerik analizi verileri düzgün bir şekilde aktarılmaya çalışılacağı için doğrudan alıntılara düzenli olarak yer verilmesine özen gösterilmiştir (Zdemir, 2010). Bunun amacı, toplanan verilerin düzenlenmesi ve yorumlanmış bir biçimde okuyuculara sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). "Sembolik eylemlerin betimlenmesinde ve içeriklerinde yer alan bilgilerin analizinde kullanılan düzenli, nesnel ve nicel yaklaşımlar" içerik analizinin tanımıdır (Bilgin, 2000). Bu yaklaşım, belirli kişilerin davranışlarını yargılamaktan ziyade insanların ortaya koyduğu iletişim bilgilerini ele alır ve değerlendirir. Görüntüler, metinsel materyaller ve sesli kaynaklar içerik analizinin ana konularıdır. Belirli bir materyalde belirli özelliklerin var olup olmadığını incelemek içerik analizinin temel amacıdır (Türer, 1991).

BULGULAR

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Brans	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	55	32	Lisans
K2	Erkek	Sınıf Öğretmeni	35	6	Lisans
K3	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	59	37	Lisans
K4	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	29	3	Yüksek Lisans
K5	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	38	16	Yüksek Lisans
K6	Kadın	Sınıf Öğretmeni	25	1	Lisans
K7	Erkek	Arapça Öğretmeni	27	3	Lisans
K8	Erkek	Sınıf Öğretmeni	25	1	Lisans
K9	Erkek	Fen Bilgisi Öğretmeni	33	8	Lisans
K10	Erkek	Türkçe Öğretmeni	42	18	Lisans
K11	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	36	13	Yüksek Lisans
K12	Kadın	Türkçe Öğretmeni	29	6	Lisans
K13	Erkek	Türkçe Öğretmeni	41	12	Doktora
K14	Erkek	Resim Öğretmeni	30	7	Lisans
K15	Erkek	Fen Bilgisi Öğretmeni	45	23	Lisans
K16	Erkek	Müzik Öğretmeni	48	21	Yüksek Lisans
K17	Erkek	Sınıf Öğretmeni	32	8	Lisans

Katılımcı profili değerlendirildiğinde, 4 katılımcının Sınıf Öğretmeni olduğu, 3 katılımcının Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni, 3 katılımcının Türkçe Öğretmeni olduğu, 2 katılımcının Sosyal Bilgiler Öğretmeni, 2 katılımcının Fen Bilgisi Öğretmeni, 1 katılımcının Arapça, 1 katılımcının Resim, 1 katılımcının Müzik öğretmeni olmak üzere toplam 17 katılımcıdan oluştuğu görülmektedir. 15 Katılımcının erkek, 2 katılımcının kadın olduğu, yaşları açısından 25-55 yaş aralığında katılımcıdan oluştuğu, kıdem olarak 1-37 yıl arasında çalışma yılına sahip oldukları, 12 katılımcının lisans, 4 katılımcının yüksek lisans, bir katılımcının doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan "Öğretmen denetimi uygulamaları konusundaki görüşleriniz nelerdir? Bu konuda bildiklerinizi paylaşır mısınız?" şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar kapsamında oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmen Denetimine Yönelik Görüşlere Ait Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Denetim Uygulamaları	Denetim mekanizması	4
	Kaliteli eğitim	4
	Performans	4
	Ölçme ve değerlendirme	3
	Ödüllendirme	1
	Etkisiz	1

Tablo 2 incelendiğinde "denetim uygulamaları" teması altında "denetim mekanizması", "performans", "kaliteli eğitim", "ölçme ve değerlendirme", "ödüllendirme" ve "etkisiz" olmak üzere 6 kod şeklinde belirlenmiştir. Buna

göre öğretmenler denetim uygulamalarının iyi bir denetim mekanizması ile yapıldığında olumlu sonuçlar doğuracağını, denetim uygulamalarının kaliteli bir eğitime zemin oluşturduğunu, öğretmenlerin performansını olumlu yönde geliştirdiğini, ölçme ve değerlendirme konusunda öğretmenlerin eksi ve artı yönlerini görebildiklerini, denetim uygulamaları sonucunda başarılı bulunan öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğini ifade ederken bir öğretmen de denetim uygulamalarının etkisiz olduğunu ifade etmiştir. Denetim uygulamalarına yönelik katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Öğretmen denetiminin olumlu bir uygulama olduğunu düşünüyorum. Özellikle yeni atanan öğretmenler için denetim yapılması gereken bir uygulama. Yeni atanan öğretmenler tecrübe veya deneyim eksiklikleri yaşadıkları için yapılacak denetimler onların işleri daha düzenli ve daha aktif yapmaları sağlar. Hem yeni atanıp hem de köye atanan öğretmenler genelde tek öğretmen veya iki öğretmenden oluşmakta olup çoğunluğu deneyimsiz olduğu için ilk başlarda öğretmenlikte zorlanmaktadır. Eğer denetim mekanizması düzgün bir şekilde işlerse bu öğretmenlerin eksiklikleri giderilir ve işlerini daha iyi nasıl yapacaklarını öğrenirler. Onları denetleyen öğretmenler her konuda alanında uzman nerde ne yapacağını bilen bir denetleyici olması lazım. Denetleyiciler denetledikleri kişilere deneyimlerini ve zorluklarla nasıl başa çıkacaklarını veya eksik kaldıkları yerde kimden yardım alacaklarını öğretmeli ve yardım etmelidir. Bu denetlemeler sadece yeni öğretmenler için değil tüm öğretmenler için yapılmalıdır. Daha sık şekilde her ay bir kereliğine denetlemek hem öğretmen hem de denetleyici arasından düzgün ve güzel bir bağ oluşturur. Ders işleyişi, evraklar ve velilerle olan ilişkileri nasıl ve ne tarzda olacağına yardımcı olur” (K2)

“Öğretmen denetimleri kesinlikle okul müdürleri tarafından yapılmalıdır okul müdürü öğretmenlerini yalandan tanır akademik başarı durumu öğrencilere bilgi aktarımı öğrenci üye verileri ile olan diyalogları ihtiyaç ve kriz anında doğru karar vermedeki rolünü en iyi gören ve şahit olan okul müdürüdür ve davranışları ile öğrencilere rol model olduğunu yalandan gören okul idaresidir”. (K3)

“Öğretmen denetimi uygulamaları, okullarda kaliteli eğitimin sağlanmasının önemli bir bileşenidir. Öğretmen denetiminin birincil amacı, bir gözlem, geri bildirim ve destek süreci yoluyla öğretme ve öğrenmeyi geliştirmektir. Etkili öğretmen gözetimi uygulamaları, sınıf eğitiminin düzenli olarak gözlemlenmesini, öğretim performansına ilişkin geri bildirim ve mesleki gelişim için desteği içerir. Denetim, okul yöneticileri, eğitim koçları veya öğretmen danışmanları tarafından yapılabilir. Öğretmen performansını değerlendirmek için sınıf gözlemleri, öğretmen öz değerlendirmeleri, öğrenci geri bildirim ve öğrenci çalışmasının analizi gibi çeşitli yöntemler kullanılabilirler.” (K4)

“Öğretmen denetimi Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda müfredattaki kazanımların verilme sürecinin takibi ve öğretmenlerin mesleklerini daha iyi icra etmelerini ve performanslarını artırmalarını sağlamak amacıyla yapılmalıdır”. (K5)

“Öğretmen denetimleri; öğretmenin sınıf hakimiyetini, akademik bilgi birikimini vb. edindiği birçok bilginin uygulama aşamasındaki doğruluğunu ya da yanlışlığını ölçme ve değerlendirme açısından gereklilik arz eden bir husus olduğuna inanmaktayım. Bu denetim yerinde, zamanında ve doğru bir şekilde yapılırsa olumlu sonuçların alınacağını öngörmekteyim. Zira KPSS gibi zorlu bir sürece atlatıp öğretmenlerin yanlış tarzda denetime tabi tutulmasına karşı çıkmaktayım. Bunun yerine destekleyici, motive ve teşvik edici denetimler yapılmalıdır”. (K5)

“Öğretmen denetimi yapılmaktadır. Sorun liyakatte. Sorun öğretmenlere sunulan imkânlarda. Materyal çok eksik. Çoğu okulun fiziki imkânları yetersiz. Çoğu okulda hala fen Laboratuvarı yok. En basiti öğretmen doğru dürüst fotokopi çekemiyor.” (K10)

“Denetimler eksik ve düzensiz yapılmaktadır. Bazı öğretmenler birkaç defa denetim yaşarken bazılarına hiç denk gelmemektedir. Okul idareleri ve milli eğitim müfettişleri sadece olumsuz bir durum ile karşılaşıldığında denetim yapmaktadırlar. Görevini iyi yapan öğretmenler ödüllendirilmeli yapmayanlara rehberlik edilmelidir”. (K13)

“Denetimlerin etkili olduğunu düşünmüyorum. Bölgemizde yapılan denetimlerin ve verilen kararların yerel etkilerle caydırıcılığının kaybedildiğini düşünüyorum”. (K16)

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Etkili bir denetim uygulaması sizce nasıl olmalıdır? Bakanlık kapsamında neler yapılmalıdır?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar kapsamında oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Bakanlık Kapsamında Etkili Denetim Mekanizmasının Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Etkili Bakanlık Denetim Mekanizması	İyi planlanmalı	5
	Liyakat	5
	Anlaşılır yönetmelik	3
	Müfettiş	2
	Denetim anlayışı değişikliği	2

Tablo 3 incelendiğinde “etkili bakanlık denetim mekanizması” teması altında “iyi planlanmalı”, “liyakat”, “anlaşılır yönetmelik”, “müfettiş”, “denetim anlayış değişikliği” olmak üzere 5 kod şeklinde belirlenmiştir. Buna göre

katılımcılar Bakanlık kapsamında etkin bir denetim mekanizması oluşturulabilmesine yönelik olarak iyi bir plan ve program yapılması gerektiğini ve bu plan ve programlar kapsamında müdürlüklere eğitimler verilmesi gerektiğini, müfettiş seçimlerinde liyakata önem verilmesi gerektiği, denetimlerin açık ve anlaşılır yönetmeliklerle belirlenmesi gerektiği, müfettişlerin mutlaka eğitici yol gösterici olması gerektiği ve puan sistemi ile onların da kontrol edilmesin yönelik çalışmalar yapılması gerektiği, klasik denetim anlayışından vazgeçilmeli, yerine çağdaş denetim anlayışı getirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda katılımcı görüşlerinden bazılarına ait doğrudan alıntılar aşağıdaki gibidir.

“Bakanlık en başında bunun plan ve programını düzgün bir şekilde yapmalı ve bunları tüm milli eğitim müdürlüklerine gönderilmesi sağlanmalıdır. Gerekirse yapılan programdan deneyimli bir kişi gittiği ildeki müdürlükte orda olan görevli olacaklara yüz yüze ders vermeli. Yapılacak bu kadar işte en önemli kısım bunları yapacak kişinin alanında uzman olması ve eksiği çok olmaması, iletişim yönünün güçlü olması gerekmektedir. Müdürlükler olayı anladıktan sonra bakanlık uzaktan eğitim veya seminerlerle öğretmenlere bu konu hakkında ders verilmelidir. Verilen bu derslerde deneyimli öğretmenler görev almalı ve bu öğretmenler gönderildikleri veya denetleyecekleri öğretmenleri tanımalı ekstradan ortamı ve çevreyi de araştıran ve orayı bilen biri olmalıdır. Kısacası bakanlık en büyük işi plan program yapıp bunu seminerler aracılığıyla öğretmenlere veya müdürlüklere bildirmesi ve işletmesini sağlamalıdır. (K2)

“Denetim yapacak müfettişlerin liyakat esasına göre seçimi yapılmalı ve müfettişlerin denetim yaparken okul yönetimi ile işbirliği içerisinde olmalıdır”. (K5)

“Bakanlık öncelikle neyi ve nasıl denetleyeceğini açık ve anlaşılır bir yönetmelik ile açıklamalıdır. Bunun dışında denetim için görevlendirilecek kişilerin liyakat sahibi kimseler olmasına dikkat edilmelidir. Yapılacak olan denetimi tüm hatları ile kayıt altına almalıdır”. (K7)

“Bakanlık olarak her okula birkaç yetkili öğretmen ya da milli eğitimden müfettişler görevlendirmeli. Bu müfettişler öğretmenlerin eksikliklerini gidermesi konusunda yardımcı olmalı. Öğretmen kendini değerlendirmesi eksi ve artı yönlerini bir araya getirip denetleme zamanı bunu uygun müfettişlere ya da görevli öğretmenlere vermeli. Denetimler sırasında eksik görülen yerler için uzaktan veya yüz yüze eğitimler verilmesi gerekmektedir. Denetime gelen müfettişler ilk önce okul çevresi, aile ve zamanı dikkate alması gerekmekte daha sonra öğretmeni denetlemesi lazım. Bu üç kriter dikkate alındıktan sonra öğretmen zor durumda bırakılmadan rahat bir şekilde denetlenmeli ve bazı öğretmenler arsından dayanışma sağlatılmalıdır. Öğretmenler arası iş birliği tecrübeli öğretmenlerle eşleştirip onların eksikliklerini giderilmesini sağlamalıdır”. (K8)

“Etkili bir eğitim uygulaması bakanlık müfettişlerinin de puan verebildiği verilen puanların%25 etkili olduğu bir sistem olabilmeli. Okul müdürünün %50, İle ile İl milli Eğitim de %25 olacak şekilde bir sistem yapılabilir”. (K11)

“Denetim evrak ile sınırlı kalmamalıdır. Okulun şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Herhangi bir siyasi görüş etkisinde kalınmamalıdır”. (K14)

“Klasik denetim anlayışından vazgeçilmeli, yerine çağdaş denetim anlayışı getirilmelidir. Denetim sadece kontrol amaçlı değil, sistemi gelişmek olmalıdır. Denetim işini yapan denetçi, işin gereği olan bilgi, beceri ve deneyime sahip olmalıdır”. (K15)

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Etkili bir denetim uygulaması sizce nasıl olmalıdır? Okul kapsamında neler yapılmalıdır?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar kapsamında oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Kapsamında Etkili Denetim Mekanizmasının Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Etkili Okul Denetim Mekanizması	Denetim kurulu	10
	İşbirliği	4
	Branş bazında denetim	2
	Fayda sağlama	1

Tablo 4 incelendiğinde “Etkili Okul Denetim Mekanizması” teması altında, “denetim kurulu”, “işbirliği”, “branş bazında denetim”, “fayda sağlama” şeklinde 4 kod olarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar etkili okul denetim mekanizması kapsamında okullarda mutlaka buna yönelik bir kurul oluşturması gerektiği ve kurula yönelik standartların oluşturulması gerektiğini, işbirliği içinde öğretmenlerin birbirini teşvik ve destekleyici tavır ve tutum içerisinde bulunmalarını sağlayacak uygulamalar yapılması gerektiği, okul müdürünün sınıflarda denetim yapması branş bazında tecrübeli okul müdürlerine (her müdürün kendi branşında olmak şartıyla) okuluna davet edip denetimlerde bulunması gerektiği, denetimlerin iyi niyetle yapılması ve öğretici olması gerektiğine yönelik çalışmaların yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazılarına yönelik doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Her okulun velilerden oluşan bir genel kurulu var. Sene başında yapılan veliler toplantısında okulun büyüklüğüne göre genel kurul üyelerinden üniversite mezunu olma şartı ile okul müdürünün de yer aldığı üç, beş, yedi, dokuz

üyeden oluşacak bir denetleme kurulu seçimi gerçekleştirsin. Denetleme kurulu yıl boyunca öğrencilerden, velilerden, çevreden toplayacağı bilgileri kullanarak, öğretmenleri, idareyi izlesin kontrol etsin ve öğretmen ve idareciler hakkında karar versin. İdare ile ilgili kararlarda okul müdürü olmasın. Alınan kararlar tavsiye niteliğinde olsun. Alınan kararları incelemek ve soruşturmak üzere müfettişler görevlendirilsin. Müfettişlerin verilecek kararları İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine bildirilerek ödül ve cezalar kesinleştirilsin” (K1)

“Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin iş birliği içerisinde olduğu bir denetim uygulaması yapılmalıdır. Öğretmenlerin birbirini teşvik ve destekleyici tavır ve tutum içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Aynı zamanda müdür ve müdür yardımcılarının mobbinge maruz bırakmadan öğretmenlerin meydana getirdiği bu destekleyici ortamı eleştirebilmeli, yorumlar yapabilmelidirler. Kısa zamanlı ve sürekli toplantılar yapıp akademik başarının, öğrenci davranışlarının vb. gelişimi hakkında sorun ve çözümler konuşulmalıdır. Günlük plan, yıllık plan vb. ziyade öğretmene akademik bilgi birikimini, bu bilgiyi aktarma kolaylığını, sınıf otoritesini geliştirici örneklemeler sunulmalı ve gerekirse mikro öğretim ya da bir başka öğretmenin dersini gözlemleyip gerekli kısımlar örnek alınmalıdır”. (K6)

“Okul müdürünün sınıflarda denetim yapması branş bazında tecrübeli okul müdürlerine (her müdürün kendi branşında olmak şartıyla) okuluna davet edip denetimlerde bulunması, Denetimdeki farklılık, kendi bildiklerimin doğruluğu noktasında belli bir kanaatin oluşmasına ve belli bir süre sonra denetimin oluşturduğu baskıdan kurtulmaya neden olabilir. Bana göre göre etkin bir denetimin temel ilkelerini şu şekilde ortaya koymak mümkündür. Baskı ve stresten arınmış sağlıklı bir ortam olmalıdır. Personele kendilerinden beklenen çalışma kalitesiyle ilgili oryantasyon eğitimi verilmelidir. Yapıcı eleştiriler yapılmalıdır, yani kötü iş eleştirilmeli fakat etkilenen tarafa öğüt verilmelidir” (K9).

“Değerler eğitimine okul sınırları içinde daha çok zaman ayırmalılar. Tek bir gözden değil de farklı farklı gözlerden ve farklı açılardan değerlendirilmek kişisel gelişim açısından fayda sağlayabilir. Fakat değerlendirme gerçekten iyi niyetle ve faydalı olabilmek için yapılmalı, sadece eleştirmek için değil” Geniş katılım, dakiklik, disiplin, genel davranış ve performans ile ilgili olarak, personel arasında denetleme yapmayı amaçlanmalıdır.” (K12)

“Okul Müdürü derslere girerek öğretmenleri yerinde denetleyebilir. Öğretmenler branşıyla ilgili evrakları kontrol edip öğrencilerin başarı durumuna göre rapor düzenleyebilir”. (K17)

SONUÇ

Katılımcılar denetim uygulamalarının iyi bir denetim mekanizması ile yapıldığında olumlu sonuçlar doğuracağını, denetim uygulamalarının kaliteli bir eğitime zemin oluşturduğunu, öğretmenlerin performansını olumlu yönde geliştirdiğini, ölçme ve değerlendirme konusunda öğretmenlerin eksi ve artı yönlerini görebildiklerini, denetim uygulamaları sonucunda başarılı bulunan öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğini ifade ederken bir öğretmen de denetim uygulamalarının etkisiz olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar Bakanlık kapsamında etkin bir denetim mekanizması oluşturulabilmesine yönelik olarak iyi bir plan ve program yapılması gerektiğini ve bu plan ve programlar kapsamında müdürlüklere eğitimler verilmesi gerektiğini, müfettiş seçimlerinde liyakata önem verilmesi gerektiği, denetimlerin açık ve anlaşılır yönetmeliklerle belirlenmesi gerektiği, müfettişlerin mutlaka eğitici yol gösterici olması gerektiği ve puan sistemi ile onların da kontrol edilmesin yönelik çalışmalar yapılması gerektiği, klasik denetim anlayışından vazgeçilmeli, yerine çağdaş denetim anlayışı getirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Katılımcılar etkili okul denetim mekanizması kapsamında okullarda mutlaka buna yönelik bir kurul oluşturması gerektiği ve kurula yönelik standartların oluşturulması gerektiğini, işbirliği içinde öğretmenlerin birbirini teşvik ve destekleyici tavır ve tutum içerisinde bulunmalarını sağlayacak uygulamalar yapılması gerektiği, okul müdürünün sınıflarda denetim yapması branş bazında tecrübeli okul müdürlerine (her müdürün kendi branşında olmak şartıyla) okuluna davet edip denetimlerde bulunması gerektiği, denetimlerin iyi niyetle yapılması ve öğretici olması gerektiğine yönelik çalışmaların yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tonbul ve Baysülen (2017) araştırmalarında, öğretmen denetiminin tarafsız bir şekilde yapılmasını istedikleri sonucuna varmışlardır. Okullarda başarılı bir denetim için iş birliğinin şart olduğu sonucu da yine bulgulardan biridir. Bu sonuca benzer şekilde, Ağaoğlu ve Selim'in (2020) araştırmasında da okul müdürünün zaman yetersizliği ve katılım konusundaki isteksizliği bulguları desteklemektedir. Veloo, Kamuji ve Khalid'e (2013) göre, rutin sinik izleme yapılan okullarda sınıf yönetimi daha iyidir. Şahin, Bilecik ve Saçlı (2020), öğretmenlerin ve yöneticilerin her denetim prosedürüne aktif olarak katılmaları gerektiği sonucuna varmıştır. Bir başka araştırma, okul yöneticilerinin de ders denetimi konusunda hizmet içi eğitim almaları ve süreci öğretmenlerle birlikte yürütmeleri gerektiğini, ancak müfettişlerin öğretmenlere mesleki danışmanlık konusunda yardımcı olmaya devam etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Sarpkaya'ya (2004) göre bir ulusu aydınlatacak meşaleler okullarda yakılır, ancak eğitimsiz müfettişlerin olduğu bir eğitim sisteminde bu okulların etrafının müfettişlerle çevrili olması pek olası değildir. Araştırmasının sonucunda, müfettişlerin aydınlanmadan önce kendilerini eğitmeye çok istekli olmadıkları sonucuna varmıştır. Baysülen ve Tonbul (2017). Önceki araştırmalara göre, okul yöneticileri denetimlerin etkililiğini artırmak için paydaşlarla birlikte çalışırlarsa yapacak daha az işleri olacaktır (Dibia, 2013; Ergen ve Eşiyok, 2017; Ikechi, 2010; Kaya ve Ülker, 2011; Onuma, 2015; zbaş, 2002; Ünal ve Şentürk, 2011). Literatürdeki araştırmalar, bu araştırmanın bulguları ve diğer çalışmalardan elde edilen benzer bulgularla desteklenmektedir.

Varılan sonuçlardan biri, okullarda başarılı denetimin işbirlikçi davranışa bağlı olduğudur. Dolayısıyla, herhangi bir okul bir kurul oluşturabilir ve kurulun seçimlerinin bilim ve genel eğitimin amaç ve ilkelerine uygun olması gerekir. Bu ortamda denetim sorunlarına çözümler üretilebilir. Okul paydaşlarının eğitilmesi, hizmet içi eğitimler (öğretmenler, veliler, hizmetliler, müdürler, müdür yardımcıları) verilerek gerçekleştirilebilir. Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Daha genel sonuçlara ulaşmak için bu araştırma nicel bir çalışmayla desteklenebilir. Hızlı geribildirim almak ve yol boyunca düzeltmeler yapmak için, okullardaki teftişler üzerine bir eylem araştırması hazırlanabilir ve daha sonra uygulamaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Ağaoğlu, S. & Selim, Y. (2020). Okul müdürlerinin okul denetim sorumlulukları . *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 219-226
- Aktepe, V. ve Uluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 227-247.
- Altıntaş, R. (1992). İlköğretimin teftişi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 403-422.
- Altunay, E. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95- 127
- Aydın, İ. (2020). *Öğretimde Denetim Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme* (8.Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Baltacı, A. (2018, 06). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 231-274.
- Baş, T., ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Bilgen, N. (2004). *Teftişin işlevi. Millî Eğitim Bakanlığı Yeni Bir Teftiş Anlayışı Yapı ve İşleyişi Paneli* (ss.41-48). Ankara: TemSen Yayınları
- Bilgin, N. (2000). *İçerik Analizi*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Bozkurt, E. ve Karabıyık, İ. (2003). *Türk milli eğitiminde denetim sistemi sorunları ve çözüm önerileri. Türk milli eğitim sisteminde yapılanma sorunu. (Geçmişten Günümüze)*. Ankara: Tem-Sen Yayınları, 119-129.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2020). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık
- Cemaloğlu, N., & Özdemir, M. (2019). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Dibia, N.G. (2013). Extrinsic motivation and its effect on teachers' job performance. *Journal of Nigerian Academy of Education*, 8(1), 25-41
- Erdem, A. R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: Sürekli geliştirme temeline dayalı öğretimin denetimi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 275-294.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Gönülaçar, Ş. (2007). İç denetimde hedefler ve beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi*, 130, 1-21.
- Ikechi, M. (2010). Supervision in Nigeria: problem and prospects. *Journal of Educational Studies and Research*, 3(1), 30-38.
- Kaya, S., & Ülker, Y. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmakta olduğu işler konusunda öğretmen görüşleri. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 22-24.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kumandaş Öztürk, H. (2019). Araştırma Modelleri ve Türleri. Kürşad Yılmaz ve Recep Serkan Arık (Ed.), *Eğitimde Araştırma Yöntemleri içinde* (s.76-98). Ankara: Pegem Akademi.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials Of Research Design And Methodology*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82.

- Okutan, M. (2016). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar*. Ankara : Pegem Akademi Yayıncılık.
- Onuma, N. (2015). Principals' management support practices for enhancing teachers' performance in secondary schools in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 6(1), 11-17
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323- 343.
- Özdemir, S. (2011). İç denetim etiği ve kamu iç denetçileri tarafından algılanışı. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 150- 168.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Öztaş, N. (2017). *Örgüt ve yönetim kuramları II*. Antalya: Otorite Yayınları.
- Pehlivan, İ. (1998). *Denetimde stres ve başa çıkma yolları. İlköğretim Müfettişleri Semineri 27 Temmuz–21 Ağustos 1998*. (ss.262-282).Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- Polatcan, M., & Kılınc, A. Ç. (2018). Fenomenoloji ve araştırmalarda fenomenolojik yöntem. *Eğitim yönetiminde araştırma*. (ss. 88-109). Ankara: Pegem Akademi.
- Sarpkaya, R. (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim süresince karşılaştıkları sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 114-129
- Seçkin, N. (1998). *Teftişte yeni bir yaklaşım: sanatsal teftiş*. (Ed. M. Hesapçioğlu ve H.Taymaz). *Türkiye'de eğitim yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, ss. 209-217
- Şahin, A., Bilecik, T., & Saçlı, B. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin sınıf içi denetime ilişkin görüşleri .. *Asya Studies*, 4(13), 1-15.
- Taymaz, H. (2015). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2019). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Tonbul, Y., & Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1).
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Türer, C. (1991). Eğitimde İçerik Analizi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 321. Öğretmenlerin Denetim Uygulamaları Konusundaki Görüşleri
- Ural, A. ve Tüfekçi, S. A. (2013). Okul müdürlerinin öğretim programlarını bilme, denetleme ve destekleme düzeyleri: Öğretmen değerlendirmelerine ilişkin bir betimleme. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 26-38.
- Ünal, A., & Şentürk, R. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Burdur
- Veloo, A., Komuji, M. M. A., & Khalid, R. (2013). The effects of clinical supervision on the teaching performance of secondary school teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 35-39.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (11. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2010). İlköğretim denetim sisteminin tarihi gelişim süreci. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 35(374), 23-29.