

**Kosovo Educational Research Journal**

Volume 7, Issue1, 22-43.

ISSN: 2710-0871

<https://kerjournal.com/>**Kosova’da Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Denetim Modeline İlişkin Algıları: Nitel Bir Araştırma**

Dr. Sümeray Cenolari

Özet: Bu araştırmada, Kosova’daki okul müdürleri ve müdür yardımcılarının öğretimsel denetime yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş olup, nitel boyutta maksimum çeşitlilik örnekleme uygulanmıştır. Veriler, 2023–2024 eğitim-öğretim yılında toplanmıştır. Nitel verilerin elde edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu form aracılığıyla on beş okul müdürü ve müdür yardımcısının öğretimsel denetime ilişkin görüşleri alınmış ve elde edilen veriler doğrultusunda temalar oluşturulmuştur. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin öğretimsel denetim kavramını ve önemini teorik olarak tanımladıklarını, ancak uygulamada bazı eksiklikler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, yöneticiler öğretmenleri denetlerken kendilerini yeterli hissettiklerini belirtmiş, ancak kendilerini geliştirmek için eğitim alma ihtiyacı duyduklarını da ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Öğretimsel Denetim, Öğretimsel Denetimin Tanımı, Denetmen Yeterlikleri.

Abstract: This study aims to identify the perspectives of school principals and vice principals in Kosovo regarding instructional supervision. The research adopts a qualitative methodology, utilizing maximum variation sampling within the qualitative dimension. Data were collected during the 2023–2024 academic year. To gather qualitative data, a semi-structured interview form was developed by the researcher. Through this form, the opinions of fifteen school administrators regarding instructional supervision were obtained, and themes were generated based on the collected data. The findings reveal that school administrators theoretically define the concept and importance of instructional supervision; however, they experience certain shortcomings in practice. Furthermore, while the administrators stated that they feel competent in supervising teachers, they also emphasized their need for further professional development and training to enhance their supervisory skills.

Keywords: Instructional Supervision, Definition of Instructional Supervision, Supervisor Competencies

To cite this article: Cenolari, S. (2026). **Kosova’da Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Denetim Modeline İlişkin Algıları: Nitel Bir Araştırma**. Kosovo Educational Research Journal, 7(1), 22-43.

1. Giriş

Denetim, resmi olarak görevlendirilmiş denetmenler, öğretmenler ve diğer paydaşların öğrenme ve öğretme süreçlerine ilişkin ortak bir anlayış ve vizyonu paylaşmalarını ifade eden bir kavramdır (Glickman vd., 2014). Öğretimsel denetim ise, örgütsel amaçlara ulaşmayı, öğrenci öğrenmelerinde istenen düzeyde ilerleme sağlamayı ve öğretmenin mesleki gelişimini desteklemeyi hedefleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Oliva ve Pawlas, 2001). Zepeda (2016), öğretimsel denetimi temelde meslektaşlık ilişkisine dayalı bir iş birliği süreci olarak ele almakta; bu süreçte öğretmenin görüşlerine değer verilmesi, meslektaş etkileşiminin ve iş birliğinin ön planda tutulması gerektiğini vurgulamaktadır.

Öğretimsel denetim, klinik denetimi de içine alan, eğitim sürecinde öğretme ve öğrenmenin etkililiğini artırmaya yönelik olarak öğretmene sunulan destekleyici bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Akan, 2020; Eranıl, 2022). Hoy ve Forsyth’e (2005) ve göre öğretimsel denetim, öğrenme-öğretme sürecinin geliştirilmesini amaçlayan planlı etkinlikler bütünüdür. Benzer biçimde öğretmenlerin öğretim yeterliklerini öğrenci yararına geliştirmeyi hedefleyen öğretimsel denetim; sınıf içi uygulamalara odaklanan, sistemli ve programlı faaliyetleri kapsamaktadır (Memduhoğlu ve Zengin, 2012). Bu faaliyetler yalnızca sınıf gözlemiyle sınırlı olmayıp, öğretmenlerle kurulan etkili iletişim yoluyla onların sınıf içi ve sınıf dışı mesleki gelişimlerini destekleyecek koşulların oluşturulmasını da içermektedir (Zepeda, 2016). Bu bağlamda öğretimsel denetim; öğretmenin ve öğretim sürecinin geliştirilmesini sağlayan, öğretim hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sunan, gözleme dayalı ve çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilebilir. Öğretimsel denetimin temel amacı; öğretmenleri motive etmek, öğretim stratejilerinin planlanmasına rehberlik etmek, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek kendi performanslarını değerlendirmelerini sağlamak, öğretimsel davranışların etkililiğini artırmaya yönelik geri bildirim sunmak ve öğretmen davranışlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda geliştirmektir (Glanz & Behar-Hornstein, 2000). Bu amaçlara ulaşılabilmesi için denetim sürecinin; etkili iletişim becerileri, öğrenme hedeflerinin açık biçimde belirlenmesi, sınıf içi performansın yansıtılması, verilerin analiz edilmesi ve geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. Öğretimin etkililiğini artırmak ve öğretmen davranışlarında istenilen değişimi sağlamak amacıyla sınıf gözlemleri,

öğretmen ziyaretleri, demonstrasyonlar, workshoplar, mikro öğretim, kayıt dinlemeleri, rehberlik ve alıştırmalar yapmak gibi çeşitli öğretimsel tekniklerden yararlanılabilir(Cenolari, 2025).

Öğretimsel Denetim Süreci

Klasik denetim anlayışında sınıflar yalnızca gözlem yoluyla değerlendirilirken, öğretimsel denetimde öğretim sürecinin geliştirilmesine yönelik stratejiler oluşturulmaktadır. Öğretimsel denetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır:

Birinci Aşama: Bu aşamada denetmen ile öğretmen arasında tanışma gerçekleştirilir. Denetmen, yapılacak gözlemin amacı, gerekçesi ve kullanılacak yöntemler hakkında öğretmeni bilgilendirerek hem öğretmenin hem de kendisinin sürece hazırlıklı ve rahat olmasını sağlar. Ayrıca denetmen, öğretmenin bilgi, beceri, yeterlikleri ve beklentileri hakkında bilgi edinir (Sergiovanni ve Starratt, 2007).

İkinci Aşama: Bu aşamada sınıf gözlemleri gerçekleştirilir. Denetmen, notlar alarak ve gerektiğinde video ya da ses kayıtlarından yararlanarak öğretmen ve öğrencileri sınıf ortamında gözlemler. Gözlem sürecinde öğretmene eğitsel geri bildirimler sunulur; öğretmenin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir. Gözlemlenecek dersler, toplanacak veriler, gözlem ilkeleri ve öğretim hedefleri bu aşamada netleştirilir.

Üçüncü Aşama: Gözlem sonrası görüşmeye hazırlık yapılır. Denetmen, gözlemler sonucunda elde edilen verileri analiz eder, öğretmeni cesaretlendirici bir yaklaşım benimser ve öğretimin geliştirilmesine yönelik alternatif yollar planlar. Ayrıca öğretimsel diyalogun nasıl yürütüleceğine ilişkin hazırlıklar yapılır (Ubugo,2020).

Dördüncü Aşama: Gözlem sonrası görüşme gerçekleştirilir. Bu aşamada gözlem sürecinde elde edilen veriler ele alınarak tartışılır, öğretmenin performansı değerlendirilir ve gerekli durumlarda puanlamalar yapılır. Öğretmene yapılandırıcı geri bildirim sağlanır; öğretmenin mesleki gelişimine yönelik öneriler sunulur ve bir sonraki denetim süreci için hedefler belirlenir(Aydın, 2020).

Beşinci Aşama: Önceki aşamalar gözden geçirilir. Bu aşamada öğretmen ve denetmen, öğretim-öğretim ortamında yapılan düzenlemeler ve değişiklikler doğrultusunda iş birliği içinde hareket ederler (Zengin ve Memduhoğlu, 2011).

Öğretimsel Denetimde Denetmenin Rol ve Sorumlulukları

Öğretimsel denetim, öğretimsel liderlik anlayışıyla ilişkilidir ve denetmenin öğretmenlerle etkileşim kurarak esnek bir ortak vizyon geliştirmesi gerekir (Glickman vd., 2014). Denetmenin sergilediği öğretimsel liderlik, öğretmenlerin mesleki gelişimini doğrudan etkiler; güven, açıklık ve iş birliğine dayalı bir süreç öğretmenin gelişimine katkı sağlar (Bostancı vd., 2020; Özcan ve Gülbahar, 2023). Denetmenin sahip olması gereken temel yeterlikler:

- Bilgi birikimi: Öğretmen, okul ve okul kültürü hakkında bilgi sahibi olmak; yetişkin eğitimi ve değişim süreçlerini bilmek.
- Kişilerarası beceriler: Olumlu ve değişim odaklı ilişkiler kurabilmek; davranışlarının öğretmenleri nasıl etkilediğini bilmek.
- Teknik beceriler: Öğretimsel gelişimi gözlemleme, planlama, ölçme ve değerlendirme becerilerine sahip olmak (Glickman vd., 2014).

Denetmen, öğretmen ve öğrencilerin gelişiminden sorumludur; sınıf içi etkinlikleri gözlemlemeli, süreci öğretmenle birlikte geliştirmeli ve olumlu öğretmen davranışlarını desteklemelidir (Glanz vd., 2007; Blase ve Blase, 2000). Okul yöneticileri, denetim sürecinde rehber ve iş birliğine dayalı olmalı; öğretmen performansını destekleyen bir kültür oluşturmalıdır (Yılmaz, 2009; Aydın, 2014; Taymaz, 2015; Çetin, 2020; Bostancı vd., 2020).

1.1. Araştırmanın Amaçları: Kosova’da sınıf öğretmenleri için geliştirilen öğretimsel denetim modeline ilişkin okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerinin alınmasıdır.

1.2. Araştırmanın Alt Amaçları:

- Okul müdürü ve müdür yardımcılarının görüşleri doğrultusunda öğretimsel denetim ve önemi belirlenmesi.
- Okul müdürü ve müdür yardımcılarının, öğretimsel denetim süreci ile denetmenin yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri.
- Okul müdürü ve müdür yardımcılarının öğretimsel denetim sürecinde karşılaşılan zorluklara dair görüşleri.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemini, 2023-2024 yılları arasında Kosova'nın Priştina, Prizren ve Suhareka il ve ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan sekiz okul müdürü ve yedi müdür yardımcısı olmak üzere toplam on beş yönetici oluşturmaktadır. Örneklem, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, bu kapsamda maksimum çeşitleme tekniği kullanılmıştır (Kılıç, 2021). Bu teknik, küçük bir örneklem grubunda farklılıkları yansıtarak ortak olguların, benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konulmasını amaçlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2010; Patton, 2002).

2.1. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, beş okul müdürü ile yapılan pilot uygulama sonrası revize edilmiştir. Form, Kosova Eğitim Sistemi'ne uygun hâle getirilmiş ve toplam yedi soru içermektedir. Görüşmeler önceden alınan randevularla okul ofislerinde yüz yüze gerçekleştirilmiş, ortalama 20-25 dakika sürmüş ve kayıt altına alınmıştır. Katılımcılara kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı bildirilmiş, veriler araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir. Müdür ve müdür yardımcıları Türkçe'yi anadili gibi kullandığı için formun tercümesine gerek duyulmamıştır.

2.2. Verilerin Analizi

Mülakatlardan elde edilen veriler dijital ortamda yazılmış ve betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bu yöntemde amaç, bulguları düzenli ve yorumlanmış bir şekilde sunmaktır. Görüşülen bireylerin görüşlerini yansıtmak için doğrudan alıntılara yer verilir; veriler önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, özetlenir, yorumlanır ve neden-sonuç ilişkileri irdelenir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Betimsel analiz dört aşamadan oluşur: analiz çerçevesi oluşturma, verilerin tematik çerçeveye göre işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki kuramsal temalar doğrultusunda analiz yapılmış, temalar altında kodlar oluşturulmuş ve frekanslar belirlenmiştir.

2.3. Sınırlılıklar

Araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılları arasında Kosova'nın Priştina, Prizren ve Suhareka il ve ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan sekiz okul müdürü ve yedi müdür yardımcısı olmak üzere toplam on beş yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.

2.4. Çalışma Grubu

Araştırmada görüşme yapılan müdür ve müdür yardımcılarının demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Okul yöneticilerinin(müdür ve müdür yardımcıları) demografik bilgileri

Kod	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Branş	Mesleki Kıdem	Görev
MY 1	Erkek	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	11-15 yıl	Müdür Yard.
M 2	Erkek	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	5-6 yıl	Müdür
M 3	Erkek	Yüksek Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	5-6 yıl	Müdür
M 4	Erkek	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	11-15 yıl	Müdür
M 5	Erkek	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	21 ve üstü	Müdür
M 6	Erkek	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	21 ve üstü	Müdür
M 7	Erkek	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni	11-15 yıl	Müdür
MY 8	Erkek	Lisans	Sınıf Öğretmeni	7-10 yıl	Müdür Yard.
MY 9	Erkek	Lisans	Sınıf Öğretmeni	11-15 yıl	Müdür Yard.
M Y10	Erkek	Lisans	Sınıf Öğretmeni	21 ve üstü	Müdür Yard.
M Y11	Erkek	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	11-15 yıl	Müdür Yard.
M 12	Erkek	Lisans	Sınıf Öğretmeni	21 ve üstü	Müdür Yard.
M 13	Erkek	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni	7- 10 yıl	Müdür Yard.
M 14	Erkek	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	7-10 yıl	Müdür
M 15	Kadın	Lisans	Okulöncesi Öğretmeni	7-10 yıl	Müdür

Görüşme formlarındaki okul yöneticileri M1...MY20 kodlarıyla tanımlanmıştır. Bunlardan 14'ü erkek, 1'i kadındır. Eğitim düzeylerine göre 12'si lisans, 3'ü yüksek lisans mezunudur; 9'u okul öncesi, 6'sı sınıf öğretmeni kökenlidir. Mesleki kıdemleri ise 2 kişi 5-6 yıl, 4 kişi 7-10 yıl, 5 kişi 11-15 yıl ve 4 kişi 21 yıl ve üzeridir. Sekiz kişi müdür, yedi kişi ise müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

3. Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın amacına doğrultusunda okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşme sorularına verdikleri yanıtlar temel alınarak tema ve kodlar oluşturulmuştur. Tema ve kodların özelliklerine göre başlıklar belirlenmiştir. Aşağıda, bu başlıklar doğrultusunda elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar sunulmaktadır.

3.1. Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Öğretimsel Denetimin Tanımına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, öğretimsel denetimin tanımı ile ilgili tema ve kodlar belirlenmiştir. Bu kodlar arasında öğretimi ve öğretmeni geliştirmek ön plana çıkmıştır.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretimsel denetimin tanımına ilişkin görüşleri Tablo 2'ye göre okul yöneticilerinin öğretimsel denetimle ilgili en çok tercih ettikleri kodlar; öğretmen çalışmalarını değerlendirme, öğretimin geliştirilmesi ve öğretim programına uygunluk olmuştur. Bunu öğretmenin mesleki gelişimi, eksikliklerini belirleme, belirlenen hedeflere ulaşma, sürekli denetim ve bilgiyi kontrol etme, öğretmene yardımcı olma ve işbirliği izlemektedir. Daha az tercih edilenler ise analiz işlemi, pedagojik süreci ortaya çıkarma, objektif ve gerçekçi olma, ders işleyişini değerlendirme, öğretimsel liderlik ve öğretmene rehberlik etmedir.

Bazı okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

“Öğretimsel denetim bir analiz işlemidir. Bu işleme öğretmenler ve öğrenciler katılır.

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Öğretimsel Denetimin Tanımı	Analiz işlemi	MY8, MY9	2
	Öğretmene yardım etme ve işbirliği	MY11, MY1,M2, MY1	4
	Öğretmen çalışmalarını değerlendirme	M5,M2,M4,M3,M7,MY11,M6,M14,M5	9
	Pedagojik süreci ortaya çıkarma	MY1	1
	Sürekli denetim, bilgiyi denetleme	M2, M3, M4, M5, M7	5
	Belirlenen hedeflere ulaşma	M14, MY12, MY11,M5, MY10	5
	Objektif ve gerçekçi olma	MY8	1
	Bir dersin işleyişini değerlendirme	M5	1
	Öğretimin geliştirilmesi	M15, MY1, MY10, M14, M5,M3,M7,M6	8
	Öğretimsel lider olma	M15	1
	Öğretmene rehberlik etmek	M13	1
	Öğretmen eksikliklerini belirleme	M2, M5, M7, M8, M13, M14	6
	Öğretim programına uygunluk düzeyi	M15, M6, M9, M7, M5, M3, M2, M1	8
	Öğretmenin mesleki gelişimi	MY8, M13, M7, M5, MY9, M12	6

Bellirlenmiş bir saatte denetim yapılır(MY8). Bana göre öğretimsel denetim, okul yönetiminin sınıf içerisinde dersi takip eden ve o dersin nasıl geliştiğini gören kısımdır.Öğretme ve öğrenme sürecini verimli kılma, öğretmen çalışmalarını değerlendirmedir(MY9). Öğretimsel denetim, pedagojik sürecin doğru şekilde

ilerlediğinden emin olmanın bir yoludur(M5). Öğretimsel denetim, denetçinin denetim görevini yaparken rehberlik yapması, öğretimsel lider olması demektir(MY 11). Öğretimin geliştirilmesine yönelik politikalar geliştirmek ve uygulamaktır. Deneticiler, denetim esnasında öğretmenleri denetlerken, onların olumlu yanlarını söyleyerek güdüleme, eksik yanlarını da öğretimsel lider olarak güzel bir şekilde anlatmaktır(MY12). Öğretmenlerin gelişmesine yardımcı olan aynı zamanda mesleki anlamda ilerlemesine katkı sunan uygulamalardır(M15). Eğitim-Öğretim sürecinde belirlenen amaçlara ulaşmak için tüm paydaşların(Yönetici-Öğretmen-Veli-Öğrenci) geliştirilmesi süreci(M10). Öğretimsel denetim ve değerlendirme karmaşık süreçlerdir; objektiflik ve gerçekçilik olmadan eğitimde verimlilik ve kalite garanti edilemez(M7). Öğretimsel denetim önce öğretmenin öğrenciye verdiği bilgiyi denetlemesidir(M14). Bana göre öğretimsel denetim, okul eğitim müfettişliği ve kalite koordinatörü tarafından yürütülen, öğretmenin belirlediği hedeflerin tamamlanmasını ifade eden ve sürekli olan bir denetim şeklidir(M6).''

Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu, öğretimsel denetimi öğretimin geliştirilmesi ve öğretmenin değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, Sullivan ve Glanz (2000) öğretmen değerlendirmesini, Olivia ve Pawlas (2004) ise öğretimi iyileştirme süreci olarak tanımlamışlardır.

3.2. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Denetimin Önemi ile İlgili Düşüncelerine Yönelik Bulgular

Aşağıda okul yöneticilerinin öğretimsel denetimin önemine ilişkin düşüncelerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin öğretimsel denetimin önemine dair/ düşünceleri görüşleri

Tema	Kod	Katılımcılar	n
Öğretimsel Denetimin Önemi	Öğretmenin gelişmesi	M12,M14, M6	3
	Öğretmene rehberlik etme	MY1,M4,M5	3
	Öğretmenin farklı yöntem, teknik ve stratejileri kullanabilmesi	M15,MY10,M5,MY1, M6,M12,MY1	7
	Öğretmenin problem çözme ve iletişim yeteneklerinin gelişmesi	MY1	1
	Bir dersin işlenme durumu, öğretmeni gözlemlleme	M14,M15,M6	3
	Öğretmen ve denetçi işbirliğini geliştirme	M13,M15	2

Eğitim-öğretim sürecinin verimli hale gelmesi	MY1,M2,M3,M4,M5,MY8,MY10	7
Öğrencinin bir konuyu anlama durumunu ortaya çıkarma	MY1,MY11	2
Öğretimin etkili, hesap verebilir ve ilerici olması	M14	1
Öğretmen performansını artırma	M15, M14, MY10, M4, M5, MY1,M12, M14	8
Öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlama	M15, M11, M14, MY8, M2, M7	6
Öğretmen eksikliklerinin belirlenmesi	MY1, MY10, M15	3
Öğretmene tavsiyelerde bulunma	M6	1
Öğretme ve öğrenme sonuçlarını olumlu etkileme	MY8	3
Öğretmene yapıcı geribildirimler verme	M14	1
Öğretmenin derslerde hazırlıklı olmasını sağlama	M15	1

Tablo 3'e göre okul yöneticilerinin öğretimsel denetimin önemi hakkındaki görüşlerinde en çok tercih edilen kodlar; öğretmen performansını artırma, öğretmenin farklı yöntem, teknik ve stratejileri kullanabilmesi ve eğitim-öğretim sürecinin verimli hâle gelmesidir. İkinci sırada, öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlama ve eksikliklerini belirleme yer almaktadır. Üçüncü sıradaki kodlar; öğretmenin gelişmesi, rehberlik edilmesi, bir dersin işlenme durumunun gözlemlenmesi ve öğretme-öğrenme sonuçlarını olumlu etkilemeyi kapsamaktadır. Dördüncü sırada, öğretmen ve denetçinin işbirliğini geliştirme ve öğrencinin konuyu anlama durumunu ortaya çıkarma bulunurken; son sıradaki kodlar, öğretmenin problem çözme ve iletişim yeteneklerinin gelişmesi, öğretimin etkili, hesap verebilir ve ilerici olması, öğretmene tavsiyelerde bulunma, yapıcı geri bildirim verme ve derslere hazırlıklı olmasını sağlamayı içermektedir.

Bu doğrultuda bazı okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

“Öğretmenin performansının artması, mesleki gelişimini etkiler; çünkü müfettiş veya okul müdürü, ders planlandığında öğretmenin bazı eksikliklerini fark etmesi durumunda bazı tavsiyelerde bulunur(M12). Eğitim ortamı (sınıf ve okul iklimi) daha etkili ve verimli olacaktır. Yöntemlerin, tekniklerin ve stratejilerin kullanılması, öğretme ve öğrenme sonuçlarını olumlu etkiler(M14). Aynı konular arasında karşılaştırmaların yapılmasını sağlar”(M6), “Müdür öğretmenin ne kadar hangi derecede ilerlediğini, öğretim yöntemlerini ne kadar kullanıp uyguladığını tespit eder”(MY1). “Öğrencilerin yaşına

uygun konu anlatımlarının yapıp yapılmadığı büyük önem taşımaktadır''(M4).''Öğretimsel denetimde gözetim önemlidir''(M5).

''Öğretimin etkili, hesap verebilir ve ilerici olmasını etkiler. Öğretmenin performansının artması, mesleki gelişimini etkiler''(M6).''Öğretmene verilecek yapıcı geribildirimler ve öğretmenin mesleki gelişimine fırsat sunarak öğretmenin performansı geliştirilecektir''(MY10).'' Öğretimsel denetim öncelikle eğitimcileri hazır bulunuşluk haline getirir(M14). ''Öğretimsel denetim, öğretmenlerin problem çözme yeteneklerinin gelişmesine, iletişim becerilerinin artmasına, eğitin-öğretim sürecinin geliştirilmesine destek olan önemli etkinliklerden oluşur.Öğretmen ve denetici iş birliğini görmek mümkündür''(M15).

Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu, öğretimsel denetimin önemini, öğretmen performansını artırma ve öğretmenin farklı yöntem, teknik ve stratejileri etkili bir şekilde kullanabilme süreci olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, Zepada (2012) öğretimsel denetimin önemini, öğretmenlerin problem çözme becerilerini geliştirmesi, mesleki ilerlemeleri ve öğretmen kapasitesinin artırılması şeklinde tanımlamıştır.

3.3. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Denetimde Öğretime Hazırlık, Uygulama Ve Geri Bildirim Süreçlerine İlişkin Bulgular

Aşağıda okul yöneticilerinin öğretimsel denetimde öğretime hazırlık, uygulama ve geribildirim süreçlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin öğretimsel denetimde, öğretime hazırlık süreci, uygulama ve geri dönüt süreçlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Hazırlık Uygulama	Eğitim Bakanlığı'nın denetim takvimi planı çerçevesinde denetlemeler yapma	MY1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, MY8, MY9, MY10, MY11, MY12, M13, M14, M15	15
	Müfettiş veya müdürün denetimden önce hazırlık yapması	M11, M12, M10, M13, MY9, M15, M2, MY10, MY1	9
	Öğretmenle okul yöneticisinin birbirini tanınması	MY1, M3,M5, M7,MY9, M14, M15	7

Geri dönüt	Denetim süreci hakkında öğretmene bilgi verme	MY1, M2, M3, M6, MY8, M4, M5, M15, M14, MY10	10
	Denetimde basılı form kullanılması.	MY1.....M14	14
	Değerlendirmede formdaki kriterlerin esas alınması.	M2, M5, M6, M13,M14, MY8,M15, M14 M7, MY9	10
	Hangi ders için denetim yapılacağını öğretmene bildirme	MY10, M2, M15, MY9	4
	Öğretmenin yıllık, aylık, haftalık ve günlük planlarını inceleme	M11, M12, M10, MY9, M13	5
	Öğretmeni üç alanda (genel kültür, alan ve meslek bilgisi) gözlemlene	M2, M3, M4, M5, M6, M7, MY8	7
	Bir dersin giriş, gelişme ve sonuç bölümlerini izleme	MY1.....M15	15
	Öğretmenin konu anlatımı	M3,M4,M5,M7,MY8, MY1, M2	7
	Öğrenciyi derse aktif etme durumu	M5, M6, M7, MY8, M14, M3	6
	Yöntem, teknik, strateji kullanma becerisi	MY1, M15, M14, M12,MY10, MY9, M6, M4, M3	9
	Öğretmeni değerlendirme	MY11,MY9, M13, M12, M15, M14, M5, MY9, M2, M5	10
	Denetim raporunu yazma	M15, M13, M14, M15, M7, MY8	6
	Öğretmenle denetim sonrası görüşme yapma.	MY1, M2, M3, M4, M5, M6, M7	7
	Öğretmenin eksik ve iyi yanlarını söyleme.	M3, M5, M7, M8, M11, M12, M5, MY8, M13, M14	10
	Öğretmen performansını iyileştirmek için önerilerde bulunma	MY11, M15, MY8, M6, M7, M5, M3, M2, M14	9

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin öğretimsel denetimde öğretime hazırlık, uygulama ve geri dönüt süreçleriyle ilgili görüşlerinde en çok tercih edilen kodlar; Eğitim Bakanlığı'nın denetim takvimi çerçevesinde denetim yapma, bir dersin giriş, gelişme ve sonuç bölümlerini izleme, basılı form kullanma, değerlendirmede formdaki kriterleri esas alma, denetim süreci hakkında öğretmene bilgi verme, öğretmeni değerlendirme, eksik ve güçlü yönlerini belirtme, öğretmen performansını iyileştirmek için önerilerde bulunma ve yöntem, teknik, strateji kullanma becerisidir. Daha az tercih edilen kodlar ise; öğretmenle okul yöneticisinin birbirini tanıması, öğretmeni genel kültür, alan ve meslek bilgisi açısından gözlemleme, denetim sonrası öğretmenle görüşme yapma, öğretmenin konu anlatımı ve öğrenciyi derse aktif etme durumu, yıllık, aylık, haftalık ve günlük planlarını inceleme ve hangi dersin denetleneceğini öğretmene bildirmeyi içermektedir.

Bu doğrultuda bazı okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

‘‘Eğitim Bakanlığı’nın denetim takvimi planı çerçevesinde denetlemeler yapılır. Belirli gün ve saatlerde okullara gidilir. Genel olarak okullara önceden haber verilir. Denetçiler öğretmenlerle tanıştırır, denetim süreci hakkında bilgi verir(M12)...’’Dersin giriş, gelişme ve sonuç bölümleri izlenir(M11)...Burada öğretmenin derse girişi, derste kullandığı araç ve gereçler, yöntem ve teknikler, öğrencilerin katılımı, sınıf yönetimi, ölçme ve değerlendirme başlıklarında geri bildirim verilir(M10). ‘‘Kendim belirlediğim herhangi bir derste öğretmeni gözlemliyorum. Basılı formlar kullanıyorum. Basılı formlarda yer alan maddelerdeki kriterlere göre öğretmenleri değerlendiriyorum’’ (M13). ‘‘Öğretmenin ilerlemesi için hangi eğitim süreçlerinden ve uygulamalarından geçmesi gerektiği ile ilgili gelecek planları hazırlanır’’(MY9). ‘‘Denetim sonunda da gözlem ve düşüncelerin paylaşılması, olası iyileştirmelerin tartışılması, gelecek denetim için amaçlar oluşturulması ve amaçların nasıl başarılacağına ilişkin planlar geliştirilmesi olarak bir geri dönütle süreç tamamlanır’’(M15) ‘‘Öğretmene eksiklikleri hakkında geri dönüt sağlıyorum. Öğretmenin kendi eksikliklerini tamamlamasında öğretmene yol gösterip destek oluyorum’’(M2) ‘‘Öğretmenle görüşme yaptığı sırada öğretmenin çalışmasıyla gözettiği iyi ve eksik taraflarını belirtir ve performansın iyileştirilmesi için önerilerde de bulunur’’(MY10).

Okul yöneticileri, öğretimsel denetimin öğretime hazırlık, uygulama ve geri bildirim süreçleri kapsamında büyük çoğunlukla basılı formlar aracılığıyla öğretmenlerin dersleri nasıl işlediğini

değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Bozkurt (2023), okul yöneticilerinin öğretimsel denetimi çoğu zaman belgelerle ve formal süreçlerle ilişkilendirdiğini belirtmiştir. Araştırmalar, okul yöneticilerinin öğretimsel denetim süreçlerini; ders planlarını gözden geçirme, sınıf ziyaretleri yapma ve öğretmenlere dönük yazılı değerlendirme formları kullanma şeklinde yürüttüklerini ve bu süreçlerin öğretmenin mesleki gelişimini desteklemek amacıyla hazırlık, uygulama ve geri bildirim aşamalarını kapsadığını ortaya koymuştur (Bozkurt, Rengi & Taşdemir, 2024; Görgülü & Küçükali, 2023; Quilala & Tantiado, 2025).

3.4. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Denetim Sırasında Kendilerini Yeterli Bulma Durumlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürleri ve müdür yardımcılarının öğretimsel denetim yaparken kendilerini yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin öğretimsel denetimi yaparken kendilerini yeterli bulmakla ilgili görüşleri

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Yeterli Olma Durumu	Kendini yeterli bulma	MY1, M2, M6,M12	4
	Daha iyi olabilmek için kendini geliştirme ve eğitimler alma	MY8, MY11, M15, M3, MY9, MY10, M3, M4, M5, M7, M6	11

Tablo 5'e göre okul yöneticilerinin on biri öğretimsel denetimde kendilerini yeterli bulmakla birlikte daha da gelişmek için eğitim almak istemektedir. Diğer dört yönetici ise denetim konusunda yetkin olduklarını belirterek şu aşamada eğitim almak istememektedir.

Bu doğrultuda bazı okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

“Öğretimsel denetimi yaparken kendimi yeterli buluyorum ama tabii ki daha iyi olabilmek için kendimi geliştirmeliyim”(MY1). “Kendi görevlerimi yerine getirme konusunda kendimi motive edebilirim, işbirliği yapma, beraber çalışma konusunda yetkinim.(M3)” “Okul müdürü olarak her zaman elimden gelenin en iyisini yapmaya çalıştım ve inanıyorum ki bu konuda yetkinim.(MY8)” “Etkili denetim ve öğretimsel denetim konularında derinleşmek isterim”.(M12). “Ben de kendim denetim yaparken bu

güne kadar almış olduğum eğitim, bilgi ve deneyimden yararlanıyorum. Eğitim yaşam boyu olduğu için kendimi yeterli görmem doğru olmaz''(M6).

''Gelişimsel ve bilimsel denetim alanında eğitimler almak isterim''(M15).'' Mesleğimle ilgili, pedagoji ve metodoloji alanında daha da kendimi geliştirmek isterim''(MY11).''Bütün bir okul kadrosunun Belediye Eğitim Müdürlüğü'nün devamlı eğitimler vermesine ihtiyacı vardır''(M2).

Okul yöneticileri, öğretimsel denetimi yürütürken kendilerini yeterli hissettiklerini belirtmiş; ancak kendilerini geliştirmek amacıyla eğitimler alma ihtiyacı duyduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmalar, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının öğretimsel denetim süreçlerinde genel olarak yeterli olduklarını belirtmelerine rağmen, uzmanlaşmak ve etkili denetim uygulamaları geliştirmek için eğitim alma gereksinimi hissettiklerini göstermektedir (Tütüncü, 2025; Ulutaş ve Günaydın, 2022).

3.5. Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Denetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Bulgular

Aşağıda okul müdürleri ve müdür yardımcılarının öğretimsel denetim sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin öğretimsel denetim sürecinde karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşleri

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Zorluklar	Öğretmenlerin aşırı sters yapmaları(önyargı, kaygı)	MY1, MY10, M4, M5,M6	5
	Öğretmenlerin denetim sonrası kendilerini düzeltmek için verilen önerileri kabul etmemeleri	M14, M13, MY8, M6	4
	Öğretmenlerin farklı yapılarda olması,dersleri gözlemlemede zorluklar	M4, M5	2
	Denetçi sayısının az olması, denetmenin yetersiz oluşu	M7,M6	2
	Okullarda yeterli araç-gereçlerin bulunmaması	M14, M15, M4	3

	Kıdemli öğretmenlerin yeniliklere açık olmaması	M2,M6,MY8, MY9	4
	Öğretmenin sadece denetim günü derse iyi bir şekilde hazırlanması	M14	1
	Denetçilerin birbirleriyle işbirliği içinde olmamaları	M15, M14, M12	3

Tablo 6'ya göre okul yöneticilerinin öğretim sürecinde karşılaşılan zorluklarla ilgili en çok tercih edilen kodlar; öğretmenlerin aşırı stres yaşamaları (önyargı, kaygı), denetim sonrası önerileri kabul etmemeleri ve kıdemli öğretmenlerin yeniliklere kapalı olmasıdır. Bunu, okullarda yeterli araç-gereç bulunmaması, denetçilerin işbirliği yapmaması, öğretmenlerin farklı yapılarda olması, dersleri gözlemlemede güçlük, denetçi sayısının azlığı ve öğretmenlerin yalnızca denetim gününe hazırlanması izlemektedir.

Bu doğrultuda bazı okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

“Öğretmenlerin izlendiklerini bildikleri için aşırı sters yapmalarıdır”(MY1).
“Öğretmenlerin denetim yaklaşımına karşı olan önyargısı, kaygıları ve korkuları”(MY10).
“Öğretmenlerin kendileri düzeltmek için önerileri kabul etmediklerini söyleyebilirim ...Dersi gözlemlemek çok zor oluyor; çünkü çok dikkatli olmanız gerekiyor”(M4).
“Dolayısıyla öğretmenlerin farklı yapılarda olmasından dolayı farklı formlarla değerlendirilmeleri gerekir”(M5). “Denetçi sayısının az olması, okullarda yeterli araç-gereçlerin bulunmaması denetim sonuçlarının objektif olmasını etkilemektedir”(M6).”
Kıdemli öğretmenlerin yeniliklere açık olmamaları, onlara geri dönüt verdiğimiz halde eksikliklerini tamamlamayıp geleneksel bir şekilde ders işlemeleridir”(MY8). *“Çünkü tüm yıl boyunca verimli bir ders yapmayı sadece denetim günü derse çok iyi hazırlanan öğretmenler var. Ben buna karşıyım. Çünkü eğitim bir sonuç işi değil bir süreç işidir. Dolayısıyla bunun sadece bir güne indirgenip değerlendirilmesi beni çok tatmin etmiyor açıkçası”(M13).* *“Denetleyicilerin yeterli seviyede işbirliği içinde olmaması”(M14).* *“Bu süreç içinde olan herkesin yeterli derecede eğitilmiş olması gerekir. Bu görev yerlerine seçilirken bu alanda en az bir eğitim sertifikasına sahip olmaları istenmelidir. Ve göreve başladığı andan itibaren yöneticilik ve eğitimcilikle ilgili kendilerini geliştirebilmeleri için olanaklar verilmesi gerekir”(M14).*

Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu, öğretim sürecinde karşılaşılan zorlukları öğretmenlerin aşırı stres yaşamaları ve denetim sonrası sunulan önerileri kabul etmemeleri şeklinde ifade etmişlerdir. Araştırmalar, öğretmenlerin denetim sürecinde stres ve kaygı

yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Mercan ve Gündüz, 2024; Msuya ve Mwila, 2023; Altunay, 2024).

4. Tartışma, Sonuç Ve Öneriler

Okul yöneticilerinin çoğunluğu, öğretimsel denetimi öğretmen çalışmalarını değerlendirme, öğretimin geliştirilmesi ve öğretim programına uygunluk açısından tanımlamaktadır. Bunun ardından öğretmenin mesleki gelişimi, öğretmen eksikliklerini belirleme, hedeflere ulaşma, sürekli denetim ve bilgiyi denetleme, öğretmene yardım etme ve işbirliği yapılması gerekliliği gelir. Son olarak, analiz işlemi, pedagojik süreci ortaya çıkarma, objektif ve gerçekçi olma, ders işleyişini değerlendirme, öğretimsel liderlik ve öğretmene rehberlik etme gibi unsurlar vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin çoğu, öğretimsel denetimi öğretimin ve öğretmenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Ünal (2017) tarafından yapılan nicel araştırma, okul müdürlerinin öğretimsel denetimi öğretimi ve öğretmeni geliştirme olarak tanımladıkları yönüyle bu çalışmamızla örtüşmektedir. Altunay (2020) ise okul müdürlerinin öğretim materyalleri ve teknolojileri konusunda öğretmenlere rehberlik ettiğini ortaya koymuştur. Kosova bağlamında ise okul müdürlerinin teorik olarak öğretimsel denetimi tanımladıkları, ancak uygulama açısından eksiklikler yaşadıkları söylenebilir.

Okul müdürü ve müdür yardımcıları görüşlerine göre, öğretimsel denetim, öğretmen performansını değerlendirme, öğretmene mesleki anlamda rehberlik etme ve öğretimin geliştirilmesidir ki bunlar öğretimsel denetimin en önemli işlevlerinden biri olan amaçlar kısmını kapsamaktadır. Amaçlar belirlendikten sonra ise elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve bu doğrultuda yeni denetim politikalarının belirlenmesi gereklidir.

Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı, öğretimsel denetimin öğretmen performansını artırma, öğretmenlerin farklı yöntem, teknik ve stratejileri kullanabilmesi ve eğitim-öğretim sürecini verimli hale getirme açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlama ve öğretmen eksikliklerini belirleme de önemli görülen konular arasındadır. Üçüncü sırada, öğretmenlerin gelişimi, rehberlik edilmesi ve öğretmenin ders işleme sürecinin gözlemlenmesi, öğretme ve öğrenme sonuçlarının olumlu etkilenmesi yer almaktadır. Dördüncü sırada ise, öğretmen ve denetçinin işbirliğini geliştirme ve öğrencinin bir konuyu anlama durumunu değerlendirme yer almaktadır. Karakütük ve Özbal (2019), Ağdalay

(2023) gibi araştırmalar, öğretmenlerin yeterli mesleki gelişimi sağlayamadığını ortaya koymuştur. Eren (2020), Çakır (2021), Düz ve Kazak (2024) tarafından yapılan araştırmalar ise okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını çoğunlukla sergilediklerini, ancak öğretmenlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi konusunda etkilerinin düşük, öğretimi denetleme konusunda ise orta düzeyde bir etkilerinin olduğunu göstermektedir. Beşinci sırada, öğretmenin problem çözme ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi, öğretimin etkili, hesap verebilir ve ilerici olması, öğretmene tavsiyeler verme ve yapıcı geribildirimde bulunma, öğretmenin derslerde hazırlıklı olmasını sağlama gibi konular yer almaktadır. Okul yöneticileri, öğretimsel denetimin eğitim-öğretim ortamının verimli hale gelmesi, öğretmenlerin farklı teknik ve stratejiler kullanması ve öğretmen performansını artırmasında önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Ağaoğlu (2020), Köybaşı vd., (2017), Tosun ve Ordu (2020), Altun ve Sarpkaya (2017) tarafından yapılan araştırmalar da denetimin hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin gelişimine yönelik olması gerektiğini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu, öğretimsel denetim sürecinde, Eğitim Bakanlığı'nın denetim takvimi doğrultusunda öğretime hazırlık, uygulama ve geri bildirim süreçlerini denetlemeyi, bir dersin giriş, gelişme ve sonuç bölümlerini izlemeyi, basılı formlar kullanmayı, değerlendirmede bu formlardaki kriterleri esas almayı, öğretmene önceden bilgi vererek değerlendirme yapmayı, öğretmenin eksik ve olumlu yönlerini belirtmeyi, performansını iyileştirecek önerilerde bulunmayı ve öğretmenlerin yöntem, teknik ve strateji kullanma becerilerini gözlemlemeyi uygun görmektedir. Sümer (2020), okul müdürlerinin öğretmenlerin kullandığı yöntemleri, denetim esnasında form tutmadıklarını ve denetimlerin sadece bir ders saatiyle sınırlı olmayıp genel bir gözlem sonucu yapıldığını belirtmiştir. İkinci sıradaki görüş ise öğretmenle okul yöneticisinin birbirini tanıması, öğretmeni üç alanda (genel kültür, alan ve meslek bilgisi) gözlemleme, denetim sonrası öğretmenle görüşme yapma, öğretmenin konu anlatımı, öğrenciyi derse aktif katılım sağlama durumu, öğretmenin planlarını inceleme ve hangi dersin denetleneceğini önceden öğretmene bildirme üzerine yoğunlaşmaktadır.

Denetim süreci esnasında toplanan verilerin değerlendirmesinde kullanılacak olan kriterler yeterince açık ve objektif olmalıdır. Gözlem öncesi toplantı yapma, ders esnasında gözlem yapma, strateji, yöntem belirleme, analiz ve gözlem sonrası toplantı yapma aşamalarıyla öğretimsel denetim modeli aşamaları sonra erecektir.

Okul yöneticilerinin, öğretimsel denetimde öğretmeni denetlerken basılı formlar kullandıkları ve öğretmenin olumlu ve eksik yönleri hakkında geribildirimde bulundukları

söylenbilir. Yeşil ve Kış (2015), Koşar ve Buran (2019) ise, okul müdürlerinin öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerde başarılı olduklarına inandıkları için, bu değerlendirmeyi yalnızca ders içi etkinliklerle sınırlı görmediklerini belirtmişlerdir. Bu, bizim araştırmamızla paralel bir bulgudur. Okul yöneticilerinin çoğu, denetim yaparken kendilerini yeterli hissettiklerini, ancak daha fazla eğitim almak istediklerini ifade etmektedir. Saylık ve Deniz (2018) okul müdürlerine denetleme bağlamında eğitim verilmesi gerektiğini ve alan uzmanı veya zümre desteğinin sağlanmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ünal ve Pomay (2023), okul müdürlerinin yaşadığı en büyük zorluğun eğitim eksikliği olduğunu ortaya koymuşlardır. Kürtül, Yirci ve Kürtül (2024) ise okul yöneticilerinin eğitimsel yayınları ve güncel gelişmeleri takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin eğitimsel denetim sürecinde karşılaştıkları zorluklar arasında öğretmenlerin aşırı stres yapması (önyargı, kaygı), denetim sonrası verilen önerilerin kabul edilmemesi, kıdemli öğretmenlerin yeniliklere açık olmaması yer almaktadır. Güneş (2020), okul müdürlerinin kıdemli öğretmenlerle daha fazla sorun yaşadıklarını tespit etmiştir. Ünal ve Çetin (2019) ise öğretmenlerin mesleği ikinci planda tutmaları ve değişimlere ayak uydurmakta zorlandıkları görüşündedirler. Dikmen ve Göksoy (2021), öğretmenlerin denetim esnasında tedirgin olduklarını ve stres yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Diğer bir zorluk ise okullarda yeterli araç-gereçlerin bulunmaması, denetçilerin işbirliği içinde olmamaları, öğretmenlerin farklı yapılar da olmaları, ders gözlemlerinde yaşanan zorluklar, denetçi sayısının az olması ve öğretmenlerin sadece denetim günü derse iyi hazırlanmasıdır. Aydın, Günbey ve Kara (2020) yapılan araştırmada, planların emeksiz hazırlanması, iletişim eksiklikleri ve kaynak sıkıntıları gibi durumların zorluklar yarattığı tespit edilmiştir. Karataş vd., (2019), Aslan (2021) ve Can (2022) okul müdürlerinin okullarda öğretim materyali eksiklikleri, maddi kaynak sıkıntıları ve nitelikli öğretmen yetiştirme eksiklikleri gibi sorunlarla karşılaştığını ortaya koymuşlardır. Tosun vd., (2020) ise sınıflarda materyal eksikliğinin öğretimi engellediğini belirtmişlerdir. Çetin (2019), araştırmasında karşılaşılan zorlukları araç-gereç eksikliği ve fiziki alan sıkıntıları olarak ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin stres yaşadığı, geribildirimlere kayıtsız kaldığı ve kıdemli öğretmenlerin yeniliklere açık olmadığı görüşleri de ön plana çıkmaktadır. Ünal ve Pomay (2023) ise öğretmenlerin denetim sonrası kaygı ve gerginlik yaşadığını tespit etmiştir.

Okul yöneticileri denetim yaparken kendilerini yeterli buldukları; fakat eğitimler almak istedikleri söylenbilir. Özellikle hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin hem kişisel hem de yönetsel alanlarda eğitimler alması gerektiği

önerilebilir. Kişisel anlamda yeni model ve uygulamaları-denetimi takip etmeleri, yöntsel anlamda ise Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı'nın çeşitli seminerleri düzenlemesi(yönetim-liderlik vb. gibi), master programlarının açılması gibi teşviklerin yapılması gereklidir. Ayrıca Kosova'da alan yazın ile ilgili veri tabanlarının oluşturulması gereklidir, ki bu okul yöneticilerinin çok sayıda makale, dergi, tez, kitap vb. bilimsel araçlara ulaşımını arttıracaktır.

Denetmenin en önemli görevleri öğretimi ve öğretmeni geliştirmektir. Öğretimsel liderlik rolünü benimsemiş bir denetmen, bilgi ve becerilerini kullanarak öğretmene mesleksel anlamda rehberlik etmelidir. Öğretim etkinliklerinin artırılmasında öğretmene bire bir dönüt vermesi, öğretmene öğrenme olanakları sağlaması, öğretimsel konu ve materyallerde meydana gelen gelişimlerinden öğretmenleri haberdar etmesi, öğretmenlerin kendilerini de değerlendirmelerine fırsat vermesi, öğretimsel sorunların çözülmesinde yardımcı olması denetmenin denetsel görevleri arasında yer almalıdır.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, S., & Selim, Y. (2020). Okul Müdürlerinin Okul Denetim Sorumlulukları. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 219–226.
- Akan, D. (2020). “Eğitimde Denetim Modelleri”. M. Sağır, & S. Göksoy (Ed.) *Eğitimde Denetim Ve Değerlendirme* (ss. 150–167). Pegema Yayıncılık: Ankara.
- Altun, B., & Yengin Sarpkaya, P. (2017). Eğitim Yönetiminde Politik Modeller. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Aydın, B., Günbey, M., & Kara, E. (2020). İlk Defa Görevlendirilen Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1194–1205.
- Aydın, İ. (2019). Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme. Pegema Yayıncılık: Ankara.
- Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. Gazi Kitabevi.

- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective Instructional Leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130–141.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Bostanci, A. B., Kalsen, C., Tosun, A., & Doğan, O. (2020). School administrator's management capabilities of teacher differences. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 138–151.
- Cenolari(2025). Kosova'daki Sınıf Öğretmenleri İçin Öğretimsel Denetim Modeli. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniveristesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Çetin, Ş., & Çetin, F. (2019). Öğretmen Adaylarının Öğretimi Planlamaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 158–174.
- Deniz, Ü., & Saylık, N. (2018). Okul Müdürleri Ve Öğretmenlerin Perspektifinde Öğretimde Denetim Problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 67–80.
- Düz, İ., & Kazak, E. (2024). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 12–38.
- Glanz, J., & Behar-Horenstein, L. S. (2000). *Paradigm Debates In Curriculum and Supervision: Modern and postmodern perspectives*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). Denetim ve Öğretimsel Liderlik: Gelişimsel bir Yaklaşım. (M.B. Aksu E. & Ağaoğlu, Çev.). Anı Yayıncılık.
- Karakütük, K., & Özdoğan Özbal, E. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar ile Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(223), 33–60.
- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232–1265.

- Kılıç, N. (2021) Yükseköğretimde Dekanların Yönetmel İşlevleri. Doktora Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Köybaşı, F., Yıldırım, E., & Diğerleri. (2017). Okul Yöneticilerinin Eğitim Öğretim Etkinliklerine Yönelik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Journal of Bayburt Education Faculty*, 12(24), 781–808.
- Köktaş, S., & Ağalday, B. (2023). MEB Tarafından Uzaktan Eğitimle Yapılan Hizmet içi Eğitimlerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Etkisinin İncelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 131–151.
- Memduhoğlu, H. B., & Zengin, M. (2012). Çağdaş Eğitim Denetimi Modeli Olarak Öğretimsel Denetimin Türk Eğitim Sisteminde Uygulanabilirliği. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(1), 131–142.
- Olivia, P. F., & Pawlas, G. E. (2001). *Supervision For Today's School* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research Evaluation Methods*. Sage Pub.: USA.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A Redefinition*. McGraw Hill: Boston.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2007). *Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Taymaz, H. (2015). Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Pegem Akademi.
- Tosun, A., & Ordu, A. (2020). Okul Yöneticilerine Göre Değişen Denetim Uygulamaları: Karşılaştırmalı bir analiz. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 303–320.
- Ubugo, U. (2020). Supervision Of Instruction: A strategy for strengthening teacher quality in secondary school education. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*.

- Ünal, A., & Pomay, H. H. (2023). Okul Müdürlerinin Denetim Görevlerini Yerine Getirmede Karşılaştıkları Güçlükler. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 694–712.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (10. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yeşil, D., & Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27–45.
- Zepeda, S. J. (2012). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts* (3rd ed.). NY: Eye on Education.