

## Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarının İncelenmesi

Ömer DEMİRBAĞ<sup>1</sup>

Fatma DEMİRBAĞ<sup>2</sup>

Mehmet DOĞDU<sup>3</sup>

Özer SELEN<sup>4</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin tespit edilmesidir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Malatya ilinde bulunan Milli eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda görev yapmakta olan ve evren içerisinden seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 345 öğretmendir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracında öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla sorulmuş beş soru yer almaktadır. Veri toplama aracında ayrıca Ilgan (2014) tarafından geliştirilmiş “Öğretimsel Denetim Ölçeği” yer almaktadır. Araştırma verilerinin analizi SPSS 22.0 programı ile yapılmıştır. Araştırmada Öğretmenlerin mevcut okuldaki çalışma süreleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin eğitim düzeyleri, kıdem düzeyleri, mevcut okulda çalışma süreleri yükseldikçe okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığına ilişkin algı düzeylerinin de yükseldiği belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca okul müdürlerinin kıdem sürelerinin artması ile öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığına ilişkin algı düzeylerinin de yükselmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:**Eğitim, Okul Müdürü, Öğretmen, Öğretimsel Denetim.

<sup>1</sup> Yeşilyurt SadreddinKonevi Kız Anadolu İmam Hatip lisesi, demirbagomer02@gmail.com

<sup>2</sup> Yeşilyurt Şehit Buhari Ağçelik Anaokulu, demirbagfatma02@gmail.com

<sup>3</sup> Hacı Hasan Kavuk Mesleki Eğitim Merkezi, 23mehmetdogdu08@gmail.com

<sup>4</sup> Yeşilyurt Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, ozerselen23@hotmail.com

## Investigation of Instructional Supervision Behaviors of School Principals According to Teachers' Opinions

### Abstract

The aim of this research is to determine the perception levels of teachers regarding the instructional supervision behaviors of school principals. Scanning model was used in the research. The sample of there search is 345 teachers working in secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in the province of Malatya and determined by random sampling method from the universe. Questionnaire form was used as data collection tool in the research. In the data collection tool, there are five questions asked in order to determine the demographic characteristics of the teachers participating in the research. The data collection tool also includes the "Instructional Supervision Scale" developed by Ilgan (2014). The analysis of the research data was made with the SPSS 22.0 program. In the study, a statistically significant difference was found between the working hours of the teachers at the current school and the sub-dimensions of the instructional supervision behavior scale of the school principals and the total scores of the scale. As a result of there search, it has been determined that the perception levels of male and female teachers regarding the instructional leadership behaviors of school principals are high, and that as the education levels, seniority levels, and working hours in the current school increase, the perception levels of the school principals regarding the instructional supervision frequency also increase. In the study, it was also concluded that with the increase in the seniority of school principals, the perception levels of teachers regarding the frequency of instructional supervision of school principals also increased.

**Keywords:** Education, School Principal, Teacher, Instructional Supervision.

### Giriş

Öğretim liderliği kavramı, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin öğretme becerilerine model olan, öğrenme-öğretme sürecinin koordinesinde kapsamaktadır (Blase ve Blase, 1999). 1980'lerde müdürün okulu bekleyen kişi olarak algılanırken, zamanla bu düşünce değişmiş ve okul müdürü öğretimsel lider olarak görülmeye başlamıştır. Etkili liderler, öğretmeye diğer faaliyetlere göre öncelik vererek, zamanlarının çoğunu öğretme problemlerine ayırarak ve öğretimi destekleyerek bu imaja ulaşabilmektedirler (Balci, 2007).

Okul müdürünün sorumlulukları dikkate alındığında bu sorumluluklar bürokratik ve kültürel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bürokratik sorumluluklar, üst yönetimle okul ilişkilerini, mali işlemleri, bina ve tesislerin onarım ve bakımını içerirken, kültürel sorumluluklar öğretim alanları hazırlama, öğrenci başarısı için öğrenme, aile ve toplum desteği ve öğretim liderliği gibi görevleri içermektedir (Şişman, 2002).

Eğitim süreci, birbiriyle etkileşim halinde olan üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar pedagoji, öğrenme ve öğretmedir. Öğretmen-öğrenci ilişkisi pedagojiyi, öğrenci-bilgi ilişkisi öğrenmeyi, öğretmen-bilgi ilişkisi öğretimi oluşturmaktadır. Bilgiyi küçük parçalara ayırarak öğrenciye uygun hale getirip uygun ve düzenli bir şekilde öğrencilere sunmaya öğretim denmektedir. Öğretim üç faktörle ilişkilidir: bunlar öğretmenler, bilgi ve öğrencilerdir. Öğretim sürecinde öğretmenin öğrencilere iletmek istediği bilgileri, bu bilgiler arasındaki bağlantının nasıl kurulacağını, bilgilerin sırasını ve aşamasını, öğretmen ile öğrenci arasındaki

uyumu belirlemektedir. Bilgi ve öğrenciler güvence altına alınmakta, böylece eğitimin kalitesini artırmaya çalışılmaktadır (Güneş, 2014).

Öğretim denetimi, öğretmenin kendini geliştirmesini, mesleki ilerlemesini, problem çözme becerilerini, iletişim becerilerini geliştirmeyi, öğretim sürecini iyileştirmeyi ve örgütsel amaçlara ulaşmayı amaçlamaktadır (Zepeda, 2012). Bu çalışmada okul müdürlerinin öğretimsel davranışlarının durumunun öğretmenlerin algılarına göre analiz edilmesi amaçlanmıştır.

### ***Öğretimsel Liderlik***

Günümüz dünyasında değişim çok hızlı gerçekleşmekte ve toplum eğitim örgütlerinde değişimlere uyum sağlamaya ve bu değişimleri yapabilecek bireyler yetiştirmeye başlamıştır. Özellikle yönetim biliminin gelişmesinden sonra örgütlerdeki değişimler ve toplumun örgütlerden beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle örgütlerde yeni liderlik tarzları görülmektedir (Sağır, 2011). Okullarda öğretimsel liderlik tarzlarından biri olarak öğretim liderliği ortaya çıkmıştır. Öğretim liderleri bazen "eğitimsel veya öğretimsel" liderler olarak kullanılmaktadır (Southworth, 2002).

Eğitim kurumlarının yönetiminde liderlik, 1980'lere kadar işletme yönetimi alanında geliştirilen teorilere dayanmaktadır. Davranış teorisinde liderlik davranışı; yapı oluşturma ve ilişkilere değer verme açısından ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları da bu iki boyuta incelenmektedir (Özden, 2013). Bu kavramın ortaya çıkması, eğitim ve sosyal kaliteyi ihmal ettikleri için eleştirilen okul yöneticileri tarafından harekete geçirilmiştir (Hess, 2003).

Okul yöneticileri önemli düzeyde bir baskı altındadır (Kış, 2013). Etkili okullarda liderlik öğretim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Şişman, 2014). Bu bakış açısıyla eğitim yönetimi alanında etkili okullar oluşturabilecek okul yöneticilerinin rolünün ortaya konması amaçlanmıştır (Ergen, 2009). Belirlenmiş olan rollerde, okulun farklılaşan yapısına ayak uydurmak ve belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için mevcut planları uygulamanın yanı sıra okul yöneticileri de öğrenci başarısını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Glanz, 2006).

Belirlenen bu rollerde, okulun değişen yapısına ayak uydurmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için mevcut planları uygulamanın yanı sıra okul yöneticileri de öğrenci başarısını artırmada önemli olmaktadır (Lashway, 2002). Bu liderlik tarzı, okul yöneticilerinin geleneksel liderlik düşüncelerini temelden değiştirmekte ve önceki liderlik teorilerinde olduğu gibi okulun yönetim rolünü ön planda tutmaktan ziyade öğretimi geliştirmeye odaklanmaktadır (Çelik, 2015).

Okul birçok unsuru içerir, alt sistemlerden oluşur ve şüphesiz öğretim liderliğini uygulamak için en iyi yerdir. Okulun öğretim liderlerinin kapsamı, etkileşimlerini artırmak ve etkili yönetim göstermek için öğretmenler, öğrenciler ve okul topluluğu ile sınırlıdır. Ancak bu etkin yönetim anlayışını ortaya koyabilmek için öncelikle öğretim liderliği kavramının iyi anlaşılması gerekmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002).

### ***Denetim Kavramı***

TDK (2022) sözlüğünde denetim, önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda, özel veya kamuya ait bir kuruluşun incelenerek, belirlenmiş olan kriterlere uygunluğunun araştırılması sürecini ifade etmektedir.

Denetim, bir kuruluşun hedeflerine en verimli şekilde, zamanında ve belirlenen kurallara uygun olarak ulaşip ulaşmadığının, kullanılan yöntemlerin hedeflerle tutarlı olup olmadığının, gerçekleştirilen faaliyetler, verimlilik düzeyi, etkinlik ve koşullara uygunluğunun incelenmesi ve kontrolüdür. Amaçlanan hedeflerden ve mevzuattan sapmaların nedenlerini ortaya koymak ve bu mevzuattan sapmalar varsa, sapmaları düzeltmede uygulayıcılara ve organizasyon yöneticilerine en iyi şekilde rehberlik edecek yolu seçerek önerilerde bulunmak kısaca mevzuat ve hizmetleri hedefleri organize edecek şekilde yürütmek teşvik edilmektedir (Taymaz, 2015). Milli Eğitim Bakanlığı da anayasa ve yasalarla belirlenmiş olan genel çerçeve içerisinde kurum ve kuruluşların mevcut durumlarının ortaya konulması olarak tanımlamıştır (MEB, 2016).

Denetim işlevsel bir süreçtir ve işlevselliğin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi bu sürecin olmazsa olmaz bir ön koşulu durumundadır. Bu açıdan bakılarak örgütün devamlılığının ve amaçlanan hedeflerin büyümesinde gözetimin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Unutulmamalıdır ki başarılı olan ve belirli bir program dahilinde istenilen hedeflere ulaşabilen organizasyonlar geleceğe bakabilmektedirler (Açıkgöz, 1987).

Okulun gözetim sorumluluğu, modern yöntemlerle benimsenen bir öğretim liderliği modeli ile müdüre devredilmiştir. Okul müdürü, okulda lider bir rol oynamaktadır. Eğitim faaliyetlerinin başarısı, öğrencilerin ve öğretmenlerin bir yansımasıdır. Etkili denetim, okulun amaçlanan amaçlarına ulaşması için öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde düzenlenmesi ve geliştirilmesi için önemlidir. Müdürlerin denetim sorumlulukları ve sürecin nasıl yönetildiği ile ilgili literatür incelendiğinde çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Sağlamer, 1997).

Denetim, eğitim hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunduğu düşünülen bir yönetim alt sistemidir. Denetim bulgularından yararlanmayan kuruluşların çok yüksek düzeyde etkinlik, gelişme ve problem çözme yeteneklerine sahip olmaları beklenemez, dolayısıyla kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri için denetim şarttır. Bir denetimin sorgulanabilir olabilmesi için bir işlemin olması, işlemin plan, amaç, mevzuat ve kurallara uygun olarak yürütüldüğünün araştırılması ve kontrol edilmesi zaruridir. Bu kontrol denetim çalışmaları öncesinde, denetim sırasında veya denetim sonrasında da gerçekleştirilebilmektedir. Denetimlerin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi ve yürütülebilmesi için her kuruluşun koşulları göz önünde bulundurulmalı ve kuruluşa uygun bir denetim modeli uygulanmalıdır (Taymaz, 2015).

### ***Eğitim Denetimi***

Günümüz eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikler birçok yeniliği beraberinde getirmiş ve çağdaş eğitim programlarının uygulanmasını sağlamıştır. Bu değişimlerden en çok etkilenen kurumların başında hiç şüphesiz eğitim gelmektedir. Bu doğrultuda bazı yapısal değişiklikler gözlemlenmekle birlikte, eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası olan sınavlarda da denetim araştırmalarının yapıldığı görülmektedir. Denetim, müdürler ve öğretmenler

arasındaki karşılıklı güvene ve karşılıklı ilişkiye dayalı meslektaşlar birliğinin sonucudur (Aydın, 2014).

Literatürde eğitim denetiminin birçok tanımı bulunmaktadır. Denetim, okul organizasyonlarının ve öğretim süreçlerinin doğrudan etkilenerek daha etkili öğretim sağlamak için düzenlenmesidir. Denetim; bu, öğretmenlere daha iyi rehberlik sağlamak için bir hizmettir. Öte yandan, denetim sorumlulukları arasında problem çözme, iletişim becerileri, kaynak personele rehberlik etme ve bireylerin birbirlerini anlamalarını ve empati kurmalarını sağlama yer almaktadır (Aydın, 1986).

Denetim, geçmişteki durumun belirli standartlara göre raporlanması, durumun belirlenen amaç ve ilkelere uygunluğunun belirlenmesi, değişiklik ve gelişim önerilerinin önerilmesi ve öğretmenlere talimat verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş eğitim anlayışlarını en etkili şekilde anlatabilmek için 1980'lerden itibaren eğitim denetiminin tanımını kısaca gözden geçirmenin gerekli olduğu düşünülmektedir (MEB, 2005).

Eğitim çalışmalarını iyileştirme çalışmaları, öğrencilerin daha iyi öğrenebilmeleri için öğretim sürecini doğrudan etkilemektedir. Denetim, amaçları dikkate alan, gözlemler ve davranışlar arasında bağlantı kuran, örgütsel faaliyetleri destekleyerek müfredatın gelişimini ve sürekliliğini sağlayan ve buna göre değerlendiren bir öğretim liderliği türüdür (Krey ve Burke, 1989).

Eğitim denetimi öğretmenlere sınıf içi etkinlikler hakkında geri bildirim sağlayarak ve öğretim etkinliklerini geliştirmeleri için onlara rehberlik ederek öğretmen mesleki gelişimini teşvik etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Denetim, sorunları tanımlamadan, değerlendirmeden ve düzeltmeden gerçekleşen döngüsel bir süreçtir. Basitçe söylemek gerekirse, organizasyonel hedeflerden sapmaları önlemek için organizasyonel fonksiyonların izlenmesi ve düzeltilmesi sürecidir (Glatthorn, 1984).

Öğretmenleri, öğretimi etkili bir şekilde kullanmak ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmak için eğitici konuşmalar oluşturmaya yönlendiren süreçtir. Denetim, bir organizasyonun belirlenen amaç ve ilkelere ve kurallara uygun hareket edip etmediğini anlama süreci olarak ifade edilmektedir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için öğretmenlerin mesleki gelişiminin devamlılığının sağlanması ile ilgili örgütsel işlev şeklinde tanımlanmaktadır (Sullivan ve Glanz, 2009).

Eğitim denetimi, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için tasarlanmış etik kurallar, eğitim uygulamaları ve bunların çıktıları, yasal durumlara ve organizasyonel planlamaya uygunluk, mevcut kaynaklar, istenen davranışlar için destek ve kötü davranışların ortadan kaldırılması veya iyileştirilmesinden oluşan bir süreçtir. Denetim, eğitim hedeflerine uygun ilerlemenin sağlanması ve öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. Denetim, öğretim sürecindeki tüm koşulları değerlendirerek daha etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma ve koşulları iyileştirme görevidir (Bursalıoğlu, 2015).

### ***Eğitim Denetiminin Amacı ve Önemi***

Eğitim yönetimi bir süreç olarak düşünüldüğünde denetim, bu sürecin bir aşaması olarak görülmektedir. Denetimin etkin bir şekilde yapılması eğitim sürecinin de doğru ilerlemesini sağlamaktadır (Taymaz, 2005).Başar (2005), denetimin bir süreci,

değerlendirmenin ise bütün yönetim sürecini kapsayan bir işlemdir. Denetim ve değerlendirme kavramları farklı amaçlara hizmet ediyor gibi görünse de birbirlerinin yerine kullanılmazlar. Değerlendirme de denetimin bir alt boyutu olduğundan öğretim faaliyetleri sonucunda elde edilenlerin analizini kapsamaktadır.

Aydın (2010), örgütsel amaçlara ulaşmak için eğitim denetiminin olmazsa olmaz olduğunu vurgulamıştır. Bahçıvan vd. (2011) örgütsel denetimin kurumun hedeflerine ulaşma konusunda önemli bir kriter olduğunu vurgulamıştır. Kontrolde çıkan organizasyonlar hedefleri kaçırarak ve organizasyonun altındaki hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecektir. Bu açıdan bakılarak eğitim kurumunun amacına uygun bir şekilde denetim faaliyetlerinin yapılması da gerekli olacağını söylemek mümkündür.

Eğitim sürecinde denetimin vazgeçilemeyecek bir yeri bulunmaktadır. Eğitim öğretim faaliyetlerinde denetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilememesi eğitim kurumunun düzensizliğe sevk edebilecektir (Kimbrough ve Burkett, 1990). Eğitim süreci içerisinde yapılan denetimin farklı bir amacı da öğretim etkinliğini arttırmaktır. Bunu başarmak için eğitim kurumunun hedefleri arasında rehberlik yapmak, işi geliştirmek ve öğretmenlerin kişisel ve profesyonel niteliklerini geliştirmek için çalışmak yer almaktadır.

Eğitim denetimi, bir yandan eğitim sürecini iyileştirmeyi, diğer yandan öğretmenlerin mesleki gelişimini, böylece öğretim ortamını ve sürecini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Öğretmen değerlendirmesi ile öğretmenlerin yeterli alanlarını belirlenmektedir. Denetim öğretmenin iyileştirici yöntemlerle mesleki gelişimini desteklemektir. Bu süreçte öğretmenler neden değerlendirildiklerini ve neden denetlendiklerini bilmelidirler. Denetim zamanının önceden belirlenmesi ve denetlenenin bilgilendirilmesi denetim verimliliğini artırabilmektedir. Önceden planlanmış bir sınavda yer, yer ve zaman sınavın sağlıklı geçmesini sağlamaktadır. Denetim, gizlilik gerektiren bir olgudur. Modern eğitim denetiminin etkinliğini ve verimliliğini artıran denetim sürecine herhangi bir müdahale bulunmamaktadır (Deniz, 2017).

Eğitim denetiminin bir diğer amacı da rehberlik etmektir. Zamanla, düzenleme anlayışı, destek ve rehberlik için kontrol mekanizmalarının ötesine geçmiştir. Günümüzde denetimin işlevlerinden biri de öğrencilere beklenen davranışları kazandırmak, mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak, öğrenmeleri sırasında onları daha verimli ve üretken kılmakla sorumlu olan öğretmenlere yardımcı olmak ve rehberlik etmektir (Bursalıoğlu, 2015).

Erdem (2006)'e göre eğitim denetiminin bir diğer amacı da öğretimin verimliliğini arttırmaktır. Dolayısıyla öğretim etkinliklerinin süreci ile denetim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Öğretim denetimi, hedeflere ulaşmak için bir pusuladır. Denetimin amacı, öğretim sürecinde karşılaşılan eksiklikleri tespit etmek, düzeltmek ve yeni yöntemler geliştirmenin yollarını bulmaktır. Bu nedenle belirlenen hedeflere azami ölçüde ulaşabilmek için eğitim denetiminin gerekliliğini ve önemini kavramalı, denetim sistemini güncellemeli ve geliştirmeli ve değişen durum karşısında eğitim denetimi çalışmalarını yürütülmelidir.

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Öğretmenlerin görüşlerine göre Okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarının incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada tarama modeli tercih edilmiştir. Bu model, çok sayıdaki bireyden oluşan evren içerisinden, o evren hakkında bir genelleme yapabilmek için belirlenen örneklem üzerinden bir tarama yapılmasıdır (Karasar, 2011).

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evreni, Malatya ilinde bulunan Milli eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda görev yapmakta olan 650 öğretmendir. Araştırmanın örneklem gurubu ise evren içerisinden seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 345 öğretmendir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		F	%
Cinsiyet	Kadın	143	41,4
	Erkek	202	58,6
Eğitim Durumu	Lisans	257	74,5
	Yüksek Lisans	81	23,5
	Doktora	7	2,0
Mesleki Kıdem	5 Yıldan az	33	9,6
	6-10 yıl	49	14,2
	11-15 yıl	71	20,6
	16-20 yıl	69	20,0
	21 yıl ve üzeri	123	35,7
Mevcut okulda çalışma süresi	5 Yıldan az	154	44,6
	6-10 yıl	105	30,4
	11-15 yıl	49	14,2
	16-20 yıl	22	6,4
	21 yıl ve üzeri	15	4,3
Okul müdürünün mesleki kıdemi	5 Yıldan az	20	5,8
	6-10 yıl	26	7,5
	11-15 yıl	51	14,8
	16-20 yıl	80	23,2
	21 yıl ve üzeri	168	48,7
	Toplam	345	100,0

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,6’s erkek, %41,4’ü kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden %74,5’i lisans mezunuyken, %23,5’i yüksek lisans, %2’si doktora eğitimi almıştır. Öğretmenlerden %35,7’sinin mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeriyken, %30,4’ü mevcut okulda 5 yıldan az bir süredir görev yapmaktadır. Öğretmenlerden %48,7’sinin görev yaptığı okuldaki müdürün mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri, %23,2’sinin 16-20 yıldır.

### *Araştırmanın Veri Toplama Aracı*

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracında öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla sorulmuş beş soru yer almaktadır. Veri toplama aracında ayrıca Ilgan (2014) tarafından geliştirilmiş “Öğretimsel Denetim Ölçeği” yer almaktadır. 22 maddeden oluşan Öğretimsel Denetim Ölçeği 5’li likert tipinde ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Öğretimi ve

öğretmeni geliştirme alt boyutunda 14, Sınıf ziyaretleri ve geri bildirim alt boyutunda 8 soru yer almaktadır. Ilgan (2014) tarafından yapılan geliştirme çalışmasında ölçeğin Cronbach's Alfa katsayısı öğretimi ve öğretmeni geliştirme" boyutu için .969 "sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma" boyutu için ise .932, ölçeğin tamamında ise .975 şeklinde ortaya çıkmış; bizim çalışmamızda ise sırasıyla .981, .963 ve .986 olarak belirlenmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırma verilerin analizi SPSS 22.0 programı ile yapılmıştır. Araştırma veri setinin güvenilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin dağılım durumunu belirlemek amacıyla frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış, anlamlılık analizleri yapılmadan önce araştırmanın veri setinin normal dağılım durumunun belirlenmesi adına normallik analizi yapılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırma verilerinin Normallik Analizi

	Ort.	ss.	Min-Max	Çarpıklık	Basıklık
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	3,74	1,07	1,00-5,00	-0,576	0,812
Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim	2,00	0,64	0,57-2,86	-0,376	-0,936
Ölçek Toplamı	3,65	1,07	1,00-5,00	-0,493	-0,873

Tablo 2'de yer alan verilere göre Öğretimsel Denetim Ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamında çarpıklık değerleri -0,576 ile -0,376, basıklık değerleri 0,812 ile -0,936 arasında değişmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,500 ile +1,500 arasına olması sebebiyle araştırmanın veri setinin normal dağılım göstermektedir. Araştırma veri setinin normal dağılım gösteriyor olması sebebiyle anlamlılık analizlerinde t Testi ve ANOVA testi uygulanmış, araştırmada anlamlılık düzeyi  $p=0.05$  olarak alınmıştır.

### Bulgular

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarının anlamlılık düzeyleri ile ilgili analizler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarının Analizi

		N	Ort.	ss.	t	p
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	Kadın	143	3,789	0,967	0,017	0,463
	Erkek	202	3,704	1,132		
Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim	Kadın	143	2,004	0,608	0,119	0,917
	Erkek	202	1,997	0,669		
Ölçek Toplamı	Kadın	143	3,686	0,983	0,039	0,594
	Erkek	202	3,624	1,132		

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).



Tablo 4. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarının Analizi

		N	Ort.	ss.	F	p
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	Lisans	257	3,397	1,060	0,368	0,692
	Yüksek Lisans	81	3,744	1,089		
	Doktora	7	3,753	1,129		
	Toplam	345	3,739	1,066		
Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim	Lisans	257	1,633	0,640	1,167	0,313
	Yüksek Lisans	81	2,006	0,639		
	Doktora	7	2,012	0,804		
	Toplam	345	2,000	0,643		
Ölçek Toplamı	Lisans	257	3,201	1,066	0,627	0,535
	Yüksek Lisans	81	3,656	1,085		
	Doktora	7	3,668	1,186		
	Toplam	345	3,650	1,071		

Öğretmenlerin eğitim durumları ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Tablo 5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarının Analizi

		N	Ort.	ss.	F	p
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	5 Yıldan az	33	3,792	1,136	2,097	0,081
	6-10 yıl	49	4,118	0,830		
	11-15 yıl	71	3,674	1,017		
	16-20 yıl	69	3,740	0,949		
	21 yıl ve üzeri	123	3,612	1,193		
	Toplam	345	3,739	1,066		
Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim	5 Yıldan az	33	2,152	0,648	1,924	0,106
	6-10 yıl	49	2,169	0,560		
	11-15 yıl	71	1,916	0,635		
	16-20 yıl	69	2,005	0,561		
	21 yıl ve üzeri	123	1,937	0,707		
	Toplam	345	2,000	0,643		
Ölçek Toplamı	5 Yıldan az	33	3,782	1,125	2,017	0,092
	6-10 yıl	49	4,000	0,864		
	11-15 yıl	71	3,556	1,036		
	16-20 yıl	69	3,655	0,941		
	21 yıl ve üzeri	123	3,525	1,194		
	Toplam	345	3,650	1,071		

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Tablo 6. Öğretmenlerin Mevcut Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarının Analizi

		N	Ort.	ss.	F	p
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	5 Yıldan az	154	3,833	1,059	1,211	0,036
	6-10 yıl	105	3,976	1,080		
	11-15 yıl	49	3,540	1,053		
	16-20 yıl	22	3,670	0,973		
	21 yıl ve üzeri	15	3,567	1,184		
	Toplam	345	3,739	1,066		
Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim	5 Yıldan az	154	2,064	0,643	1,475	0,020
	6-10 yıl	105	2,156	0,642		
	11-15 yıl	49	1,894	0,627		
	16-20 yıl	22	1,946	0,576		
	21 yıl ve üzeri	15	1,833	0,742		
	Toplam	345	2,000	0,643		
Ölçek Toplamı	5 Yıldan az	154	3,747	1,068	1,310	0,026
	6-10 yıl	105	3,903	1,079		
	11-15 yıl	49	3,456	1,057		
	16-20 yıl	22	3,574	0,960		
	21 yıl ve üzeri	15	3,4373	1,202		
	Toplam	345	3,6495	1,07127		

Öğretmenlerin mevcut okuldaki çalışma süreleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarının Analizi

		N	Ort.	ss.	F	p
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	5 Yıldan az	20	3,400	1,3281	0,923	0,451
	6-10 yıl	26	3,667	1,1162		
	11-15 yıl	51	3,722	1,0272		
	16-20 yıl	80	3,770	0,9757		
	21 yıl ve üzeri	168	3,918	1,0785		
	Toplam	345	3,739	1,0662		
Sınıf Ziyaretleri ve Geri Bildirim	5 Yıldan az	20	1,880	0,7683	0,894	0,468
	6-10 yıl	26	1,951	0,6637		
	11-15 yıl	51	1,967	0,6038		
	16-20 yıl	80	2,031	0,5963		
	21 yıl ve üzeri	168	2,131	0,6574		

	Toplam	345	2,000	0,6429		
Ölçek Toplamı	5 Yıldan az	20	3,359	1,3289	0,912	0,457
	6-10 yıl	26	3,575	1,1104		
	11-15 yıl	51	3,616	1,0229		
	16-20 yıl	80	3,690	0,9867		
	21 yıl ve üzeri	168	3,849	1,0861		
	Toplam	345	3,650	1,0713		

Öğretmenlerin okul müdürlerinin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

### Tartışma Sonuç ve Öneriler

Okul müdürünün öğretimsel denetim davranışlarının sıklığını öğretmenlerin düşüncelerine göre belirleme amacıyla yapılmış olan çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerin demografik özellikleri ile okul müdürünün öğretimsel denetim davranışlarının sıklığı arasındaki analiz sonuçları ilgili literatür eşliğinde tartışılmıştır. Alanyazında okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığı ile ilgili oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kaya (2021) öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada bizim çalışmamızdan elde edilen bulgulara benzer şekilde öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığını tespit etmiştir. Yılmaz (2019), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığını belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim ölçeği alt boyutlarından sınıf ziyaretleri ve geri bildirim alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu, öğretimi ve öğretileri geliştirme ve ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığını tespit etmiştir. Deniz (2017) öğretimsel liderliğin sınıf denetimi üzerine yansıma durumunu tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Nitelikli bir eğitim ortamı oluşturmak için öğretmen ve öğrencilerle birlikte öğretim denetimi stiline dayalı öğretim sürecini temel alan bir anlayış vardır. Bu anlayışı etkili kılmak için okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarının öğretmenler tarafından benimsenmesi önemlidir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarının sıklığının birbirine çok yakın olmakla birlikte kadın öğretmenlerin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle bakıldığında okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığı algı düzeylerinin öğretmenler arasında olumlu algılanıyor olduğu ve benimsenmiş davranışlar olarak algılandığı sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin eğitim durumları ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kaya (2021) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitim durumları ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına yönelik algıları arasında istatistiksel olarak

anlamli bir farklılığın bulunmadığını belirlemiştir. Yılmaz (2019), yaptığı araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdem düzeyleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılığın bulunmadığını belirlemiştir. Araştırmada öğretmenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesine bağlı olarak okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığına ilişkin algılarının da yükseldiği belirlenmiştir. Bu yönüyle bakıldığında öğretmenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesiyle öğretimsel denetimin önemini daha etkin bir şekilde kavramış oldukları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Kaya (2021) yaptığı araştırmada öğretmenlerin kıdemleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılığın bulunmadığını belirlemiştir. Öğretmenlerin mevcut okuldaki çalışma süreleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Yılmaz (2019), yaptığı araştırmada öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süreleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılığın bulunmadığını belirlemiştir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığına öğretmenlerin algı düzeyi ortalamasının 6-10 yıl kıdem düzeyinde yüksek olduğu kıdem düzeyinin yükselmesi ile öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel denetim algı düzeyi ortalamalarının düştüğu görülmüştür. Benzer şekilde öğretmenlerin mevcut okuldaki görev süreleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına olan algı düzeylerinin 6-10 yıl çalışma süresi olanlarda daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler mesleki kıdemleri arttıka okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarını içelleştirerek, normal eğitim öğretim faaliyetleri arasında görmeye başladıkları ve farklı bir tutum geliştirmedikleri düşünölmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı puanları arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Yılmaz (2019), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin kıdemlerine göre okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışı ölçeği alt boyutlarından öğretimi ve öğretmeni geliştirme ve ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamli bir farklılığın bulunduğunu belirlemiştir. Araştırmada okul müdürlerinin mesleki kıdem düzeyleri arttıka öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmenlerin aldı düzeyi ortalamalarının yükseldiği görülmüştür. Okul müdürlerinin mesleki kıdem düzeylerinin yükselmesi onların denetim davranışlarını okul iklimine göre daha etkin ve verimli hale getirmelerine sebep olabilmektedir.

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin eğitim düzeyleri, kıdem düzeyleri, mevcut okulda çalışma süreleri yükseldikçe okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığına ilişkin algı düzeylerinin de yükseldiği belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca okul müdürlerinin kıdem sürelerinin artması ile öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel denetim sıklığına ilişkin algı düzeylerinin de yükselmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin öğretimsel denetim faaliyetleri ile ilgili öğretmenlerin bilinçlendirilmesi acaısından öğretimsel denetim konusunda hizmet içi eğitimlerin verilmesi

yararlı olabilecektir. Bu şekilde okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri daha yükselerek eğitimi kurumunun hedeflerine ulaşma hedefine daha da yaklaşmak mümkün olabilecektir.

Okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışları okul müdürlerinin demografik özelliklerine, okulun bulunduğu bölgeye göre de değişiklik gösterebilecektir. Mevcut konu hakkında alanyazında yeteri kadar çalışma bulunmamasından dolayı bu konuda veri çeşitliliğinin sağlanabilmesi adına yeni yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerde, farklı eğitim kademelerinde görev yapmakta olan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının tespit edilmesine yönelik çalışmaların yapılması yararlı olabilecektir.

### Kaynakça

- Açıkgöz, K. (1987). Katılmanın kurumsal nedenleri. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1), 2-3.
- Aydın, İ. (2014). *Öğretimde Durum Saptama ve Geliştirme*, 6.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bahçivan, E., Bayraktutan, İ., Bilbay, A., Çakırcı, İ. ve Toprakçı, E. (2011). Kuram ve uygulamada eğitim müfettişleri meslek etiği, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 5(1), 14-23.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma*. 4. Baskı, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başar, H. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Blase, J. ve Blase J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Deniz, Ü. (2017). *Öğretimsel Liderliğin Sınıf Denetimi Üzerine Yansıması: Öğretimsel Denetim*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erdem, A. R. (2006). Öğretim denetiminde yeni bakış açısı: Sürekli geliştirme temeline dayalı öğretimin denetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 275-294.
- Glanz, J. (2006). *What Every Principal Should Know About Cultural Leadership*. London: Corvin Press.
- Glatthorn, A. (1984). *Differentiated Supervision*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Güneş, F. (2014). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Hess, F. M. (2003). *A License To Lead? A New Leadership Agenda For America's Schools*. Washington, DC: Progressive Policy Institute.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, İ. G. (2021). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Profesyonellik Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Kış, A. (2013). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bir Meta-Analiz*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kimbrough, R. ve Burkett, C. (1990). *The Principalship: Concepts and Practices*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krey, R. ve Burke, P. (1989). *A Design For Instructional Supervision*, Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Lashway, L. (2002). *Developing instructional leaders. Eugene, OR: Clearinghouse on Educational Management*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 466023).
- MEB (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2016.16.03), Resmi Gazete (Sayı: 29655). Erişim Adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/03/20160316-7.htm>, (Erişim tarihi:20/05/2022)
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 265-282.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Sağlamer, E. (1997). Sosyal bilgiler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 22(232), 2-4.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1), 73-91.
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2009). *Supervision That Improves Teaching: Strategies and Techniques*, Corwin Press, California.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. 6. Baskı. Boston, MA: Pearson.

Taymaz, H. (2015).*Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*.11. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Türk Dil Kurumu (TDK); <http://www.tdk.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 20.05.2022).

Yılmaz, E. (2019). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürünün Öğretimsel Denetim Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Zepeda, S. J. (2012). *Instructional Supervision: Applying Tools And Concepts* 3. Baskı, NY: Eye on Education.