

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN SANATSAL DENETİM MODELİNİ
UYGULAMASININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Zeynep Neşe DEMİRHAN BURÇAK

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EKİM, 2022

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SANATSAL DENETİM MODELİNİ
UYGULAMASININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Onaylayanlar:

Prof. Dr. Suat Anar
(Tez Danışmanı)

Yeditepe Üniversitesi

Prof.Dr. Ayşe Münire ERDEN

Yeditepe Üniversitesi

Prof.Dr. Engin KARADAĞ

Akdeniz Üniversitesi

OnayTarihi:/....../2022

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm

26/09/2022

Zeynep Neşe DEMİRHAN BURÇAK



ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SANATSAL DENETİM MODELİNİ UYGULAMASININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Denetim, eğitimle ilgili en önemli konulardan birisidir. Toplumun geleceğini belirleyen eğitimin etkin şekilde denetlenmesi oldukça önemlidir ve denetimde çağdaş yöntemler kullanılmalıdır. Sanatsal denetim de çağdaş yöntemlerden birisidir. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin sanatsal denetimi uygulaması konusunda öğretmen görüşlerini ortaya koymaktır. 2021-2022 eğitim öğretim yılı içinde yapılan araştırmaya İstanbul ili Ümraniye ilçesinde görev yapan 101 öğretmen katılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre öğretmenlerin sanatsal denetimin uygulanabilirliği hakkındaki görüşleri mesleki kıdemleri, öğrenim durumları, okul yöneticisinin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir. Ancak, okul yöneticilerinin liderlik stili öğretmen görüşlerini anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre okul yöneticilerine demokratik lider olarak gören öğretmenler otokratik ve ilgisiz okul yöneticilerine göre sanatsal denetimin uygulanabilirliği hakkında daha olumlu düşünmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik stili öğretmen görüşlerini anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre demokratik liderlik stilini benimseyen okul yöneticilerinin varlığı halinde otokratik ve ilgisiz okul yöneticilerine göre daha yüksek puanlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticileri, Öğretmenler, Eğitim Denetimi, Sanatsal Denetim.

ABSTRACT

EXAMINATION OF SCHOOL MANAGERS' APPLICATION OF THE ARTISTIC AUDIT MODEL ACCORDING TO TEACHER'S OPINIONS

Supervision is one of the most important issues related to education. Effective supervision of education, which determines the future of society, is very important and modern methods should be used in supervision. Artistic control is one of the contemporary methods. The aim of this study is to reveal the opinions of teachers about the application of artistic control by school administrators. 101 teachers working in Ümraniye district of Istanbul participated in the search conducted in the 2021-2022 academic year. According to the results, teachers' views on the applicability of artistic control do not differ according to their professional seniority, educational status, and the gender of the school administrator. However, the leadership style of school administrators significantly affects the views of teachers. Accordingly, teachers who accept school administrators as democratic leaders think more positively about the applicability of artistic control than autocratic and indifferent school administrators. The leadership style of school administrators significantly affects the views of teachers. Accordingly, in the presence of school administrators adopting a democratic leadership style, higher scores were obtained than autocratic and disinterested school administrators.

Keywords: School Administrators, Teachers, Educational Supervision, Artistic Supervision.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Okul Yöneticileri	6
2.1.1. Okul Yöneticileri Tanımı ve Okul Yönetimindeki Yeri	6
2.1.2. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları	8
2.1.3. Okul Yöneticilerinde Olması Beklenen Özellikler	11
2.1.4. Okul Yöneticilerinin Eğitim Süreçlerindeki Etkileri ve Önemi	13
2.2. Sanatsal Denetim	15
2.2.1. Sanatsal Denetimin Tanımı	15
2.2.2. Sanatsal Denetim Modeli ile İlgili Yaklaşımlar	16
2.2.3. Sanatsal Denetimde Değerlendirme Etkinlikleri	18
2.2.4. Sanatsal Denetime Eleştiriler	19
2.2.5. Sanatsal Denetim Modeli ve Diğer Modellerin Kıyaslanması	20
2.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar	24
3. YÖNTEM	31
3.1. Araştırmanın Modeli	31
3.2. Evren ve Örneklem	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
3.3. Veri Toplama Araçları	31
3.4. Sanatsal Denetim Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	32
3.1. Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği Maddeleri	33
3.5. Demografik Bilgileri Ölçen Anket	34
3.6. Verilerin Analizi	34
4. BULGULAR	36

5. TARTIŞMA	41
6.SONUÇ.....	43
KAYNAKÇA.....	46
EKLER.....	51
EK A: UYGULANAN ANKET ÖRNEĞİ.....	51
EK B: ANKET UYGULAMA İZNİ	56
EK C: TURNITIN RAPORU	57



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Tablo Başlığı	Sayfa Numarası
Tablo 1.	Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluk Alanları	10
Tablo 2.	Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunlar	14
Tablo 3.	Gelişimsel Denetim Modeli	21
Tablo 4.	Öğretimsel Denetim Modeli	22
Tablo 5.	Farklılaştırılmış Denetim Yöntemleri.....	23
Tablo 6.	Denetim Sistemlerinde Yasal Dayanaklar	25
Tablo 7.	Denetim Sistemlerinin İşleyişi.....	26
Tablo 8.	Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyetlerini Oluşturan Hususlar.....	27
Tablo 9.	Sınıf Öğretmenlerinin Sanatsal Denetim Modelinde En Çok Benimsediği Hususlar	28
Tablo 10.	Eğitim Denetmenlerinin Sanatsal Denetim Modelinde En Çok Benimsediği Hususlar	29
Tablo 11.	Sanatsal Denetim Ölçeği Maddeleri	30
Tablo 12.	Sosyodemografik Bilgiler	35
Tablo 13.	Normallik Varsayımı Analizleri	32
Tablo 14.	Cinsiyet Mann-Whitney-U Analizi Tablosu.....	36
Tablo 15.	Mesleki Kıdem Kruskal Wallis-H Analizi.....	37
Tablo 16.	Öğrenim Durumu Mann-Whitney-U Analizi Tablosu.....	37
Tablo 17.	Okul Yöneticisinin Cinsiyeti Mann-Whitney-U Analizi Tablosu	38
Tablo 18.	Kurumunuzdaki Görev Süresi Kruskal Wallis-H Analizi	38
Tablo 19.	Okulunuzdaki Yöneticinizin Lider Tipi Kruskal Wallis-H Analizi	39

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Şekil Başlığı	Sayfa Numarası
Şekil 1.	Okul Yönetiminin Yapısı.....	8
Şekil 2.	Okul Yöneticilerinde Olması Beklenen Özellikler	12
Şekil 3.	Sanatsal Denetim Yaklaşımının Temel Unsurları.....	17



1. GİRİŞ

Toplum için eğitim en önemli konulardan birisidir. Çünkü toplumda bireysel, mesleki, ahlaki açıdan gelişme sağlanması ve insanın yüceltilmesi eğitim ile mümkün olmaktadır. Toplumda her alanda gelişmenin sağlanması eğitim aracılığıyla olmaktadır (Özen ve Hendekçi, 2016: 621). Eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi içinse eğitim süreçlerinin/faaliyetlerinin etkili bir biçimde denetlenmesi gerekmektedir. Eğitim denetiminde tercih edilecek yaklaşımlar farklı özellikleri ile ön plana çıkmaktadır ve sanatsal denetim açısından öne çıkan hususların değerlendirilmesi bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

Denetim, bir örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşma düzeyini ortaya koymanın yanında belirlenen ilkelere uygun bir şekilde hareket edilip edilmediğini değerlendirmektedir (Dağlı, 2006: 2). Eğitim amaçlarına ulaşma düzeyinin tespit edilmesi, toplumun genelini ilgilendiren bir konu olduğu için eğitimde denetim ayrıca önemlidir. Çalışma kapsamında sanatsal denetim yaklaşımı öğretmen yaklaşımına göre incelemeye alınmaktadır. Sanatsal denetimle ilgili olarak çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirmelere yer verilmektedir. Sanatsal denetim yaklaşımını eğitim uygulamalarının değerlendirilme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Yapılan uygulamaların etkililik düzeyini en üst seviyeye taşımayı amaçlamış olup, denetmen sürecin tamamında önemli ayrıntıları değerlendirmeye odaklanır ve her birini sanatsal bir etkinlik gibi değerlendirir. Denetimle ilgili konuların her alanda daha önemli hale gelmesinin bir sonucu olarak sanatsal denetime yönelik araştırmaların sayısında artış görülmektedir.

Sanatsal denetim eğitim denetimine sanatsal bir ürün gözüyle değerlendirmektedir. Bu sebeple eğitimi sanat olarak gören bu yaklaşımın daha etkin ve yaygın kullanımı için bu konuda araştırma yapmak ve bu denetim modelini öğretmen görüşlerine göre incelemek istedim.

Denetim; iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir (The AAA Committee on Basic Auditing Concepts, 1971).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Denetimde temel amaç örgütün amaçlarının gerçekleştirme derecesini saptamak, daha iyi sonuç elde edebilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla örgütsel işleyiş planlı programlı bir şekilde izlenir, eksik yönler saptanır düzeltilir. Denetim sisteminin

ölçütlerinden sapma eğilimlerini, daha sapmalar meydana gelmeden, örgütte büyük kayıplara yol açmadan saptaması ve düzeltmeler yapması beklenir (Aydın, 2011).

Rehberlik etmek ve desteklemek için deneyimli denetçiler atamak, denetimle ilgili süreçlerde her iki taraf için de değerli mesleki gelişim sağlar. Denetim başkalarına yardım etme, kendilerini geliştirme, saygı görme, taze fikirlerinden ve enerjilerinden meslektaş dayanışması geliştirme gibi konularda çok yönlü fayda sağlamaktadır (Abiddin, 2008: 26). Psiko-sosyal açıdan süreçlerin varlığı bu durumu beraberinde getirmektedir. Çalışma kapsamında bu hususlar dikkate alınarak ilerleme kaydedilmektedir.

Denetim tanımına farklı bakış açıları denetimi, yönetsel, insan ilişkileri, öğrenme öğretme süreci, liderlik, sanatsal, gelişimsel gibi alt boyutlarda ele almışlardır(Aydın,2007). Denetimin farklı tanımları farklı modeller oluşmasına neden olmuştur. Bu modeller şu şekildedir.

Bilimsel denetim; Lucio ve McNeil göre, denetim sanat değil, bir bilimdir. Geleneksel ve otoriter bir denetim modelidir. Bir işin doğru yolunu göstermesi ve gizil amaçlara hizmet etmemesi nedeniyle destek görmüştür. Önceden belirlenen öğretimsel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını denetici ile denetlenen arasında kesin çizgiler koyan, standartlaştırılmış öğretmen modelini ortaya koyan anlayışa sahiptir. Denetimin psikososyal ve insani boyutu göz ardı edilmiştir..(Aydın,2011)

Sanatsal denetim; Elliot W. Eisner göre, denetmenin sınıfta meydana gelen önemli ayrıntıları değerlendirebilmedeki bilgi, algı, anlayış ve duyarlılığı gözlemlediklerini öğretmene açıklamadaki yeterliliğine dayanan bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Eisner'a göre değerlendirmede eşleştirme olumsuz değerlendirme anlamına gelmez aksine yapılan çalışmanın daha derinlemesine ve kapsamlı olarak kavranmasını simgeler. Denetçilerin eleştirel düşünme becerisine sahip olması gerekmektedir. Sanatsal denetim nicel ölçmeye karşıdır, her şeyin ölçülemeyeceğini belirtir. Öğretimin kesinleşmiş standartları yoktur, sanatsal bir etkinliktir. Öğretmenin sınıfta öğrencilerle nasıl bir ilişki kurduğu, motivasyonu, anlatım ve sunumu gözlem yoluyla, görüşme yoluyla ölçülür. Denetmenin amacı eksiklik bulmak, eleştirmek değil öğretmeni anlamaya çalışıp “en iyi yöntem olabilir mi?” diye eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmektir (Aydın,2011).

Gelişimsel denetim; Carl D: Glickman'a göre, öğretmenin gelişimsel düzeyine uygun bir denetim davranışı sergilenmelidir. Öğretmenlerin bireysel farklılıklarını gözetir. Öğretmenler denetim sürecinde daha rahat olurlar bu denetim modeli tedirginlik

yaratmaz. Zihinsel gelişim, kavramsal gelişim, benlik (ego), ahlaki gelişim düzeylerine göre değerlendirme yapılır. Öğretmenlerin gereksinimleri dikkate alınır. Temel amaç; öğretmen kendi öğretimsel uygulamalarını iyileştirme süreçlerinin bütün sorumluluğunu üstlenmelidir.(Aydın,2011).

Öğretimsel denetim; Morris J. Cogan’a göre, öğretim sürecinin iyileştirilmesinde öğretmene yardım edilmelidir. Öğretimsel denetim için beş aşamadan oluşan ve her aşaması açıkça belirtilmiş olan döngüsel bir sistem önermiştir.

- Tanışma
- Gözlem öncesi görüşme
- Sınıf gözlemi
- Gözlem sonrası görüşmeye hazırlık
- Gözlem sonrası görüşme

Temel amaç ılımlı bir kültür oluşturarak güven ortamı içerisinde işbirliğine dayalı olarak eğitim öğretim sürecine özellikle sınıf içi etkinliklerin gözlemlenmesi yoluyla öğretimin gelişimini sağlamaktır. (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Kliniksel Denetim; Öğrenme öğretme süreçlerine ilişkin veriler gözlem ve inceleme yoluyla birinci elden sağlanır. Denetim analitik ve sistematik bir biçimde gerçekleşir. Denetçi ve öğretmen arasında yüz yüze bir ilişki vardır. Öğretmenin davranışlarına yoğunlaşır, gözlem yapar. Denetmen öğretmenin sınıf içindeki verimliliğini arttırmaya çalışır. Akılcı, planlı, programlıdır. Denetmen öğretmene öğretim sürecinin tüm boyutları ile ilgili yardımcı olur .(Aydın,2011).

Farklılaştırılmış Denetim; Allan Glatthorn’a göre, denetim öğretmenin mesleki gelişim durumuna göre belirlenmelidir. Öğretmen kendi gelişiminden sorumludur. Meslektaşlar ile işbirliği önemlidir. Farklılaştırılmış eğitim genelde aday öğretmenlere ve ciddi sorunu olan asil öğretmenlere yoğun gelişme fırsatı sunan denetim modelidir(Aydın, 2016)

Sanatsal denetim, farklılaştırılmış ve gelişimsel denetim modelleri çok fazla uygulanmamış olup ve bu konuda yeterli veriye ulaşamamaktadır. Sanatsal denetimin “anlayış ve duyarlılık” yanı ve denetçinin sınıfta görülen önemli ayrıntıları görme değerlendirme gücü, belki birçok denetim davranışlarının odağında olması gerekirken, bu durum çoğu zaman göz ardı edilmektedir (Uğurlu, 2013).

Araştırmanın önemi ve amacı

Sanatsal denetim modelinin amacı öğretmeni geliştirmek ve geliştirirken öğretmenin eksik olduğu yönlerini kendisinin keşfetme fırsatı bulması, denetmen tarafından eksik ve yetersiz öğretmen pozisyonuna sokulmuş olmaması, denetmenle iş birliği içinde, denetmenin rehberliğinde “ daha iyi nasıl olur?” sorusuna yanıt aranması eğitim denetiminin geliştirme amacına yönelik insancıl bir denetim modeli olduğu ve Türk eğitim sisteminin denetiminde kullanılmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada bu denetim modelini seçerek çağımız şartlarına uygun denetim yapılmasına katkı sağlamak istenmektedir.

Sürekli yenilenen yaşam şartlarına uyum sağlayabilmek için eğitiminde yenilenmesi, güncellenmesi gerekmektedir. Okul örgütünün yenilenmesi için, var olanı saptaması amaçlarına ulaşma derecesini ölçmesi ve ona uygun düzeltmeler yapması gerekmektedir. Denetim, etkin eğitim için ortam hazırlamaktır. Eğitimin florasını bozmadan denetlemenin, en iyi yöntemi olduğu düşünülen sanatsal denetimin kullanılabilirliğinin ölçülmesi üzerine yazılan bu tez eğitim denetimi açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı; denetim bir rehberlik hizmetidir. Eksikliklerin tespiti, düzeltilmesi geliştirilmesinde yönetime yardımcı olur. Öğretim hem sanat hem de bilimdir. Öğretimin sanat olma ve bilim olma yönlerini birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bu sebeple sanatsal denetim eğitim denetimi yöntemi olarak öğretmen ve denetmen arasında ortak bir etkileşim meydana getirir. Bu yaklaşımın amacı geliştirmektir. Araştırmada bu genel amaçlar çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

Problem Durumu

Sanatsal denetim uzmanlık gerektiren bir eğitim denetimi modelidir. Öğretmenin gelişimini destekleyen, eksik yönlerini kendisinin keşfetmesini sağlayan bir modeldir. Bu nedenle uygulanabilirliğini öğretmen görüşleri ile değerlendirmek istenmektedir.

Araştırma Problemi

Araştırmanın problemi ‘Sanatsal denetim modelinin uygulanabilirliğini etkileyen etmenler ?’ şeklinde belirlenmiştir.

Alt problemler:

1.Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin cinsiyetine göre değişmekte midir?

2.Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin mesleki kıdeme göre değişmekte midir?

3. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin öğrenim durumuna göre değişmekte midir?

4. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği okul yöneticinizin cinsiyeti değişkenine göre değişmekte midir?

5. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği Kurumunuzdaki görev süresi değişkenine göre değişmekte midir?

6. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin okul yöneticilerini algıladığı liderlik tipi değişkenine göre değişmekte midir?

Sayıtlar

Bu araştırmada, örnekleme yer alan öğretmenlerin sanatsal denetime ilişkin ifade ettikleri duygu ve düşüncelerin gerçek algıları olduğu varsayılmıştır.

Operasyonel Tanımlar

Sanatsal denetim modelinin uygulanabilirliği: Öğretmenlerin sanatsal denetim modelinin ölçeğinden aldıkları puan

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçeve bölümünde ilk olarak okul yöneticileri hakkında temel bilgilere yer verilmekte, ardından sanatsal denetime dair açıklamalar getirilmektedir. Konuyla ilgili araştırmaların ortaya koyulması ile birlikte kuramsal çerçeve bölümünün tamamlanması hedeflenmektedir.

2.1. Okul Yöneticileri

Akıllı, esnek ve özverili iş gücü, yenilikçi yönetim anlayışı ve çalışanların yeteneklerini geliştirme kapasiteleri, örgütlerin etkinliği ve amaçlarına ulaşması için önemli unsurlar olarak görülmektedir. Bu gerçek, hızla değişen ve gelişen toplumlarda nitelikli yöneticilere olan ihtiyacın artmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Özellikle farklı toplumsal beklenti ve isteklerin artan baskıları, yöneticilerin sahip olması beklenen nitelikleri çeşitlendirmiştir. Bu nedenle örgütler, yöneticilerin yetkinliklerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Örgütlerin başarılarında eğitilmiş, uzman ve nitelikli yöneticilerin rolü giderek daha fazla kabul görmektedir (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015: 365). Yönetim ve yöneticilik açısından yaşanan değişimler okul yöneticilerini de etkilemiştir ve okul yöneticileri için farklı nitelikler aranmaya başlamıştır. Çalışmada okul yöneticileri hakkındaki değerlendirmede bu değişimin etkileri göz önünde bulundurulmaktadır. Okul yönetiminde yönetim ve öğretmenler arasında bir ilişki kurulması eğitimin niteliğinin gelişmesi için beklenenlerin başında gelmektedir. Okul yöneticileri bu süreci yöneten ve bu beklentiye karşılayan kişiler olarak görünmektedir (Karacabey ve Bozkuş, 2020: 43)

Dünyada her alanda hızlı bir değişim sürecinin yaşanmasının etkileri eğitim alanında da gözlenmektedir. Okul yöneticilerinin eğitimde üstlendiği roller de bunun bir getirisi olarak değişmektedir. Okul yöneticilerinin rolleri geçmişe göre değişmiştir ve okul yöneticilerinden beklentiler değişmiştir (Yirci ve Berk, 2021: 572). Çalışmanın bu kısmında sırasıyla okul yöneticileri tanımı ve okul yönetimindeki yeri, okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, okul yöneticilerinde olması beklenen özellikler, okul yöneticilerinin eğitim süreçlerindeki etkileri ve önemi konu başlıkları araştırılmaktadır.

2.1.1. Okul Yöneticileri Tanımı ve Okul Yönetimindeki Yeri

Okul yöneticileri, eğitimle ilgili resmi prosedürlerin yürütülmesinin yanında ders verme, okulu düzene koyma, eğitim süreçlerini denetleme gibi görevleri yerine getirmekle görevli kişilerdir (Akçadağ, 2014: 137). Okul yöneticilerinin eğitim süreçlerindeki yeri ve görevlerine yönelik bu tanımda çok yönlü rolleri olduğu

vurgulanmaktadır. Okul yöneticileri, eğitim süreçlerinin merkezinde yer alan kişilerdir ve okul yönetimi açısından öncü kişilerdir.

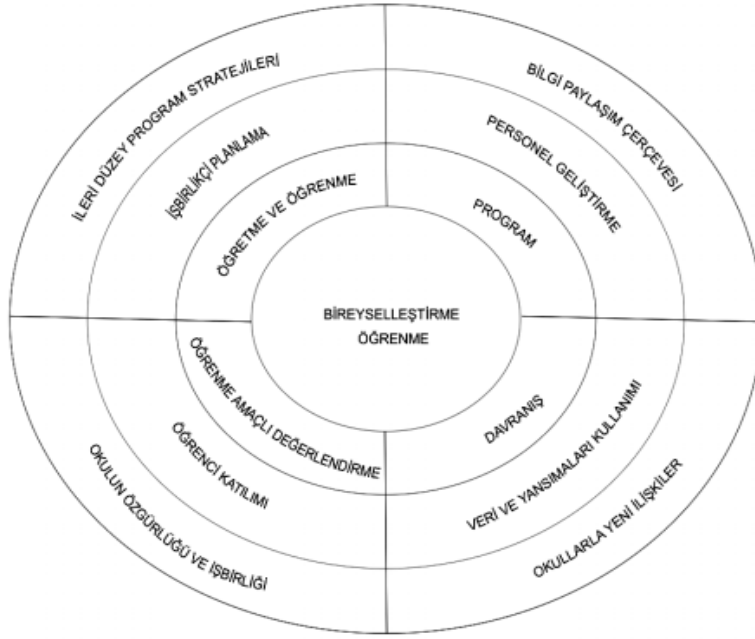
Bir okulun başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin bilgi yönetimini benimsemesi ve uyum sağlaması gerekmektedir. Okulların bilgi üretmesi, eğitim süreçlerinin sağlıklı şekilde sürmesi, eğitimdeki yeniliklerin takip edilmesi okul yöneticileri tarafından yerine getirilmesi gereken konulardır (Doğan ve Yiğit, 2014: 159). Dolayısıyla okul yöneticileri, okul yönetiminin sağlıklı şekilde sürmesi bakımından önemli roller üstlenmektedir. Bu bilgilerden hareketle okul yöneticileri ve okul yönetiminin birlikte değerlendirilmesi gerektiği çıkarımı yapılabilir. Okul yöneticileri hakkında yapılan tanımlarda okul yönetimine dair bilgilerin varlığı da bunu destekler nitelikte görünmektedir.

Okulları yönetmenin yanında vizyon ve misyon tanımlanması okul yöneticileri için yapılan açıklamalarda öne çıkmaktadır. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal mevzuatları uygulama, programları yürütme, okulun ihtiyaçlarını karşılama, okul bütçesini kullanma, okulu güvenli bir yer haline getirme gibi süreçleri yönlendiren kişilerdir (Balyer, 2012: 76). Eğitimde yaşanan gelişmelerle birlikte okul yöneticileri hakkındaki tanımların kapsamı genişlemiştir.

Bir toplumda eğitim, hem bugünü hem de geleceği etkilemektedir. Eğitim hedeflerine ulaşılması süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi oldukça güçtür ve yoğun çaba gerektirmektedir. Eğitim yönetiminin odak noktasını oluşturan bu hususlar aynı zamanda okul yönetiminin de yerine getirmesi beklenen adımları işaret etmektedir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda uygulanmasına yönelik bir yapıdadır. Eğitimle ilgili amaçlar ve hedefler okul yönetiminin sınırlarını belirleyen niteliktedir. Okul yönetimi, eğitim kurumunun hedeflerine uygun bir şekilde yaşamasını sağlamakla görevlidir (Akbaşlı ve Balıkcı, 2013: 367).

Okullar, çocukların ve gençlerin eğitim aldıkları kurumlar olmanın yanında hayata hazırlıklarının gerçekleştiği kurumlardır. Öğrenmenin gerçekleşmesinin yanında bireyin topluma uyum sağlaması okullarda olmaktadır ve bunun sağlanması okul yönetiminin sorumluluğu altındadır (Koçoğlu, 2013: 415). Okul yönetiminin dolayısıyla da okul yöneticilerinin eğitimle ilgili süreçlerdeki yeri ve öneminin çıkış noktası burasıdır.

Eğitimle ilgili süreçlerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için okul yönetimi merkezi konumdadır. Aşağıdaki şekil üzerinde okul yönetiminin yapısında yer alan başlıca unsurlar bir araya getirilmiştir.



Şekil 1. Okul Yönetiminin Yapısı

Kaynak: Topçu, 2013: 35.

Şekil 1’de yer alan bilgilere eğitim-öğretim, bireysel öğrenme, eğitim davranışları, eğitim programları, planlama ve yürütme, bilgi paylaşımı gibi süreçler okul yönetiminin yapısında yer almaktadır. Okul yöneticileri de bu süreçleri yöneten ve yönlendiren kişiler olarak görünmektedir. Okul yöneticilerinin görevleri ve sorumlulukları ilerleyen kısımlarda ayrıntılı şekilde ele alınacağı için bu kısımda daha çok tanımlayıcı rollere değinilmesi tercih edilmiştir.

Çağdaş dönemde okul yöneticilerini tanımlarken eğitimle ilgili süreçleri yönetmenin yanında lider rollerine vurgu yapılmaktadır. Okul yöneticileri, eğitim süreçlerinin sağlıklı şekilde sürdürülmesi ve eğitimin niteliğinin geliştirilmesi için görevler üstlenen kişilerdir (Süngü, 2012: 34). Okul yöneticileri hakkında getirilen açıklamalarda değişen koşullara göre gelişen rollerin yanında lider rollerine vurgu yapılması söz konusudur. Okul yöneticileri ve okul yönetimindeki yeri hakkında verilen bilgiler eğitim amaçlarına ulaşılabilmesi için okul yöneticilerine duyulan ihtiyacı ortaya koyması yönüyle önemlidir.

2.1.2. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Sürekli ve hızlı değişimlerin yaşandığı 21.yüzyıl koşullarında okul yöneticileri, teknik ve yönetsel açıdan yeterliklere sahip olmak durumundadır. Okul yöneticileri aynı

zamanda insan ilişkilerini yönetebilme açısından yeterlik göstermelidir (Ağaoğlu vd., 2012: 162). Gerek eğitim süreçlerindeki sorumlulukları yerine getirme gerekse eğitim sürecinin aktörleri ile iyi ilişkiler geliştirme bakımından okul yöneticilerinin yeterlikleri önem ifade etmektedir.

Başarılı bir okul yöneticisi, eğitim ve öğrenme konularına yeterli ölçüde vakit ayırmalıdır. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer okul personelini kapsayacak şekilde öğrenme konularına vakit ayrılması, okul yöneticileri için liderlik rollerinin yanında eğitimin işleyişi bakımından önemlidir. Okulda işbirliği yapılması gereken alanları belirlemek ve bununla ilgili düzenlemeler yapmak okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları arasındadır. Eğitimle ilgili değişimlerin ve yeniliklerin farkında olarak okulun gelişimi için adımların atılması okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları arasında kendisine yer edinmiştir (Akçay ve Başar, 2004: 174).

Okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bakioğlu ve Akkaya, 2013: 61)

- i. Sürdürülebilir Sorumluluk: Eğitim ve öğretimin sürdürülebilir bir biçimde devam etmesi için öncelikle okul yöneticilerinin yeterliklerinin olması gerekir.
- ii. Demokratik Sorumluluk: Öğretmen, öğrenci, diğer okul personeli, veli ve toplumu içerecek şekilde herkesin süreçlere şeffaf bir biçimde katılımının sağlanması okul yöneticilerinin öncelikli görev ve sorumlulukları arasındadır.
- iii. Yasal Sorumluluk: Eğitimle ilgili yasal süreçlerin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, mevzuatların uygulanması yasal sorumluluk kapsamında yer almaktadır.
- iv. İnovatif Sorumluluk: Yeni gelişmelerin takip edilmesi ve okullara doğru bir biçimde uyarlanması okul yöneticilerinin inovatif sorumluluklarına örnek olarak gösterilmektedir.
- v. Sosyal Sorumluluk: Okulun ve eğitimdeki tüm tarafların sosyal sorumluluk projelerinde yer alması okul yöneticileri tarafından sağlanmalı ve sürdürülmelidir.

Okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumluluk alanları aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 1

Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumluluk Alanları

Eğitim ve öğretimle ilgili hizmetler
1)Eğitim öğretimle ilgili tutulan defter ve dosyalar 2)Yıllık planlar 3)Kurul toplantıları 4)Ders kitap ve araçlarının sağlanması 5)Kütüphane işleri 6)Öğretim süreci(Ders planları, ders ile ilgili hazırlıklar, gezi ve inceleme kayıtları 7)Rehberlik hizmetleri 8) Öğrenci disiplin işleri 9) Nöbet işleri 10) Eğitsel kollar 11)Okul-Aile Birliği 12) Eğitim bölgeleri ve kurulları (Örgütlenme ve işleyiş)

Kaynak: Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019: 21.

Tablo üzerinde görüldüğü üzere okul yöneticilerinin eğitim ve öğretimle ilgili hizmetlerin yanında işletmecilik, denetim gibi alanlarda görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Eğitimle ve öğretimle ilgili yıllık planlar yapma, kurul toplantılarını organize etme, gerekli materyalleri temin etme, disiplin işlerini yürütme, okul-aile birliği ilişkilerini kurma, örgütlenme ve işleyişi sağlama gibi görev ve sorumluluklar vardır. Buna ek olarak okul yöneticileri için depolama, arşiv, yazışma, döner sermaye, bakım ve onarım gibi işletmecilikle ilgili görev ve sorumluluklardan bahsedilmektedir. Öğretmen, kurum, rehberlik, soruşturma, inceleme gibi süreçleri denetleme denetim kategorisindeki görev ve sorumluluklara örnektir. Ayrıca güncel gelişmelerin takip edilerek yeniliklerin

uyarlanması da okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları arasında kendisine yer edinmiştir.

Yöneticiler tarafından alınan kararların doğru ya da yanlış olduğunun fark edilmesi kısa sürede olmamakta, uzun sürmektedir. Bu nedenle alınan kararlar konusunda son derece hassas bir şekilde hareket edilmesi beklenmektedir. Hangi alanda olursa olsun insanları yönetmek zordur ve insanlarla ilgili kararlar almak büyük sorumluluk getirmektedir. Okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları için de geçerli olan bu hususlar aynı zamanda okul yöneticilerinin işlerinin ne denli güç olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri, görev ve sorumluluklarının bir getirisi olarak okul ve eğitim konularında karar verme ile ilgili süreçlere yoğun zaman ayırmak durumundadır (İşeri ve Çalık, 2019: 1472)

Okul yöneticileri, personel işlerini takip etme ve stajyerlik işlemlerini organize etme, okul ile toplum arasında ilişki kurma gibi görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Eğitim öğretim, personel hizmetleri, müfredat geliştirme, toplumla ilişkiler kurma, okul bütçesini yönetme, öğrenci işlerini kontrol etme okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına dair başlıca kategorileri meydana getirmektedir (Keser ve Gedikoğlu, 2008: 4). Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının çeşitli alanlara yayıldığı bu bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

2.1.3. Okul Yöneticilerinde Olması Beklenen Özellikler

Öğrenci başarısı için uygun bir ortam oluşturma, okul yöneticilerinde olması beklenen özelliklerin başında gelmektedir. Ancak iyi bir okul yöneticisinden bahsedilmesi için yalnızca başarı odaklı hareket edilmesi yeterli değildir. Öğretmen, öğrenci ve diğer okul personeline destek verme, eğitim sürecinde yer alan tüm taraflarla iyi bir ilişki kurma, öğrenme kültürünü teşvik etme, girişimci bir yaklaşımla hareket etme, yenilikçi olma okul yöneticilerinde olması beklenen özellikler arasındadır (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013: 168).

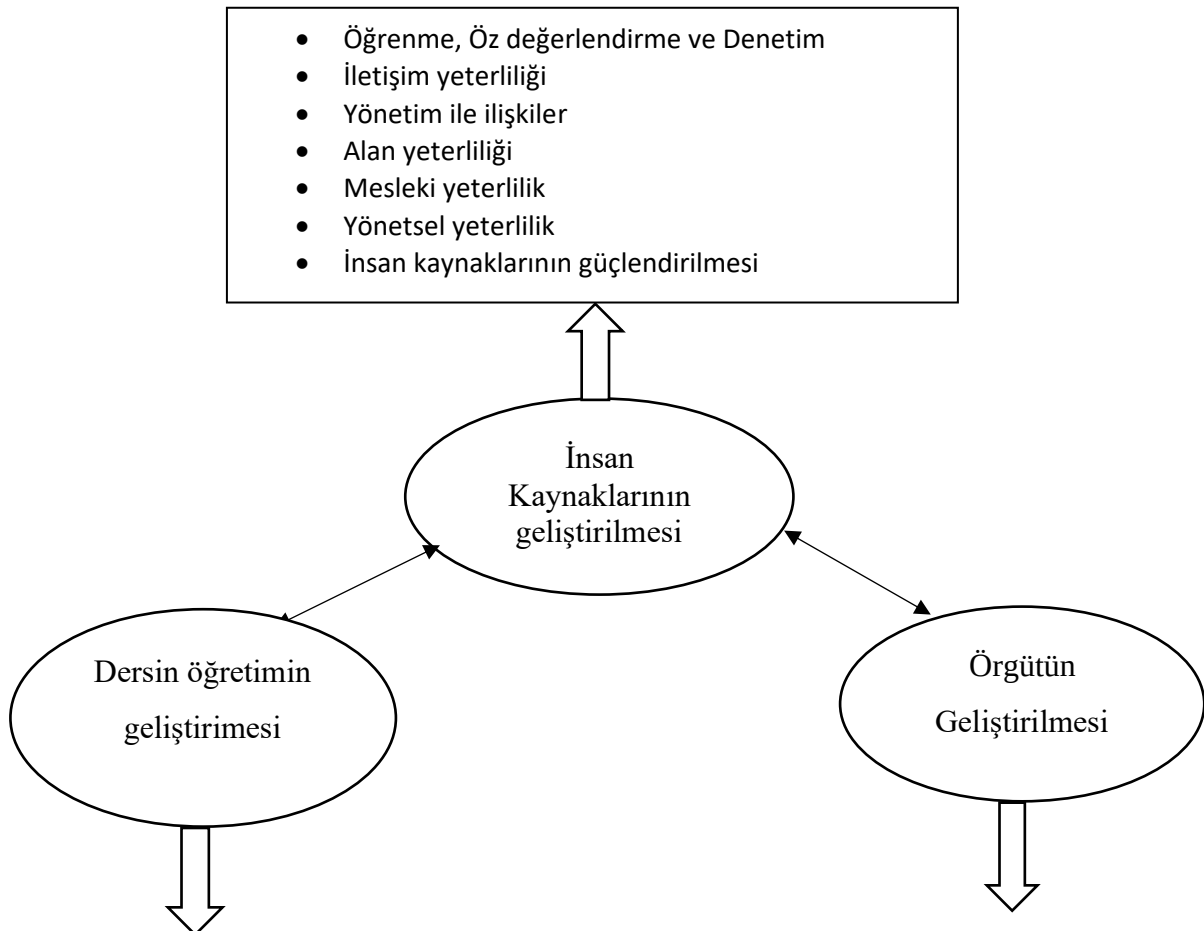
İletişim becerileri, okul yöneticilerinde olması beklenen öncelikli özellikler arasında gösterilmektedir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri okulların toplumsal misyonlarını yerine getirmesinde belirleyici roller üstlenmektedir. İletişim ağının kurulması, eğitim hedefleri için iletişimin sağlanması okul yöneticilerinin önemli iletişim becerileri arasındadır (Çınar, 2010: 270). Öğretmenler, öğrenciler, veliler dahil eğitim ve öğretimdeki tüm taraflar için okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri kritik öneme sahiptir.

Başarılı bir okul yöneticisinin öne çıkan özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011: 46):

- i. Öğretim stratejileri oluşturma,
- ii. Pozitif bir okul iklimi meydana getirme,
- iii. Değer ve inanç sistemi kurma,
- iv. Öğretmen ve öğrenci görüşlerine önem verme, onları dinleme,
- v. Motive etme,
- vi. İyimser bakış açısıyla hareket etme,
- vii. Sorumluluk sahibi şekilde davranma,
- viii. Güven verme,
- ix. Ulaşılabilir olma ve herkesle iletişim kurma,
- x. Eğitim süreçlerini koordine etme,
- xi. Davranışlarıyla örnek olma şeklindedir.

Görüldüğü üzere okul yöneticileri, farklı alanlara dair yeterliklere sahip olmak durumundadır ve bunlar ayırt edici özellikleri ortaya çıkarmaktadır.

Okul yöneticilerinde olması beklenen diğer özellikler ise aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



• Öğrenci merkezli • Etkin öğrenme • Yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi • Sınıf Yönetimi • Öğrenme kültürü	• Eğitim programı • Okul kültürü • Eğitim iklimi • Okul yönetimi • Takımlar • Aile ve çevre işbirlikleri
--	---

Şekil 2. Okul Yöneticilerinde Olması Beklenen Özellikler

Kaynak: Topçu, 2013: 39.

Şekil 2’de yer alan bilgilere göre okul yöneticileri; okullardaki insan kaynağını geliştirme, okulu geliştirme, dersi ve öğretimi geliştirme gibi konularda yeterlik sahibi olmalıdır. Okul kültürünün oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlaması beklenen okul yöneticileri aynı zamanda etkin öğrenme için gerekli tekniklerin geliştirilmesinde öncü rol oynamaktadır. Okullardaki insan kaynağını etkin kullanma ve geliştirme okul yöneticilerinin öne çıkan özellikleri arasında gösterilebilir.

2.1.4. Okul Yöneticilerinin Eğitim Süreçlerindeki Etkileri ve Önemi

İyi bir okul yöneticisi, okul kültürünün oluşmasını sağlarken okul başarısını desteklemektedir. Öğretmenler, öğrenciler ve okul yönetimi arasında işbirliği sağlanmasında okul yöneticilerinin öncü rol oynaması beklenmektedir (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017: 96). Bu da nitelikli bir eğitim için okul yöneticilerinin doğrudan etkili olduğu anlamına gelmektedir.

Eğitim, toplumun ihtiyaçlarını karşılama ve amaçları gerçekleştirme süreci niteliği taşımaktadır (Ereş, 2009: 159). Okul yöneticileri, bu sorumluluğu yerine getiren kişiler olarak görünmektedir. Haliyle okul yöneticileri, eğitim süreçlerini etkili bir biçimde yöneten ve yönlendiren kişiler oldukları için eğitim hedefleri açısından kritik öneme sahiptir.

Okul yöneticilerinin eğitim süreçlerinde karşılaştığı başlıca sorun alanları aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunlar

<i>Sorunlar</i>
<i>Paydaşlar ile ilgili sorunlar</i>
<i>Öğretmenlerle ilgili sorunlar</i>
Öğretmenlerin niteliklerini kaybetmesi
Öğretmenlerin heyecanlarını kaybetmesi
Öğretmenlik eğitimi almamış kişilerin öğretmenlik yapması
Ücretli öğretmenlik
Kariyer gelişimine önem vermeme
<i>Velilerle ilgili sorunlar</i>
Velilerin söz hakkını kendinde görmesi
Velilerin eğitimi önemsememesi
Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli
Aşırı beklentisi olan veliler
Velilerin okulu üst makamlara sürekli şikayet etmeleri
<i>Meslek-görev karmaşası</i>
Yöneticiliğin bir tanımının olmaması
Ek bir görev olması, meslek olmaması
Yöneticilere aşırı sorumluluk yüklenmesi
Yöneticinin çok fazla yetkisinin olmaması
Yöneticilik statüsünün çok fazla önemsenmesi
Yönetici yetiştiren bir kurumun olmaması
Yönetici seçilme ölçütlerinin olmaması
<i>Maddi sorunlar</i>
Personel yetersizliği
Bina yetersizliği
Ödenek olmaması
Teknolojik yetersizlik
Bağış yoluyla para toplama
Merkez okullarla kenar semtlerdeki okulların eşit maddi imkânlarla sahip olmaması
<i>Sistemle ilgili sorunlar</i>
Bürokrasi
Siyasal baskı
Atamalarla çok fazla oynanması
<i>Ahlaki sorunlar</i>
Velileri bağışa teşvik
Öğrencileri para konusunda uyarma
<i>Akademik başarıyla ilgili sorunlar</i>
Sınav sistemi
Özel okulların başarılı çocukları alması
<i>Zamanla ilgili sorunlar</i>
Ders yükünün olması

Kaynak: Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012: 72.

Tablo üzerinde yer alan bilgilere göre okul yöneticileri öğretmenler, öğrenciler, veliler, meslek-görev karmaşası, maddi yetersizlikler, sistem, akademik başarı ve zaman gibi konularda sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların sağlıklı bir biçimde çözümünde okul yöneticilerinin liderlik etmesi beklenmektedir. Sorunların çözülmesi eğitimin niteliğini etkileyeceği için okul yöneticilerinin eğitimle ilgili süreçlerdeki etkileri oldukça yüksektir.

Birey ve toplum geleceği için okullar hayati öneme sahiptir ve okul yöneticileri de okulların yönetimini üstlenen kişilerdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin eğitim süreçlerindeki etkileri ve önemi toplumun genelini ilgilendiren bir konudur. Toplumun geleceğini doğrudan etkileyen okul yöneticilerinin eğitimin niteliğine katkı sağlayacak bir yaklaşım ve yeterliğe sahip olmaları gerekmekte ve beklenmektedir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014: 655).

2.2. Sanatsal Denetim

Denetim, herhangi bir alanda amaçlara ve hedeflere ne oranda uygun hareket edildiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Eğitimin denetimi, toplumun tamamını ilgilendirmesi sebebiyle ayrıca önemlidir. Sanatsal denetim, öğretimin yanında sanatla ilgili tekniklerin denetim süreçlerinde yer aldığı düşüncesine dayanmaktadır (Kapusuzoğlu ve Dilekçi, 2017: 1193). Çalışmanın bu kısmında sanatsal denetimin tanımı, sanatsal denetim modeli ile ilgili yaklaşımlar, sanatsal denetimde değerlendirme etkinlikleri, sanatsal denetime eleştiriler, sanatsal denetim modeli ve diğer modellerin kıyaslanması konu başlıkları araştırılmaktadır.

2.2.1. Sanatsal Denetimin Tanımı

Eğitimin sürekli bir şekilde gelişiminin sağlanması için yoğun bir çaba gösterilmesi gerekmektedir. Bunun için okulların önündeki engellerin aşılması beklenmektedir. Eğitimde sürdürülebilir bir şekilde gelişme kaydedilmesi için öğrencilere yeterli ve kaliteli eğitim verilmelidir (Nyathi ve Shonhiwa, 2020: 474). Bunun için de öğretmen performansının yüksek olması son derece önemlidir. Eğitim-öğretim açısından denetim konusunu bu açıdan değerlendirmekte fayda vardır. Sanatsal denetim de bunlardan bir tanesi olarak görünmektedir ve eğitimdeki çağdaş denetim modellerinden bir tanesi konumundadır.

Denetim süreçlerinde öğretmenlerin öğrencilerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayacak kişiler olduğu düşüncesi, sanatsal denetim yaklaşımının ortaya çıkmasında belirleyici rol oynamıştır. Sanatsal denetim, denetimde öğretmenlerin özel ve genel fikirlerinin cesaretlendirmeye yönelik bir yaklaşım olarak görünmektedir (Bostancı, Bulut ve Özbek, 2011: 239).

Eisner tarafından ortaya koyulan sanatsal denetim yaklaşımı, eğitimde yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak gelişmiştir. Eisner'e göre sanatsal denetimin anlaşılabilirliği için öncelikle sanatsal denetimin tanımlanması gerekir. Sanatsal denetim tanımlandıktan sonra sanatsal denetim sürecine katılanların gözlenmelidir (Yılmaz, 2004: 298). Sanatsal denetim, eğitim denetiminde daha geniş kapsamlı bir katılımı esas almaktadır.

Sanatsal denetim yaklaşımı, sınıfta meydana gelen tüm yönleri takdir etmek için duyarlılığı, algıyı ve denetçinin bilgisini vurgulayan ve ardından öğretmenleri sınıfta gözlemlenenleri değiştirmeleri için etkilemek için anlamlı, şiirsel ve bazen metaforik bir dil kullanan bir yaklaşımdır. Bu denetimde esas araç, bir ölçü aleti veya gözlem rehberi değil, olup biteni hisseden bir insandır (Nafiah ve Chatib, 2018: 151). Kullanılan unsurların sanatsal niteliğinin bulunması, bu denetime sanatsal denetim adının verilmesinde etkili olmuştur.

Başka bir tanımda sanatsal denetim şöyle açıklanmaktadır: “Sanatsal denetim yaklaşımı, denetmenin sınıfta meydana gelen önemli ayrıntıları değerlendirebilmedeki bilgi, algı, anlayış ve duyarlılığı ile gözlemlediklerini öğretmene açıklamadaki yeterliğine dayanan bir yaklaşımdır” (Dilekçi, 2012: 39). Sanatsal denetimde sınıfta gözlenen ayrıntıların değerlendirmeye alınması hedefi ön plana çıkmaktadır.

Sanatsal denetim, sınıfta gözlemlere dayalı ayrıntılı analizler yapmayı ve öğretmenlerin ayırt edici özelliklerini ortaya koymayı içerir. Sanatsal denetimde amaç, öğretmenlerin zayıf yönlerini bulup eleştirmek değil, güçlü yönlerini ortaya çıkarmak ve geliştirmektir. Sanatsal denetimde, sınıfta meydana gelen olayların değerlendirilmesi, denetmenin duyarlılığı, algısı ve bilgisi esas alınarak öğretmene açıklayıcı, şiirsel ve metaforik bir dille aktarılır (Özcan, 2020: 305). Çalışma kapsamında sanatsal denetimin bu nitelikleri dikkate alınarak ilerleme kaydedilmektedir.

2.2.2. Sanatsal Denetim Modeli ile İlgili Yaklaşımlar

Sanatsal denetim modeli denetimde bilimsel yaklaşımların yerine sanatsal bir yaklaşımdan yararlanmaktadır. Sanatsal denetim modeli, öğrenmenin öğretmen tarafından yapıldığı görüşünden yola çıkan denetimdir. Sınıf içi öğrenmeyi yönetmede sadece bilgiyi değil aynı zamanda sanatı da gerektiği düşüncesi sanatsal denetim modelini yansıtmaktadır. Öğretme sanatı; duygu, yaratıcılık, doğaçlama, takdir gibi çeşitli yönleri dahil ederek, sınıfta öğrenmede öğretmen, var olan durum ve koşulları ayarlanabilmelidir (Nafiah vd., 2019: 1263). Bu da sanatsal denetim modelinin öne çıkan yönlerinden bir tanesidir.

Aşağıdaki şekil üzerinde sanatsal denetim yaklaşımlarının temel unsurları derlenmiştir.

Deneticiler gözledikleri durumun önemli yanlarını kavrama ve görme yeteneğine sahip olmalıdır.	Deneticiler gördüklerini tanımlayabilmeli, deneyimlerin özünü yakalayabilmeli ve etkileyici bir dille ifade edebilmelidir.
Deneticiler belli bir sınıfın dinamiklerini açıklayabilecek uygun kavram, model ve kuramlara başvurarak yorum yapabilmelidir.	Modelin son aşaması da görülen ve yorumlananların değerlendirilmesidir.

Şekil 3. Sanatsal Denetim Yaklaşımının Temel Unsurları

Kaynak: Ünsal, 2022: 14.

Şekil 3’te yer alan bilgiler dikkate alınarak sanatsal denetim modelini oluşturan unsurların başında denetim yeteneğine sahip olunması gelmektedir. Gözlenen duruma dair yeterliklerin yanında tanımlayabilme becerisinin olması beklenmektedir. Tanımlanan durumların açıklayıcı bir biçimde ifade edilmesi, sanatsal denetimle ilgili konulardan birisidir. Sınıflardaki dinamiklerin açıklanması sürecinde uygun kavram ve kuramlar kullanılarak yorum yapılabilmesi sanatsal denetimdeki temel unsurlar arasında gösterilmektedir. Sanatsal denetim modelinde gözlenen durumların eğitim denetiminin amaçlarına uygun bir şekilde yorumlanması, sanatsal denetim unsurlarının sonuncusu olarak görünmektedir.

Sanatsal denetim yaklaşımı; dikkat gerektiren, dinleme, birisini dinlemek için özel becerilere sahip olma, belirli bir süre içinde gözlemlenen sınıf yaşam sürecine daha fazla ilgi göstermeyi talep etme, gözetmen ve denetlenen öğretmen arasındaki diyalogu gösteren raporları içeren özelliklere sahiptir (Pasaribu, Purba ve Matondang, 2017: 35). Dolayısıyla bu özellikler sanatsal denetim modelini açıklamada yardımcı unsurlar olarak değerlendirilmeye müsaittir.

Eisner, sanatsal denetimle ilgili olarak yaygın kabul gören bir model ortaya koymuştur. Model, dört temel husustan oluşmaktadır. Modele göre deneticiler, gözlemledikleri durumun önemli yönlerini kavrama ve görme yeteneğine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle, sınıf yaşamında uzman olmalıdırlar. Yine deneticiler gördüklerini tanımlayabilmeli, denetimin amaçlarını yakalayabilmeli ve gördüklerini etkileyici bir

dille ifade edebilmelidir. Modelde denetimcilerin, sınıfın dinamiklerini açıklayabilecek uygun teoriler, modeller ve kavramlar hakkında yorum yapabilecek yeterliğe sahip olması gerekmektedir. Modelin son aşamasında gözlem ve yorumların değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi süreci vardır (Kapusuzoğlu ve Dilekçi, 2017: 1194).

Sanatsal denetim, öğretimi, öğretim protokollerinin mekanik bir tekrarından, öğrencilerin doğal merakına ve çeşitli hazır bulunma seviyelerine yönelik çeşitli öğretimsel tepkiler repertuarına dönüştürmeye çalışmıştır. Sanatsal denetime göre bir zamanda herhangi bir öğretme-öğrenme evresinde, belirli öğretme davranışlarının olmaması, hiçbir öğretimin gerçekleşmediği anlamına gelmemektedir. Sanatsal denetimi savunanlar öğretmenlerin benzersiz olduğu için öğretmenin tek bir yolu olmadığını ima ederek öğretmenin bir sanat olduğunu savunmaktadır (Ngwenya, 2020: 3). Bu da sanatsal denetim konusundaki yaklaşımlara yön vermektedir.

2.2.3. Sanatsal Denetimde Değerlendirme Etkinlikleri

Nitelikli bir sanatsal denetim, kişisel ve profesyonel açıdan uygulamaları içermektedir (Meydan ve Denizli, 2018: 21). Sanatsal denetimde değerlendirme etkinlikleri, bu uygulamaların seyrinde belirleyici olması yönüyle önemlidir. Sanatsal denetimin başarısı, bu etkinliklere göre şekillenmektedir.

Sanatsal denetim, okullarda yaygın olarak kullanılırsa da çağdaş bir denetim modelidir. Sanatsal denetimde benzersiz ve potansiyel olarak faydalı konular ve bakış açıları yer almaktadır. Sanatsal denetim yaklaşımında öğretmen değerlendirmelerini diğer yöntemlerden farklı bir dizi varsayımdan görülmektedir ve uygulanan disiplinlere ve alanlara bakmak, öğretmeni değerlendirmeye dahil olanlar tarafından genellikle ciddiye alınmamaktadır. Bu sanatsal denetim modeli, müdür tarafından pek yapılmaz çünkü bu denetim modeli, sanatsal denetimi gerçekleştirmede uzmanlık gerektirir (Nafiah vd., 2019: 1266).

Sanatsal denetimde değerlendirme etkinlikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tuncel, 2022: 63):

- i. Gelişmelerin sadece gerçek anlamları veya tekrar etme durumları değil gizli ya da açık anlamlarına dikkat edilmektedir.
- ii. Sanatsal denetimde denetimi yapan kişinin farklı noktaları görebilme yeteneğine ve uzmanlığına sahip olması beklenmektedir.
- iii. Eğitsel gelişime dair süreçlere öğretmenlerin yaptığı katkılar takdir edilmektedir.

- iv. Sınıftaki süreçlerin belirli bir zaman aralığında tekrarlı bir biçimde yapılması söz konusudur.
- v. Denetimi gerçekleştiren taraf ile öğretmen arasında dostluğa dayalı bir ilişki kurulmalıdır. Yine bu süreç içerisinde karşılıklı güven ilişkisi geliştirilmesi beklenmektedir.
- vi. Denetçinin yaptığı açıklamalarda yapıcı bir kullanma yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- vii. Denetim sürecinde yorumlama yeteneği kullanılarak eğitimsel önemin vurgulanması gerekir.
- viii. Denetçinin duyarlılıkları ve tecrübelerinin algılar açısından belirleyici bir araç olduğu fark edilmelidir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere sanatsal denetim değerlendirme etkinlikleri, denetim yapan kişinin yanında denetim sürecine dahil olan tüm tarafların dahil olduğu süreçler bulunmaktadır.

2.2.4. Sanatsal Denetime Eleştiriler

“Sanatsal denetimde ise denetmenin rolünü gerçekleştirirken, öğretmenin sınıf içi etkinliklerini veya sınıfta gözlemlediği ayrıntılı durumları yorumlayıp, şiirsel bir dil kullanması, doğru tespitler yaparak gözlemlerini öyküleme gibi sanatsal bir biçimde öğretmene aktarması, uygulama sonucunda öğretmenlerde cesaret, motivasyon, memnuniyet, benlik saygısı ve güven duygusunu artırıp olumlu durumların yaşanmasına neden olmaktadır” (Argon, İsmetoğlu ve İşeri, 2014: 288). Bu ve benzer yöndeki pek çok olumlu çıktıya karşın öznel değerlendirmelere dayanması, sanatsal denetime eleştiri getirilmesine neden olmaktadır. Denetimlerin nesnel olması beklentisi sanatsal denetimdeki öznel hususların varlığının eleştirilmesindeki temel nedenlerden bir tanesi konumundadır.

Sanatsal denetimde denetimi gerçekleştiren bireylerin uzmanlık alanları ve seviyeleri tartışma konusu olduğu için eleştirilmektedir. Buna paralel olarak denetmenlerin tecrübeleri de sanatsal denetimle ilgili eleştiriler arasında kendisine yer edinebilir. Sanatsal denetim, denetmenlerin sınıf yaşamına dair uzmanlıkları nedeniyle eleştirilerin gözlenebildiği bir alandır. Sanatsal denetimde denetimi gerçekleştiren bireylerin gözlemleri ve eksik gördükleri noktaları ifade etmelerinde anlaşılır bir dil kullanmaları beklenmektedir (Uğurlu, 2013: 125). Bu konuda yaşanan olumsuz örnekler, sanatsal denetimle ilgili eleştirilerden birisidir. Denetmenlerin kendilerini ifade etme

konusunda yetersiz kalmaları, denetimin etkililiğini düşüreceği için yaygın şekilde tartışılan konular arasında gösterilmektedir.

Kesinlik içermemesi, sanatsal denetime getirilen eleştirilerden bir tanesidir. Değerlendirme konularında sorunlar yaşanması, sanatsal denetime getirilen eleştiriler arasında yer almaktadır. Değerlendirme süreçlerinde nitelikli denetmenlere ihtiyaç olmasının yanında öğretim süreçlerinde iyi öğretmenlere gerek duyulması sanatsal denetim açısından bazı sakıncaların ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. Sanatsal denetime getirilen eleştiriler, çağdaş denetim modelleriyle birlikte kullanılması önerisini ortaya çıkarmıştır (Dilekçi, 2012: 52).

Bilimsel denetimden farklı olarak sanatsal denetim, öğretme etkinlikleri ile eğitim süreçlerinin anlamının belirlenmesi konularına odaklanmaktadır. Öğretmenlerin değerlendirilmesi için duyarlılık ve bilgilere duyulan güven ön planda yer almaktadır. Öğretmenlere daha fazla sorumluluk yükleyen bir yaklaşım olarak sanatsal denetim, denetmenlerin görüşlerinin sınıf ortamına taşınmasını içermektedir. Bilgilerin etkili kaynağı, sanatsal denetimin merkezinde yer almaktadır (Yılmaz, 2004: 300) ve bu durum kaynağa ulaşma konusunda yaşanması muhtemel sorunlar sanatsal denetime eleştirilerden bir tanesi konumundadır.

2.2.5. Sanatsal Denetim Modeli ve Diğer Modellerin Kıyaslanması

Sanatsal denetim, geleneksel hiyerarşik denetim yerine karşılıklı diyalog kurmak için girişimlerde bulunulmasını gerektirmektedir (Bostancı, Bulut ve Özbey, 2011: 240). Karşılıklı çaba gösterilmesi için kurulan ilişkiler, sanatsal denetim modelinin diğer modellerle kıyaslanmasında öne çıkan ayırt edici noktalardan bir tanesi olarak görünmektedir.

Sanatsal denetim süreçlerinde gözlenen konuların açık anlamlarının yanında gizli taraflarının da dikkate alınması söz konusudur (Özcan, 2020: 305). Bu da yapılan gözlemlerin sonuçlarının bazı noktalarının nesnel nitelikte olmadığı şeklinde yorumları beraberinde getirmektedir. Diğer denetim modelleri ile kıyaslandığında sanatsal denetim bu yönüyle ayırt edilmektedir denilebilir.

Diğer denetim modelleriyle kıyaslamalar yapılırken sanatsal denetim modelinin ilkelerinin bilinmesi gerekir. Aşağıda sanatsal denetimin başlıca ilkeleri sıralanmaktadır (Uğurlu, 2013: 121):

- i. Gözlem yapan kişi öğrencilerin davranışlarına konsantre olmak durumundadır.
- ii. Gözlemlerde öğrenci sayısının çok olmasının önüne geçilmelidir.

- iii. Sınıfların doğal şekline müdahale edilmemelidir.
- iv. Gözlem esnasında açık ve doğru bir biçimde notlar alınması gerekir.
- v. Gözlem yapılırken kaydedilen veriler kapsamlı bir biçimde analiz edilmelidir.
- vi. Denetimi yapan kişi, öğretmene nesnel bilgiler sunmaya özen göstermelidir.

Sanatsal denetimin kendisine özgü bu nitelikleri, diğer modellerle kıyaslamada açıklayıcı roller üstlenmektedir.

Gelişimsel denetimin öne çıkan yönleri aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 3

Gelişimsel Denetim Modeli

Aşama	Amaç	Hedef	Denetim Tekniği
3.Stratejik	Gelişimsel	Öğretmenin soyut düşünme becerisi ve öz denetimini artırma	Yeni fikirlerde kademeli bir artış, Mevcut yapıda azalma, Öğretmen sorumluluğunda artış sağlama
2.Taktiksel	İşlevsel	Öğretimsel ihtiyaçları karşılama ve öğretimsel problemleri çözme	Denetim yaklaşımını (yönlendirici, işbirlikçi, yönlendirici olmayan) öğretmenin soyut düşünme seviyesiyle (düşük, orta, yüksek) eşleştirmek
1.Teşhis	İşlevsel ve Gelişimsel	Öğretmenin mevcut soyut düşünme seviyesini (düşük, orta, yüksek) belirlemek	Öğretmeni gözlemek ve etkileşimde bulunmak Öğretmenlerin soyut düşünme seviyesini araştırmak için öğretmen davranışlarını karşılaştırma
Stratejik aşama bir kere başladığında devam eder. Teşhis ve taktiksel aşama stratejik aşama boyunca devam eder.			

Kaynak: Özsoy, 2014: 25.

Teşhis, taktiksel ve stratejik aşamaları gelişimsel denetim modeli için ayırt edici nitelikte görünmektedir.

Öğretimsel denetimin öne çıkan yönleri aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 4

Öğretimsel Denetim Modeli

AŞAMA	AMAÇ
1 Tanışma	* Öğretmen ve denetmenin birbirini tanımasının sağlanması * Öğretmenin gözleyeceği durumların bildirilmesi * Beklenti ve endişenin paylaşılması
2 Gözlem Öncesi Görüşme	* Gözlenecek dersler * Ne tür verilerin toplanacağı * Gözlem sırasında uyulacak kurallar * Denetmenin ders konusu ve öğretim hedefleri konusunda bilgilendirilmesi
3 Sınıf Gözlemi	* Öğretmen ve öğrenci performansının gözlenmesi * Önceden belirlenmiş verilerin toplanması
4 Gözlem Sonrası Görüşmeye Hazırlık	* Sınıf gözlemi sırasında elde edilen verilerin analizi * Gözlem sonrası görüşmede tartışılacak özel konuların seçilmesi
5 Gözlem Sonrası Görüşme	* Gözlem ve düşüncelerin paylaşılması * Olası iyileştirmelerin tartışılması * Gelecek denetim için amaçlar oluşturulması * Amaçların nasıl başarılacağına ilişkin planlar geliştirilmesi

Kaynak: Özsoy, 2014: 27.

Tanışma, gözlem öncesi görüşme, sınıf gözlemi, gözlem sonrası görüşmeye hazırlık, gözlem sonrası görüşme aşamaları öğretimsel denetim modeli için ayırt edici nitelikte görünmektedir.

Tablo 5

Farklılaştırılmış Denetim Yöntemleri

Modelde kullanılan yöntemler	Hedef Öğretmen Grubu	Kullanılan Yaklaşımlar
Yoğun mesleki gelişim	• Meslekte yeni olanlar • Öğretimle ilgili ciddi problem yaşayanlar	• Klinik denetime benzeyen ve 8 döngüden oluşan (tanışma, gözlem öncesi, görüşme, analiz, tanılayıcı sorgulama, yetiştirme, sorgulama) bir yaklaşım
İşbirlikçi mesleki gelişim	• Akademik başarı bakımından orta seviyedekiler	• Meslektaş koçluğu • Mesleki diyalog • Program geliştirme • Eylem araştırması
Öz-yönetimli mesleki gelişim	• Akademik gelişmişlik bakımından ileri seviyedekiler • Öğretimde problem	• Öğretmen okul gelişim planı doğrultusunda bir hedef planlar, bunu uygular, değerlendirir ve sonucu raporlaştırır.

Kaynak: Özsoy, 2014: 29.

Farklılaştırılmış denetim modeli kullanılan yöntem, yaklaşım ve hedef grup açısından ayırt edici görünmektedir.

“Sanatsal denetim, öğrenme öğretme sürecinde öğretmenlerin inceliklerini, duyarlılığını, nezaket arar ve kendisini de aynı duyarlılık ve anlayışla denetim uygulamalarından sorumlu tutar” (Uğurlu, 2013: 121). Bu da sanatsal denetimle diğer denetim modellerinin kıyaslanmasında açıklayıcı niteliktedir.

2.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar

Tarih boyunca öğretmen denetimi uygulamaları, yönetim kuramlarındaki gelişmelerle paralellik göstermiştir. Bilimsel yönetimin ilkelerinin 20. yüzyılın ilk yıllarında uygulanması sonucunda ortaya çıkan gelişmeler ışığında, teorisyenlerle birlikte yeni okul türlerinin yöneticilerinden bazıları tarafından öğretimin teknik bir kural olması yanında öğretilmiş bir sanat da olduğu iddiası kabul görmüştür. Bu durum denetimin sanatsal yönü ortaya çıkarmıştır (Oktay, 1999; McGill, 1991).

Eisner (1982) sanatsal denetimi, sanatsal duyarlılığa, anlaşılabilirliğe ve sınıfta meydana gelen inceliklerin önemini takdir eden denetmenin bilgisine dayanan; öğretmenlere ve okulda gözlenenlerle okulda olanlar üzerindeki kararlarda etkisi olan diğer kişilere olayları açıklayıcı, şiirsel ve sıkça da mecazi bir dille ifade etmeyi kullanan bir denetim yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Denetimde en büyük amaç, okuldaki eğitimsel yaşamın kalitesini artırmaktır. Sanatsal denetimde denetmenlerden, öğretimin karmaşıklığındaki incelikleri görebilen öğretim uzmanları olmaları beklenmektedir (Özbey, 2011).

Çakırer (2010), denetim sistemleri ile ilgili yapmış olduğu araştırmada Türkiye ve Finlandiya sistemlerini karşılaştırmıştır. Aşağıdaki tablolarda buna yönelik örnekler paylaşılmıştır.

Tablo 6

Denetim Sistemlerinde Yasal Dayanaklar

Ölçütler	Türkiye	Finlandiya	Müfettiş Görüşleri
Kanun	Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 17. ve 58. maddeleri Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'un 2. ve 27. maddeleri	Temel Eğitim Yasası'nın 21. maddesi Belediyeler Kanunu	Türkiye Eğitim Denetimi Sisteminde ilköğretim müfettişlerine kanunen verilmiş yetki azlığı
Tüzük	Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü	Temel Eğitim Tüzüğü	Türkiye Eğitim Denetimi sisteminde gereksiz mevzuat Türkiye Eğitim Denetimi Sisteminde öğretmen mevzuat bilgisi eksikliği
Yönetmelik	Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 157. maddesi	Temel Eğitim Yönetmeliği Genel Üst Orta Öğretim Yönetmeliği	Türkiye Eğitim Denetimi Sisteminde sürekli değişen yönetmelikler Türkiye Eğitim Denetimi Sisteminde anlaşılması zor yönetmelikler
Yönerge	Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi	_____	Türkiye Eğitim Denetimi Sisteminde mevzuatın ülkenin her yerine ilköğretim müfettişleri aracılığı ile bildirilmesi

Kaynak:Çakırer, 2010: 61.

Tablo 7

Denetim Sistemlerinin İşleyişi

Ölçütler	Türkiye	Finlandiya	Müfettiş Görüşleri
Denetim çeşitleri	Bakanlık Müfettişleri Genel denetim Öğretmen-personel denetimi Sınav denetimi Kurs ve seminer denetimi İncelemeler Araştırmalar Soruşturmalar İlköğretim Müfettişleri Kurum teftişi Yönetici teftişi Öğretmen teftişi Diğer personel teftişi Kurs ve seminer teftişi	Ulusal/dış değerlendirme Öz/iç değerlendirme	Finlandiya’da dolaylı denetim sistemi Türkiye’de öğretmen çeşitliliğinin olumsuzlukları Türkiye’de öğretmenin mesleki yetersizliği Türkiye’de olumsuz okul şartları Türkiye’de öğretmenin mesleki ilgisizliği Türkiye’de yanlış öğretmen seçimi Türkiye’de yönetici tembelliği Finlandiya’da öğretmenin mesleki adanmışlığı Yerinde denetimin olumlu etkileri Uzaktan denetimin olumsuz etkileri

Kaynak:Çakırer, 2010: 92.

Doğrudan sanatsal denetimle ilgili hususlar yer almasa da denetim sistemlerinin ülkeden ülkeye büyük oranda değişiklikler gösterebildiği tablolarda verilen bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Özcan (2020), sanatsal denetim kapsamında sınıfta yapılan gözlemlerin yanında ayrıntılı analizlerin sürecin merkezinde yer aldığını gösteren sonuçlar elde etmiştir.

Araştırmacıya göre sanatsal denetim yaklaşımı için ayırt edici özelliklerin başında öğretmenlerin güçlü yönlerini tespit ederek bu özellikleri geliştirmek gelmektedir ancak bu sürecin gelişiminde yaşananlar öğretmenlerin zayıf yönlerinin bulunması ve eleştirilmesi izlenimi oluşturduğu için yanlış anlaşılmaktadır.

Tosun (2012), konuyla ilgili yapmış olduğu araştırmada eğitim denetmelerinin mesleki memnuniyetleri ile ilgili aşağıdaki tabloda yer alan bilgilere ulaşılmıştır.

Tablo 8

Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyetlerini Oluşturan Hususlar

Görevin doğası
Öğrenci, öğretmen ve diğer görevlilerle iletişim ve etkileşimin olması
Deneyim aktarma ve yetiştirme fırsatının olması
Çalışma koşullarının göreceli ve bağımsız olması
Öğretmen ve öğrencilerin başarı gösterdiğini görme
Değişik birimlerde çalışma
Yeni öğretimleri cesaretlendirme
Grup çalışması içinde etkileşim ve ortak ürün ortaya koyma
Yetki kullanma hakkının olması
Sorunlara çözüm üretme
Kişisel doyum
Değişik yerler görme, yeni insanlar tanıma
Yararlı olma, vatana ve insanlara hizmet etme
Kendini geliştirme
Saygı duyulma

Kaynak: Tosun, 2012: 36.

Görüldüğü üzere görevin doğası, taraflar arası etkileşim, deneyim aktarma, bağımsızlık, çalışma koşulları, öğretmenleri cesaretlendirme, yetki kullanma, problem çözme becerisi, kişisel doyum, yeni insanlar tanıma, kendini geliştirme, insanlara faydalı olma, işbirliği içinde çalışma eğitim denetmenlerinin mesleki memnuniyetlerini meydana getiren hususlardır.

Sınıf öğretmenlerinin sanatsal denetim modeli ile ilgili en çok benimsediği hususlar aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo 9

Sınıf Öğretmenlerinin Sanatsal Denetim Modelinde En Çok Benimsediği Hususlar

Maddeler
Denetici, gözlem yaptığı alanda uzman olmalıdır.
Denetimin birincil amacı öğretmen ve öğrencilerin eğitimsel yaşam kalitesinin iyileştirilmesi olmalıdır.
Değerlendirmede, denetici ve öğretmenler arasında dostça bir ilişki kurulmalı ve karşılıklı güven geliştirilmelidir.
Deneticiler, gördüklerini etkileyici bir dille ifade edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
Denetici belirli bir öğretim yaklaşımını dayatmamalıdır.

Kaynak: Dilekçi, 2012: 72.

Denetimi yapanların uzman olması beklentisi, eğitim kalitesinin yüksek olması, denetmen ve öğretmenler arasında iyi bir ilişki kurulması, görülenleri etkili bir biçimde ifade etme yeteneği, belirli yaklaşımların dayatılmaması sınıf öğretmenleri için sanatsal denetimle ilgili öncelikler olarak görünmektedir.

Eğitim denetmenlerinin sanatsal denetim modeli ile ilgili en çok benimsediği hususlar aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo 10

Eğitim Denetmenlerinin Sanatsal Denetim Modelinde En Çok Benimsediği Hususlar

Maddeler
Değerlendirmede, denetçi gözlediklerini açıklarken, dilini ustaca kullanma yeteneğini geliştirmiş olmalıdır.
Değerlendirmede, öğrencilerin eğitsel gelişimine, öğretmenin yaptığı özel katkılar takdir edilmelidir.
Denetici; eğitim kuramları alanında çalışmalar yapmalıdır.
Denetici, eğitim tarihi alanında çalışmalar yapmalıdır.
Denetici sosyal bilimler alanında çalışma yapmalıdır.

Kaynak: Dilekçi, 2012: 78.

Eğitim denetçileri açısından sanatsal denetimde eğitim kurumları, eğitim tarihi, sosyal bilimler alanlarında çalışmalar yapılmasının yanında öğrencilerin gelişimine katkı sağlanması öncelikli görünmektedir.

Tablo 11

Sanatsal denetimle ilgili geliştirilen ölçekte aşağıdaki maddeler yer almaktadır.
- Denetmenler gözlem yaptığı dersin uzmanıdır. - Denetmenler eğitsel tecrübeye sahiptirler. - Denetmenler yeterli düzeyde öğretmenlik meslek bilgisine sahiptirler. - Denetmenler olayları eğitsel anlamına uygun biçimde yorumlama yetisine sahiptir. - Denetmenler sınıf yaşamının uzmanıdır. - Denetmenler işleyişte yapılan etkinliklerin niceliğine değil niteliğine önem verirler. - Denetmenler bir konudaki yetersizliği denetim sürecinde gözlemlediklerine genellemezler. - Denetmenler kullanılan öğretim yöntemlerini gözlemlerken öğretmenin karakter yapısını dikkate alırlar. - Denetmenler sınıftaki performansı bir bütünlük içinde ele alırlar. - Denetmenler klişeleşmiş (standart) özellikleri aramak yerine, imkanlar gereği duruma göre bir denetim anlayışını dikkate alırlar. - Denetmenler sınıf gözlemlerini tekrarlı olarak uzun bir döneme yayarlar.

- 12) Denetmenler nezaket kurallarına uyarlar.
- 13) Denetmenler öğretmen davranışlarında özgünlük ararlar.
- 14) Denetmenler öğretmenin bireysel yaratıcılığını ortaya koymasına fırsat tanırırlar.
- 15) Denetmenler öğretmenin öğretim becerilerine bakarlar.
- 16) Denetmenler öğretmenlerle güven esaslı dostça bir ilişki kurarlar.
- 17) Denetmenler öğretmene kendine özgü yeteneklerini kullanması konusunda yardım ederler.
- 18) Denetmenler öğretmenin sınıfla olan etkileşimine ve iletişimine dikkat ederler.
- 19) Denetmenler öğretmenin eksik yanlarına odaklanmak yerine, güçlü yanlarını vurgularlar.
- 20) Denetmenler denetim sonrası gözlemlerini açıkça ifade ederler.
- 21) Denetmenler gözlemlerini etkileyici bir dille ifade edebilme yeteneğine sahiptir.
- 22) Denetmenlerin eksiklik ve yanlışları dile getirirken kullandıkları dil anlaşılırdır.

Sanatsal Denetim Ölçeği Maddeleri

Kaynak: Uğurlu, 2013: 125.

Sanatsal denetimle ilgili ölçekte yer alan maddeler dikkate alındığında denetmen nitelikleri, denetmen tavrı, öğretimsel, insan ilişkileri olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır.

Yılmaz (2004), sanatsal denetim konusunda yapmış olduğu araştırmada sınıfta gelen ayrıntıların değerlendirilmesi noktasında sanatsal denetimin faydalı olduğunu vurgulamıştır. Araştırmada ulaşılan bilgilere göre sanatsal denetim yaklaşımı için öğretmenlerin değerlendirilmesi noktasında duyarlılık ve kazanılan bilgilere duyulan güven ön plana çıkmaktadır, bunlar aynı zamanda sanatsal denetim için ayırt edici özellikler olarak görünmektedir.

3.YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, bu araçların geçerlilik ve güvenirlik değerleri ve uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca verilerin toplanmasında ve toplanan verilerin çözümlenmesinde yararlanılan teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilkökul öğretmenlerinin eğitim denetimi modeli olan sanatsal denetim modelinin çeşitli değişkenlerle uygulanabilirliği ölçülmüştür. Bunun için “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama araştırmalarında genellikle geniş bir kitleden araştırmacı tarafından belirlenen cevap seçenekleri kullanılarak bilgi toplanır. Genellikle tarama araştırmalarında araştırmacılar, görüşlerin ve özelliklerin neden kaynaklandığından çok örneklemdeki bireyler açısından nasıl dağıldığıyla ilgilenmektedir. (Fraenkel ve Wallen, 2006)

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2021-2022 Eğitim-Öğretim Yılı İstanbul İli Ümraniye ilçelerinde bulunan 55 ilkökulda görev yapan 1466 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma örneklemini ise, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yapılmıştır. Toplam 1466 öğretmeni temsil niteliğine sahip 101 öğretmenden oluşmaktadır. 1446 kişilik evrende $p=0.05$ hata payı için örneklem sayısı 101 olarak önerilmektedir.

Evren Büyükliği	Örneklem Büyükliği (%95 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si	Evren Büyükliği	Örneklem Büyükliği (%99 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si
50	44	88,0	200	171	85,5
100	80	80,0	500	352	70,4
500	222	44,4	1.000	543	54,3
1.000	286	28,6	2.000	745	37,2
5.000	370	7,4	5.000	960	19,2
10.000	385	3,9	10.000	1061	10,6
100.000	398	0,4	20.000	1121	5,6
1.000.000	400	0,04	50.000	1160	2,3
10.000.000	400	0,004	100.000	1173	1,2

Kaynak: Statistics Canada, 2010: 155 ve Neuman, 2010:351'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Örneklemin demografik özelliklere göre dağılımı tabloda gösterilmektedir.

Tablo 12

Sosyodemografik Bilgiler

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyetiniz	Kadın	77	%76,2
	Erkek	24	%23,8
Mesleki kıdem	1-10 yıl	35	%34,7
	10-20 yıl	41	%40,6
	20 yıl ve üzeri	25	%24,8
Öğrenim durumu	Lisans ve altı	83	%82,2
	Lisansüstü ve üstü	18	%17,8
Okul yöneticinizin cinsiyeti	Kadın	13	%13,0
	Erkek	87	%87,0
Kurumunuzdaki görev süreniz	1-5 yıl	54	%54,0
	5-10 yıl	25	%25,0
	10 yıl ve üzeri	21	%21,0
Okul yöneticinizin lider tipi	Otoriter	16	%16,2
	Demokratik	77	%77,8
	İlgisiz	6	%6,1
Okul yöneticiniz ile aynı sendika mensubu olma durumu	Evet	36	%36,0
	Hayır	34	%34,0
	Sendikam yok	30	%30,0

Tablo 12’de katılımcıların sosyodemografik bilgileri verilmiştir. Araştırmaya toplam 101 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların 77’si kadın (%76,2), 24’ü

erkektir(%23,8), 35'i 1-10 yıldır (%34,7), 41'i 10-20 yıldır (%40,6), 25'i 20 yıldan fazla (%24,8) süredir çalışmaktadır. Katılımcıların 83'ünün öğrenim durumu lisans ve altı (%82,2), 18'inin öğrenim durumu lisansüstü ve üstüdür (%17,8), katılımcıların 13'ünün okul yöneticisi kadın (%13,0), 87'sinin okul yöneticisi erkektir (%87,0), 54'ü kurumunda 1-5 yıldır (%54,0), 25'i 5-10 yıldır (%25,0), 21'i ise 10 yıl ve üzeri (%21,0) yıldır çalışmaktadır. 16 katılımcının okul yöneticisi otoriter lider (%16,2), 77'sinin demokratik lider (%77,8), 6'sının ise ilgisiz lider (%6,1) tipindedir. Katılımcıların 36'sı okul yöneticisiyle aynı sendikaya üye (%36,0), 34'ü okul yöneticisinde farklı sendikaya üyedir (%34,0), 30 katılımcının ise sendikası yoktur (%30,0).

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada İstanbul İli Ümraniye ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sanatsal denetim modeli uygulamasının öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Uğurlu, 2013) tarafından geliştirilen “Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği” kullanılarak tespit edildi ayrıca öğretmenlere ilgili demografik bilgileri elde etmek için bir anket uygulanmıştır ve sanatsal denetimin okul yöneticileri tarafından kullanılıp kullanılmadığı öğretmen görüşlerine göre ilişkilendirilmiştir.

3.5. Sanatsal Denetim Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi:

Sanatsal denetim ölçeği aracı geçerlik güvenirlik çalışması için öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmış daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi ile istatistiklere bakılarak, faktör yük değerleri düşük ya da binişik olan 10 madde değerlendirme dışı tutulmuştur. Alan yazında faktör örüntüsünün alt kesme noktası olarak farklı değerler verilmekle birlikte bu çalışmada faktör yükü .40'ın altında kalan maddeler değerlendirme dışında tutulmuştur.

Güvenirlik çalışması için iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .93, birinci alt boyut için, .82, ikinci alt boyut için, .87 üçüncü alt boyut için, .79, dördüncü alt boyut için, .81 olarak hesaplanmıştır. Bir ölçeğe ait güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha değerinin .70'in üzerinde olması (Büyüköztürk, 2010; Kalaycı, 2008; Özdamar, 1999) iyi bir değer olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlar ölçeğin güvenirlik sonuçlarının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

3.5.1 Sanatsal denetim modeli ölçeği

Sanatsal denetimle ilgili geliştirilen ölçekte aşağıdaki maddeler yer almaktadır.

- 1) Denetmenler gözlem yaptığı dersin uzmanıdır.
- 2) Denetmenler eğitsel tecrübeye sahiptirler.
- 3) Denetmenler yeterli düzeyde öğretmenlik meslek bilgisine sahiptirler.

- 4) Denetmenler olayları eğitsel anlamına uygun biçimde yorumlama yetisine sahiptir.
- 5) Denetmenler sınıf yaşamının uzmanıdır.
- 6) Denetmenler işleyişte yapılan etkinliklerin niceliğine değil niteliğine önem verirler.
- 7) Denetmenler bir konudaki yetersizliği denetim sürecinde gözlemlediklerine genellemezler.
- 8) Denetmenler kullanılan öğretim yöntemlerini gözlemlerken öğretmenin karakter yapısını dikkate alırlar.
- 9) Denetmenler sınıftaki performansı bir bütünlük içinde ele alırlar.
- 10) Denetmenler klişeleşmiş (standart) özellikleri aramak yerine, imkanlar gereği duruma göre bir denetim anlayışını dikkate alırlar.
- 11) Denetmenler sınıf gözlemlerini tekrarlı olarak uzun bir döneme yayarlar.
- 12) Denetmenler nezaket kurallarına uyarlar.
- 13) Denetmenler öğretmen davranışlarında özgünlük ararlar.
- 14) Denetmenler öğretmenin bireysel yaratıcılığını ortaya koymasına fırsat tanırırlar.
- 15) Denetmenler öğretmenin öğretim becerilerine bakarlar.
- 16) Denetmenler öğretmenlerle güven esaslı dostça bir ilişki kurarlar.
- 17) Denetmenler öğretmene kendine özgü yeteneklerini kullanması konusunda yardım ederler.
- 18) Denetmenler öğretmenin sınıfla olan etkileşimine ve iletişimine dikkat ederler.
- 19) Denetmenler öğretmenin eksik yanlarına odaklanmak yerine, güçlü yanlarını vurgularlar.
- 20) Denetmenler denetim sonrası gözlemlerini açıkça ifade ederler.
- 21) Denetmenler gözlemlerini etkileyici bir dille ifade edebilme yeteneğine sahiptir.
- 22) Denetmenlerin eksiklik ve yanlışları dile getirirken kullandıkları dil anlaşılırdır.

3.6. Demografik bilgileri ölçen anket

- | | | | |
|---|----------|------------|------------|
| 1. Cinsiyetiniz? | Kadın | Erkek | |
| 2. Meslekteki kıdeminiz? | 1-10 | 10-20 | 20 üzeri |
| 3. Öğrenim durumunuz? | Önlisans | Lisans | Lisansüstü |
| 4. Okul yöneticinizin cinsiyeti? | Kadın | Erkek | |
| 5. Kurumunuzdaki görev süreniz? | 1-5 | 5-10 | 10 üzeri |
| 6. Okul yöneticinizin liderlik tarzı nedir? | Otoriter | Demokratik | İlgisiz |

3.5. Verilerin Analizi

Veriler SPSS-22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sosyodemografik sorular için frekans tabloları oluşturulmuştur. Verilerin analizinde hangi yöntemin kullanılacağını belirlemek için öncelikle dağılımın normla olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla Kolmogorov-Simirnov testi kullanılmıştır. Tablo 12’de görüldüğü gibi . Kolmogorov-

Smirnov analizi sonuçları Sanatsal Denetim Modeli ölçeğinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir ($p=,112>,05$).

Tablo 13

Normallik Varsayımı Analizleri

Değişken	N	Ort.	SS	KolmogorovSmirnov (p)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği	271	73,10	15,13	,112	,161	,555	,964

* $p < 0,05$

Verilerin dağılımı normal olduğu için Sanatsal Denetim Modeli ölçeğine göre değişkenlerin grup ortalamalarındaki farklılıkları görebilmek için 2 gruplu değişkenlerde bağımsız iki örneklem t-testi, 3 ve daha fazla gruplu değişkenlerde tek yönlü anova analizi uygulanmıştır. Analizler $\alpha=0,05$ seviyesinde uygulanmıştır

4. BULGULAR

Bu bölümde alt problemlere göre topladığımız veriler ve sonuçları yer almaktadır. Araştırmada ulaşılan bulgular, bu bölümde yorumlanmaktadır.

1.Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin cinsiyetine göre değişmekte midir?

2.Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin mesleki kıdeme göre değişmekte midir?

3. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin öğrenim durumuna göre değişmekte midir?

4. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği okul yöneticinizin cinsiyeti değişkenine göre değişmekte midir?

5. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği Kurumunuzdaki görev süresi değişkenine göre değişmekte midir?

6. Sanatsal Denetim Modeli uygulanabilirliği öğretmenlerin okul yöneticilerini algıladığı liderlik tipi değişkenine göre değişmekte midir?

Tablo 12

Cinsiyet Mann-Whitney-U Analizi Tablosu

Ölçek	Grup	N	Ort.	SS	Z	S d	p
Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği	Kadın	77	70,95	13,03	-2,491	10	,013
	Erkek	24	80,00	19,23			

* $p < 0,05$

Tablo 12’de Sanatsal Denetim Modeli ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre mann-whitney-u analizi sonuçları verilmiştir. Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı cinsiyet değişkeni gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır

($p=,013<0,05$). Erkeklerin Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı, kadınların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanından anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Tablo 13

Mesleki Kıdem Kruskal Wallis-H Analizi

Ölçek	Grup	N	Ort.	SS	SD	H	p
Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği	1-10 yıl	35	76,54	14,78	2	1,677	,432
	10-20 yıl	41	71,37	12,01			
	20 yıl ve üzeri	25	71,12	19,43			
	Toplam	101	73,10	15,13			

* $p<0,05$

Tablo 13'te Sanatsal Denetim Modeli ölçeğinin mesleki kıdem değişkenine göre kruskalwallis-h analizi sonuçları verilmiştir. Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı mesleki kıdem değişkeni gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p=,432>0,05$).

Tablo 14

Öğrenim Durumu Mann-Whitney-U Analizi Tablosu

Ölçek	Grup	N	Ort.	SS	Z	Sd	p
Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği	Lisans ve altı	83	73,01	15,97	-	10	,732
	Lisans üstü ve üstü	18	73,50	10,77			

* $p<0,05$

Tablo 14’da Sanatsal Denetim Modeli ölçeğinin öğrenim durumu değişkenine göre mann-whitney-u analizi sonuçları verilmiştir. Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı öğrenim durumu değişkeni gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p=,732>0,05$).

Tablo 15

Okul Yöneticisinin Cinsiyeti Mann-Whitney-U Analizi Tablosu

Ölçek	Grup	N	Ort.	SS	Z	S d	p
Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği	Kadın	13	70,00	17,51	-,943	10	,345
	Erkek	87	73,44	14,85			

* $p < 0,05$

Tablo 15’de Sanatsal Denetim Modeli ölçeğinin okul yöneticisinin cinsiyeti değişkenine göre mann-whitney-u analizi sonuçları verilmiştir. Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı okul yöneticisinin cinsiyeti değişkeni gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p=,345>0,05$).

Tablo 16

Kurumunuzdaki Görev Süresi Kruskal Wallis-H Analizi

Ölçek	Grup	N	Ort.	SS	SD	H	p
Sanatsal Denetim	1-5 yıl	54	73,09	13,58	2	4,937	,085
	5-10 yıl	25	76,68	15,85			

Modeli				
Ölçeği	10 yıl ve üzeri	21	68,33	17,57
	Toplam	100	72,99	15,17

*p<0.05

Tablo 16’da Sanatsal Denetim Modeli ölçeğinin kurumunuzdaki görev süresi değişkenine göre kruskalwallis-h analizi sonuçları verilmiştir. Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı kurumunuzdaki görev süresi değişkeni gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p=,085>0,05$).

Tablo 17

Okulunuzdaki Yöneticinizin Lider Tipi Kruskal Wallis-H Analizi

Ölçek	Grup	N	Ort.	SS	SD	H	p
Sanatsal Denetim Modeli Ölçeği	Otoriter	16	66,00	13,06	2	13,315	,001
	Demokratik	77	75,90	14,04			
	İlgisiz	6	53,00	16,43			
	Toplam	99	72,91	15,22			

*p<0.05

Tablo 17’de Sanatsal Denetim Modeli ölçeğinin kurumunuzdaki okuldaki yöneticinizin lider tipi değişkenine göre kruskalwallis-h analizi sonuçları verilmiştir. Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı kurumunuzdaki okuldaki yöneticinizin lider tipi değişkeni gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p=,001<0,05$). Yapılan post hoc analizi sonucunda demokratik lider tipinde yöneticisi olanların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı, otoriter lider tipinde yöneticisi olanların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanından anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür. Demokratik lider tipinde yöneticisi olanların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı,

ilgisiz lider tipinde yöneticisi olanların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanından anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.



5. TARTIŞMA

Tartışma bölümünde konuyla ilgili benzer çalışmalara yer verilmektedir. Dolayısıyla bu bölümde ilgili çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile bu çalışmada ulaşılan sonuçlar karşılaştırılarak ilerleme kaydedilmektedir.

Uğurlu (2013), sanatsal denetim konusunda yapmış olduğu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapmıştır. 237 öğretmenin katılım gösterdiği araştırmada Sivas il merkezinde 15 ilköğretim ve 5 ortaöğretim okulunu içeren bir uygulama yapılmıştır. Araştırma neticesinde sanatsal denetim ölçeğinin denetmen nitelikleri, denetmen tavrı, öğretimsel boyut, insan ilişkileri şeklindeki dört boyuttan meydana geldiği yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada da sanatsal denetimin bu dört boyuttan oluştuğuna dair bilgilere yer verilmiştir ve bu husus iki çalışmanın benzer yönlerini meydana getirmektedir.

Bostancı, Bulut ve Özbey (2011), sanatsal denetim konusundaki öğretmen ve denetmen görüşlerini içeren araştırmada 376 öğretmen ve 30 denetmeni içeren bir uygulamaya yer vermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler için en az katılım gösterilen boyut öğretmen geliştirme boyutudur. Denetmenler açısından ise değerlendirme boyutu en az katılım gösterilen boyut olarak görünmektedir. Araştırmacıların cinsiyete göre sanatsal denetim açısından anlamlı farklılık gösteren sonuçlar elde etmesi, bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Argon, İsmetoğlu ve İşeri (2014), ilkokullarda sanatsal denetim ve öğretmen motivasyonu hakkında yapmış oldukları araştırmada Düzce ilinin Akçakoca ilçesinde bulunan ilkokullardaki 150 öğretmeni içeren bir saha araştırması uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerde sanatsal denetim algıları cinsiyet ve kıdem açısından anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin sanatsal denetim ve motivasyon konusundaki algıları arasında orta düzeyli bir ilişkisinin olduğu araştırmanın sonuçlarından birisidir. Öğretmenler üzerinde motivasyon açısından yapılan araştırma ve buna paralel olarak ulaşılan bulgular, bu çalışma ile ayrışan temel nokta olarak görünmektedir.

Yılmaz (2004), eğitimle ilgili en önemli konunun denetim olduğunu vurguladığı araştırmada sanatsal denetim gibi çağdaş modellerin kullanılmasının önemini ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre sanatsal denetim gibi eğitim denetimindeki çağdaş modeller eğitim süreçlerinin ve uygulamalarının pozitif yönde geliştirilmesine olanak tanınması yönüyle önemlidir.

Dilekçi (2012), sanatsal denetim modelinin kamu ilköğretim okullarında benimsenme düzeyi ile ilgili yapmış olduğu tez çalışmasında denetmenlerin düşüncelerini

dile getirme becerilerinin önemini vurgulamıştır. Sanatsal denetimle ilgili demografik değişkenlere göre benzer sonuçlar elde edilmesi bu çalışmadan ayrılan yönler arasındadır. Araştırmanın 2010-2011 eğitim öğretim yılını içermesi ve Bolu ilindeki kamu okulları ile sınırlı olması bu çalışmadan farklı sonuçlar elde edilmesindeki temel etken olarak görünmektedir.



6. SONUÇ

Eğitim, bir toplum için gelişmişliğin göstergesi olduğu gibi kalkınmanın ön koşulları arasındadır. Eğitim hedeflerine ulaşılabilmesi için tüm tarafların sorumlulukları olmakla birlikte okul yöneticilerinin rollerinin ön plana çıktığı bilinmektedir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre okul yöneticileri eğitimdeki resmi süreçleri sürdürmenin yanı sıra ders verme, okulu düzene koyma, eğitim süreçlerini denetleme gibi görevleri yerine getirmektedir.

Başarılı okul yöneticileri, eğitim ve öğrenme ile ilgili konulara fazla vakit ayırmakta, gelişim kaydedilmesi için çaba göstermektedir. Okul yöneticilerinin sürdürülebilir sorumluluk, demokratik sorumluluk, yasal sorumluluk, inovatif sorumluluk, sosyal sorumluluk kategorilerinde sorumluluklarının bulunduğu çalışmada elde edilen sonuçlar arasındadır.

İyi bir okul yöneticisinin okulu geliştirme, dersi, eğitim ve öğretimi geliştirme, insan kaynaklarının yani okul personelinin gelişimini sağlama gibi özelliklerle ön plana çıktığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmada öğrenci ve öğretmen başarısı için uygun bir ortam meydana getirilmesi, iyi bir okul yöneticisinden beklenen temel özellik olarak belirlenmiştir.

Dünyada son yıllarda yaşanan sürekli ve hızlı değişimler her alanda kendisini göstermektedir. Eğitim de bunlardan birisidir ve yaşanan değişimlerin bir getirisi olarak eğitimin güncellenmesi gerekmektedir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre eğitim denetimi, eğitimle ilgili en önemli konulardan bir tanesidir ve nitelikli bir eğitim için çağdaş denetim modellerinin kullanılması beklenmektedir.

Öğrencilerin nitelikli bir eğitim alması için denetim faaliyetlerinin önemi büyüktür. Sanatsal denetim, eğitimde çağdaş denetim modellerinden bir tanesidir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre sanatsal denetim, öğretmen fikirlerinin cesaretlendirilmesine odaklanan bir yaklaşımdır.

Eğitimdeki gelişmelerin sürekli bir hal almasıyla birlikte sanatsal denetim gibi yaklaşımlar gelişim göstermektedir. Sanatsal denetimde öğretmenler sınıfta gözlenmektedir. Sanatsal denetimde gözlem rehberi ya da ölçü aleti gibi araçlar yerine olup biteni hisseden insan esas alınmaktadır. Sanatsal denetimin sınıf ortamındaki ayrıntılara odaklandığı çalışmanın sonuçlarından bir diğeridir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar, sanatsal denetimdeki amacın öğretmenlerin zayıf yönlerini ortaya koymaktan ziyade güçlü yönleri belirlemek ve geliştirmek olduğunu göstermektedir. Sanatsal denetimin denetmenin duyarlılığı ve algısının yanında bilgisinin

ön plana çıktığı bir denetim modeli niteliği taşıdığı çalışmada ulaşılan sonuçlar arasında kendisine yer edinmiştir.

Sanatsal denetimde belirleyici nitelikte olan hususlar arasında denetimcilerin gördüklerini tanımlama, denetim amaçlarının farkında olma ve gördüklerini etkili bir dil kullanarak ifade etme yeteneklerine sahip olmaları gerekliliği yer almaktadır. Çalışmada sanatsal denetimde gözlem ve yorumların gözden geçirilmesi ile birlikte sürecin sona erdiği yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Çağdaş bir eğitim denetimi modeli olarak sanatsal denetim, kesinlik içermemesi yönüyle yaygın şekilde eleştirilmektedir. Değerlendirmeyi yapan denetçilerin gözlem ve yorumlarına bağımlılık düzeyinin fazla olması, sanatsal denetimle ilgili eleştirilerden bir tanesi olarak görünmektedir.

Sanatsal denetim, çeşitli ilkeleri aracılığıyla diğer denetim modellerinden ayırt edilmektedir. Sınıfın doğal haline müdahale edilmemesi, verilerin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi, denetimi yapan kişinin öğretmenlere nesnel bilgiler sunması sanatsal denetimin ilkeleri olarak belirlenmiştir. Bu ilkelere uyum düzeyinin sanatsal denetimin başarısının belirleyicileri arasında olduğu çalışmanın sonuçlarından birisidir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre denetim, bir hedefe ulaşma düzeyinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Eğitimin denetiminin ise toplumun tamamını ilgilendirdiği çalışmada vurgulanan hususlar arasındadır.

Eğitim denetiminde sanatsal denetimin kendisine özgü niteliklerle ön plana çıktığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada sanatsal denetimin öğretime ek olarak sanatla ilgili tekniklerin yer aldığı bir yaklaşım olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin sanatsal denetim modelinin uygulanmasında okul yöneticileri hakkında görüşlerinin incelendiği araştırmada 101 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre cinsiyet sanatsal denetimle ilgili anlamlı farklılık içeren sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Erkeklerin Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı, kadınların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanından anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre sanatsal denetim modeli ölçeği puanı mesleki kıdem, öğrenim durumu, okul yöneticisinin cinsiyeti değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Yani öğretmen olarak görev yapma süresi, öğrenim durumu, okul yöneticisinin cinsiyeti sanatsal denetim açısından benzer etkileri göstermektedir. Benzer şekilde aynı kurumda görev yapma süresinin etkileri anlamlı farklılık göstermeyen etkileri ortaya çıkarmıştır.

Okul yöneticilerinin hangi sendikaya mensup olduğu ile ilgili ulaşılan sonuçlar benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle okul yöneticilerinin sendikası ile öğretmenlerin sendikasının aynı ya da farklı olmasının sonuçları anlamlı farklılık göstermemektedir.

Ulaşılan sonuçlar okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları liderlik stilinin sanatsal denetim düşüncesini anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre sonucunda demokratik lider tipinde yöneticisi olanların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanı, otoriter lider tipinde yöneticisi olanların Sanatsal Denetim Modeli ölçeği puanından anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür. Demokratik lider tipinde yöneticisi olanların sanatsal denetim modeli ölçeği puanı, ilgisiz lider tipinde yöneticisi olanların sanatsal denetim modeli ölçeği puanından anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Okul yöneticilerinin herkesin katılımına olanak tanıyan demokratik liderlik stilini benimsemesi önerilmektedir.
- Denetmenlerin sanatsal denetim süreçlerinde gözlemlerini etkili bir dille anlatmaları önerilir.
- Sanatsal denetimle ilgili süreçlerde deneticiler ve öğretmenler arasında dostane bir ilişki kurulmasına özen gösterilmelidir.
- Sanatsal denetimde eğitimsel yaşam kalitesinin geliştirilmesine öncelik verilmelidir.
- Sanatsal denetim sürecinde eğitim ve öğretime yönelik olumlu gelişmelerin ayrıca takdir edilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

Abiddin,N.Z.(2008).

Exploringclinicalsupervisiontofacilitethecreativeprocesssupervision. *TheJournal of International SocialResearch*, 1 (3), 13-33.

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (164), 159-175.

Akbaşlı, S. ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 366-377.

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri: sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.

Akçay, C. ve Başar, M.A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 38, 170-197.

Argon, T., İsmetoğlu, M. ve İşeri, B. (2014). İlkokullarda sanatsal denetim ve öğretmen motivasyon üzerine öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 286-296.

Aydın,İ. (2016) .Prof.Dr. İnayet AYDIN Öğretimde denetim Durum saptama değerlendirme ve geliştirme

Aydın, M.(2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*(5. Baskı).Ankara: Hatipoğlu.

Babaoğlu, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.

Bakioğlu, A. ve Akkaya, İ. (2013). Okul yöneticilerinin sosyal sorumluluğu algılamalarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 56-67.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 75-93.

- Bostancı, A.B., Bulut, M.Ş. ve Özbey, H. (2011). Öğretmen denetiminde sanatsal denetim yaklaşımının uygulamasına yönelik öğretmen ve denetmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (22), 238-254.
- Çakırer, İ. (2010). *Türkiye eğitim denetimi sistemi ile Finlandiya eğitim denetimi sisteminin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Dağlı, A. (2006). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 1-8.
- Dilekçi, Ü. (2012). *Sanatsal denetim modelinin kamu öğretim okullarında benimsenebilirliğin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Doğan, S. ve Yiğit, Y. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetimi tutumları ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (1), 159-171.
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentorluk. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 157-165.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Güredin, E.(2008) *Denetim ve güvence hizmetleri*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Helvacı, M.A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 41-60.
- Hopkins, W.S ve Moore, K.D (1993). *Clinical supervision*. Oxford: Brown&BenchmarkPublishers.
- İşeri, E.T. ve Çalık, T. (2019). Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri ve bunları aşmaya yönelik çözüm yolları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 1470-1503.
- Kapusuzoğlu, S. ve Dilekçi, Ü. (2017). Development of theartisticsupervision model scale. *Universal Journal of EducationalResearch*, 5 (7), 1192-1200.

- Karacabey, M.F. ve Bozkuş, K. (2020). Okul yöneticilerinin okul liderliğinde yetiştirilme ve sorun yaşama seviyeleri. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 34 (1), 42-57.
- Karasar, N. (1991). (4.bas.). Ankara. • Köklü, N. Büyüköztürk, Ş. Ve Çokluk (2007). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kesen, İ., Sundaram, D.T. ve Abaslı, K. (2019). *Öğretim lideri ve okul müdürü*. Siyaset Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, İstanbul.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 1-23.
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri. *TurkishStudies*, 8 (6), 413-430.
- Memduhoğlu, H.B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (33), 653-666.
- Memduhoğlu, H.B ve Zengin M. (2012) Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin Türk Eğitim sisteminde uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5.
- Meydan, B. ve Denizli, S. (2018). Turkishundergraduatesupervisees' viewsregardingsupervisoryrelationship. *EurasianJournal of EducationalResearch*, 74, 1-24.
- Nafiah, N. ve Chatib, M. (2018). Therelationshipbetweenartisticsupervisionapproachwithpedagogiccomptence of elementarschoolteachers. *International Conference on TechnopreneurshipandEducation*, 150-154.
- Nafiah, N., Bafadal, İ., Supriyanto, A. ve Arifin, İ. (2019). İlköğretim okulu öğretmenlerinin geliştirilmiş pedagojik yeterliliğine yönelik sanatsal denetim modeli geliştirme. *İlköğretim Online Dergisi*, 18 (3), 1260-1286.
- Ngwenya, V.C. (2020). School-basedsupervisionenhancesthe Professional development of teachers. *South AfricanJournal of Education*, 40 (3), 1-10.
- Nyathi, W. ve Shonhiwa, C. (2020). Exploringtheinstructionalsupervisionpractices of schoolprincipals in themidlandsprovince of Zimbabwe. *Journal of ArtsHumanities and Social Sciences*, 8 (9), 474-481.

- Okday, F. (1999). *Denetim alt sistemleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma*. Ankara:Armağan Yayınevi.
- Özbey, H.(2011).Öğretmen denetiminde sanatsal denetim yaklaşımının uygulanmasına yönelik öğretmen ve denetmen görüşleri.
- Örenay, H. (2005) *Kamuda denetim*, Maliye Bütçe Kontrolörleri Derneği Yayınları, Ankara.
- Özcan, M. (2020). Teachers' evaluation on schoolprincipals' supervision. *EducationalPolicy Analysis and Strategic Research*, 15 (2), 303-321.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, D.Ö. (2015). School administrators' leadershipcompetenciesaccordingtotheviews of schooladministratorsandteachers. *EducationandScienceJournal*, 40 (177), 365-383.
- Özen, F. ve Hendekçi, E.A. (2016). Türkiye'de eğitim denetimi alanında 2005-2015 yılları arasında yayımlanan makale ve tezlerin betimsel analizi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6 (11), 619-650.
- Özsoy, P. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin iç motivasyon ve görev performanslarının il eğitim denetmenlerinin uyguladıkları denetim yaklaşımları açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pasaribu, A., Purba, S. ve Matondang, Z. (2017). Implementation of academicsupervision of artistic model in improving in the role of English teacher as learningagent. *Journal of Research&Method in Education*, 7 (6), 34-41.
- StatisticsCanada, (2010):155 ve Neuman (2010): 351
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2 (1), 33-48.
- TheAmerican Accounting AssociationCommittee on Basic Auditing Concepts*, (1971)
- Topçu, İ. (2013). *Okulu geliştirmede velilerin rolü*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Tosun, N. (2014). *Türkiye ve İngiltere eğitim sistemlerindeki okulların eğitim denetimi, politikaları ve uygulamaları arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuncel, E. Eğitim denetimi ve sorunları: denetimde çağdaş yaklaşımlar ve uygulamalar. <https://silo.tips/download/etm-denetm-ve-sorunlari-denetimde-ada-yaklamalar-ve-uygulamalar> , Erişim Tarihi: 27.04.2022.

- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76.
- Uğurlu, C.T. (2013). Sanatsal denetim ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19 (1), 119-134.
- Ünsal, Y. Denetim modelleri. <https://www.slideshare.net/yaseminnsal/denetim-modelleri> Erişim Tarihi: 25.04.2022.
- Yılmaz, K. (2004). Sanatsal denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 38, 292-311.
- Yirci, R. ve Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü. *Tarih Okulu Dergisi*, 14 (50), 570-598.

EKLER

EK A: UYGULANAN ANKET ÖRNEĞİ

SANATSAL DENETİM MODELİ ÖLÇEĞİ

Değerli öğretmenler,

Bu araştırma "Okul yöneticilerinin sanatsal denetim modelini uygulamasının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi" yüksek lisans tezine veri toplama aracı olarak kullanılacaktır. Araştırma için oluşturulan bu anket öğretmenlerin vereceği cevaplar doğrultusunda incelenecektir. Bu anketteki sorulara vereceğiniz cevaplarınız özeldir yalnızca araştırma için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Anketi cevaplamaya ayırdığınız zaman ve araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

1.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Meslekteki kıdeminiz? ☐ 1-10 yıl ☐ 10-20 yıl ☐ 20 yıl üzeri
☐
- 3.Öğrenim durumunuz? ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
- 4.Okul yöneticinizin cinsiyeti? ☐ Kadın ☐ Erkek
5. Kurumunuzdaki görev süreniz? ☐ 1-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 üzeri
6. Okul yöneticinizin liderlik tarzı nedir? ☐ Otoriter ☐ Demokratik ☐ İlgisiz

2.BÖLÜM

Aşağıda, Okul yöneticilerinin Sanatsal Denetim Modelini uygulamasını ölçmek amacıyla hazırlanmış 22 madde yer almaktadır. Her maddeye katılım derecenizi "1=Hiç katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Orta düzeyde katılıyorum", "4= Katılıyorum", "5= Tamamen katılıyorum" şıklarına göre belirleyerek işaretleyiniz. Denetmen olarak okul yöneticinizi düşününüz.

1. Denetmenler gözlem yaptığı dersin uzmanıdır.
 - ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
2. Denetmenler eğitsel tecrübeye sahiptirler.
 - ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
3. Denetmenler yeterli düzeyde öğretmenlik meslek bilgisine sahiptirler.
 - ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
4. Denetmenler olayları eğitsel anlamına uygun biçimde yorumlama yetisine sahiptir.
 - ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
5. Denetmenler sınıf yaşamının uzmanıdır.
 - ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
6. Denetmenler işleyişte yapılan etkinliklerin niceliğine değil niteliğine önem verirler.
 - ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.

7. Denetmenler bir konudaki yetersizliği denetim sürecinde gözlemlediklerine genellemezler.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.
8. Denetmenler kullanılan öğretim yöntemlerini gözlemlerken öğretmenin karakter yapısını dikkate alırlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.
9. Denetmenler sınıftaki performansı bir bütünlük içinde ele alırlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.
10. Denetmenler klişeleşmiş (standart) özellikleri aramak yerine, imkanlar gereği duruma göre bir denetim anlayışını dikkate alırlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.
11. Denetmenler sınıf gözlemlerini tekrarlı olarak uzun bir döneme yayarlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.
12. Denetmenler nezaket kurallarına uyarlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.

13. Denetmenler öğretmen davranışlarında özgünlük ararlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
14. Denetmenler öğretmenin bireysel yaratıcılığını ortaya koymasına fırsat tanırırlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
15. Denetmenler öğretmenin öğretim becerilerine bakarlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
16. Denetmenler öğretmenlerle güven esaslı dostça bir ilişki kurarlar.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
17. Denetmenler öğretmene kendine özgü yeteneklerini kullanması konusunda yardım ederler.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.
18. Denetmenler öğretmenin sınıfla olan etkileşimine ve iletişimine dikkat ederler.
- ☐ Hiç katılmıyorum.
 - ☐ Katılmıyorum.
 - ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
 - ☐ Katılıyorum
 - ☐ Tamamen katılıyorum.

19. Denetmenler öğretmenlerin eksik yanlarına odaklanmak yerine, güçlü yanlarını vurgularlar.

- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.

20. Denetmenler denetim sonrası gözlemlerini açıkça ifade ederler.

- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.

21. Denetmenler gözlemlerini etkileyici bir dille ifade edebilme yeteneğine sahiptir.

- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.

22. Denetmenlerin eksiklik ve yanlışları dile getirirken kullandıkları dil anlaşılırdır.

- ☐ Hiç katılmıyorum.
- ☐ Katılmıyorum.
- ☐ Orta düzeyde katılıyorum.
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Tamamen katılıyorum.

Anketimi doldurduğunuz için teşekkür ederim.

Zeynep Neşe DEMİRHAN BURÇAK

EK C: TURNITIN RAPORU

Zeynep Neşe Demirhan Burçak_Predefense

ORIGINALITY REPORT

17%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.pegem.net Internet Source	3%
2	www.akademikbakis.org Internet Source	1%
3	acikarsiv.mehmetakif.edu.tr Internet Source	1%
4	toad.halileksi.net Internet Source	1%
5	dergipark.org.tr Internet Source	1%
6	acikbilim.yok.gov.tr Internet Source	1%
7	Submitted to Istanbul Aydin University Student Paper	1%
8	ebe.yeditepe.edu.tr Internet Source	1%
9	Submitted to Yeditepe University Student Paper	1%

10	docplayer.biz.tr Internet Source	<1 %
11	Submitted to Beykent Üniversitesi Student Paper	<1 %
12	abakus.inonu.edu.tr Internet Source	<1 %
13	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
14	Submitted to Ege Üniversitesi Student Paper	<1 %
15	PEKDOĞAN, Serpil and BAYAR, Adem. "ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ELEŞTİREL DÜŞÜNME EĞİLİMLERİ VE BİLİMSEL TUTUMLARININ FARKLI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2016. Publication	<1 %
16	openaccess.izu.edu.tr Internet Source	<1 %
17	prezi.com Internet Source	<1 %
18	Submitted to Ataturk Üniversitesi Student Paper	<1 %
19	kouegitim2009.wikispaces.com Internet Source	<1 %

20

tez.yok.gov.tr

Internet Source

<1 %

21

yunus.hacettepe.edu.tr

Internet Source

<1 %

22

acikerisim.aku.edu.tr

Internet Source

<1 %

23

dspace.balikesir.edu.tr

Internet Source

<1 %

24

paperzz.com

Internet Source

<1 %

25

www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080

Internet Source

<1 %

26

ÖZDEMİR, Servet, SEZGİN, Ferudun and KILIÇ
ÖZEN, Duygu. "Okul yöneticisi ve öğretmen
görüşlerine göre Okul yöneticilerinin liderlik
yeterlikleri", Kaligrafi Yayıncılık, 2015.

Publication

<1 %

27

Submitted to Harran Üniversitesi

Student Paper

<1 %

28

www.webdeogren.com

Internet Source

<1 %

29

portal.uzem.omu.edu.tr

Internet Source

<1 %

30

adudspace.adu.edu.tr:8080

Internet Source

<1 %

31

Submitted to Düzce Üniversitesi

Student Paper

<1 %

32

Submitted to Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

Student Paper

<1 %

33

UĞURLU, Celal Teyyar. "Sanatsal denetim ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması", İletişim Hizmetleri, 2013.

Publication

<1 %

34

www.efdergi.hacettepe.edu.tr

Internet Source

<1 %

35

Submitted to Gazi University

Student Paper

<1 %

36

acikerisim.firat.edu.tr

Internet Source

<1 %

37

hcaner.emu.edu.tr

Internet Source

<1 %

38

hdl.handle.net

Internet Source

<1 %

39

nobelabstracts.org

Internet Source

<1 %

40

MEMİŞOĞLU, Salih Paşa and KALAY, Mustafa. "İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ",

<1 %

Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2017.

Publication

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

