

SUPERVISIÓN DE LA DOCENCIA EN TURQUÍA

INSTRUCTIONAL SUPERVISION IN TURKEY

Hüsnü ERGÜN

Profesor asociado de Administración Educativa. Universidad de Pamukkale, Turquía.

Kazım Çelik

Profesor asociado de Administración Educativa. Universidad de Pamukkale, Turquía.

Abdurrahman TANRIÖĞEN

Profesor asociado de Administración Educativa. Universidad de Pamukkale, Turquía.

Funda NAYIR

Profesora asociada de Administración Educativa. Universidad de Pamukkale, Turquía.

Resumen

La supervisión educativa es una cuestión importante en Turquía, país en el que trabajan un millón de docentes. El objetivo de estas inspecciones es mejorar la calidad de la educación de los alumnos y evaluar el rendimiento de los docentes. Además, el proceso de supervisión educativa también contribuye al desarrollo profesional de los docentes. A los inspectores de educación que trabajan en las provincias se les ha encomendado la tarea de

supervisar cada año las instrucciones de los docentes candidatos y contratados. Por lo general, se espera que los inspectores observen la supervisión de la instrucción realizada por los directores de los centros escolares, en lugar de supervisar ellos mismos directamente. En otras palabras, en Turquía la tarea de supervisión de la instrucción recae en dichos directores. No existe ninguna disposición jurídica que el director deba utilizar para llevar a cabo la supervisión. Esta situación impide que la inspección educativa alcance un determinado nivel y que los directores actúen en el marco de su propio entendimiento. De este modo, la función de identificar con precisión la situación existente mediante la observación no puede llevarse a cabo con eficacia. Cuando el elemento de retroalimentación del sistema no funciona, el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje depende de la voluntad y el esfuerzo personales del profesor. Sin embargo, puede decirse que debería adoptarse un enfoque más profesional y eficaz en el proceso de supervisión de la enseñanza, y que debería llevarse a cabo con regularidad en todos los centros.

Palabras clave: *Supervisión, supervisión de la docencia en Turquía, problemas de supervisión, inspectores de educación, director de centro escolar.*

Abstract

Instructional supervision is an important issue in Turkey, a country where one million teachers are employed. These supervisions are conducted with the aim of improving the quality of education for students and evaluating the performance of teachers. In addition, the instructional supervision process also contributes to the professional development of teachers. Education

inspectors working in provinces have been given the task of supervising the instructions of candidate and contracted teachers every year. Generally, education inspectors are expected to monitor the instructional supervision conducted by school principals, rather than directly conducting instructional supervision themselves. In other words, the task of instructional supervision actually was left on school principals in Turkey. There is no legal form that the school principal must use for conducting instructional supervision. This situation prevents instructional supervision from reaching a certain standard and causes school principals to conduct instructional supervision within the framework of their own understanding. Thus, the function of accurately identifying the existing situation through observation cannot be performed effectively. When the feedback element of the system does not work, the development of the teaching and learning depends on the personal will and effort of the teacher. However, it can be said that a more professional and effective approach should be adopted in the instructional supervision process, and it should be conducted regularly in every school.

Keywords: Supervision, instructional supervision in Turkey, supervision problems, education inspectors, school principal.

1. INTRODUCCIÓN

La educación abarca el desarrollo de las cualidades inherentes a los individuos y garantiza la continuación de la esperanza de la sociedad en el futuro. La continuidad de esta esperanza está relacionada con la calidad de la educación. No se puede negar la importancia de los docentes para una educación de calidad. Incluso si todos los factores del sistema educativo, como edificios, recursos, etc., son excelentes, el resultado deseado no puede alcanzarse a menos que el profesor utilice eficazmente estos factores a un nivel óptimo. Por lo tanto, el elemento más crucial para una educación de calidad es el profesor. En otras palabras, el profesor es un factor determinante de los resultados del aprendizaje. Aunque los docentes ocupan un lugar importante en la educación de calidad, necesitan el apoyo del centro y de otras partes interesadas en la educación. Uno de los métodos empleados para que los docentes puedan impartir una enseñanza eficaz es la supervisión de la docencia. La supervisión de la docencia revela tanto los puntos fuertes como los débiles de los docentes y cuenta con el apoyo de los directores de los centros, los inspectores y otros funcionarios. La supervisión es uno de los esfuerzos encaminados a ayudar a los docentes a superar los retos a los que se enfrentan.

En Turquía, el presupuesto del gobierno central para el año 2023 es de 4.469.570.019.000 TL (liras turcas), mientras que el presupuesto asignado al Ministerio de Educación Nacional es de 435.351.082.000 TL. Esto significa que aproximadamente el 9,7% del presupuesto del gobierno central se dedica a la educación (Dirección de Estrategia y Presupuesto de la República de Turquía, 2023). Por ello, la educación no debe dejarse sin supervisión. Quienes tienen autoridad para gestionar los recursos públicos deben explicar la exactitud de su trabajo, ya que utilizan los escasos

recursos de la sociedad. Por lo tanto, los centros escolares deben ser inspeccionados tanto desde el punto de vista administrativo como educativo. Aunque esta supervisión la realizaban generalmente los inspectores educativos hasta 2014, en los años siguientes se solicitó que la llevaran a cabo los directores de los centros. En Turquía, es una obligación constitucional supervisar la educación porque es un deber otorgado al Estado por la Constitución, que está bajo el control del Estado.

2. SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN TURQUÍA

Hasta 2014, en el sistema educativo turco había dos grupos de control con diferentes derechos financieros y de estatus en los ministerios y las provincias. En 2014, esta estructura dual se transformó en una estructura única, y la reestructuración se llevó a cabo en las direcciones provinciales de educación nacional. En 2016, esta estructura unificada se trasladó a la organización del Ministerio. Sin embargo, durante la creación de esta estructura, solo se incluyó en ella a un grupo de 500 personas, mientras que un grupo de inspectores de aproximadamente 2000 personas fue excluido del sistema de supervisión (Ergün y Çelik, 2018, p. 413). Desde 1962, el número de instituciones sujetas a la inspección de los inspectores ha aumentado constantemente, y en la normativa de 2011, la inspección de todas las instituciones educativas se asignó a los inspectores que prestan servicio en las provincias. Entre estas funciones, la supervisión de la enseñanza también ocupa un lugar importante. Con la regulación legal realizada en 2016, no existe una estructura de inspectores en las provincias. 500 inspectores en el Ministerio fueron dirigidos a la supervisión institucional de las instituciones y no se llevó a cabo ninguna supervisión de docencia (Ergün, 2020, p. 152). Con la regulación legal de 2014, el deber de la

supervisión docente no se otorgó a los inspectores (MEB, 2014). Aunque los datos obtenidos de los centros escolares por la inspección deberían utilizarse en el desarrollo de las políticas educativas, el sistema de supervisión en Turquía se ha reducido en cuanto a efectivos, lo que dificulta el cumplimiento de la función de supervisión. En este caso, se ha reducido el apoyo del sistema de supervisión en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En un mundo en constante cambio, puede considerarse necesario que también se produzcan cambios en los sistemas de supervisión. Los cambios en el sistema de supervisión educativa turco incluyen la unificación de los inspectores que trabajan a nivel provincial y ministerial en el ámbito provincial, el nombramiento de algunos de los inspectores que trabajan en la provincia para el ministerio y la exclusión de otros del sistema. Estos fueron los cambios radicales que se produjeron, seguidos del establecimiento de una estructura bicéfala tanto a nivel provincial como ministerial de nuevo en 2022. En ocho años, el sistema de supervisión se vio sometido a estos cambios radicales y, en última instancia, volvió a la estructura dual formada por inspectores del ministerio y de las provincias que existía hace ocho años.

En 2011, los inspectores provinciales, a los que se había asignado la tarea más exhaustiva de su historia al otorgarles la responsabilidad de supervisar todas las instituciones educativas y a los docentes que trabajaban en ellas (Ergün, 2020, p. 152), fueron marginados y expulsados del sistema en 2016. El carácter radical de los cambios puede provocar imprevisibilidad en su dirección. Se han producido cambios constantes en el sistema educativo turco, especialmente desde 2014. A lo largo de este periodo, el único

aspecto constante ha sido la reticencia a que inspectores lleven a cabo la tarea de supervisión de la instrucción.

3. SUPERVISIÓN DE LA ENSEÑANZA EN TURQUÍA

La supervisión de la enseñanza es una herramienta importante para facilitar el desarrollo profesional de los docentes (Bencherab y Maskari, 2021, p. 51). La supervisión es una función que reúne diversos elementos de la eficacia de la enseñanza en los centros escolares. Podemos pensar en la supervisión como el pegamento de un centro próspero, el cual une los objetivos institucionales y las necesidades de los docentes y potencia la mejora del aprendizaje. Cuando la supervisión es eficaz, desempeña bien su función de pegamento, mientras que cuando es deficiente, no consigue mantener unidos todos los elementos del proceso de enseñanza (Glickman, Gordon y Ross-Gordon, 2013, p. 8).

La supervisión mejora la eficacia de la docencia, es decir, la calidad de la supervisión afecta a la calidad de la docencia (David, Madinah. y Godfrey, 2021, p. 226). La supervisión de la enseñanza es el proceso de observar los comportamientos del profesor durante su enseñanza y de analizar y evaluar las actividades previas y posteriores a la clase en el entorno de enseñanza de un centro educativo. Tras identificar la situación durante la supervisión de la enseñanza, el objetivo es proporcionar asistencia profesional en relación con las deficiencias y los errores, destacar los aspectos positivos y contribuir al desarrollo del profesor (Taymaz, 1984, p. 9). Los principales objetivos de la supervisión educativa en la Turquía actual son detectar deficiencias y aplicaciones incorrectas mediante el control del trabajo del personal educativo, adoptar medidas preventivas, garantizar la coordinación del

personal, motivar al personal con orientación y ayuda profesional, aumentar los niveles de satisfacción laboral y contribuir a la integración del entorno y las instituciones educativas (Memduhoglu *et al.*, 2007, p. 65).

En Turquía, la supervisión se lleva a cabo con las "Guías de supervisión" elaboradas por el Departamento del Consejo de Supervisión, que es la unidad superior del sistema de supervisión. Las guías de supervisión constan de cuatro secciones. Estas secciones incluyen "entornos educativos", "actividades educativas", "actividades de gestión" y "asuntos financieros". En estas guías, a los inspectores relacionados con la supervisión de la enseñanza se les asigna una única tarea: que examinen "la situación de la observación y orientación de las clases de los docentes cada curso académico por parte del director del centro". En otras palabras, se espera que los inspectores controlen la supervisión de la enseñanza llevada a cabo por los directores de los centros, en lugar de realizarla ellos mismos directamente. Estas guías se prepararon para los inspectores que ejercen a nivel ministerial, pero también se recomienda que se utilicen a nivel provincial durante la supervisión (MEB, 2021).

Se ha encomendado a los inspectores de educación que trabajan en las provincias la tarea de supervisar cada año las instrucciones de los docentes candidatos y contratados. Además, se establece que la supervisión de la instrucción se llevará a cabo para los docentes que soliciten las instituciones o cuya inadecuación profesional se identifique durante las inspecciones (MEB, 2022). Teniendo en cuenta que en la provincia trabajan aproximadamente 1.155 inspectores de educación y 300 ayudantes de inspectores de educación, no sería realista esperar que la tarea de realizar la supervisión de la instrucción se lleve a cabo mientras también realizan otras tareas como investigaciones, supervisión institucional, exámenes

preliminares, supervisión y evaluación e investigación. Teniendo en cuenta que el proceso de candidatura dura un año y que los docentes contratados también pasaron a ocupar puestos permanentes en 2023, puede deducirse que la tarea de llevar a cabo la supervisión de la instrucción de aproximadamente un millón de docentes en Turquía se dejó en manos de los directores escolares. El formulario de supervisión educativa que pueden utilizar los inspectores o los directores no se ha elaborado oficialmente. Por esta razón, los docentes son evaluados utilizando formularios de supervisión de la enseñanza con criterios diferentes. Aunque esta situación proporciona una normalización para los docentes supervisados por el director del centro, no puede alcanzar un estándar en todo el país.

Además, los directores no están obligados oficialmente a utilizar un formulario específico de supervisión de la enseñanza. Es decir, no existe ninguna disposición jurídica que el director deba utilizar para realizar la supervisión impidiendo que la enseñanza alcance un determinado nivel y dando lugar a que los directores supervisen en el marco de su propio entendimiento (Bilgin Dikmen y Göksoy, 2021, p. 375). La ausencia de un modelo estándar hace que los directores de escuela den importancia a ciertas cuestiones y permite que el profesor adopte una posición de acuerdo con el supervisor. Como resultado, no se consigue la eficacia deseada de la supervisión de la instrucción (Yeşil y Kış, 2015, p. 27; Göl, 2021, p. 77; Sarışık *et al.*, 2021, p. 1). Quienes llevan a cabo la supervisión de la enseñanza deben enfocar el proceso de manera holística, no solo centrándose en elementos específicos como los planes de clase, sino también observando la impartición real de la clase (Yao Dewodo y Agbetorwoka y Pearl Wotordzor, 2019, p. 133). De lo contrario, la función de identificar con precisión la situación existente a través de la observación no puede llevarse a cabo con

eficacia. Sin identificar con precisión la situación actual, no es posible crear una hoja de ruta para mejorar la educación y la instrucción. En resumen, no se puede determinar el punto de partida para dar el paso hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Cuando el elemento de retroalimentación del sistema no funciona, el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje depende de la voluntad y el esfuerzo personales del docente. Aunque se pueden dar pasos no sistémicos de forma incremental para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, esto no se consigue de forma cohesionada a nivel nacional. Como resultado, no se pueden descubrir las áreas ocultas y desconocidas de los docentes que no están abiertos al desarrollo (Saxena, 2015, p. 3). En otras palabras, puede decirse que el desarrollo de la educación y la formación se deja a la conciencia de los docentes. Se entiende que la supervisión instructiva realizada por los directores de los centros también se lleva a cabo cuando encuentran tiempo debido a la carga de trabajo y que los directores asisten a las clases una vez al año (Koşar y Buran, 2019, p. 1255; Bilgin Dikmen y Göksoy, 2021, p. 375).

Los directores del centro tienen la responsabilidad de orientar y desarrollar a los docentes, empleados y otros miembros del personal. También son responsables de la calidad de la enseñanza impartida por los docentes en la institución o escuela que dirigen y, como líderes escolares, deben cumplir su función de mejorar y potenciar la calidad de la enseñanza. Los directores son líderes o supervisores que ayudan a los docentes individualmente o en grupo a mejorar el aprendizaje. Además de motivar a los docentes, deben ser capaces de inspirarles para que aumenten su rendimiento. Si la supervisión puede aumentar la profesionalidad de los docentes, también puede aumentar su satisfacción laboral (Ahmad y Saefurrohman, 2020, p. 290).

En la actualidad, factores como la insuficiencia de inspectores y la normativa legal hacen necesario que sean los directores de los centros los que lleven a cabo la supervisión de la enseñanza. La eliminación de la observación de las clases por parte de los inspectores ha sido acogida positivamente por los docentes y los directores de los centros, mientras que los inspectores se han resistido. También existe la preocupación de que la supervisión de la instrucción por parte de los directores escolares pueda aumentar la parcialidad y ser ineficaz debido a su posible falta de experiencia en este ámbito (Tonbul y Baysülen, 2017, p. 299). Se puede argumentar que la ausencia de supervisión de la instrucción realizada por los inspectores de educación no crea una deficiencia y, de hecho, reduce el estrés de los docentes (Yağmur y Aslanargun, 2022, p. 102). También hay personal escolar que opina que la supervisión de la enseñanza debe ser realizada por inspectores debido a su experiencia docente, pericia, objetividad, conocimiento de la materia y la seriedad con la que los docentes se toman las observaciones de los inspectores (Köse, 2017, p. 298). El estudio realizado por Demirtaş, Karabatak y Küçük (2016) revela que los docentes no tienen pensamientos negativos sobre los comportamientos éticos de los inspectores educativos y sus competencias de supervisión de la enseñanza. Sin embargo, los docentes pueden sentirse incómodos con las actitudes y los comportamientos de los inspectores, el tiempo inadecuado asignado para las observaciones de clase, la incapacidad de los inspectores para priorizar la orientación y la motivación, y el hecho de estar influenciados por el director de la escuela. (Taymaz, 1984, p. 11; Kazak y Yüksel, 2022, p. 32). Estos factores contribuyen a que los directores tengan una opinión más positiva de las observaciones de las clases.

Los docentes quieren que se lleve a cabo la supervisión de la instrucción, pues piensan que las variaciones en la aplicación de la supervisión de la instrucción tienen aspectos positivos, como rescatarlos de la monotonía y promover el desarrollo profesional (Kazak, 2013, p. 24). Asimismo, consideran que es necesario que los directores escolares conduzcan la instrucción por varias razones. Esperan que los directores escolares tengan conocimientos, estén cualificados y sean competentes para llevar a cabo la supervisión docente. Valoran los enfoques sinceros, genuinos y comprensivos durante las observaciones. Los docentes aprecian recibir un aviso previo sobre la observación y destacan la importancia de centrarse en el máximo número de presentaciones de las lecciones. También valoran la retroalimentación proporcionada después de la observación. Los docentes creen que cuando los directores realizan observaciones de las clases, se reduce la presión de las inspecciones, se contribuye a su preparación, planificación, intercambio de experiencias y sentido de la responsabilidad. Ayuda a los docentes a reconocer sus puntos débiles, reduce su estrés y les permite beneficiarse de la experiencia del director. Además, los profesores consideran que es beneficioso prolongar el proceso de supervisión (Yeşil y Kış, 2015, p. 27; Ergen y Eşiyok, 2017, p. 15; Ceylan y Can, 2019, p. 490; Ateşoğlu y Akbaşlı, 2020, p. 12; Göl, 2021, p. 77; Kazak y Yüksel, 2022, p. 32). Además, el hecho de que los directores escolares lleven a cabo la supervisión de la enseñanza tiene algunos aspectos positivos. Puede ser útil para el director conocer más de cerca a los docentes y aumentar la comunicación entre los dos actores clave dentro de la escuela (Dönmez y Demirtaş, 2018, p. 454). También puede garantizar que los docentes muestren un alto rendimiento como profesor modelo en las inspecciones (Ahmad y Saefurrohman, 2020, p. 289).

Los directores han respondido positivamente a que se les conceda la autoridad para llevar a cabo la supervisión de la instrucción, ya que aumenta su poder en un sentido (Birel y Erçek, 2019, p. 175). Una administración escolar fuerte puede facilitar una gestión escolar eficaz. Sin embargo, como se menciona en la anterior investigación, también es evidente que es necesario desarrollar sus competencias. Solo el carácter de la supervisión puede afectar negativamente al liderazgo que desempeña en la escuela, a menos que esté respaldado por el poder experto de los directores escolares. Los directores tienden a centrarse más en la supervisión de las prácticas docentes de los docentes con bajo rendimiento (Yego y Amimo y Mendoza-Role, 2020, p. 96). En Turquía, el número de observaciones de clases realizadas por los directores escolares está influido por factores como las quejas contra los docentes y la antigüedad (Koşar y Buran, 2019, p. 1255). Sin embargo, dado que el propósito de la supervisión de la instrucción es mejorar la enseñanza, debe llevarse a cabo con regularidad (Lyonga, 2018: 123).

Debido a la supervisión de la instrucción, los docentes se alteran, se estresan, no están dispuestos a abrirse a la crítica y muestran una actitud negativa hacia esta (Dikmen y Göksoy, 2021, p. 375). La ansiedad hacia la supervisión puede aliviarse con una mayor transparencia en las administraciones escolares. Cuando la transparencia se convierte en una cultura dentro de la gestión escolar, la actitud de los empleados hacia la supervisión puede volverse positiva (Ergün, 2020, p. 123). Sin embargo, esto también puede deberse a la relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director de la escuela y la eficacia de la supervisión docente (Demirbaş y Kazak, 2022, p. 413). Los directores pueden mejorar la eficacia de la supervisión cumpliendo sus funciones de liderazgo pedagógico. Como

habrá una menor oposición a los elementos eficaces del sistema, puede desarrollarse una actitud positiva hacia la supervisión. Los empleados que creen en los beneficios de la supervisión pueden reducir las áreas ocultas y desconocidas en la ventana de Johari, lo que permite a los inspectores cumplir sus funciones de orientación y desarrollo (Saxena, 2015, p. 3).

A pesar de sus beneficios, llaman la atención muchas situaciones negativas derivadas de la supervisión de las clases por parte del director escolar. Los aspectos negativos de la supervisión de la enseñanza llevada a cabo por los directores han sido identificados a través de una revisión exhaustiva de la literatura (Kazak, 2013, s. 24; Yeşil y Kış, 2015, s. 27; Koğu y Kış, 2016; Dönmez y Demirtaş, 2018, s. 454; Ceylan y Can, 2019, s. 490; Karasu y Cömert, 2019, s. 93; Koşar y Buran, 2019, s. 1255; Sabancı y Akcan, 2019, s. 1907; Altunay, 2020, s. 95; Uygur, 2020, s. 401; Sarışık vd., 2021, s. 1; Gölcük y Atik, 2022, s. 1841; Şık y Demirtaş, 2022, s. 44) como se indica a continuación:

- Breve duración de la supervisión, parecida a un periodo de clase, que puede ser escaso.
- Tiempo insuficiente asignado por los directores de los centros escolares debido a sus otras responsabilidades.
- Irregularidad en la realización de las supervisiones.
- Influencia de factores como el número de quejas contra el profesor, la antigüedad, etc.
- Los inspectores pueden no tener la misma experiencia que los docentes en sus respectivos campos.
- Falta de objetividad por parte de los directores escolares.

- Interferencia de la relación director-docente en el proceso de supervisión.
- Ansiedad moderada experimentada por los docentes durante las supervisiones realizadas por los directores escolares.
- Ineficacia de los directores escolares en el cumplimiento de sus funciones de supervisión.
- Posibilidad de errores de juicio debidos al papeleo, el favoritismo, el estrés y las limitaciones de tiempo.
- Los directores suelen dar prioridad a determinar el nivel de rendimiento en lugar de tener en cuenta las diferencias individuales.
- Los docentes necesitan una evaluación basada en las diferencias individuales en lugar de basarse en evaluaciones estandarizadas.
- Conocimiento insuficiente del contenido de las lecciones por parte de los inspectores.
- Formación inadecuada para llevar a cabo las supervisiones.
- Posibilidad de que la supervisión se realice superficialmente o como una formalidad.
- Los docentes muestran un comportamiento conformista o hacen lo que saben en lugar de desarrollar comportamientos adecuados para el inspector.
- Falta de confianza en el proceso de supervisión, baja autoestima y menor motivación entre los docentes.

- Los directores se centran en los aspectos físicos del aula, el papeleo, la gestión del aula, la preparación, el proceso o la evaluación, descuidando otras áreas importantes.

- La supervisión de la enseñanza no mejora la moral, la motivación y el rendimiento de los docentes.

- Los directores tienen deficiencias en el conocimiento de la profesión docente, la comunicación y la gestión del aula.

- Falta de formularios estandarizados para la supervisión de la instrucción.

Es importante señalar que estos puntos reflejan los posibles aspectos negativos del proceso de supervisión y pueden variar en diferentes contextos y situaciones.

4. CONCLUSIÓN

En conclusión, la inspección educativa es una cuestión importante en Turquía, un país en el que trabajan un millón de docentes. En un principio, la supervisión corría a cargo de los inspectores de educación y, en los últimos años, de los directores de los centros escolares. Tanto si la supervisión de la enseñanza la realiza el director del centro como si la realiza el inspector, puede presentar aspectos tanto positivos como negativos. Estas supervisiones tienen como objetivo de mejorar la calidad de la educación de los alumnos y evaluar el rendimiento de los docentes. Además, este proceso también contribuye al desarrollo profesional de los docentes. Sin embargo, se puede decir que debería adoptarse un enfoque más profesional y eficaz en el proceso de supervisión, y que debería llevarse a cabo con regularidad

en todas las escuelas. De este modo, se puede garantizar que los alumnos reciban una mejor educación y que los docentes demuestren un mejor rendimiento. Lo importante en la supervisión no es quién la lleva a cabo, sino la cualificación de los inspectores y la aplicación del proceso de acuerdo con determinadas normas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, A., y Saefurrohman, S. (2020). Teacher's perception of academic supervision of the school headmaster. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 289-302. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/33537>.
- Akbaşı, S. y Tunç, Z. (2019). The Assessment of Primary School Teachers' Opinions About Course Supervision of School Principals. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (3), 75-92, DOI n.º: 10.17556/erziefd.474511
- Altunay, E. (2020). Okul yöneticilerinin ders denetimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (55), 95-127. DOI: 10.21764/maeuefd.647056
- Ateşoğlu, Y. y Akbaşı, S. (2020). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 1-18. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usakead/issue/58144/725325>.
- Bencherab, A. y Maskari, A. A. (2021). Clinical supervision: A genius tool for teachers' professional growth. *The Universal Academic Research Journal*, 3(2),51-57.
- Bilgin Dikmen, M. y Göksoy, S. (2021). Ortaokul müdürlerinin yürüttükleri ders denetimi uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *EKEV Akademi Dergisi*, 0 (86), 351-384. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosekev/issue/71569/1151692>

-
- Birel, F. K. y Erçek, M. K. (2019). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (3), 169-177.
 - Ceylan, M. y Can, S. (2019). Evaluation of Teachers' Views on School Managers' Classroom Supervision. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 10 (4), 490-510. DOI: 10.17569/tojqi.624748.
 - David, O., y Madinah, N. y Godfrey, E. (2021). Instructional Supervision Practice and Effective Teaching in Ugandan Secondary Schools. *International Journal of Education and Research*, 9 (3), 219-232.
 - Demirbaş, A., y Kazak, E. (2022). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Ders Denetimleri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(34), 395-422.
 - Demirtaş, Z., Karabatak, S. y Küçük, Ö. (2016). Öğretmen algılarına göre denetmenlerin etik davranışları ve ders denetimi yeterlikleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama [Journal of Education and Humanities: Theory and Practice]*, 6 (12), 29-49.
 - Dönmez, B. y Demirtaş Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 29, 454-478.
 - Ergen, H. y Eşiyok, İ. (2017). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 2-19. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cybd/issue/34552/381726>

- Ergün, H. (2020). The effect of school transparency on attitude towards supervision. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 114-126. DOI: <https://doi.org/10.33200/ijcer.652497>
- Ergün, H. (2020). Yönetmeliklerde Müfettişler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (50), 141-157. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/issue/58469/769063>
- Ergün, H. (2022). Eğitim Müfettişlerinin Sorunları. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(21), 97-108.
- Ergün, H., y Çelik, K. (2018). Maarif müfettişlerinin füzyon ve fisyon sürecinde yaşadıklarına ilişkin nitel bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 6(3), 410-426. DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.6c3s19m
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., y Ross-Gordon, J. M. (2001). *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership* (3° ed.). United States of America: Pearson Education.
- Göl, İ. (2021). Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, II (II), 59-79. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijolt/issue/66446/1027856>
- Gölcük, H. y Atik, S. (2022). Examining the relationship between classroom supervision competencies of school principals and anxiety levels of teachers towards classroom supervision, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 23(3), 1841-1869. DOI: 10.17679/inuefd.1191954
- Karasu, Y. y Cömert, M. (2019). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ders denetimine ilişkin kaygı düzeyleri. *Adıyaman*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, 93-120.
<https://dx.doi.org/10.14520/adyusbd.487251>

- Kazak, E. (2013). Ders denetimindeki uygulama farklılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1 (1), 15-26. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ajeli/issue/1520/18698>
- Kazak, E. y Yüksel, M. (2022). Ders denetiminin okul müdürü ve denetmenler tarafından yapılmasına ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 19-37. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/1>
- Koğu, T. y Kış, A. (2016). Ders Denetiminde Öğretmenlerin Etkileşimli Tahta Kullanımına İlişkin Müdür Algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 1-15. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inujgse/issue/27482/288721>
- Koşar, S. y Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisin - Journal of Qualitative Research in Education*, 7(3), 1232-1265. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.3s.14.m
- Köse, A. (2017). Problematic Course Supervision within Turkish Education System. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46 (2), 298-367. DOI: 10.14812/cuefd.304234.
- Lyonga, N. (2018). Supervision and Teachers' Work Performances in Primary Schools in Konye Sub-Division in Cameroon. *Journal Of Educational And Social Research*, 8(2), 115. Recuperado

de <https://www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/view/10246>

- Memduhoglu, H. B., Aydın, I., Yılmaz, K., Güngör, S., & Oğuz, E., (2007). The process of supervision in the Turkish educational system: Purpose, structure, operation. *Asia Pacific Education Review*, 8 (1), 56-70.
- Milli Eğitim Bakanlığı MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (24 Mayıs 2014). Número de Boletín Oficial: 29009. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm>.
- Milli Eğitim Bakanlığı MEB (2022). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği (01 Mart 2022). Número de Boletín Oficial: 31765. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=39399&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2021). *Rehberlik ve Denetim Rehberleri*. <https://tkb.meb.gov.tr/www/denetim-rehberleri/icerik/137>
- Sabancı, A., y Akcan, N. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerinin rehberlik etkililiği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Education Journal*, 27(5), 1893-1910. doi:10.24106/kefdergi.2869
- Sarışık, S., Sarışık, S., Gürel, M. y Dönmez, S. (2021). Ortaokullarda Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Süreçlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Sinerji Uluslararası Alan Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2 (1),

1-17. Recuperado de
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/synergy/issue/63273/915020>

- Saxena, P. (2015). Johari Window: An effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness. *SIT Journal of Management*. 5 (2). 134-146.
- Şık, E. y Demirtaş, H. (2022). Okul Yöneticilerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9 (18), 43-64. DOI: 10.29129/inujse.1122329
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji y Bütçe Başkanlığı, (2023). *2023 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Teklifi ve Bağlı Cetveller*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/10/2023-Yili-Merkezi-Yonetim-Butce-Kanunu-Teklifi-ve-Bagli-Cetveller.pdf>
- Taymaz, H. (1984). Ders Denetimi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 17 (1), 9-19. DOI: 10.1501/Egifak_0000001026
- Tonbul Y. y Baysülen, E. (2017). Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi. *İlköğretim Online (elektronik)*, 16(1), 299-311. 10.17051/ıo.2017.24494
- Uygur, M. (2020). Sınıf Öğretmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Journal of Social Sciences And Education*, 3 (1), 400-411. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josse/issue/54491/716229>

- Yağmur, N. y Aslanargun, E. (2022). Course supervision and teachers' performance in primary schools in Turkey. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10 (2), 102-114.
- Yao Dewodo, C., Agbetorwoka, A. y Pearl Wotordzor, P. (2019). "Problems of School Supervision at the Basic School Level in the Hohoe Municipality of Ghana." *American Journal of Educational Research*, 7 (2), 133-140. DOI: 10.12691/education-7-2-3.
- Yego, S.J. & Amimo, C. y Mendoza-Role, E. (2020). Relationship between Instructional Supervision and Teacher's Performance among Public Secondary Schools in Nandi North Sub-County, Kenya. *East African Journal of Education and Social Sciences (EAJESS)*, 1(2), 90-97. 10.46606/eajess2020v01i02.0024.
- Yeşil, D. y Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2 (3). Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inujgse/issue/8719/108875>