

**İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN PROBLEM
ÇÖZME SÜRECİ AÇISINDAN ROLLERİNİ
GERÇEKLEŞTİRME BİÇİMLERİ**

709085

Hazırlayan: Binali TUNÇ

Danışman: Doç. Dr. Cevat CELEP

**Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim
Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS
TEZİ olarak hazırlanmıştır.**

109085

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat, 2001**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK Oybirliği/Çoğunluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Kasım Karalütük 

Üye : Doç. Dr. Cevat CELEP



Üye : Yrd. Doç. Dr. Bülent Yiğit



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../2001

Doç. Dr. Cevat CELEP
Müdür

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu No:

Üniv. Kodu:

* Not: Bu bölüm tarafımızdan doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: TUNÇ

Adı: Binali

Tezin Türkçe Adı

: İlköğretim Müfettişlerinin Problem Çözme Süreci
Açısından Rollerini Gerçekleştirme Biçimleri

Tezin Yabancı Dildeki Adı

: The types of fulfillment of the roles of primary school
inspectors in terms of problem solving period

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Trakya Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yılı: 2001

Tezin Türü: Yüksek Lisans

Dili : Türkçe

Sayfa Sayısı : viii + 120

Tez Danışmanının:

Unvanı: Doç. Dr.

Adı: Cevat

Soyadı: CELEP

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1. Öğretmen

1. Teacher

2. Denetmen

2. Inspector

3. Denetmen Rolü

3. The role of the inspector

4. Problem Çözme Süreci

4. Problem solving stages

Tarih:

İmza:

Önsöz

Toplumlarda ve alt sistemlerinde, üyelerin rollerini yerine getirme düzeyleri; yöntem ve araçları, gelişmişlik düzeyini belirler. Gelişmiş toplumlarda üyeler rollerini gerçekleştirirken, bilimsel yöntem ve verilerden faydalanırlar. Bilimsel yöntemler sayesinde rol davranışı sırasında doğabilecek zaman ve kaynak israfı en aza indirilirken, bir yandan da, rol davranışlarında planlılık ve düzenlilik sağlayarak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır.

Eğitim sisteminin rollerinin büyük bölümünü üstlenen öğretmenlerin başarıya ulaşması, problemlerinin çözülmesine bağlıdır. Öğretmenlerin problemlerinin çözülmesi denetim alt sistemine ve onun uygulayıcıları olan denetmenlere verilmiştir. Öğretmenlerin başarıya ulaşması bir yerde denetmenlerin rollerini başarıyla uygulamalarına bağlıdır. Böyle hassas konumda bulunan denetmenleri başarıya götürecek en önemli araç bilimsel yöntem ve anlayıştır. Bilimsel yöntem sayesinde problemlere sağlıklı veriler toplanır, ekonomik çözümler saptanır ve uygulanır.

Her birey bilimsel yöntemi uygulama yeteneğine sahiptir. Asıl yapılması gereken bireylerin, karşılaşılan problemleri çözmeye bu yöntemi kullanmaya özendirilmesi ve bu yönde geliştirilmesidir. Denetimin tek hedefi eski problemlere bulunmuş eski çözümleri tekrar uygulamak değildir. Denetim bir yandan varolan durumu korumaya çalışırken, bir yandan da eğitim işgörenlerinin karşılaştığı problemlere yeni çözümler bulmak için bilimsel denemeciliğe dayalı problem çözme yöntemi konusunda, işgörenlerin gerekli yeterlikleri kazanmalarına ve bu yolla ilerlemeyi gerçekleştirmelerine önem vermelidir.

Bu çalışmanın yapılmasında bir çok kişinin emeği geçmiştir. Öncelikle hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen, her konuda desteğini gördüğüm danışman hocam Doç. Dr. Sn. Cevat CELEP'e, araştırmanın yapılmasında hiçbir desteğini esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Sn. Ethem Nazif BAYAZITOĞLU'na, istatistik analizlerinin yapılmasında büyük emeği geçen Yrd. Doç. Dr. Sn. Saime SAYIN'a, aileme ve isimlerini burada saymadığım tüm dostlara emekleri ve yardımları için teşekkür ederim.

Edirne, 2001

BİNALİ TUNÇ

Tezin Adı: İlköğretim Müfettişlerinin Problem Çözme Süreci Açısından Rollerini Gerçekleştirme Biçimleri

Hazırlayan: Binali Tunç

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim denetmenlerinin rollerini problem çözme basamakları bakımından yerine getirme düzeylerini tespit etmektir.

Tarama modelindeki bu araştırmanın evreni olarak Edirne, Tekirdağ, Kırklareli ve Çanakkale illerinde, 1999-2000 öğretim yılında görev yapan ilköğretim denetmenleri ve sınıf öğretmenleri alınmıştır. Örnekleme denetmenlerin tümü (90), öğretmenlerin bir kısmı (312) basit rastgele örnekleme yöntemiyle alınmıştır. Anket yoluyla elde edilen verilerin faktör, sıklık, yüzde ve ki kare (chi square) analizleri bilgisayarda SPSS paket programı kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenler, “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” konularında problemle karşılaştıklarında, denetmenlerin, problem çözme sürecinin “problemi tanıma, açıklama ve çözüm arama” basamağında yardım etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Uygulamada ise, öğretmenler, “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” konularında problemle karşılaştıklarında, denetmenlerin, problem çözme sürecinin “seçilen çözümü uygulama ve sonucunu değerlendirme” basamaklarında yardım ettikleri kanısındadırlar. Denetmenler; öğretmenlerin “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” konularında problemleri olduğunda; problem çözme sürecinin “çözüm arama, önerme” basamağında yardım etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Uygulamada ise; denetmenler, öğretmenlerin “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” konularında problemleri olduğunda, problem çözme sürecinin “çözüm arama, önerme ve seçenekler arasından çözümü kararlaştırma” basamağından itibaren yardım ettiklerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak öğretmenler, denetmenlerin tüm rol davranışlarını yetersiz bulurken, denetmenler birçok rol davranışını yeterli bulmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Denetmen, Denetmen Rolü, Problem Çözme Yöntemi

Summary

The types of fulfillment of the roles of primary school inspectors in terms of problem solving period.

The scope of this survey-type study includes the primary school inspectors and teachers working in the cities; Edirne, Tekirdağ, Kırklareli and Çanakkale in the education year of 1999-2000.

All the inspectors and some of the teachers (312 teachers) are taken as the sample randomly. SPSS pocket program is used to get the factor, frequency, percentage and chi square analyses of the output of the data collected by the questionnaires.

The findings of the study can be summarised as follow.

The teachers think that the inspectors should help them for the problems related with Human Relations, Counseling, Professional Counseling and Developing Educational Possibilities at of stages introducing, explaining and trying to get the reasonable solution of problem solving period. In application, the teachers believe that the inspectors help them for the problems of Human Relations, Counseling, Professional Counseling and Developing Educational Possibilities at the stages of application and evaluation of the determined solution.

The inspectors think that they should help the teachers for the problems related with Human Relations, Counseling, Professional Counseling and Developing Educational Possibilities at investigating solution and making proposal stages of problem solving. In application, the inspectors say that they help the teachers for the possible problems related with Human Relations, Counseling, Professional Counseling and Developing Educational Possibilities at investigating solutions, making proposal and deciding on the right solution of the possible alternatives.

In conclusion, the teachers think that the inspectors do not have the needed behavioristic qualifications whereas the inspectors do not think so.

Key words: The role of an inspector, Problem solving stages, Teacher, Inspector

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Önsöz	i
Özet	ii
Summary	iii
İçindekiler	iv
Tablolar	vii

BÖLÜM I

Giriş	1
Problem	2
Amaç	3
Önem	4
Sayıtlar	5
Sınırlıklar	5
Tanımlar	6
İlgili Araştırmalar	6

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

DENETİM	19
Denetimin Kapsamı ve Konusu	20
Denetimin Aşamaları	22
Eğitim Denetiminin Gelişimi	23
Eğitim Denetiminin Kapsamı ve Amacı	25
Denetmenin Sahip Olması Gereken Nitelikler	26
Rolün Oluşumu	30
Örgütsel Rol	31
Denetmenin Görevleri ve Rollerini	32
Denetmen Rollerinin Kapsamı	33
Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolü	37

Denetmenlerin Rehberlik Rolü	40
Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolü	42
Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolü	43
PROBLEM ÇÖZME SÜRECİ	45
Problem Çözme Yöntemi-Bilimsel Yöntem-Karar Verme Süreci	
Benzerliği	50
Problem Çözme Sürecinin Basamakları	51

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırma Modeli	60
Evren ve Örneklem	60
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	61
Anket Geliştirme	61
Anketin Uygulanması	64
Verilerin İstatistiksel Analizi	64

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Kişisel Bilgiler	65
Araştırmanın Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	68
Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolü Konusundaki Öğretmen	
ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular	68
Denetmenlerin Rehberlik Rolü Konusundaki Öğretmen	
ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular	75
Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolü Konusundaki Öğretmen	
ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular	82
Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolü Konusundaki Öğretmen	
ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular	90
Genel Değerlendirme	96

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç	97
Öneriler	101
Araştırmaya Yönelik Öneriler	101
Araştırmacılara Öneriler	102
KAYNAKÇA	104
EKLER	115



Tablolar

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Öğretmenlerin ve Denetmenlerin İllere Göre Dağılımı	60
Tablo 2: Denetmenlerin Rollerini Problem Çözme Basamakları Bakımından Yerine Getirme Durumları Anket Maddelerinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı	63
Tablo 3: Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	65
Tablo 4: Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Mezun Olduğu Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı	66
Tablo 5: Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı...	67
Tablo 6: Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Katıldıkları HİE Programı Sayısına Göre Dağılımı	67
Tablo 7: Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	71
Tablo 8: Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Farklılaşması	73
Tablo 9: Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark	74
Tablo 10:Denetmenlerin Rehberlik Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	78
Tablo 11:Denetmenlerin Rehberlik Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Farklılaşması	80
Tablo 12:Denetmenlerin Rehberlik Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark	81
Tablo 13:Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	86
Tablo 14:Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Farklılaşması	88

Tablo 15: Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark	89
Tablo 16: Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	92
Tablo 17: Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Farklaşması	94
Tablo 18: Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark	95



BÖLÜM I

Giriş

Bireylere bilimsel düşünme gücü ve yöntemlerini kazandıracak en önemli kurum eğitimidir. Eğitim kurumunun bu önemli görevi yerine getirebilmesi ancak, yeni teknoloji, yöntem; en önemlisi bu teknoloji ve yöntemleri kullanıp geliştirebilecek anlayış ve becerilere sahip insanlar sayesinde olanaklıdır. Eğitim denetmenleri bu noktada sistemin başarıya ulaşmasında kilit konumdadırlar. Çünkü denetmenler, hem öğretmen ve okul yöneticileri hem de il ve ilçe yönetimleri ile yüzyüze görüşebilme ve aracılık yapma olanağına sahiptirler.

Yaşamın dinamik ve değişken yapısı tüm iş alanlarında olduğu gibi denetmenlere de alışılmışın dışında birçok sorumluluk yüklemektedir. Denetmenlerin hem konumlarından, hem de işlevlerinden kaynaklanan birçok rolleri vardır. Önemli olan rollerin çokluğu azlığı değil, rolün nasıl ve ne düzeyde yerine getirildiğidir. Denetmenlerin kendi rol algıları işgörenlerin kafasındaki denetmen algısının oluşmasında önemli bir kaynaktır. Denetmenlerin rollerini, korkutma, soruşturma yapma, kontrol etme, hata bulma olarak algılaması; işgörenlerinde denetmenleri yalnızca bu yapıda algılamasına neden olabilmektedir. Böylece denetim sistemi eğitim sürecini düzeltme ve rehberlik işlevlerinden uzaklaşabilmektedir. Aksi durumda, denetmenin rollerini; işgörenleri durum hakkında bilgilendirme ve gerektiğinde yol gösterme, liderlik yapma ve geliştirme olarak algılaması, işgörenlerinde denetmenleri yapıcı ve yardımcı olarak algılamalarını sağlayabilmektedir.

Eğitimde ve en önemlisi denetimde bilimsel anlayışın denetmenlere kazandırılması gerekir. Çünkü denetmenler üstlendikleri roller sayesinde eğitim sisteminin işleyişine önemli etkilerde bulunabilecek konumdadırlar. Denetmenler rollerini, eğitim işgörenlerinin problemlerine başından itibaren yardım ederek yerine getirip, öğretmenlerin mesleklerine adanmalarını üst seviyeye çıkarabilecekleri gibi, problemleri görmezden gelerek onların meslekten soğumalarına da neden olabilirler.

Problem

Bireylerin ve toplumların gelişen toplumsal ve ekonomik yaşama koşut gelişebilmeleri eğitim sayesinde olur. Uzay çağına ayak uydurmaya çalışan ülkemizin daha karmaşık hal alan bilim toplumu anlayışını kabullenmesi ve bunu yaşamın her alanında güncelleştirmesi, toplumlararası yarışta en başta gelen koşuldur. Yarışta önde olmak değişimin hızlı ve ekonomik olması ile sağlanabilir. Bu tarzdaki değişim ancak, toplumda eğiticilik rolünü üstlenen işgörenler sayesinde olacaktır. Eğiticilik rolünü üstlenen işgörenlerin değişime uyabilmesi ise denetim sisteminin ve onun uygulayıcıları olan denetmenlerin görevidir. Eğitimde istenen verimlilik ve gelişme düzeyine ulaşılabilmesi, denetim sisteminin çağdaş ve bilimsel anlayışla yapılandırılması ve işletilmesi ile olanaklıdır.

Eğitim süreci bir filme benzer; yasa koyucular yönetmen, öğretmenler yıldız oyuncu, diğer destek işgöreni yardımcı oyunculardır. Filmde yıldız oyuncu rolünü üstlenen öğretmenin başarılı olabilmesi, diğer işgörenlerin rollerini üst seviyede oynamalarına bağlıdır. İşgörenlerin rollerini benimsemeleri ve yaratıcı olmaları çeşitli mantık ve anlayış süreçlerini geliştirip, eyleme dönüştürebilmelerini gerektirir. Bu da ancak bilimin yol göstericiliğine inanmakla olur.

Doğa ile savaşta tarih boyunca insanın elindeki en güçlü silah bilim olmuştur. Bilimin canlılığı, günlük yaşamla ayrılmaz bağı kavranıp bilimsel düşünce ve davranış yöntemleri öğrenildikçe karşı direnişlerin kırılması kolaylaşacak, gelişmemiz hızlanacaktır (Teber, 1997: 5).

Tüm insanların olması gerektiği gibi eğitimcilerin de problemlerin çözümünde bilimsel yöntemlerin yol göstericiliğine inanması, eğitimde verimliliği, nesnelliği, benzer problemlerle karşılaşanlar için örnek oluşturma özelliğini, problemin tekrarlanması durumunda daha kolay çözülmesini sağlar (Balcı, 1997: 1).

Yaşamın toplumsal, politik ve ekonomik yönlerinden süregelen hareket ve değişiklik, bilginin zenginleşmesi, öğretmenlik mesleğini daha önce olduğundan daha da karmaşık hale getirmektedir. Kendilerini sürekli yenileyebilmek ve yenilikleri

izleyebilmek için öğretmenlerin bir çalışmaya girmeleri gerekmektedir. Bu durumda öğretmenlerin yalnız bırakılmaları elbette söz konusu olamaz. (Ersan, 1991: 33). Bu konuda öğretmenlere yol göstericilik ve geliştiricilik rolü, denetmenlere verilmiştir. Böyle bir rol üstlenen denetmen, çeşitli gruplardan ve çeşitli gereksinimleri, ilgileri ve beklentileri olan bireylerden oluşan toplumsal bir ortamda bulunmakta olduğunu unutmamalıdır (Unruh ve Turner, 1970: 66).

Bir okulda denetim kapsamına giren hizmetler sınırlı olmamakla birlikte, bu çalışmada, denetimin kapsamı ve denetmenin rolleri, eğitim sürecinin en önemli grubu olan öğretmenlerin, denetimden ve denetmenlerden beklentileri ile sınırlandırılmıştır.

Denetmenden beklenen katkı derecesinin artırılması, denetleyenlerle denetlenenlerin görüş ve beklentilerinin ortaya çıkarılması ile olanaklıdır. 1970'li yıllardan itibaren konu ile bağlantılı araştırmaların artmasına rağmen denetmenlerin rollerini ne düzeyde yerine getirdiklerini ve özellikle çağdaş eğitim denetimi doğrultusunda, çalışmalarında bilimsel anlayışı ve yöntemleri ne oranda benimsediklerini belirlemeye çalışan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Amaç

Bu araştırma ile ilköğretim denetmenlerinin rollerini problem çözme basamakları bakımından ne düzeyde yerine getirdiklerini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu genel amacı gerçekleştirmek için aşağıda sıralanan sorulara cevap aranmıştır.

1. Sınıf öğretmenlerinin “İnsan İlişkileri” konusunda karşılaştıkları problemlere, ilköğretim denetmenlerinin, problem çözme sürecinin hangi basamağında yardım ettikleri/etmeleri gerektiği konusunda sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim denetmenlerinin görüşleri nelerdir?
2. Sınıf öğretmenlerinin “Rehberlik” konusunda karşılaştıkları problemlere, ilköğretim denetmenlerinin, problem çözme sürecinin hangi basamağında

yardım ettikleri/etmeleri gerektiği konusunda sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim denetmenlerinin görüşleri nelerdir?

3. Sınıf öğretmenlerinin “Mesleki Danışmanlık” konusunda karşılaştıkları problemlere, ilköğretim denetmenlerinin, problem çözme sürecinin hangi basamağında yardım ettikleri/etmeleri gerektiği konusunda sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim denetmenlerinin görüşleri nelerdir?
4. Sınıf öğretmenlerinin “Eğitim Olanaklarını Geliştirme” konusunda karşılaştıkları problemlere, ilköğretim denetmenlerinin, problem çözme sürecinin hangi basamağında yardım ettikleri/etmeleri gerektiği konusunda sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim denetmenlerinin görüşleri nelerdir?
5. Sınıf öğretmenlerinin “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” boyutlarındaki görüşleri, “Olan Durum” ve “Olması Gereken Durum” a göre farklılaşmakta mıdır?
6. İlköğretim denetmenlerinin “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” boyutlarındaki görüşleri, “Olan Durum” ve “Olması Gereken Durum” a göre farklılaşmakta mıdır?
7. “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” boyutlarındaki, “Olan Durum” ve “Olması Gereken Durum” a ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri, ilköğretim denetmenlerinin görüşlerinden farklı mıdır?

Önem

Problemlerin süreklileştiği ve kaynakların kıt olduğu bir ortamda, bilimsel anlayışı ve problemleri sistemli çözmeyi benimsemiş denetmenler, problemleri daha etkili çözümlerle, eğitim sisteminin ve işgörenlerinin değişen koşullara uyumunu sağlayabileceklerdir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, eğitim işgörenlerine,

problemlerini bilimsel yöntemler sayesinde daha etkili çözebilecekleri konusunda fikir verebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, yeniden yapılanma çabası içinde bulunan, bilimselliği ve etkileşimi eğitimin asıl aracı olarak benimseyen anlayışın, sekiz yıllık temel eğitimi başarıya ulaştırmasında ışık tutması bakımından önem taşımaktadır.

Sayıtlar

Araştırmada kullanılan ankete öğretmenler ve denetmenler doğru cevap vermişlerdir.

Sınırlıklar

Bu araştırma, ilköğretim denetmenlerinin görevleri ve rollerini problem çözme basamakları bakımından hangi düzeyde yerine getirdikleri konusunda alanyazın taraması ve anket uygulaması ile sınırlıdır.

Anket uygulamasının yalnızca ilköğretim denetmenleri ve sınıf öğretmenlerine yapılması, bakanlık denetmenlerinin ve diğer eğitim işgörenlerinin araştırma kapsamı dışında bırakılmış olması, araştırmanın bir sınırlılığıdır.

Denetmen ve öğretmenlerin görüşlerinin anketle toplanmış olması da bir sınırlılıktır. Anketteki soru sayısının zorunlu olarak çok tutulması, bazı katılımcıların ankete karşı tutumu ve anket doldurmada gerekli özeni göstermeyişi, anketin bir yöntem olarak kendinden doğan sakıncaları, bu sınırlılık içinde sayılabilir.

Bu çalışmada, denetmenlerin rolleri; öğretim hizmetinin en stratejik ögesi olan öğretmenlerin denetmenlerden beklentileri ile sınırlı tutulmuştur. Diğer eğitim işgörenlerinin beklentilerinin araştırma kapsamı dışında tutulması bir sınırlılıktır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şoyledir:

Örgütsel Rol: Denetmenlerin, örgütteki konumları ile ilgili olarak, öğretmenlerin denetmenlerden beklediği, istediği işlem ve eylemlerdir.

Rol Davranışı: Öğretmenlerin denetmenlerden bekledikleri ya da istedikleri işlem ve eylemlerin, denetmenler tarafından yapılmasıdır.

Problem: Grekçe’de “Problema” sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük de “Proballo-öne çıkan engel” sözcüğünden türetilmiştir. Bu çalışmada problem kavramı; Öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerinde karşılaştıkları güçlükler, anlamında kullanılmıştır.

Problem Çözme Yöntemi: Öğretmenlerin karşılaştıkları güçlükleri çözmek için denetmenlerce izlenen düzenli yol.

İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında, alanla ilgili yurt içinde yapılmış olan araştırmalardan konu ile ilgili olanları verilmiştir.

Türk Eğitim Sisteminde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü: Karagözoğlu’nun (1972) yaptığı bu araştırmada; bakanlık denetmenlerinin ve öğretmenlerin, bakanlık denetmenleri ile ilgili algı ve düşüncelerini saptamaya çalışmıştır. Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Denetim sistemi; denetmenlere göre eğitim etkinliklerinde işlevsel, öğretmenlere göre ise işlevsel değildir.
2. Denetmenler olumlu rehberlik yaptıklarını belirtmelerine karşın, öğretmenler denetmenlerin ara sıra rehberlik yaptıklarını ve bunların da yararlı olmadığını belirtmişlerdir.

3. Denetmenlerin rollerinin neler olması gerektiği konusunda denetmenler ve öğretmenlerin düşünceleri koşutluk göstermektedir.
4. Denetmenlerin rollerini uygulama konusunda ise denetmenler ile öğretmenler fikir birliğinde değildirler.
5. Denetmenlerin kendilerini rolleri konusunda yeterli bulmalarına karşın, öğretmenler tarafından yetersiz bulunmaktadırlar.
6. Denetmenlere göre teknik yardımlara önem verilmeli, öğretmenlere göre ise denetmenler insan ilişkilerine önem vermelidirler.
7. Öğretmenler ve denetmenlerin 4/5'i denetim sistemini yeterli bulmamaktadır.

Bu araştırmada konu itibari ile çıkan en önemli sonuç; denetmenlerin yaptıkları değerlendirmelerde bilimsel yöntemleri kullanmadıklarıdır.

Araştırmanın öneriler kısmında, soruşturma görevinin denetmenlerden alınması, değerlendirmelerde bilimselliğin sağlanması, denetmenlerin lisansüstü eğitim, kurs ve seminerlerle yetiştirilmesi yönündedir.

Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Yeri ve Önemi: Su'nun (1976) yaptığı bu çalışmada, çağdaş denetimin ne olduğu ve amacının ne olması araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonunda yapılan öneriler şöyle sıralanabilir:

1. Öğrenci-öğretmen ilişkilerinde işbirliği sağlamak,
2. Öğretmenin asıl işlevi öğrencilerde öğrenme isteğini uyandırmaktır,
3. Öğretmen öğrenci ilişkilerini geliştirmektir,
4. Denetimde denetleyen ile denetlenenin işbirliği yapması gerektiği,
5. İşbirliğinin denetimin başarısını arttırdığı belirtilmiştir.

İlköğretimde Teftiş ve Uygulamaları: Karagözoğlu'nun (1977) yaptığı bu araştırmada ilköğretim denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, ilköğretim denetmenlerinin öğretmenlere, eğitim öğretim etkinliklerinde hangi düzeyde yardımcı oldukları ve rehberlik yaptıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Çıkan sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Öğretmenlerin yarısından fazlası yılda bir kez, az bir kısmı da iki yılda bir denetlendiklerini belirtmişlerdir.
2. Denetmenler 5 yılda bir kez 15-20 günlük kurs yada seminerlere katılmaktadırlar.
3. Öğretmenlerin yarısına yakın kısmı kimseden yardım almadıklarını belirtmişlerdir.
4. Öğretmenlere göre denetmenler, yardımcı olma ve rehberlik hizmetini yeterince yerine getirememektedirler.
5. Denetim süresince değerlendirme ve rapor yazma, katılanlar tarafından en çok yapılan şey olarak belirtilmiştir.
6. Öğretmenlere göre denetmenler, çalışmalarında insan ilişkilerine yeterli önemi vermemektedirler.
7. İlköğretim okullarındaki denetimler genellikle öğretim yılının ikinci yarısında yapılmaktadır. Denetim sırasında denetmenlerin en çok yaptıkları iş, öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirerek başarısı hakkında rapor yazmaktır. Rehberlik ve işbaşında yardım daha sonra gelmektedir.
8. Denetmenlerin kendilerini yeterli bulmalarına rağmen, okul yöneticileri ve öğretmenler, denetmenleri alanlarında yetersiz bulmaktadırlar.
9. Öğretmenler eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanması ve yürütülmesi konusunda denetmenlerden gerekli yardımı almadıklarını belirtmişlerdir.
10. Denetmenler, denetim sırasında göstermeleri gereken davranış özelliklerini denetim esnasında çoğunlukla gösterdiklerini belirtmelerine rağmen, diğer katılımcılar denetmenlerin bu davranışları yeterince yerine getirmediklerini belirtmişlerdir.
11. Araştırmaya katılan tüm grupların tamamına yakını ilköğretimdeki denetim sisteminin, eğitim-öğretim çalışmalarının etkililiğini arttırmak ve öğretmenlere gerekli rehberlik ve yardım hizmetlerini sağlamak amacıyla çağdaş denetim ve değerlendirme esaslarına göre yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın öneriler kısmında; denetimde rehberlik ve yardımın önem kazanmasından dolayı, denetmenlerin lisansüstü öğrenim görmeleri, hizmetiçi eğitimlerinin yapılması ve denetimde nesnellığın sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü: Öz, (1977) yaptığı bu çalışmada, çağdaş eğitim denetimi anlayışı bakımından denetmenlerin mesleki yeterlik durumlarını tespit etmeye çalışmıştır. Denetmen rollerinin, rehberlik, eşgüdüm kaynaklı olarak algılandığı bu çalışmada, yapılması gerekenlerle yapılanlar, yapılması gerekenlerle çağdaş eğitim denetiminin gerekleri, çağdaş eğitim denetimi ile yapılanlar karşılaştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Denetmenlerin yapması gerekenler ile yaptıkları birbirlerinden farklıdır.
2. Bu farklılık kurs çıkışlı denetmenlerde az, eğitim enstitüsü çıkışlılarda fazladır.
3. Mesleki kıdemi düşük olanlarda, yapılan ile yapılması gerekenler arasındaki fark, mesleki kıdemleri yüksek olanlara oranla yüksektir.
4. Denetmenlerin yaptıkları çağdaş eğitim denetimi anlayışına uygun değildir.
5. İlginç bir bulgu da; denetmenlerin % 82'sinin hiç HİE kursuna veya seminere çağrılmamış olmasıdır.

Araştırmaya 1065 sınıf öğretmeni, 912 ilköğretim denetmeni katılmıştır. Araştırma önerileri; yetiştirme programlarının araştırma sonuçlarına göre yeniden düzenlenmesi gereklidir. Denetmenlerin yaptıkları ile yapılması gerekenler arasındaki farklılığın giderilmesi için ileri düzeyde eğitim programlarının düzenlenmesi gereklidir.

İlköğretim Müfettişlerinin Rol Algıları: Aydın'ın (1982) yaptığı bu çalışmada "222 sayılı İlköğretim-Eğitim Yasasında yer alan denetleme, mesleki yardım ve işbaşında yetiştirme, inceleme ve soruşturma görev alanlarını, en çok zaman alandan en az zaman alana doğru sıralayınız" sorusuna katılımcılar; denetlemenin en çok zaman alan görev olduğunu, soruşturma görevinin ikinci sırayı aldığını belirtmişlerdir. Üçüncü sırayı ise mesleki yardım görev alanı almıştır. Araştırmanın

evrenini ve örneklemini 1982 yılında İzmir’de yapılan Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi tarafından düzenlenen kursa katılan 90 denetmen oluşturmuştur.

Eğitim Denetçilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi: Başar (1984) yaptığı bu çalışma ile bakanlık ve ilköğretim denetmenlerinin yeterliklerini, seçilme ve yetiştirilmesi konularında denetmenlerin ne düşündüklerini belirlemeye çalışmıştır.

Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Denetmenler en az 10 yıllık öğretmenlerden seçilmelidir.
2. Araştırmaya katılanlar, denetmenlerin eğitim fakültesi mezunu ve denetim kursu görmüş veya denetimle ilgili lisansüstü öğrenim görmüş olmalarını benimsediklerini belirtmişlerdir.
3. Katılımcıların büyük çoğunluğu denetmenlerin deneyimli denetmenlerin yanında veya kurslarda yetiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.
4. Katılımcıların büyük çoğunluğu, denetmenlerin, rehberlik ve soruşturma alanlarında yetiştirilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.
5. Katılımcıların büyük çoğunluğu yetiştirme kursu sonunda, kazananların denetmen olarak atanmaları konusunda fikir birliğine varmışlardır.
6. Yeterlik alanları içinde denetlemede en çok benimsenen ve denetmende bulunması gereken alan soruşturma olmuştur.

Araştırma sonunda yapılan öneriler şöyle sıralanabilir:

1. Denetmenlere lisansüstü eğitim verilmelidir.
2. Yetiştirme alanları denetmenlerin rolleri göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.
3. Yetiştirmede üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır.
4. Denetmenlere hizmetiçi eğitim programları düzenlenmelidir.
5. Denetmenlerin seçiminde nesnel ölçütler kullanılmalıdır.

On Yıl Öncesine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Roller ve Teftiş Uygulamaları: Kapusuzoğlu’nun (1986) yaptığı bu çalışmada; on yıl önce “İlköğretimde Teftiş Uygulamaları” (Karagözoğlu, 1977) ve “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü” (Öz, 1977) isimli iki araştırmanın karşılaştırılması

yapılmıştır. Geçen on yılda öğretmenler, okul yöneticileri, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve denetmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin rollerine ve denetim uygulamalarına ilişkin algılarının değişip değişmediği araştırılmıştır. Araştırmaya 2559 sınıf öğretmeni, 600 ilköğretim denetmeni, 558 ilçe milli eğitim müdürü ve 54 il milli eğitim müdürü görüş bildirmiştir. Sonuçta elde edilen bulgular iki grupta toplanmıştır. Birinci grupta denetim uygulamaları konusunda elde edilen sonuçlara dayalı bulgular, ikinci grupta ise ilköğretim denetmenlerinin rolüne ilişkin bulgular yer almıştır.

Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir (Kapusuzoğlu, 1986):

1. On yıl öncesine göre denetmenlerin iş yükünde değişme olmamıştır.
2. Son on yıldır denetimin asıl konusu; eğitim-öğretim çalışmalarının yasal hükümlerle belirlenmiş çerçeveye ne derecede uygun olup olmadığı oluşturmaktadır.
3. On yıl öncesine göre denetmenler zamanlarının çoğunu inceleme ve soruşturmalara, dersane denetimine ve sınav komisyonluğu gibi işlere ayırmaktadırlar.
4. On yıl öncesine göre rehberliğe ayrılan zaman değişmemiş, hala yetersizdir.
5. Öğretmenler on yıl önce olduğu gibi, eğitim-öğretimle ilgili problemlerini denetmenlere açıklamaktan kaçınmaktadırlar.
6. Tüm gruplar, denetmenlerin denetim sırasında öğretmenlerin “az” bir kısmının başarısını gerçeğe uygun olarak ölçebildiği görüşündedirler.
7. Öğretmenler, başarının değerlendirilmesinde, denetmenler arasındaki uygulama birliğinin “az” olduğu görüşündedirler.
8. Öğretmene rehberlik yapabilecek denetmene ihtiyaç vardır.
9. Denetleme sürecinde teknik yana ağırlık verilmektedir.
10. Denetmen başına düşen öğretmen sayısı azalmasına rağmen, denetmenlerin öğretmenlere ayırdıkları zamanda bir değişme olmamıştır.

İlköğretim Kurumlarında Grupla Teftiş Uygulamaları: Başaran’ın (1986) yaptığı bu araştırmada ilköğretim denetiminin yapı ve işleyişi konu edinilmiştir.

Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Denetim bölgelerinin geniş olması ve denetmen sayısının yetersiz olması, denetmenlerin yeterince rehberlik yapmasını engellemektedir.
2. Grupla denetimden istenen sonuç alınamamıştır. Klasik yöntemler geçerliğini korumaktadır.
3. İşleyişi demokratik olan denetim grupları, yetkeci işleyişin olduğu gruplara oranla daha uyumlu çalışmaktadırlar.
4. Denetim süreci demokratik işleyişli olan gruplarda verimlilik daha yüksek bulunmuştur.
5. Grupla denetimde sorumluluğun dağılması, inceleme-araştırma görevleriyle, stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi görevlerinin yerine getirilmesini engellemektedir.

İlköğretimde Teftiş ve Güçlükler: Karakaya (1988) yaptığı bu çalışmada; ilköğretim I. kademesinde denetmen, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, denetim sistemindeki eksikliklerden kaynaklanan güçlüklerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Elde edilen sonuçları şöyle sıralanabilir:

1. Okul Yöneticileri öğretmenlerin çalışmaları hakkında denetmenlere bilgi vermemektedir.
2. Okul yöneticileri, denetmenler ve öğretmenler arasındaki bütünleşmeyi sağlayamamaktadır.
3. Denetimde kullanılan ölçme ve değerlendirme ölçekleri yetersizdir.
4. İlköğretim denetiminin geliştirilmesinde, öğretmen, denetmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden yeterince yararlanılmamaktadır.
5. Denetim teknik ve yöntemleri çağdaş değildir.
6. Denetim teknik ve yöntemlerini geliştirmek için yeterince çalışma yapılmamaktadır.

İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Dereceleri:

Açıkgöz (1990) tarafından yapılan bu çalışmada, araştırmacı tarafından belirlenen ilkelere ilköğretim denetmenlerince ne derece uyulduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Denetmenler, denetim sayısını yeterli bulmamaktadırlar.
2. Denetmenler, denetimi, bir yere ulaşmak zorunluluğu gibi zamanla ilgili problemlerden dolayı erken bitirdiklerini belirtmişlerdir.
3. Denetmenler arasında denetim anlayışları ve ilkeleri arasında birlik sağlanamamıştır.

Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler:

Burgaz'ın (1992) yaptığı bu araştırmada, Türk eğitim sisteminde denetmenlerin başarısını etkileyen etmenler konu edinilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, denetmenlerin dokuz rolünün, denetmenler ve öğretmenler tarafından beklenmesine rağmen, yerine getirmedikleri; bu rolleri yerine getirememe nedenlerinin özel ve genel olanlarının farklı oranlarda etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmacı tarafından ele alınan dokuz rol davranışını etkileyen nedenler şunlardır (Burgaz, 1992):

Özel Nedenler:

1. Denetmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinin yeterli olmaması,
2. Denetmenlere verilen HİE yeterli olmaması,
3. Denetmenlerin kendilerini geliştirmeye istekli olmaması,
4. Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinin yetersiz olması,
5. Öğretmenlerin HİE yetersiz olması,
6. Öğretmenlerin, denetmenlerden yardım almadaki istek düzeylerinin düşük olması.

Genel Nedenler:

1. Denetmenlerin, öğretmenlerle açık iletişim kurmaktan kaçınması,
2. Öğretmenlerin denetmenlerle açık iletişim kurmaktan kaçınması.

Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir;

1. Denetmenler, “öğretmenlere, eğitim-öğretim ile ilgili yayınları tanıtma ve onları mesleksel yayınları okumaya özendirme” ve “öğretmenlerin meslekte yetişmelerini sağlamak amacıyla mesleksel çalışmalar yapma” rol davranışlarını yeterince yerine getirememelerinin nedeni olarak, kendilerine verilen hizmetöncesi eğitimin (1. neden) yeterli olmayışını belirtmektedirler.
2. Denetmenler, “öğretmenlere, eğitim-öğretim ile ilgili yayınları tanıtma ve onları mesleksel yayınları okumaya özendirme” rol davranışlarını yeterince yerine getirememelerini, kendilerine verilen hizmetiçi eğitimin yeterli olmamasına (2. neden) bağlamaktadırlar.
3. Denetmenler, “yıllık, ünite ve ders planlarının eğitim amaçlarına uygun olarak yapılmasında yardımcı olma ve okul ile çevre arasında iyi iletişim ve işbirliği kurulmasında öğretmenlere yardımcı olma” rol davranışlarının dışındaki yedi rol davranışının yeterince yerine getirememelerini, öğretmenlere verilen HİE yeterli olmamasına (4. neden) bağlamaktadırlar.
4. Denetmenler, dokuz rol davranışının tümünü yeterince yerine getirememelerini, öğretmenlerin kendilerinden yardım almadaki istek düzeylerinin düşük oluşuna (6.neden) bağlamaktadırlar.
5. Öğretmenler, ele alınan dokuz rol davranışın tümünün yeterince yerine getirilemeyişi, denetmenlere verilen hizmetöncesi ve hizmetiçi eğitimlerinin yeterli olmayışına (1. ve 2. neden) bağlamaktadırlar.
6. Denetmenler, “okul ile çevresi arasında iyi iletişim ve işbirliği kurulmasında öğretmenlere yardımcı olma” rol davranışını yeterince yerine getirememelerini, kendilerini geliştirmeye istekli olmamalarına (3. neden) bağlamaktadırlar.
7. Öğretmenler, denetmenlerden yardım almada istek düzeylerinin düşük oluşunu (6. neden), ele alınan dokuz rol davranışının yeterince yerine getirilemeyişinde neden olarak görmemektedirler.
8. Denetmenler, öğretmenlerin kendileriyle iletişim kurmaktan kaçınmalarını ve denetmen başına düşen öğretmen sayısının fazla oluşunu rol davranışlarını yerine getirmede olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.
9. Öğretmenler ise denetmenlerin kendileri ile iletişim kurmaktan kaçınmalarını rol davranışlarının beklenen düzeyde gerçekleşmemesinin nedeni olarak görmektedirler.

Müfettişlerde Varolan Kişilik Özelliklerinin Yöneticiler ve Öğretmenler Tarafından Betimlenmesi: Kulular'ın (1992) bu çalışmada, denetmenlerin kişiliklerinin saptanmasına çalışılmıştır. Sonuçta öğretmenler ve yöneticiler, denetmenleri, Eysenck'in "nevrotik içe ya da dışa dönük kişilik tipine" uygun betimlemişlerdir. Olması gereken kişilik tipi olarak da yine Eysenck'in "normal içe ya da dışa dönük kişilik tipi"ne uygun olarak belirlemişlerdir.

Araştırmacı, öneriler kısmında; denetmenlerin, Eysenck'in "normal içe yada dışa dönük kişilik tipi" özelliklerine uygun kişilerden seçilmeleri ve bu yönde eğitilmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Ortaöğretim Kurumlarında Ders Denetimi: Yalçınkaya'nın (1992) yaptığı bu çalışmada, yapılan denetimlerde karşılaşılan problemler ve beklentiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Denetmenler, rol davranışlarının çok oluşundan dolayı, rehberlik çalışmalarına yeterli zamanı ayıramamaktadırlar.
2. Denetmenler, kendilerini yeterince yetiştirememelerini, denetimle ilgili görevlerin çok olmasına bağlamışlardır.
3. Denetimler sonrasında MEB'inin ilgili birimlerine yapılan önerilerin dikkate alınmadığı ortaya çıkmıştır.
4. Öğretmenlerin tam olarak değerlendirilebilmesi için bilimsel değerlendirme yöntemlerinin uygulanamadığı ortaya çıkmıştır.
5. Öğretmenlerin denetmenlerle işbirliği yapmaktan kaçındıkları görülmüştür.
6. Denetmene verilen soruşturma görevinin denetim-rehberlik çalışmaları ile bağdaşmadığı görülmüştür.
7. Belki de en önemlisi öğretmenlerin problem durumlarında denetmenlerden mesleki rehberlik istemedikleri görülmüştür.

Araştırma sonunda konuyla ilgili yapılan öneriler şöyle sıralanabilir;

1. Denetim planları öğretmenlerle birlikte yapılmalıdır.
2. Öğretmenlerin başarı durumlarının belirlenmesinde okul ortamı, çevre ve öğretmenin içinde bulunduğu koşullar gözönüne alınmalıdır.
3. Denetimler daha sık ve uzun süreli olmalıdır.
4. Rehberli rol davranışları ve soruşturma rol davranışlarının ayrı denetmenler tarafından yerine getirilmesi denetimin etkililiğini artırır.
5. Denetmenlerin rol davranışlarının yeterince yerine getirilebilmesi için denetmen-öğretmen ve görev-süre oranının iyileştirilmelidir.
6. Ders denetim formu yerine daha işlevsel ve açık olan gözlem formları geliştirilip kullanılmalıdır.

Araştırmada kullanılan anket, örneklem olarak alınan altı ilde 1989-1990 öğretim yılında genel denetim gören ortaöğretim okul yöneticileri ve öğretmenleri ile bunların denetimlerini gerçekleştiren bakanlık denetmenlerine uygulanmıştır. Örneklem 245 bakanlık denetmeni, 182 okul yöneticisi ve 817 öğretmen alınmıştır.

İlköğretim Okullarında Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi:

Bozkurt (1995) tarafından yapılan bu çalışmada, denetmenlerin ders denetimi ile ilgili rollerinin; denetmenlerce çok, yönetici ve branş öğretmenlerince orta, sınıf öğretmenlerince az derecede yerine getirdikleri belirtilmiştir. Yine, ders denetimi ile ilgili rollerin gerçekleşme derecesi denetmenlerce çok, yönetici, branş ve sınıf öğretmenlerince orta düzeyde yerine getirdikleri belirtilmiştir.

İlköğretimde Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Etkileşiminin Eğitime

Etkileri: Kale (1995) tarafından yapılan bu çalışmada; denetmenler ve yöneticiler birbirlerine daha yakın düşünmekte, öğretmenler ise yönetici ve denetmenlerden farklı düşünmektedirler. Araştırmaya katılan denekler çoğunlukla, denetmenlerin mesleki rehberlik hizmetlerinin gereklerini tam olarak yerine getirmediğini, öğretmenlerce ihtiyaç duyulan mesleki yardımların yapılmadığı ve mesleki rehberliğin amacına ulaşmadığı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan denetmenler kendilerini soruşturma alanında yeterli bulmuşlardır.

Araştırma bulguları; Ankara İlinde görev yapan 110 ilköğretim denetmeninin tamamı, 100 ilköğretim okul yöneticisi, 250 sınıf öğretmeninden anket yoluyla elde edilmiştir. Denetmen, yönetici ve öğretmen grubuna ayrı ayrı anket formu düzenlenmiştir.

İlköğretim Müfettişlerinin Eğitim-Öğretim Etkinliklerini Geliştirme Etkinlikleri: Cerit (1996) tarafından yapılan bu çalışmada; ilköğretim denetmenlerinin eğitim-öğretim etkinliklerini geliştirme çalışmaları beş boyut altında ele alınmıştır. Bu boyutlardan “öğretim metotlarının geliştirilmesi”, “ders araç-gereçlerinin geliştirilmesi”, “Eğitim-öğretim” boyutlarının” orta” ile “hiç arasında yerine getirildiği; “öğretmenlerin mesleki gelişmelerinin sağlanması”, “öğretim plan programlarının geliştirilmesi” boyutlarının ise “orta” derecede yerine getirildiği tespit edilmiştir.

Katılımcı gruplarının algıları arasında görevlere, cinsiyete ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunurken, kıdemlere göre katılımcı gruplarının algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiş anket Bolu ilinde seçilen 14 okuldan 106 sınıf öğretmenine, 44 yönetici ve 35 ilköğretim denetmenine uygulanmıştır.

İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Problemleri: Terzi (1996) tarafından yapılan bu çalışma ile, ilköğretim denetmenlerinin çalıştıkları örgüt yapısı, yönetici ve öğretmen davranışları ile denetim sürecinin değerlendirme boyutunda karşılaştıkları problemlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlar şöyle sırlanabilir (Terzi, 1996):

1. İlköğretim denetmenleri yetkilerini ve yetki-sorumluluk denliğini yetersiz bulmaktadırlar,
2. İlköğretim denetmenleri, görevleri ile ilgili kararlara katılmadıkları ve önerilerinin uygulamaya konulmadığını belirtmişlerdir,
3. eğitim örgütlerinde iletişimini iyi çalışmadığı, göreve dönük ihtiyaçlarının karşılanmadığı,

4. İlköğretim denetmenleri, branş öğretmenleri ile ilgili çok, sınıf öğretmenleri ve okul yöneticileri ile ilgili olarak orta derecede problemlerle karşılaşmaktadırlar,
5. İlköğretim denetmenleri orta derecede başarılı bir değerlendirme yapabildiklerini belirtmişlerdir,
6. denetmenler arasında orta derecede uygulama birliği vardır.

Burada aktarılmaya çalışılan ve ulaşılamayan araştırma çalışmalarının yanında; denetmenlerin rolleri ve bu rollerinin problem çözme-bilimsellik bakımından ne düzeyde yerine getirdiklerini belirlemeye çalışan kapsamlı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma sonucunda, eğitim sistemimizde önemli bir eksiklik olan bilimsel anlayışın, eğitim sürecine kısmen de olsa, ilgililerce uygulanabileceği umudu, araştırmacıya önemli bir ilham kaynağı olmuştur.



BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde ilgili yurtiçi ve yurtdışı literatür doğrultusunda denetim, denetmen rolleri, denetimde bilimsel anlayış ve öğretmen problemlerinin sistemli çözülmesi ele alınmıştır.

DENETİM

Değişim hızlı ve problemleri olduğu zaman toplumların önünde iki seçenek vardır: ya yaratıcı biçimde değişime uyarlar, ya da yok olurlar. Bu seçim, günümüz toplumunun yazgısını belirleyecektir. Çağdaş uygarlığın en belirgin özelliği olan, bilimselliğin, bilimsel tutum ve davranışların, günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmesinde en büyük pay kuşkusuz eğitim sistemlerindedir.

Eğitim sisteminin başarıları, problemlerin saptanması ve alınacak önlemlerle örgütün geliştirilmesi, (Altıntaş, 1992: 35) problemleri zamanında ve sağlıklı olarak tanımasına, problemlerin güvenilir, gerçekçi ve nesnel bir nitelikte toplanmasını sağlayan dönüt alt sistemlerinin kurulmasına bağlıdır (Başaran, 1986: 42). Örgütlerde dönüt alt sistemi, sistemlerin duyu organları ve bilinci olarak görülebilir. Dönüt, sistemde değerlendirmeler yapmanın, sistemin amaçlarına ulaşma derecesini belirlemenin aracıdır (Aydın, 1986: 88). Dönüt alt sistemi işlemeyen bir sistemde planlama yapmanın, hatta amaç koymanın işlerliğinden söz etmek güçtür. Çünkü o zaman sistemin yaşamı rastlantılara bağlı kalır. Sistemin işleyişine ilişkin bilgiler de karar vericilere ulaşamaz. Böyle sistemlerde enerji ve kaynakların akılcı kullanımından söz etmek hayalcilik olur.

Denetim hizmetleri ile ilgili terimlerin çokluğu, bu terimlerin ve tanımlarının farklılığı problem yaratmaktadır. Teftiş, kontrol, denetim, mesleki yardım, inceleme, araştırma, soruşturma gibi kavramlar kullanılmaktadır. Uygulamada hizmetle ilgili olarak kullanılan bu değişik terimlerin içerikleri bireylere göre değişmektedir bu çalışmada sistemlerde denetim hizmetinin tümünü kapsayan sürece denetim ve hizmeti

gören kişiye denetmen adı verilmiştir. Değişik kişiler tarafından denetim hizmeti ile ilgili olarak kullanılan terimlerin farklı olması uygulamada denetmenlerin yetki ve sorumluluklarında da değişik anlayışlara yol açmaktadır.

Toplumsal sistemlerde denetim için yapılacak tek tanım bir çok anlaşmazlığa yol açar. Çünkü toplumsal sistemlerde çalışmaların yapılış biçimi, kullanılan araç ve makineler, sonuçları ölçümlendirme, ürünle ilgili standartlar belirleme, takip formları ve raporları düzenleme olanaklı olmadığından tek bir tanım yapmak da olanaklı değildir. Bu nedenle, sistemlerin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası olan denetim için amaçları, fonksiyonları ve yararlanılan teknikler gözönünde bulundurularak çeşitli tanımlar yapılmıştır

Denetim veya teftiş, değişik tanımlardan birisi alınır, kamu yararı adına davranışı kontrol etme yöntemidir. Genel amacı, ulusal strateji ile, denetlenen sektör veya örgüt arasında bir bağ kurulmasıdır. Özel amacı ise, o sektör veya örgütün özelliklerine dönük olarak saptanır (Bursalıoğlu, 1985: 120).

Denetmenin işgöreni denetlemesi sırasında, etkilemesi söz konusudur. Bu etkileme, işgören verimliliğinin artırılması ve örgütün amacının gerçekleştirilmesi doğrultusundadır (Onaran, 1971: 4). Bu bakımdan denetim bir baskı aracı ve yöntemi değil, sürekli bir eğitimidir (Özden, 1992: 21). Hatayı tekrar yapmayı önleme, cezalandırma veya baskı ile değil, işgörenin o konudaki eğitimiyle olanaklı olabilir (Celep ve İmamoğlu, 1988: 29). İnsan doğası gereği başkaları tarafından denetlenmeye tepkide bulunur. Bu tepki, katı ve sıkı denetime karşı şiddetli; işgören ile işbirliğine dayanan ve işgörenin hatası konusunda açıklayıcı bilgiye yönelik denetime karşı ise daha az şiddetli olabilmektedir (Celep, 1990: 51).

Denetimin Kapsamı ve Konusu

Bir hizmeti gerçekleştirmekle görevli olan işgörenin denetimi, yönetim bilimi açısından ele alındığında hukuki yönlerinin yanında, teknik, sosyolojik ve psikolojik açıdan incelemek söz konusu olmaktadır (İsbir, 1977:1). Denetim, örgütün işleyişini

denetleyecek ve değerlendirecek yöntemleri, teknikleri; denetleme sürecinin öğelerini ve basamaklarını; denetlemeye karşı işgörenlerde oluşan davranışları konu edinir.

Denetim, yönetim organlarının, meydana gelen olayları, meydana gelmesi beklenen olayların birbirleri ile bağdaşıp bağdaşmadığını araştırmakla ilgilidir (Hicks, Çev: Tekal vd. 1979: 460). Ayrıca, diğer yönetim süreçlerinin örgütün amaçlarını yerine getirmedeki etkililik derecesi ile kurallara uygunluk derecesinin saptanmasını (Celep ve İmamoğlu, 1988: 29), meydana gelen disiplin ve yasadışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucun üst ve ilgili kademelere bildirilmesini de kapsar (Su, 1974: 36; Taymaz, 1992: 2).

Denetim işgören eğitimi için bir araç niteliği taşımaktadır. İşgörenin, örgüt tarafından yapılan yenileşme ve gelişmelerden haberdar olabilmesi ve derecesi, ancak denetimle tespit edilebilmektedir (Çoker, 1982: 67). İşgörenin yetersizliklerinin giderilmesi ve işe ilişkin gerekli bilgi ve becerinin kazandırılması, denetim sonucunda elde edilecek bilgilerle olanaklı olabilir. Gerek denetim sürecinde işgörene verilen geri bildirim, gerekse denetim sonucunda sağlanan bilgilerin işgörenin eğitiminde kullanılması denetimin etkililiğini artırır (Celep, 1990: 49). Bu nedenle, işgören gelişmesinin sağlanabilmesi için, denetim sonuçları doğrultusunda düzenlenecek hizmetiçi eğitime işgörenin katılımı sağlanabilmelidir (Canman, 1979: 29).

Denetleme karar vermenin ve öğrenmenin dayanağı ve etkin bir araçtır (Doğrusöz, 1985: 13). Denetim, sonuçları ile beslenmeyen işletmeler ve örgütler; yanlışlarını bulup düzeltmede, noksanlarını bilip tamamlamada, problemlerin farkına varıp çözmede, ihtiyaçlarını öğrenip telafi etmede rastlantılara bağlı kalırlar. Denetim, bunları rastlantı olmaktan çıkarır, sistemli ve planlı hale getirir (Çakıcı, 1985: 11).

Denetimde geçmişi inceleme ve hata bulmanın yerine, geleceğe dayalı olarak çalışmaları geliştirme ve hatayı önlemeye yönelik bir yol izlenilmelidir. İşgöreni başarıya güdeleyici özellik taşımalıdır (Celep, 1990: 49). Bu nedenle toplumsal bir süreç olan denetim bir uzmanlık hizmetidir (Erçetin, 1989: 64), konu hakkında uzmanlaşmış işgörenlerin ellerinde daha verimli olacaktır.

Denetimin Aşamaları

İşgören denetlemesi örgütün denetleme sisteminin en önemli parçasıdır. Çünkü örgütün eylemlerinin çoğunluğu işgörenler tarafından yapılmaktadır. Yönetimin ve makinelerin eyleme katkısı işgörelere oranla daha azdır. Örgütsel eylemlerin neden sonuç ilişkisi içinde gerçekleşmesi, çeşitli aşamaları beraberinde getirir. Örgütsel bir eylem olan denetimde çeşitli aşamalardan meydana gelir.

Denetim sürecinin dört aşaması vardır (Başaran, 1982: 42).

1. Aşamada, belirlenen amaçlar için ölçünlerin konulması gerekmektedir. Amaçlar doğrultusunda yapılacak işlem ve eylemlerin belli bir süreye yayılması, bunların kimce nerede, nasıl, ne zaman yapılacağıının belirlenmesi, örgütün programını oluşturur. Bu programa göre yapılacak işlem ve eylemlerin ölçünlerinin konulması, bunları daha da belirginleştirir, somutlaştırır.
2. Aşama, amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenlerin yaptığı işlem ve eylemlerin ölçülmesidir. Denetimde kullanılan ölçme araçlarının güvenilir, geçerli, nesnel, kolay kullanılabilir olması gerekmektedir.
3. Aşama, işgörenlerin işlem ve eylemlerinin ölçüm sonuçları ile önceden hazırlanan ölçünlerin karşılaştırılmasıdır. Bu aşamada işgörenlerin edimi salt nicelikçe değil nitelikçe de değerlendirilmelidir.
4. Aşama, amacın gerektirdiklerinden ne denli sapıldığını ortaya çıkarmaktır. Yapılan programa göre, işgörenlerin işlem ve eylemlerindeki sapmalar, yavaşlamalar, hızlanmalar, sınırlamalar varsa bunların bilinmesine gereklilik vardır (Başaran, 1982: 44). Bu bakımdan denetim, amaçların gerçekleştirilmesi sırasında plandan sapmaları önlemek, düzeltmek için yapılan bir etkinliktir.

Bir başkasına göre denetimin işlevleri dikkate alınarak tanımlandığında, bir örgütte yapılan denetim işlemleri aşağıdaki şekilde aşamalı olarak sıralanır.

1. Hazırlanan etkinlik planını inceleme,
2. Plan ile uygulamaları yerinde karşılaştırma,
3. Plandan ayrılma, hata ve eksiklikleri saptama,
4. Hatalı uygulamaları yer ve zamanında durdurma,
5. Hata, sapma ve aksaklıkların nedenlerini bulma
6. Önleyici, düzeltici, giderici önlemleri belirleme,
7. Önlemleri önerme, yol gösterme ve yardım etme,
8. Önlemlerin alınmasını ve değişimleri izleme,
9. Başarıyı etkileyen faktörleri araştırma, bulma,
10. Mesleki yardımda bulunma, işbaşında yetiştirme,
11. Yenilik ve gelişmeleri izleme ve ilgililere yayma,
12. Alanla ilgili araştırma yapma ve sonuçlarını raporlaştırma,
13. Değerlendirme yapma ve sonuçlarını raporlaştırma,
14. Yasa hükümlerine aykırı eylemleri soruşturma,
15. Soruşturma raporlarını hazırlama ve sunma (Taymaz, 1993: 70).

Lucio ve Hill'e göre, denetleme sürecinin izleyeceği aşamalar, öğretmen ve denetmenin öğrenim amaçlarını beraber saptamak böylece programlaştırılmış öğrenim yaşantılarının öğretmen tarafından öğrencilere kazandırılması ve öğretmenin amaçları ne derece gerçekleştirebildiğinin denetmen tarafından ölçülmesidir (Bursalıoğlu, 1998: 45).

Kazmier (1979: 362), denetim sürecinin üç temel aşamadan meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar; standartların saptanması, alınan sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve düzeltici eylemlere geçilmesidir.

Eğitim Denetiminin Gelişimi

Sosyoloji ve psikoloji bilimlerindeki gelişmelere paralel olarak denetim süreci de işleyiş ve anlayış bakımından gelişme göstermiştir. 1900'lerin başlarında bireyin tek

başına ele alınması, herkesin kendine özgü kimliğinin olduğunun kabul edilmesi denetimi de etkilemiştir. 1960 öncesinde denetim, eğitim sisteminin tamamına ilişkin problemlerle ilgilenirken, 1960'lara gelindiğinde, denetim sınıflarda ne olup bittiği ve öğrenci başarısı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu dönemde, öğretmenle ders öncesi görüşme basamaklarını ön plana çıkaran klinik denetim ön plana çıkmaya başlamıştır.

1970'li yıllarda ortaya çıkan ve klinik modeller içinde ifade edilebilecek olan hümanistik/artistik modeller, denetimde esas olanın kişiler arası ilişkiler olduğunu belirtmektedirler. Bu modelin kuramcılarında olan Eisner; klinik modelde kullanılan deneyselliğin hem denetimin hem de öğretme olayının can damarı olan sezgiselliği, sanatsallığı yok ettiğini ileri sürmektedir. Eisner'e göre denetmenler bir uzman olarak öğretmenlere sınıf gerçeğinin zengin tasviri ile birlikte, sezgisel ve estetiksel yorumlar vasıtası ile öğretme olayını anlamada yardımcı olmalıdırlar (Pajak, 1993: 9).

1980'li yıllarda ise denetimde örgütsel amaçlara ulaşılması daha çok vurgulanmaya başlanmıştır. Teknik ve didaktik modeller, denetimde amacın örgütsel amacın gerçekleştirilmesi olduğunu ileri sürmektedirler. Bu modelin kuramcılarında olan Showers: denetimde örgütsel açıdan etkili olan öğretme stratejilerinin öğretmenlere gösterilmesi ve araştırmacılarca etkili olduğu belirlenen öğretim stratejilerinin, öğretmenler tarafından kullanılmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır (Pajak, 1993: 10).

1990'lı yıllarda, insan ilişkileri merkezli yönetim kuramları ile, rehberlik ve yardıma yönelik denetim gündeme gelmiş, denetim süreci demokratik insan ilişkileri görüşüyle yeniden düzenlenmiş, denetimin toplumsal yanı ağırlık kazanmıştır. Demokratik insan ilişkileri yanında işbirliği, rasyonel karar, ilişkilerde karşılıklılık ve örgütte uyum konularının önem kazanması, görev yanında bireysel gereksinimlerin de gözetilmesi, denetimde de bunları geçerli kılmıştır.

Denetimdeki gelişmeleri aşağıdaki üç kavram önemli derecede etkilemiştir. Birincisi, bilimsel denetim, ikincisi eğitsel liderlik, üçüncüsü ikisinin karşılıklı yaklaşımı sonucunda oluşan yapıcı ve bulucu denetimdir (Gwynn, 1969: 9; Taymaz, 1993: 6).

Bilimsel denetim; genel anlamda yalnız denetleme, kontrol, soruşturma, mesleki rehberlik ve işgören değerlendirmesi ile sınırlı değildir. Denetimin bilimsel yönü, yeniliklere ve alan araştırmalarına dayanır. Örgütün amaçlarına ulaşmak üzere kaynakların en etkili şekilde kullanılması, ürünün nitelik ve niceliğinin artırılması için bilimsel yöntem ve araçları aramayı öngörür. Bilimsel denetim (Cengiz, 1992: 60);

1. Yöntem ve araçları yeni geliştirilmiş ve uygun olan,
2. Kullanılan verileri araştırma ve incelemelere dayanan,
3. Teorilerin uygulamaya dönüştürülmesi, aktarılması,
4. Çağdaş yeniliklere açık olması,
5. Belirlenmiş yasa ve ilkelere uyabilmesini öngören belirli bir sisteme planlı yapılan,
6. Kesinlikten uzak ve olasılığı içeren,
7. Disiplinler arası niteliklere uygulanabilen denetimdir.

Denetim ilkelerini pozitif hukukun düzenleyici kurallarından, bilimsellikten alır. Değerlendiriciliği ile kararların alınmasında etkindir. Değişme ve gelişmelerde rol oynar (Cengiz, 1992: 60).

Son yıllarda bilimsel denetim, demokratik denetim, klinik denetim, kavram ve uygulamalarının tartışılmasına ve denetmenlerle yönetici ve öğretmenler arasında demokratik ilişkiler geliştirilmesine karşın, araştırmalar yönetici ve öğretmenlerin denetmen hakkındaki imajlarını ya otoriter ve korkutucu ya da hayalci ve sınıf gerçekleri dışında olduğunu yansıtmaktadır (Seçkin, 1978: 2).

Eğitim Denetiminin Kapsamı ve Amacı

Denetimin amaçlarını sınıflandırmak çok güçtür. Bu konuda çalışanların sayısı kadar sınıflandırma türü bulmak olanaklıdır. Tümünün ortak noktası süreci çeşitli yönleriyle ele alıp, amaçlar doğrultusunda eğitim hizmetlerini üreten okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim ister yönetmence ister denetmence yapılsın, denetimde tek amaç okulun etkililiğidir.

Denetim, eski bir kavram olmakla birlikte günümüzde yeni bir anlam kazanmıştır. Bugün geniş anlamda eğitim denetimi, eğitim-öğretimi geliştirme (Sağlamer, 1985: 14), öğretmenlere kendilerini mesleki ve kişisel olarak geliştirmelerine yardım etme (Balcı, 1987: 12), öğretme ve öğrenme sürecini geliştirme ve etkili kılma olan sınıf içi etkinlikler üzerinde odaklaşan planlı ve programlı eylemler bütünüdür (Aydın, 1993: 29).

Lovell'ı izleyen Robert Alfonso, Gerald Firth ve Richard Neville de öğretimin denetimini örgüt amaçlarına erişme ve öğrenmeyi kolaylaştırma biçimindeki öğretmen davranışlarını doğrudan etkileyen, örgüt tarafından resmen belirlenmiş davranış olarak tanımlarlar (Sergiovanni ve Starratt, 1979: 84).

Good'a göre denetim; öğretimin geliştirilmesi çabasına tüm eğitim işgörenlerine liderlik sağlamakla görevli okul işgöreninin gösterdiği çabaların tümüdür. Bu çabalar öğretmenin mesleki büyüme ve gelişmesini güdülemeyi; eğitim hedeflerinin, öğretim materyalinin, öğretme yöntemlerinin ve öğretimin değerlendirilme etkinliklerini kapsar (Aydın, 1993: 29).

Denetimde asıl amaç, eğitim ortamının öğrencilerin yararına olup olmadığını kontrol etmektir. Öğretmenleri ve öğrencileri kontrol etmek ve korkutmak değildir (OFSTED, 1995: 35).

Denetmenin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Eğitim sisteminin yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde olması tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu sistem içerisindeki insan girdisinin niteliğidir. Bir insan, en ideal sistemi çalıştıramaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler de ortaya koyabilir (Celep, 2000: 112).

Günümüzde, bir yandan artan bilgi birikimi, öte yandan demokratik insan ilişkilerine giderek daha çok önem verilmesi denetimi çok boyutlu, karmaşık bir süreç haline getirmiştir. Bu yeni biçimiyle denetim dar ve kısır anlamda gözlem yapma,

konmuş ölçütlere uymayan durumları rapor etme, kişiler için ceza yada ödül önerme değil, geniş anlamda öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen etkenlerin tümünün değerlendirilmesi ve daha etkili bir öğretim ve öğrenme ortam ve koşullarının hazırlanması işi haline gelmiştir (Aydın, 1982:105).

Eğitim sisteminde denetmenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve rollerini oynayabilmeleri için aranan kişisel ve mesleki yeterlikleri kazanmış bir denetmenin birçok niteliği vardır. Bunlar; geniş bir temel eğitim ve kültüre sahip olması, denetmenliğin gerektirdiği hizmet öncesi eğitim yönetimi ve denetim eğitiminden geçmiş olması, meslekle ilgili yasalar hakkında bilgili olması, liderlik niteliklerine sahip olması, insan ilişkileri, rehberlik ve danışmanlık konularında bilgili ve becerili olması, yansız ve hatasız değerlendirebilmesidir (Kaya, 1979: 149). Burada sayılan denetmen nitelikleri denetmenlerin kendilerinden beklenen rolleri başarıyla gerçekleştirebilmeleri ve eğitim sürecine olumlu katkılarda bulunabilmeleri için taşımaları gereken niteliklerden bazılarıdır.

Denetleme yönetimbilimsel bir süreç olunca, denetleme yapacak denetmenlerin bu konudaki bilimsel kavramları bilmesi, bunların gerektirdiğini uygulamaya koyabilmelidir. Denetlemeyi yapan denetmenin kişilik bozukluklarından ve denetlemedeki yetersizliklerinden ortaya çıkan problemler eğitim hizmetlerinin üretilmesinde büyük sakıncalar ortaya çıkarabilmektedir. Başka örgütlerden farklı olarak, okulları denetlemede görülen bu tür problemler denetleyen denetlenen arasında kalmamakta, öğrencilerin eğitimine de yansarak eğitimi, dolayısıyla öğrencileri zarara uğratabilmektedir (Başaran, 1988: 358).

Denetlemenin etkisini olumlu kılabilmek için şunlar tavsiye edilebilir;

1. Eğitimde denetmenler, özenle seçilmelidir,
2. Bu seçimde denetmen olacak kişinin davranış bozuklukları olmamalıdır,
3. Kişilik özelliklerinin denetmen olmaya engel olacak derecede kusurlu olmamasına bakmak gerekmektedir,
4. Denetleme yapacak kişiler, kesinlikle alanda yeterli olmalıdırlar. Yeterli olmayanlar yetiştirilmelidirler,

5. Yetiştirmenin en güvenli yolu denetmenlere bu konuda lisansüstü eğitim sağlamaktır (Başaran, 1988: 359).

Her eğitimi denetmeni okulda yada eğitim örgütünde, eğitimin amaçlarını gerçekleştirirken, denetleme işleri için kendine özgü bir süreç geliştirebilmektedir. Asıl olan denetleme sürecinin iyi işletilmesi ve denetimi doğru bilgileri toplayacak şekilde yansız, nesnel çalıştırılmasıdır. Böyle bir denetim için denetleme sürecinin bilimsel olması gerekmektedir. Denetimin etkililiğinin temeli, denetmenlerin problem çözümede gösterdikleri başarıdır (Başaran, 1982: 99). Bu durum denetmenin en az bir bilimsel araştırmacı kadar, araştırma ve düşünme yeterliklerine sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Sungur, 1992: 130). Burada sayılan bilimsel tutum ve davranışlar, problem çözmeyi, bilim üretmeyi, kısaca, araştırma teknik yeterliklerini uygulamaya aktarmayı kolaylaştıran araştırmacı düşünce ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar, yalnız araştırma yada öğrenme için değil, aynı zamanda demokratik yaşam için de vazgeçilmez özelliklerdir. Bunlar, teknik yeterlikler için gerekli bilgi ve beceriler verilirken kazanılabilecek niteliklerdir (Karasar, 1991: 47).

Denetim sürecinde denetmenin araştırmacı işlevi, eğitim sisteminin geliştirilebilmesi için gerekli olan dönütlerin alınabilmesi açısından önem taşımaktadır. Eğitim sisteminde aksamaların kaynağına inilebilmesi, tekrarlanan problem ve yanlışlıkların tanımlanabilmesi, bunların giderilmesi yolunda önlemlerin alınabilmesi, bilimsel araştırma yaklaşımını kazanmış olan denetmenlerin sisteme ilişkin dönütleri uygun biçimde değerlendirmeleri ile sağlanabilir. Bilimsel araştırma yaklaşımı kazanmış olan denetmenler yalnızca eğitim sürecinin işleme durumu ile değil, sistemdeki aksaklıkların nedenleri ile de ilgilenilme yeterliği göstererek, denetimi yüzeysel bir eylem olmaktan kurtarabilirler. Böylece denetim yalnızca sistemdeki aksaklıkların nedenleri ve önleme yöntemlerine ilişkin olarak da bilgi veren temel öğelerden biri olarak hizmet görür. Denetmenin çalışacağı görev alanlarından biri araştırma ve inceleme alanıdır. Denetmen, bulunacağı tüm etkinliklerde gerçeği arayacak ve bulacaktır. Denetmenin bu görevi yerine getirebilmesi, araştırma uzmanı gibi çalışması ve başarılı olabilmesi için aşağıdaki yeterlikleri kazanmış olması beklenir (Başar, 1991: 151).

1. Denetlenebilecek bireylerin ve eğitim sisteminin problemlerinin farkına varabilme,
2. Araştırma konusunu tanımlayabilme ve problemi açık olarak ortaya koyabilme,
3. Araştırma amaçlarını, sayıtlarını, sınırlıklarını ve önemini saptayabilme,
4. Araştırmanın amaçlarına uygun yöntem ve araştırma modelini seçebilme,
5. Araştırmanın evrenini belirleyip, temsil edebilecek örnekleme alabilme,
6. Amaçlara uygun veri toplama araçlarını geliştirme ve verileri toplayabilme,
7. Verileri işleme ve uygun istatistik tekniklerinden yararlanarak çözümleyebilme,
8. Çözömlenen verileri çizelge, grafik ve şekillerle sunabilme, bulguları açıklayabilme ve yorumlayabilme,
9. Araştırma amaçları ile bulguları karşılaştırabilme ve uygulanabilir öneriler önerebilme,
10. Çalışmalar sonunda ilkelere uygun olarak araştırma raporunu hazırlayabilme.

Diğer bir kaynakta denetmenin sahip olması gereken nitelikler şu başlıklar altında sıralanmıştır (OFSTED, 1995: 29):

1. **Kesinlik:** Denetmen nesnel olmalı. Problemlerle ilgili topladığı delilleri bireysellikten uzak nesnel toplamalı ve değerlendirmelidir.
2. **Kapsamlılık:** Denetmen dikkatli ve ayrıntılı gözlem yapmalıdır. Bu gözlem öğretmen, öğrenci ve varolan koşulları içermelidir.
3. **Güvenilirlik, İnanılabilirlik:** Denetmenin, denetim süreci boyunca elde edeceği sonuçlar önceden belirlenen ilkeler ve çerçeveye uygun olmalıdır.
4. **Geçerlilik:** Denetmenin elde edeceği bilgilerin geçerliliği, denetmenin süreç içinde ilgililerin sağlayacağı yasal belgelere ve elde edilen verilere bağlıdır.
5. **İşbirliği:** Denetmen hem diğer denetmenlerle hem de eğitim işğörenleri ile işbirliği yapabilmelidir.
6. **Dürüstlük:** Denetmen, denetim sonucunda hazırlayacağı raporları dürüst hazırlamalı.
7. **Özel hayata saygı:** Denetmen, görüştüğü bireylerin özel hayatlarına saygılı olmalı, onları deşifre etmemelidir.

- 8. Uzmanlaşma:** Denetmen alanının hem bilgi beceri konusunu hem de etik yönünü iyice benimseyip kişiliği haline dönüştürebilmelidir.

Sonuç olarak, çağdaş toplumun denetmeni; problem çözme becerisine sahip, teknolojiyi kullanabilen, öğretmeni, velisi ve öğrencisi ile iyi ilişkiler kurabilen, tüm imkanları kullanarak eğitim ortamlarını aktif öğrenme ortamına dönüştürebilen ve en önemlisi sürekli öğrenmeyi bir ilke olarak benimseyen ve bu çerçevede tüm rolleri üstlenerek toplumun çok yönlü gelişmesine katkıda bulunan bir vatandaş olmak durumundadır (Oktay, 1998: 28). Ayrıca eğitim işgöreninin problemlerini çözme rolünü benimsemiş denetmenin teknik bilgi, beceri ve disiplinli çalışabilme, empatik düşünebilme, zihinsel ve bireysel tutarlılık ve tarafsızlık niteliklerine sahip olması gerekir. Bu nitelikler denetmenin rollerini yerine getirmesinde önemli kolaylıklar sağlayacaktır.

Rolün Oluşumu

Rolün oluşumunu etkileyen bir çok kaynak vardır. Bunların en önemlilerinden biri çevredir. Çevre role olduğu kadar bireye de etki ederek, rol oluşumunda daha etkili bir yere sahip olur. Çevrenin çeşitli yapılara sahip özellikleri, çevreden gelen rol beklentilerinin farklılaşmasına neden olur. Çevre beklentileri, çevrenin göreve ilişkin algısına bağlı olarak gelişir. Bireyin yaşam felsefesi, çevreye karşı tutumunun oluşmasında rol oynayarak, çevrenin rol belirlemedeki engelinin temelini oluşturur. Çevre-birey etkileşimi ve bireyin özellikleri de bu temeli oluşturan etkenlerdendir. Birey, yakın çevresi olan işyerine, kendi özel felsefesini de getirir (Stanley, 1972: 264). Bu da rollerdeki kişiye göreliği sağlayan etkenlerden biridir. Bireyin kendisi rol oluşumunu etkileyen diğer bir kaynak; kişiliği ve yeterliği bu kaynağın engelleridir. Bireyin dünya görüşü, amacı, beklentileri, rol algısını farklılaştırır, rolü kişiselleştirir (Başar, 1985: 43).

Bireysel özelliklerin role uygun olmaması çatışmalar doğurur. Bu nedenle, ya role ilişkin beklentiler bireysel özelliklerle uyumlu ya da bu uyumun kurulmasını güçleştirecek özelliklere sahip bireyler o rolü yapmak üzere görevlendirilmemiş olmalıdırlar. Bu olgu göreve uygun işgören yetiştirme ve seçme konusunu gündeme

getirmektedir. Rolün oluşumundaki bireyin beklentileri-bireyden beklenenler karşılıklı etkileşim içinde olurlar. Uygun etkileşimin kurulamadığı durumlarda role ilişkin çatışmalar baş gösterir. (Başar, 1985: 44). İşgörence rolün oynanabilmesi için, işgörene gönderilmesi yetmez. İşgörenin kendine gönderilen rolü algılaması gerekir. Gönderilen rol işgörence değişik düzeylerde algılanabilir. Kimi zaman bir rol işgörence olduğundan daha değişik biçimde algılanırken kimi zaman da yeteri düzeyde algılanmayabilir. Rolün, gereken nicelikte ve nitelikte oynanabilmesi için, işgörence yeterince algılanması zorunludur. Bu zorunluluk yerine getirilmediğinde, işgören ne yapacağını tam olarak anlayamadığından rolünü oynamada başarılı olamaz. Çünkü işgörene gönderilen rol değil, işgörence alınan rol önemlidir (Başaran, 1991: 263).

Aynı göreve ilişkin olsa da, rol saptama çalışmaları ancak belli bir toplumda ve zaman kesiminde geçerli olabilecek sonuçlar verir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde her bireyden olduğu gibi denetmenlerden de beklentiler çeşitlenmektedir. Eğitimde istenilen sonucun alınması, eğitim sürecinde rol oynayan bireylerin rollerini içtenlikle ve etkili biçimde oynamalarına bağlıdır.

Örgütsel Rol

Toplumunu oluşturan üyelerin birbiri ile etkileşim ve ilişkilerinin oluşturduğu örüntüyü yaşatan, başka bir deyişle, dirikleştiren etken toplumun üyelerinin kendilerine düşen ya da kendilerinden beklenen rolü oynamalarıdır. Rol, bir işgörenden, örgütteki konumu ile ilgili olarak, başkalarının beklediği, istediği işlem ve eylemlerdir. Rol davranışı ise, bu beklenen ya da istenen işlem ve eylemlerin yapılmasıdır. Rolün görevden ayrılan yönleri, rol için yapılan işlem ve eylemlerin kimilerinin işgörenin görevi ile ilgili olmaması; işgörenden rol bekleyenlerin üstlerinden başkasının da olabilmesidir. Örgütsel davranış açısından rol, bir işgörenden başkalarının yapmasını bekledikleri davranıştır. Örgütsel rolün belirgin nitelikleri şunlardır (Başaran, 1991: 264):

1. Rol, oynandığı davranışa dönüşür. Görev gibi rol de duruktur. Görev yapıldığında, rol oynandığında davranışa dönüşerek dirikleşir.

2. Rol, örgütün toplumsal çevresine ilişkin bir kavramdır. Görev davranışının, işgörenin işlevsel çevresiyle etkileşiminin ürünü olmasına ve çoğunlukla başkalarının etkisi olmadan ortaya çıkmasına karşılık; rol davranışı, örgütün toplumsal çevresinin etkisiyle ve çoğunlukla bir başkasının etkisiyle ortaya çıkar.
3. Örgütün rol örüntüsü, örgütte bulunan tüm işgörenleri ve bunlarla ilişkisi olan tüm çevre insanlarını kapsayan karmaşık bir dokudur.
4. Bir işgören, örgütte ne denli değişik görevler üstlenirse, kendisinden beklenen roller de o denli çeşitlenir ve çoğalır.
5. Rolün oynanması ile işgörenin gereksinimlerinin doyurulması birbirine bağlantılıdır. Rol, çoğunlukla dışsal ödüllendirilme için yapılır.

Rol tanımında da belirtildiği gibi, rol oluşumunu etkileyen ve rol göndericiler olarak da adlandırılan kaynaklar vardır (Williams, 1972: 264; Başar, 1985: 42). Bu kaynaklardan birisi görevdir. Görev betimlemeleri, göreve ilişkin yetki ve sorumlulukları ortaya koyan yasa, tüzük, yönetmelik, genelge, görev ve iş listeleri vb. Kişinin bunlara karşı tutumu, görev betimlemelerinin engellerini oluşturur. Bu betimleme ve engellerin uyuşumu, görev algısını belirler. İşlevler yoluyla rol ve yeterliklere ulaşılır (Gardner, 1980: 3).

Denetmenin Görevleri ve Roller

Bugünün çalışanları on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda problemle yüze gelmektedirler. Bu problem patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Denetimde amaç problem çözmek; problem çözme de etkili denetimin temeli olarak düşünülürse, problemlerin süreklileştiği bir ortamda, eğitim sisteminin çevresel koşullara uyum sağlayabilmesinde denetleme görevini üstlenen işgörenin sorumluluğu artmaktadır.

Denetmenin rolü, kendisinden beklenen eylem ile, onun çevresindekilerden beklediği eylemlerin birleşmesi ile tanımlanabilir. Denetmen kendisinden beklenen

eylemleri yapmayı başaramazsa, denetim görevlerini de başaramaz (Mc Neil, 1962: 45; Bursalıoğlu, 1998: 45).

Öğretmenin ne gibi mesleki problemlerinin olduğu, hangi alanlarda yardım ve rehberliğe ihtiyacı bulunabileceğine değinmek denetmenlerin rollerinin belirlenmesinde çıkış noktası olabilir. Şüphesiz öğretmene yardımcı olacak denetmenler ilkönce onların problemlerini gözönünde bulunduracaklardır. Yapılan araştırmalara göre öğretmen problemlerinin genel olarak şu alanlarda olduğu görülmektedir: sınıfta disiplin sağlama, sınıf yönetimi; öğrencilerle ilgili bilgi eksikliği, planlama teknikleri, öğretim teknikleri, okulun amaçlarını anlama güçlüğü, öğretimle ilgili imkan ve araçların kullanılması, özel eğitime gereksinim duyan çocukların yetiştirilmesi (Aydın, 1982: 122).

Bugünkü denetim sistemimizde ilköğretim denetmenlerine yüklenen görev alanlarına bakıldığında, soruşturma görevi ile diğer görevler arasında açık bir çelişki olduğu gözlenmektedir. Pek çok yazarda, çağdaş denetim ilkelerine göre davranıldığında soruşturmacılık rolünün, çağdaş denetimde yer alan demokratiklik, katılım, paylaşma, işbirliği yapma, grup sürecini işletme, kişisel güven ve dostlukla davranma gibi ilkelerin gerçekleşmesini engellediği endişesi vardır. Bu endişenin öğretmenlerde ve denetmenlerde de olduğunu gösteren araştırma bulguları vardır (Karagözoğlu, 1972: 63).

Denetmen Rollerinin Kapsamı

Toplumsal sistemlerde ilişkiler dokusu karmaşıktır. Bunun nedeni sürecin tüm aşamalarında insanın ön planda olmasıdır. Eğitim sisteminin iç ve dış müşterilerinin çok ve çeşitli olması beklentilerin ve isteklerin de çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bu istekler zaman içinde toplumsal, ekonomik ve teknolojik yapının hızlı değişimiyle bağlantılı olarak değişmektedir. Böyle olunca, yazılı metinlerde müşteri grubunun beklentilerini kapsayacak düzenlemeler zamanla işlevini yitirmekte, roller görevler ile sınırlı kalmamaktadır. Zaman zaman bireylerin, denetmenlerden beklentileri örgütün isteyeceğinden farklı olabilmektedir. Başka bir yönüyle bireylerin beklentilerini karşılayacak şekilde sistemin iş ve görev yapısını düzenlemek ve kuralları belirlemek

olanaklı olamamaktadır. Böyle bir yapının günün dinamik yapısına uyması de olanaklı değildir. Böylelikle eğitim işgörenlerinin, sorumluluklarının bilincinde olup, görevleri arasında yer almasa da, amaçlardan sapmadan etkinliklerini çeşitlendirmelidirler.

Eğitimdeki son gelişmeler, denetmenlerin rol ve görevlerini değiştirmiş bulunmaktadır. Klasik denetmen tipi yerini idealist denetmene, önerici denetmen yerini yapıcı denetmene bırakmıştır. Özellikle yapıcı denetmenlik görevi, karar, koordinasyon, araştırma eylemlerini kapsayacak kadar geniş tutulmaktadır. Denetmenin rollerindeki bu gelişmeler denetimin toplumsal ve teknik yanlarına yeni yönler vermiş bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1998: 128). Çağdaş denetim uygulamaları yoluyla eğitim-öğretimin daha verimli hale getirilmesinde denetmenin rolü ve payı çok büyük ise de; maalesef bugün birçok denetmen, sadece kontrol eden, rapor veren ve soruşturma olarak benimsemiş görünmektedir (Ersan, 1991: 196). Denetmenlerin rollerine ilişkin beklentilerde taraflar görüş birliği sergilememektedir. Bu görüşbirliği, denetmenlerin gerçekte gösterdikleri davranışların değerlendirilmesinde görülmemektedir. Uygulamada gösterilen davranış taraflarca farklı algılanmaktadır (Aydın, 1989: 83). Denetimin hangi aşamada ve ne şekilde yapılacağı ve denetmenin rolleri açıkça belirlenmelidir.

Denetimin amaçlarında olduğu gibi bu hizmeti yerine getiren denetmenlerin rolleri ile ilgili birçok görüş ve sınıflandırma vardır. Bu görüşlerden hareketle denetmenlere ilişkin beklentileri kısaca şu noktalarda toplanabilir: Denetmenler,

1. Öğrenme etkinliklerinin planlanmasında,
2. Öğretim araçlarının seçim ve değerlendirilmesinde,
3. Öğretmenler için hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesinde,
4. Öğretmenin etkililik derecesini de kapsayan bir performans değerlendirmesinde,
5. Yeni öğretmenlerin yönlendirilmesinde,
6. Öğretmen seçiminde,
7. Yeni yöntem ve araçların kullanımına ilişkin deneme programlarının hazırlanması ve uygulanmasında uzmanlık hizmeti görürler (Aydın, 1993: 9).

Eğitim sisteminde yönetici konumunda bulunan denetmenin btnleştiricilikten denetmenliğe kadar olan süreçteki denetmenlik rolü, önderlik işlevi, amacı ve uygun karar verme düzenlemelerine göre farklılıklar göstermektedir (Hoy ve Tarter, 1993: 19).

Aslında denetmenin rolleri, denetimin nasıl bir süreç olarak görüldüğü ile yakından ilgilidir. Denetim süreci yaratıcı bir kuvvet, ilham verici bir kaynak, moral yükselten bir özendirme mekanizması ve eğitimde liderlik temellerinden biri olarak görülmelidir. Denetimin ilk hedefi, ğretmeni kendine mesleki yön verecek bir duruma getirmektir. Bu yüzden de denetim hizmeti, demokratik ilkeler boyunca uygulanmalıdır (Bursalıoğlu, 1998: 89).

Eğitim sisteminde denetimin esas işlevi, ğretim ve öğrenimin daha iyi yapılabilmesi için ilgililere gerekli yardımda bulunmaktır. Yukarda sayılan maddelerden hareketle aşağıda sıralanan hizmetleri yerine getiren denetmenin rollerini gerçekleştirebildiği yargısına varılabilir. Bunlar;

1. Birlikte çalıştığı işgörene saygılı olduğunda,
2. İletişim kanallarını açık tuttuğunda,
3. Değerlendirme esnasında varolan koşulları gözönünde bulundurduğunda,
4. İşgöreni karara kattığında,
5. İşgöreni ilgili gelişmelerden haberdar ettiğinde,
6. Değerlendirmeyi nesnel yaptığında,
7. İnsan ilişkilerini geliştirdiğinde,
8. İşgörenin yeterliklerinden yararlandığında,
9. İşbaşında yetiştirme etkinlikleri düzenlediğinde,
10. İşgörenin ağdaş, bilimsel, verimli teknikler geliştirip uygulamalarına önayak olduğunda,
11. Problemlerin çözümünde bilimsel yöntemleri işe koştuğunda,
12. Örgütsel amaç ve beklentileri işgörenlere açık olarak belirttiğinde,
13. Fiziksel çevreyi öğretime uygun düzenlediğinde,
14. Etkili ders verme yöntemlerini oluşturup uygulanmasını sağladığında.

Denetim konusunda görüş bildiren yazarlar, denetmen rollerinin kapsamının, eğitimin ve öğretmen gelişmesi olduğunda birleşmiş görünmektedir. Denetmenleri emredici değil, yardım edici, korkutucu değil, aydınlatıcı olarak görmekte, onları eğitim ve öğretimin gelişmesinden, öğretmenlerin yetişmesinden sorumlu; daha çok çalışan, daha iyi yetişmiş kimseler olarak görmektedirler.

İlköğretim denetmenlerinin 222 sayılı İlköğretim Temel Kanunu ve yönetmelikle tespit edilmiş bir çok görevleri vardır. İlköğretim denetmenlerinin yasayla belirlenmiş görevleri dört ana bölüme ayrılabilir (MEB, 1992):

1. Denetleme,
2. Mesleki yardım ve işbaşında yetiştirme,
3. İnceleme ve araştırma ,
4. Soruşturma.

Öğretmenlerin niteliklerinin geliştirilmesinde denetmenlerin yapması gerekenler aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Uçar, 1998: 505):

1. Öğretmenlik mesleği ile ilgili rehber yayınlar hazırlamalıdır.
2. Öğretmenleri değerlendirmede nesnel ölçütler kullanmalıdır.

Bu konuda daha ayrıntılı ve ileri düşünenler, yürütücü denetmen imajını ileri sürmüş ve denetmenin örgütte sadece dengeyi sağlamakla kalmayıp, ona yön vermesi gerektiği fikrini de savunmuşlardır. Bunlara göre denetmen, aşağıdaki eğitim görevlerine de katılmalıdırlar (Bursalıoğlu, 1998: 45):

1. **Planlama:** Birey ve grup halindeki eğitim etkinlikleri için hazırlık yapmak,
2. **Yönetim:** Karar ve koordinasyon süreçlerine katılmak,
3. **Denetim:** Eğitim ve öğretimi değerlendirmek ve niteliğini yükseltmek,
4. **Araştırma:** Eğitim ve öğretimin içinde bulunduğu koşulları tanıma ve bunlarla ilgili önerilerde bulunmak.

Denetmenlerin rolleri konusunda rol oluşumundaki değişkenlerden kaynaklanan farklı görüşler vardır. Çeşitli kaynaklarda farklı rol grupları yapılmaktadır. Bu çalışmada denetmenlerin rolleri sınıflandırılırken görevleri esas alınarak 4 alt boyut oluşturulmuştur. Bu dört alt boyut görevlerin dışında birçok rolü kapsamaktadır. Bunlar;

1. İnsan İlişkileri Rolü,
2. Rehberlik Rolü,
3. Danışmanlık Rolü,
4. Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolü.

Denetmenlerin soruşturma rolü, çağdaş eğitim denetimi doğrultusunda benimsenen bilimsel denetim anlayışına uymadığı için rol kapsamına alınmamıştır. Bu düzenlemenin görev boyutunda da yapılması çok önemlidir.

Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolü

İnsan girdisinin yoğun olduğu toplumsal sistemlerde tüm işlemler insan odaklı olmaktadır. Bu sistemlerde amaç; istek ve beklentiler doğrultusunda insanlara hizmet götürmektir. İyi hizmet ancak insanlar arasında kurulan olumlu ilişkilerle sağlanabilir. Denetmenlerin denetim hizmetini yerine getirebilmeleri olumlu insan ilişkileri kurabilmeleri ve birlikte çalıştığı insanlara bu yönde yardımcı olabilmeleriyle gerçekleşebilir. Denetmenlerin, insan ilişkileri ile ilgili rolleri çok çeşitli olmakla beraber, genel olarak, öğretmenlerin; velilerle ilişkileri, zümre öğretmenlerle ilişkileri, il ve ilçe çalışanları ile ilişkileri, öğrencilerin kendi aralarında ve öğretmenleri ile kurduğu ilişkiler, öğretmenlerin diğer eğitim çalışanları ile kurduğu ilişkiler, yöneticilerle ilişkiler ve çevredeki gruplar ile ilişkiler konusunda yoğunlaşmaktadır. Denetmenler tüm sayılan bu gruplara hem kendisi olumlu ilişkiler ve işbirliği geliştirebilmeli hem de öğretmenlere bu konuda karşılaştıkları güçlükler konusunda yardımcı olmalıdır.

Bir örgütün özelliklerini oluşturan faktörler; örgütün ilkeleri, teknoloji düzeyi, çalışan işgörenin yeterlikleri, insan psikolojisi ve toplumsal gereksinimler ve en

önemlisi yöneten yönetilen ilişkileridir (Şenatalar, 1975: 69). İnsan ilişkileri denetim hizmetlerinde ana unsurdur. İnsan ilişkilerine önem vermeden yapılan denetim ve denetim programlarının başarılı olması olanaklı değildir.

Çağdaş denetim uygulamaları, örgütsel beceriler kadar, insan ilişkilerini de kapsamaktadır (Okutan, 1990: 68). İnsan ilişkileri denetim hizmetinin gerçekleştirilmesinde çok önemlidir. Bunsuz bir denetim programının başarıya ulaşması imkansızdır. İnsan ilişkileri, grup çalışmaları ve demokratik süreç, başarılı bir denetimin destekleyici öğeleridir. Bunlarsız da denetim olur fakat başarıya ulaşma şansı çok düşüktür (Sağlamer, 1975: 34).

Denetmen ve öğretmen arasında yapılacak görüşmede denetmen, öğretmenin güçlü yönlerini vurgulamalıdır. Böylece verdiği dönütlerle de öğretmene destek sağlamalıdır. Denetmen ve öğretmenin ilişkileri samimi, olgun ve sürekli meslektaş ilişkileri olmalıdır (Balcı,1987: 56). Geleceğin eğitim denetmeni, insanları anlamakta ve onlarla çalışmakta uzman olmalıdır. Sorumlu otorite olarak hizmetlerini topluma ulaştırmalı, açık düşünceli olmalı (Kaya, 1994: 48), ilk önce öğretmenlerin problemlerini göz önünde bulundurmalıdırlar (Öz, 1992: 82).

Denetleyen ve denetlenen arasında olması istenilen etkileşim, iletişim ve ilişkide denetleyenlerin kişisel tavrı ve kişisel özellikleri önemlidir (Gönültaş, 1991: 144). Denetmenin yetkilerini korkutucu, ceza verici yönünde kullanması iletişimi de tek yönlü kılacaktır. İletişim denetmenin anlayışı doğrultusunda şekillenecektir. Denetlenen sadece formaliteleri yerine getirecek, gerçek problemlerini ifade etmekten kaçınacaktır. Burada denetmenir, görevi sırasında bireysel gereksinim ve dünya görüşünü bir yana bırakması gerekir.

İnsan ilişkilerine önem vermeyen, iletişime kapalı davranışlar gösteren denetmenlere karşı öğretmenlerin önyargıları güçlenmektedir (Yılmaz, 1994: 44). Uygulamada insan ilişkilerinin geliştirilememesi denetmen ile öğretmen arasında yapılan görüşmede kişilerin iki farklı rolü bir arada oynamak zorunda kalmalarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu farklı rollerin birlikte oluşu bazı problemleri ortaya çıkarmaktadır. Denetmenin kendisini denetmen rolünden kurtarıp görüşmeci rolüne

girmesi, yönetici veya öğretmenin kendisini görüşülen kişi olarak kabul etmesi oldukça güçtür. Tarafların arasında resmi ilişki ve yetki farklılıkları da etkileşimi etkilemektedir. Bu etki, görüşülen kişinin savunucu bir duruma girmesi, bilgi vermekten çekinmesi veya bilgiyi çarpıtarak verme eğilimine neden olabilmektedir. Denetmen, ilişkilerinde güven duygusu oluşturabildiğinde, olumlu bir etkileşim sağlayabilir (Özgüven, 1980: 23). Denetmenin denetim sürecinin başında okula yapacağı ziyaret, işgörenlerle tanışması, denetleyen ve denetlenen arasında sıcak iletişimin doğmasına ve olası olumsuz önyargıların baştan silinmesine yardım edecektir.

Öğretmenler tembel, ilgisiz, sorumluluk almaya isteksiz ve sık sık hata yapıyorsa, bunların yalnız öğretmenden kaynaklanmayıp, denetmenin tutum ve yönetim biçiminin etki edebileceği belirtilmektedir (McGregor, 1970: 60). Bu nedenle öncelikle denetmenler belli insancıl yeterliklere sahip olmalıdırlar. Kapusuzoğlu'nun (1988) gerçekleştirdiği bir çalışmada denetmenlerin zamanlarının çoğunu öğretimin geliştirilmesine değil, rutin yönetsel işlere, soruşturmalara, sınav komisyon üyeliklerine ayırdıkları, denetmenlerle öğretmenler arasında iletişim eksikliği olduğu ortaya çıkmıştır.

İnsancıl yeterlikler konusunda uyulması gereken ilke ve kurallar örgütün türüne göre değişse de evrensel olanları vardır. Denetmen aşağıda sıralanan bu evrensel ilke ve kuralları benimsemeli ve uygun davranışta bulunmalıdır (Bursalıoğlu, 1982: 162).

- İnsanların bilişsel, psiko-motor ve duyuşsal güçlerinin birbirinden farklı olduğu dikkate alınmalıdır.
- Çalışan insanların gösterecekleri davranışların bir kısmının duyuşsal olduğu kabul edilmelidir.
- İnsan sevgiye ve saygıya layıktır, kendisine gereken değer verilmelidir.
- İnsana güven asıldır, güven duygusu gelişen insan huzurlu olarak çalışır, çekingenliği azalır ve morali yükselir.
- İnsana dostça yaklaşılmalı, değer verilerek samimi bir ortamda ilişki kurulmalıdır.
- İnsana hakça davranılmalıdır. Bireyler arasında yasal olmayan ayrımlar yapılmamalı, adalet duygusu geliştirilmelidir.

- İnsan ilişkilerinde açık olunmalıdır. Bireyler arasında ilişkinin kurulması için gerçekler ortaya konulmalıdır.

Denetmenler, denetim işlevlerini her türlü etkiden uzak, sıkıntısız ve huzur içinde yerine getirebildikleri ölçüde olumlu insan ilişkileri geliştirebileceklerdir (Kılıç,1976: 3). Eğitim sürecinde önemli bir rol oynayan denetmen, çeşitli gruplardan ve çeşitli gereksinimleri, ilgileri ve beklentileri olan bireylerden oluşan toplumsal bir ortamda bulunmakta ve çalışmakta olduğunu kabul etmelidir. Onun görevi, çeşitli güçleri, bireylerin ve grupların eylemlerini, olanaklar ölçüsünde ortak bir hedef doğrultusunda bütünleştirmektir.

Hiç unutulmaması gereken bir nokta, denetimsel işlevin toplumsal bir yapı içerisinde, insanlarla birlikte ve insanlar aracılığıyla sürdürülmüş olduğudur. Toplumsal çevrelerden soyutlanarak böyle bir işlevin yürütülmesi olanaksızdır (Unruh ve Turner, 1970: 66). Denetim, bireyin bulunduğu çalışma ortamından ve yaptığı işin özelliklerinden soyutlanarak yapılmamalıdır. İnsanı, kendi yarattığı olan sistemden bağımsız olarak denetlemek yararlı olamayacaktır.

Sergiovanni ve Starrat (1979)'a göre denetmenin iki dünyada yaşaması ve iki dili -yönetimin dili ve öğretmenin dilini- konuşması gerekir (Açıkgöz, 1991: 171). Öğretmen dilinin konuşulması ve öğretmene eğitsel etkinlikleri seçme imkanı verilmesi halinde, denetiminin yapılmasını daha kolay kabullenebilir ve gerektiği zaman denetimci ile işbirliği yoluna gidebilir (Schein, 1976: 45).

Denetmenlerin Rehberlik Rolü

Yaşamın bu kadar karmaşıklaştığı ortamda insanları kendi başlarına bırakmak akılcı değildir. Kendi başlarına bırakılan bireyler rotasını kaybetmiş gemiler gibi dalgalar nereye sürüklerse, o yöne gideceklerdir. Eğitim sistemin amaçlarından sapmaları engellemek için eğitim işgörenlerine yol göstericilik ve yönlendiricilik görevi denetmenlere yüklenmiştir. Öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerilerinin geliştirilmesi; davranış ve uyum bozukluğu olan öğrencilerle özel ilgilenilmesi; öğrenci

dosyalarının ve demirbaş defterlerinin düzenli tutulması; eğitsel çalışmaların değerlendirilmesi (yazılı, sözlü, uygulama); öğrenci kişilik hizmetlerinin yerine getirilmesi; Türkçe'yi düzgün kullanma ve kullandırma; öğrencileri tanıma, ferdi farklılıkları dikkate alma; beden dilini etkili kullanma; eğitici kol çalışmalarını etkili düzenleme; okulun sahip olduğu maddi imkanlardan faydalanabilme; konularında öğretmenlere yardımda bulunma, denetmenlerin rehberlik ve liderlik rolleri arasında sayılabilir.

Denetmenlerin birçok rolleri arasında rehberlik rollünün diğerlerinden öne çıktığı görülmektedir. Bu roller eğitim işgörenlerinin başarısını arttırmada diğerlerine oranla daha önemlidir.

Denetim etkinliklerinin özü etkileme ve rehberliktir (Kulular, 1994: 34). Bu nedenle denetmenin temel görevi, işgörenleri amaçları gerçekleştirmeye yöneltmektir. Bu nedenle bir denetimde, yöneltme yeterliğine ilişkin bazı niteliklerin bulunması gereklidir.

Başaran (1982), bu özellikleri şöyle sıralamıştır.

1. Kendisini izleyenlerden daha yüksek kişilik özelliklerine sahip olması.
2. İşgörenlerle yeterli sıklıkta etkileşimde bulunması,
3. Koşullara göre davranması ve gücünü her zaman işgöreni çalışmaya motive edecek biçimde kullanması,
4. Çalışma ortamında işgörenin karara katılmasına imkan sağlamalıdır.

Eğitim sisteminde öğretmene gerekli yardımı yapabileceklerin başında denetmenlerin gelmesi beklenir. Eğitim etkinliklerinde daima öğretmenin yanında bir rehber olarak bulunması gereken denetmenin, bugünkü eğitim düzenimizde bu görevi beklenti düzeyinde yerine getirdiğini söylemek güçtür (Gürsoy, 1977: 1). Kaldı ki öğretmenlerin değerlendirilmesi, gelişmiş ülkelerde bile yakınılan bir durum olmaktadır (Barnard, 1979: 517; Bursalıoğlu, 1982: 167).

Rehberlik bireylerin işbirliği yapması ile gerçekleşebilir. Denetmenin ve öğretmenin işbirliği yaptığı ortamda, denetmen denetleyici değil, bireylerin yaratıcı katılımıyla kendilerini gerçekleştirmesine olanak sağlayan kişidir (Jhonson ve Jhonson, 1990: 6; Bolat, 1996: 505).

Günümüz eğitim sistemlerinde benimsenen temel düşünce bireylere bilgiye ulaşma, araştırma yol yöntemlerinin ve bilimselliğin her şeyin başı olduğu düşüncesinin benimsetilmesidir. Çünkü bir ömür boyunca bireylere sürekli değişen bilgi yapılarını öğretecek insanları elde tutmak ve yetiştirmek hem çok masraflı hem de olanaklı olmamaktadır.

Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolü

İşgörenler zaman zaman varolan bilgi ve becerileri ile kimi problemler karşısında yetersiz kalmaktadırlar. Öğretmenlerin, yeni çıkan yasa, yönetmelik vb. yasal metinlerden haberdar etme; çevredeki madde ve insan kaynaklarından öğretimde yararlanma; meslekte yer değiştirme ve ilerleme imkanlarından yararlanma; istek, dilek ve şikayetlerini uygun şekilde ilgili üst makamlara iletme; yasal yükümlülük ve sorumluluklarını bilme; denetimin ne olduğu, sonuçların nasıl kullanılacağı; denetim ve denetmenlerle ilgili olumsuz yargıların düzeltilmesi konusunda; denetmenlerin yardımına ihtiyaçları olmaktadır. Bu gibi durumlarda uzman kişilerin yardımıyla etkili sonuç alınabilir. Eğitim sisteminde, öğretmenlerin problemleri konusunda yardımcı olabilecek uzman grubu denetmenlerdir.

Denetmen okuldaki öğretim etkinliklerinin verimliliğini arttırmak için her etkinlikte öğretmenin yanında olabilmelidir. Sınıfta, laboratuvarında, okul bahçesinde, çevreye yapılan gezilerde öğrenci ile sürekli etkileşimde bulunan öğretmenin en etkin ve başarılı öğretim yöntemlerini kullanması ve öğretim etkinliklerini en etkili biçimde planlayıp uygulaması sürecinde yardımcısı ve danışmanı denetmen olmalıdır (Ersan, 1991: 65). Sergiovanni ve Starrat (1979)'a göre denetmenin eğitsel ve öğretimsel konularda uzman olması beklenir (Açıkgöz, 1989: 171). Denetmen, öğretmenlere gerekli kaynaklık rolünü oynayarak, onların kendi kendilerine amaçları anlamalarını ve

yorumlamalarını sağlamalıdır. Öğretmenlerin en son bilgi ve buluşlarla sürekli olarak beslenmeleri, eğitim sürecine ilişkin kararlara katılmaları, onların mesleki gelişiminde önemli rol oynar (Aydın, 1993: 13). Yapılan araştırmalar eğitim amaçları doğrultusunda yapılan işbirliğinin verimliliği arttırdığını, güdülenmeyi ve morali yükselttiğini göstermektedir (Jhonson ve Jhonson, 1990: 6; Bolat, 1996: 505). Böyle bir anlayışı benimsemiş denetmen, beraber çalıştığı insanların işlerini benimsediklerine güvenir ve kendi rolünün, bölümünde işin daha iyi yapılması için bireyleri güdüleyici bir hava ve ruh yaratılması olduğuna inanır (Taymaz, 1993: 48). İlgili işgörenlerle birlikte amaçların saptanması, ölçütlerin konması, ölçme işleminin yapılması, ölçme sonuçları ile ölçütlerin karşılaştırılması, sonucun değerlendirilmesi işgörenlerin kusurlarını düzeltmede, eğitilmelerinde, başarılarının yükselmesinde etkili olmaktadır (Başaran, 1982: 44). Okullarda, denetleme sürecinin işleminde eğitim denetmenleri ile ilgili eğitim işgörenlerinin birlikte çalışması gerekmektedir. Eğitim işgörenlerinin denetleme sürecine katılması, denetimin amaçlarını gerçekleştirilmesine yardım etmektedir.

Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolü

Sürekli değişen teknoloji ve toplumsal yaşam, dinamik insan ve örgüt yapısını zorunlu kılmaktadır. Bireyler ve örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli araştırma ve gelişme içinde bulunmalıdırlar. Öğretmenler sınırlı olanakları ve iş yoğunluğu vb. nedenlerle kimi zaman gelişmelerden habersiz ve uzak kalmaktadırlar. Yetersiz kalan öğretmeni yenilikler ve değişimler konusunda haberdar etmek ve yetiştirmek denetmenin görevidir. Denetmen, öğretmenleri; fiziksel imkanların optimal kullanımı, temizliği, bakımı, derse ve etkinliğe hazırlanmasında; ders araç-gereçlerinin etkili kullanımı, korunması ve bakımında; yazılı materyallere ulaşmada; derse hazırlanma, öğretim yöntemini seçme ve etkili kullanmada; plan (yıllık, ünite, günlük) yapımında ve plandan yararlanmada, yenilik ve gelişmelerden haberdar etmek ve yetiştirmekle yükümlüdürler.

Eğitim etkinliklerinin temel ögesi olan öğretmenin her gün biraz daha gelişmekte olan teknoloji, çoğalan sosyo-ekonomik problemler, çağın getirdiği yenilikler karşısında başarısını sürdürebilmesi için sürekli olarak geliştirilmesi ve eğitim

etkinliklerinde desteklenmesi gerekmektedir. Öğretmenlere yapılan yardım, kuşkusuz öğrencilere yapılan yardım yerine geçmektedir.

Denetmenle öğretmenlerin işbirliği yaptığı bir okulda öğretmenler mesleki niteliklerini geliştirmek, okulun karşılaştığı problemleri çözmek, sınıf yönetimi ve öğretim yöntemleri geliştirmek gibi konularda birlikte çalışırlar (Jhonson ve Jhonson, 1990: 6; Bolat, 1996: 507). Denetmen ilkönce öğretmenlerin öğretmeni olarak, öğretmenlere ve öğretmenler kadar da yöneticilere yardımda bulunmalıdır. Öğretmenlerin arzu edilir bir öğretim yapmaları ve çocuklar için uygun öğrenim imkanları hazırlamaları için gerekli yardımda bulunmaları denetmenlerin en önemli fonksiyonlarından birisidir (Gawn, 1968: i).

Denetmen, hem gelişme süreci için bir kaynak hem de değerlendirme için bir model olarak hizmet edecektir (Seçkin, 1991: 25). Bu hizmetin niteliği denetmenlerin hizmet öncesi ve hizmetiçi yetiştirmeleri ile doğru orantılıdır. Denetmen kendini ne kadar yetiştirirse öğretmenlere o denli yardımcı olacaktır.

Öğretmenlerin denetimlerinde aynı veya ayrı sınıflarda iki derslerini denetlemek esastır. Bu denetleme sırasında, planlama çalışmaları, derse hazırlık, konuya ve sınıfa hakimiyet, ders araçlarından öğrencileri yararlandırma, derse uygun yöntem izleme, ders dışı çalışmaları ile değerlendirme yöntemleri; özellikle ilköğretimin I. kademesinde öğrencilerin bilgi, beceri ve davranış durumları temele alınır (MEB, 1992).

Her eğitim denetmeni okulda yada eğitim örgütünde, eğitim amaçlarını gerçekleştirirken, denetleme işleri için kendine özgü bir süreç geliştirilebilmektedir. Asıl olan denetleme sürecinin iyi işletilmesi ve denetimin doğru bilgileri toplayacak şekilde yansız, nesnel çalıştırılmasıdır. Böyle bir denetim sistemi için denetleme sürecinin bilimsel olması gerekmektedir (Başaran, 1989: 375). Bireysel ve toplumsal yaşamda çeşitli tür ve düzeylerdeki ihtiyaçların tanımlanması ve karşılanması için girişilen çabaların tümü bilimsel yöntemle verimli olabilir (Onur, 1999: 40).

PROBLEM ÇÖZME SÜRECİ

Bu başlık altında denetmenlerin problemlerle başa çıkması için gerekli olan problem çözme süreci ve bu sürecin basamakları tartışılmıştır.

Öncelikle bir konunun açıklığı kavuşturulması olabilecek yanlış anlamaları engelleyecektir. Özellikle bilimsel yönetim ve bilimsel yöntem kavramlarının karıştırılmamalıdır. Bu çalışmada kullanılan ve denetmenlere tavsiye edilen bilimsel yöntem ve problem çözme sürecinin hedefi, 1900'lerin başlarında benimsenen bilimsel yönetim anlayışındaki gibi bireylerin rol ve görev analizlerini ayrıntılı yaparak ve ölçütler dizini oluşturarak onları sınırlamak değildir. Burada benimsenen düşünce tam tersi bilimsel düşünce gücünün bireylere kazandırarak problemler karşısında çok boyutlu düşüncelerini sağlayarak en etkili ve verimli çözümü en çabuk sürede gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Günümüz yaşamı her yanıyla kısa mesafe koşusu gibidir. Kim en az zamanda ve en ekonomik enerji ile hedefe ulaşırsa o kazanacaktır. Bilimsel yönetim anlayışında otokratiklik vardır. Burada ise hedeflenen tam tersi, bireylerde, demokrasinin temel niteliği olan düşünme gücünü geliştirip, onları karara katabilmektir.

Sorumluluğunun bilincinde olan birey, yaşadığı ortamı tanımak, çevresinde olup bitenlerin nedenlerini bulmak, çalıştığı alanı geliştirmek zorundadır. Kısaca çevresine ait olan problemlere çözüm bulmak zorundadır.

Böyle bir çaba içindeki insan beyni, üretici yeteneğini kazanabilmek için pek çok şeyin gereksinmesini duyar. Ama hepsinden önce "yöntem" in gereksinmesini duyar. Bilimsel yöntem olmadıkça insan beyni tüm bilgilerle donatılsa da ayaklı kitaplıktan öte bir şey olamaz. Salt depolar. Üretemez. (Teber, 1997: 9). Çağdaş uygarlığın en belirgin özelliği, bilimselliğin, bilimsel tutum ve davranışların, günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası yapılmış olmasıdır. Burada, en büyük pay kuşkusuz eğitim sistemlerindedir. Türkiye'de de bilimin yol göstericiliğine olan susamışlığın, bilinçli bir düzeye çıkarılması ile, sözel düzeyden ileri uygulama düzeyine aktarılması, çağdaşlaşmanın vazgeçilmez bir zorunluluğudur (Karasar, 1991: i).

Bilimsel yöntem özünde problem çözmeye yöneliktir. Bireyi fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden, çözülmesi gereken bir bilmece, bilinmeyen, anlaşılmayan bir konu, çözüm bekleyen bir durum, belirsizlik ve beklenmedik her husus problemdir (Gökçe, 1992: 74). Amaca yönelik etkinliklerde olmasını beklediğimiz ile gerçekleşen arasında fark ortaya çıktığında bir problem söz konusudur. Problemi çözmek, beklenen sonuç ile gerçekleşen arasındaki farkı yaratan veya yaratacak olan engeli ortadan kaldırmaktır, bireyle bireyin amacı arasına giren engeli en uygun biçimde aşabilmektir. Bireylerin işlerinde karşılaştıkları problemler oluşum evrelerine göre üç kısma ayrılır (Bittel, çev: Çomak, 1989: 223).

1. Önceden meydana gelmiş problemler,
2. Varolan ve çözüm bekleyen problemler,
3. Önlem alınarak çözülebilecek problemler.

En yalın anlamıyla problem, bireyin bir amaca ulaşmasının, amaca yönelik çabalarının engellenmesidir. Örgütsel problem ise, örgütün amacına ulaşmasının ya da bu amaca yönelik çabalarının engellenmesidir. Bireyin yada örgütün, karşılaştığı bu problemler zor olmayan bir uğraşmayla kaldırılacak nitelikte olabildiği gibi, çok çaba isteyen nitelikte de olabilir. Niteliği ne olursa olsun, eğer örgütün amaçlarına ulaşması engelleniyorsa ortada bir problem vardır (Karasar, 1991: 12).

Günümüzde bazı gelişmemiş ve gelişmekte olan toplumlarda kimi zaman insanlar binlerce yıl öncesinde olduğu gibi bilimin ve beyinlerinin cevaplayamadığı konularda metafizik yöntemler kullanmaktadırlar. Oysa metafizik konularla günlük yaşamın düzenlenemeyeceği ve problemlere sağlıklı çözümlerin bulunamayacağı tartışma götürmez biçimde ortadadır.

Örgütün çevresinin değişmesi örgüt içinde işgörenlerin çatışmaya düşmeleri, örgütün kusurlu kurulması gibi durumlar örgüt için doğal problem kaynaklarıdır. Bunların dışında örgüt olağanüstü problemlerle de karşılaşır. Bütün bu problemler uygun biçimde çözülemedikçe örgüt etkili çalışamaz yada yaşamını sürdüremez. Eğitim örgütlerinin hemen her konuda ve düzeyde pek çok problemleri vardır. Eğitim denetmenleri bu problemleri yöntemine uygun biçimde ussal bir yaklaşımla çözmek

zorundadır (Başaran, 1988: 52). Mevcut eğitim problemlerinin sağlıklı bir çözüme kavuşturulması için, her şeyden önce problemlere doğru teşhis konulması gerekir. Doğru teşhis de ancak bilimsel araştırma bulguları ile olanaklı olabilir (Adem, 1985: 46). Denetim sistemi terminolojisini ve işleyişini problem çözen birey ve bunu sağlamaya çalışan örgüt ortamı doğrultusunda yeniden düzenlemek zorundadır (Sungur, 1992: 124). Bu işe, bilginin gerçek kaynağının ne olduğunu ve uygulamada alırken hangi bilgi kaynaklarından yararlandığının bilincinde olmayı gerektirir (Karasar, 1991: 3). Birey ve örgüt, karşılaştığı problemleri çözmede, değişik bilgi kaynaklarından yararlanır. (Ertürk, 1975: 111). Bunlar genellikle önceki uygulamalar (gelenekler/emsal), otorite figürleri, kişinin kendi deneyimleri ile bilimdir. Uygulamada, bunlardan hangisinin daha ağırlıkta olduğu bireysel yetişmişlik ve çevre etkenlerine bağlı olarak değişse de (Karasar, 1991: 5), çoğunlukla tercih edilen eski uygulamalardır. Karar verirken emsal arama eğilimi, bu yaklaşımın kolayca görünen bir belirtisidir. Böyle bir yaklaşımda, gelenekselleşen yada geçmişte benimsenmiş bir çözüm yolunun yeterliğini kanıtladığı kabul edilir. Geçmiştekinden daha iyi bir beklentisi olmayan birisi için, bu yolu izlemek daha kolay ve daha tehlikesizdir. Bazı durumlarda yeterli olabilecek böyle bir yaklaşımın geneldeki geçersizliğini anlayabilmek için, toplumlarda, baş döndürücü hızla gerçekleşen değişim ve gelişim olgularına bakmak yeterli olacaktır (Karasar, 1991: 1).

Dünyayı büyük bir karmaşa (kaos) olarak ele alıp, yaşamı da bir problem çözme süreci olarak tanımlayan düşünce sistemleri, John Dewey, Karl Popper ve Thomas Kuhn'un çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı bilimin varlık nedeninin "Problem Çözmek" olduğunu savunmaktadır (Sungur, 1992: 109).

Chris Argyris'in şu sözü problem çözme yönteminin gerekliliğine karşın insanların yeni keşfettiklerini çok iyi anlatmaktadır: "Problem çözme sürecini, örgütün kendisini etkisizliğe götüren güçlere karşı savaşımında kullanılabileceğini yeni keşfettik" (Sungur, 1992: 109).

Problem çözme bir amaca erişmede karşılaşılan güçlükleri yenme sürecidir. Problem çözme yeterliği öğrenilmesi ve elde edilmesi gereken bilgi, beceri, kapsamlı bir niteliktir ve sürekli geliştirilmeyi gerektirir. Çok yönlü olması bakımından yaratıcı

düşünceyi gerektirir. Etkili problem çözme ise kapsamlı bir süreçtir (Sungur, 1992: 130). Zaman, çaba, enerji ve alıştırma işidir. Bireyin gereksinim, amaç, değer, inanç, beceri, alışkanlık ve tutumları ile ilgili olması aynı zamanda yaratıcı düşünce ile zeka, duygu, irade ve eylem gibi unsurları kendinde birleştirilmesinden dolayı da çok yönlüdür. Problemleri çözmeye başlamak bir cesaret ve kendine güven duygusu ile başlamaktadır (Oğuzkan, 1985: 127).

Problem çözme sürecinin ve bilimsel yöntemin eğitim sürecine uygulanması belli altyapı koşulları gerektirir. Bu koşulların sağlanması yöntemlerin etkili sonuç vermesini sağlar. Bu koşulların en önemlilerinden biri teknik bilgi düzeyi ve niteliğidir. Karakütük, eğitimde teknik bilgiyi oluşturan unsurları, insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, öğretim programları ile sunulmak istenen içerik, bilimsel çalışmaların bulgu ve sonuçları, üretim teknolojisi, eğitim teknolojisi ve bunlara dayalı olarak yapılan uygulamalar olarak sıralamaktadır (Karakütük, 2000: 124).

Etkili denetim bilim ve demokratik felsefeye dayanır. Bireysel farklılıkları dikkate alır. Her bir birey için en uygun fırsatları yaratmaya çalışır. İnsanın geliştirilebileceği sayılına dayanır. Plan ve politikaların ortak çabayla biçimlenmesi için tüm fırsatları yaratır. Tüm bireylerin paylarına düşen görevleri yerine getirmelerinde girişkenliği, özgüveni ve bireysel sorumluluğu uyarır (Sergiovanni ve Starrat, 1979: 10). Sorumluluğunun bilincinde olma, denetmenin, eğitimsel gelişme ve çağdaş eğitim uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmasını ve gelişmeleri sürekli izlemesini zorunlu kılar. Sorumluluğun gereği olarak denetmen, eğitim araştırmalarını ve eğitim literatürünü bilmek ve deneysel yaklaşımı uygulamaya istekli olmak durumundadır (Aydın, 1993: 13). Eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş denetmen, okul içinde ve okul dışında öğretmenleri, okulun hedefleri doğrultusunda eyleme geçirmekte, problemleri deneme-yanılma yöntemi yerine bilim yoluyla çözmeyi seçecektir (Bursalıoğlu, 1998: 6).

Denetimle sağlıklı ve yaratıcı bir boyut sağlanmak isteniyorsa, örgüt, yaratıcı bireylerle donatılmalıdır. Öncelikle denetmenlerden başlanmalıdır. Yaratıcılık ise iyi bir problem çözücü olmaktan geçer (Sungur, 1992: 125). Problem çözme davranışı, düşünce ve davranışta çeşitlilik ile belirlenir. Bir örgüt, çeşitliliği azaltıp çoğaltabilir.

Örgüt yapısı çeşitliliği desteklemeli, yeri geldiğinde bireylere yol gösterici olmalıdır. Etkili liderlik burada çözüm olabilir (Haafale, 1962: 202; Sungur, 1992: 119). Klein, eğitimde liderlik rolünü üstlenenlerin yetiştirilmesi amaçlı programlarda, problem çözme yeterliliğinin artırılmasında, rol oynama tekniğinin önemini vurgulamaktadır. Çünkü her insanlık durumunda, bireyler ne hissettiklerini tutum ve tepkileri ile ortaya koyarlar. Çoğunlukla bunlar özel olmayan işaretlerle olur. Ses tonu, tempo, oturma biçimi, yüz rengi, mimikler ve konuşma tarzı ile ifade edilir (Klein, 1956: 151).

Problem çözme yöntemi, çağdaş düşünen herkes için güçlü bir araçtır. Çalışma hayatında bilimsel düşünceden ve yöntemden uzaklaşmak, çağdaş eğitimciyi; bilimin bilgi birikiminden yararlanamamaya ve alenilik ilkesi ile ters düşmeye götürmektedir (Öz, 1992: 65). Günlük yaşamın çok boyutlu olması yaşanan problemlerin de çok boyutlu olması sonucunu getirmektedir. Problem çözme yöntemi sayesinde birey, uygulama, analiz ve yorumlamada kolaylık sağlayacak ve istenen sonuca daha rahat ulaşabilecektir.

Gereksinim duyulan insan tipini yetiştirmek için belli özelliklerin öncelikle vurgulanması ve geliştirilmesi kaçınılmazdır. Bu özelliklerin başında problem çözme gelmektedir. Problem çözme birçok kavramı içeren çok yönlü bir süreçtir. Bir problemin çözümü için genelde kullanılan yeteneklerin bazıları şunlardır.

1. Nesnelerin yada bireylerin özelliklerini bulma ya da tanıma, ayırt etme, sınıflama,
2. Bilgiyi düzenleme (organize etme),
3. Örüntüleri araştırma,
4. Mantıksal düşünme,
5. Kritik düşünme,
6. Gözünde canlandırma,
7. İletişim kurma,
8. Verilen bir iletişim formundan diğerine transfer yapma, çevirme yorumlama,
9. Benzerlikleri ve farklılıkları bulma,
10. Gerekli, yeterli ve eşdeğer koşulları saptama,
11. Hüküm verme,

12. Belli verileri ya da delilleri gözleyerek genellemeler yapma (Karagözoğlu, 1972: 1).

Bilimsel yöntem zihinsel bir gelişme, düşüncelerde değişme, yenileşme ve bir olgunlaşma sürecidir. Bilimsel yöntem, bilimsel davranışın kazanılmasına ve geliştirilmesine hizmet etmektedir. Bilimsel yöntem; bilimsel düşüncenin, yaratıcı düşüncenin, problem çözmeye dönük düşüncenin aydınlığında ve paralelinde gelişen, işleyen bir süreçtir (Kaptan, 1991: 40).

Problem Çözme Yöntemi-Bilimsel Yöntem-Karar Verme Süreci Benzerliği

İnsanların yargılama sürecini bilimsel bir yöntem olarak kullanabileceğini John Dewey ortaya atmıştır. Bu bilimsel yöntem yirminci yüzyılın başından beri geliştirilerek kullanılmıştır. Birbirinin yerine kullanılan problem çözme ile karar verme, süreç olarak bilimsel yönetime dayalıdır (Başaran, 1988: 288). Pek çok kaynakta bilimsel yöntem ve problem çözme yöntemi aynı anlamda kullanılmıştır. Bu çalışmada bilimsel yöntem, problem çözme yöntemi ve karar verme süreci aynı anlamda kullanılmıştır.

Genel olarak; problem çözme yöntemi, bilimsel yöntem ve karar verme süreçleri için kullanılan modeller John Dewey'in 1910'dan beri kullanılan aşağıdaki modelin az çok değiştirilmiş biçimleridir.

1. Problem çözmeyi gerektirme
2. Problem tanıma
3. Çözüm seçeneklerini arama
4. Eylemi kararlaştırma
5. Kararı uygulama
6. Çözümü değerlendirme

Problem çözme, karar verme ve bilimsel yöntem, süreç yönünden özdeşler. Karar verme sürecine ağırlık veren yönetim bilim kaynakları, yönetime daha çok üst yönetmenlerin yönetme hakkı açısından bakmaktadırlar. Bilimsel yöntem, bütün

bilimlerce benimsenmiş bir yöntem olarak, çok geniş bir alanı kapsayan ve özel yorumlara elverişli bir kavramdır. Problem çözme ise, problemle ilgili işgörenlerin katılmasını gerektirdiği; problemin çözülmesinde sonuç alınıncaya kadar sürüp giden bir eylemi anlattığı; insanın kendi yaşamında olduğu kadar örgüte de kolaylıkla benimseyebileceği bir yöntem olduğu için karar verme ve bilimsel yöntem kavramlarının yerine kullanılmıştır (Başaran, 1988: 52).

Denetim açısından yukarıdaki aşamaların anlattığı iki önemli anlam vardır. Birincisi denetim bilimsel bir süreçtir. İkincisi, denetim sürecine ister bilimsel yöntem, ister problem çözme, ister karar verme açısından bakılsın, bu üç yöntem süreç açısından aynıdır (Başaran, 1989: 155).

Bilimsel yöntemde, üzerinde durulan noktaların ya da aşamaların yaratıcı düşüncede, problem çözmeye dönük bilimsel düşüncedekilerin aynı ya da benzeri olduğu görülmektedir.

Etkili denetim, eğitimin dinamik toplumsal sürecine uygulanabilen bilimsel yöntem ve tutumları işe koşar. Bilimsel bulguları öğrenenle, onun öğrenme süreciyle, kişiliğinin gelişimi ve doğasıyla ilgili özgün durumlara uyarlar ve uygular. Etkili denetim kesin kontrollü bilimsel yöntemlerin uygulanmadığı durumlarda ürün ve süreci değerlendirmede problem çözme sürecini işe koşar (Sergiovanni ve Starratt, 1979: 12).

Problem Çözme Sürecinin Basamakları

Einstein'in belirttiği gibi, problemin formüle edilmesi çözümlenmesinden daha önemlidir (Gökçe, 1992: 81). Problemin çözülmesi sırasında bireye rehberlik yapan problem çözme basamaklarının açıklanması konuya açıklık getirecektir.

Burada, problem çözenin sıra halindeki basamaklar olarak sunulması, anlaşılmasını kolaylaştırmak içindir. Yoksa bu, problemde basamakların mutlaka sırayla izlenmesi gerektiği anlamına gelmez. İnsan düşüncesi sınırlanamayacağı gibi, herkesin izleyeceği yol da aynı olmayabilir. Araştırmacı problemin bütünü üzerinde

çalışmakta, bu basamaklar arasında ileri-geri hareketler yapmakta, belki birine az, birine daha çok yer vermektedir (Kaptan, 1991: 43).

Bilimsel yöntem yoluyla problem çözmenin ilk adımı, başlangıç noktası olan güçlüğüün sezilmesi; bireyi rahatsız eden “beklenmedik” yada henüz açıklanamayan bazı durumların, gözlemler biçiminde ortaya çıkması şeklinde olur. Olaylar, beklentilere uygun olduğu sürece, insanın bir güçlük sezinmesi söz konusu olamaz (Karasar, 1991: 16). Bu aşamada birey, bir güçlükle karşılaşmıştır. Kişi, bir problem durumu içindedir. İsteddiği sonuca varamamaktadır. O, umulmadık bir olay karşısındadır. Olayı açıklamamakta, aydınlatamamaktadır. Güçlük yada ihtiyaç belli, fakat problemin ne olduğu bilinmemektedir (Kaptan, 1991: 42).

Bir durum kişiyi rahatsız etmeye başladığında problem olmaya başlar. Eğitim örgütlerinde, okul yönetmenlerinin ve denetmenlerin, kimi problemleri çözmelerine üst makamlarca izin verilmez. Problemlerini çözmeye yeterli olsalar bile, yetkileri olmadığı için kimi denetmenler problemleri çözmeyi gereksiz görebilirler (Başaran, 1982: 110).

Güçlüğüün sezilmesi, güdülenme örgütün ortamı ile yakından ilgilidir. Bir örgütün ortamı problem çözmeye elverişli değil ise, işgörenlerin problem çözmeye girişimleri filizlenmeden kuruyuverir. Bir örgütün ortamının problem çözmeye elverişli olması için şu niteliklerinin olması gerekir (Başaran, 1982: 102):

1. İşgörenlerin kişiliği ile uğraşan bir denetim sisteminden çok, örgütsel etkililiği yükseltmeye yönelik, işin daha iyi yapılması için dönütler (öneriler) getiren bir denetleme sistemine gereklilik vardır.
2. Örgütün tüm alt sistemlerinden güvenilir, yeterli bilgileri toplayabilmesi için yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı iki yönlü, açık çalışan bir iletişim sistemi kurulmuş olmalıdır.
3. İşgörenlerden örgüt dışındaki ilgili çevrelerden gelen eleştirileri içtenlikle benimseyip gereğini yapabilecek bir yönetim bulunmalıdır.
4. Üst yönetmen, diğer yönetmenler, hata yapmaktan az korkan, yeni düşünceleri denemekten hoşlanan, örgütün etkililiğini yükseltmek için yenileşmeyi arayan kişiler olmalıdır.

5. İşgörenleri yönetmenliğe yükseltme, yönetmeni bir üst basamağa atama işi, onların problem çözme yeterliklerine göre yapılmalıdır.
6. Örgütün problemlerini araştırmak için yeter ödenek ayrılmış olmalıdır.

İkinci aşama, karşılaşılan bu güçlüğü, araştırılabilecek şekilde tanımlanmasını içerir. Bu aşamada kişi, problem yaratan çevrede bazı gözlemler yapmış, olaylar ve kanıtlar toplamış, kendisini rahatsız eden şeyin, yani problemin ne olduğunu keşfetmiş ve tanımlamıştır. Artık problem açıkça tanımlanmaktadır (Kaptan, 1991: 43). Birey güçlük alanındaki düşünce ve gözlemlerini birleştirip değerlendirir. Güçlüğü etkileyen olası faktörleri görmeye çalışır (Karasar, 1991: 16).

Problemin boyutuna ilişkin bilgiler, örgütün girdilerini, sürecini, amacını, işgörenler arası etkileşimi incelemekle sağlanabilir. Bir problem bunlara ne denli dal atmış ise o denli çok boyutludur. Problemi tanıma problem çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Bu aşamadaki uğraşlar, probleme doğru tanı koymak için gereklidir. İnsan sağlığında tanılama ne denli önemli ise, örgüt sağlığında da o denli önemlidir. Bu yüzden eğitim denetmenleri problem hakkında doğru, güvenilir, geçerli bilgiler toplamadıkça problem çözmeye kesinlikle girişmemelidirler. (Başaran, 1989: 102). Denetmene problemin şu dört alandaki etkisi onun boyutlarını tanımaya yardım eder.

1. Problem, örgütün amaçlarını ve işgörenin işten doyumunu ne derecede engellemektedir?
2. Problem örgütün sürecini (üretim çalışmalarını) ne derecede aksatmaktadır?
3. Problem, işgörenlerin ilişki ve etkileşimini ne denli bozmaktadır?
4. Problem, örgütün yönetsel etkililiğini ne derecede azaltmaktadır? Bir problemin birden fazla boyutu olabilir (Başaran, 1982: 104).

Bir problemin boyutları çoğaldıkça, sınırı genişledikçe, nedenleri çoğalıp kökleştikçe, çözülmesi de güçleşir. Böyle bir problem örgütün etkililiğini, belki de yaşamını giderek tehlikeye sokabilir (Başaran, 1982: 105).

Üçüncü aşama çözüm arama aşamasıdır: Bir problemin boyutları, sınırı, nedenleri, süresi ile ortaya konup betimlendikten sonra bu üçüncü aşamada çözüm seçeneklerinin aranıp ortaya konması gerekir.

Birey, ilk gözlemlerden, olayların incelenmesinden , kaynakların tetkikinden, eski yaşantıların yoklanmasından problemin çözümü, yani, sonucun ne olabileceği hakkında zekice tahminlerde bulunmaktadır. Buradaki düşüncede, ağırlık tümevarım üzerindedir. Seçilmiş bir grup olay, gözlem; yani veri parçaları halindeki ayrı ayrı kanıtlar bir ya da birkaç hipotez içinde birleştirilmektedir (Kaptan, 1991: 43).

Bu aşamada, problem hakkında toplanan bilgilerin tek tek gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çözüm aramaya karar verildiğinde, problemin tanımlanmasına ilişkin bilgiler gözden geçirilerek, olası çözüm seçenekleri, bunlar hakkında bilgi toplanmaya başlanır. Her çözüm seçeneğinin, problemi çözmeye yararlı yada sakıncalı yönlerinin eldeki bilgilere dayanılarak ortaya konması gereklidir. Bu aşamada yargılama, önemli bir süreç olarak işe koşulmalıdır (Başaran, 1989: 78). Problemin aydınlanabilmesi, güçlüğün giderilmesinde karar alınabilmesi için gerekli görülen verilerin bulunmasına yarayacak, soru cümleleri ya da denenceler hazırlanmaya çalışılır. Bu aşamada, problemi tanımlarken yararlanılan bilgiler temel alınmakla birlikte, sezgi, yaratıcı düşünce gibi faktörlerin de etkili olduğu düşünülmektedir. Bu üç aşama, tümüyle, “tanılamayı” (teşhisi), bir başka deyişle bulmayı oluşturmaktadır (Karasar, 1991: 16).

Bir problemin değişkenlerini geçerli olarak değerlendirmeye, sonuçlarını kestirmeye yarayan sağduyu işe koşulamadığında, bu işgörenlerin önerdikleri çözüm seçenekleri çoğu kez yeni problemlerin çıkmasına yol açar. Ama ıraksak ve yakınsak düşünme yeteneğini dengeli olarak geliştiren işgörenler, daha nesnel, geçerli, güvenilir, öneriler yaparlar (Başaran, 1982: 104).

Dördüncü aşama kararlaştırma: Karşılaşılan problem tanınıp, çözüm seçenekleri ortaya konduktan sonra, sıra bunlardan birini seçip eyleme geçmeye gelir. Çözüm seçeneklerinden birini eylem seçeneği olarak seçmek karmaşık bir kararlaştırma sürecini gerektirir. Kararlaştırma, seçme çabasında düşünmenin, etkinliğin doruğa ulaştığı bir andır (Başaran, 1982: 104).

Dewey'in modelinde bu uygulamanın sonuçlarının düşünülüp tartışılmasıdır. Bu, bilimsel yöntemde, önerilen denencelerden tündengelim yoluyla, beklenen kaçınılmaz durumların kestirilmesi, çıkarılması, saptanması şeklinde işlemektedir. Eğer denence doğru ise beklenen bu durumların (doğrulamaların) mutlaka var olması, oluşması gerekmektedir. Araştırmada çoğu kez doğrudan doğruya test edilen denencelerin kendisi değil doğrulamalarıdır (Kaptan, 1991: 43).

Probleme bulunan çözüm seçenekleri yeterli bilgi toplandığında; bu bilgiler, seçeneğin uygulanmasında ortaya çıkacak yararları, zararları belirlediğinde; bunlar arasında da belirgin farklılıklar bulunduğunda bunlardan birini seçmek kolaylaşır. Ama bulunan çözüm seçenekleri birbirine denk görüldüğünde; özellikle bunların problem çözücülere getireceği sorumluluk ve tehlike yüksek düzeye ulaştığında bunlardan birini seçmek kolaylaşır. Böyle durumlarda karar verme işi, eğitim denetmenlerini zorlamaya, gerilime düşürmeye başlar. Kararlaşırmanın süreci uzar. Seçeneklerden biri seçilemediğinde kararlaştırıcılar çatışmaya düşerler (Başaran, 1989: 304).

Mac Crimmon'na göre denetmenleri gerilime zorlayan kötü doğal problemlerin dört özelliği bulunur. Bir problem belirsiz, karmaşık, kararlaştırıcıları çatışmaya düşüren, tehlikeye düşüren türden olabilir. Bir problem bu dört özellikten birini ya da birkaçını değişik derecelerde bulundurabilir (Başaran, 1982: 110).

Problem çözmenin beşinci basamağı olan kararı uygulama basamağında; problemin ve problemi çözmek için seçilen eylemin niteliğine uygun olarak bir uygulama planı hazırlamak gerekmektedir. Çoğunlukla büyük, önemli problemlerin çözülmesinde uygulama bir projeye bağlanmaktadır (Başaran, 1982: 104).

Burada birey, olaylara, olgulara bakarak, kanıtlar toplayarak denencelerin doğru olup olmadığını saptamaya çalışır. Böylece hangi denencelerin gözlenen olaylarla uyduğu, probleme cevap teşkil ettiği, hangilerinin ise deliller tarafından desteklenmediği ortaya çıkarılmış olur. Bu bir anlamda araştırmanın uygulamaya konulması, bizzat yürütülmesi ve bir deneyimdir (Kaptan, 1991: 42).

Katz ve Kahn'a göre kararın uygulanmasında üç boyut düşünülebilir (Başaran, 1982: 116):

1. Kararın genellik ve soyutluk düzeyi.
2. Kararın etkilediği iç ve dış örgütsel alan.
3. Kararın geçerli olacağı süre.

Problemin ve problemi çözmek için seçilen eylemin niteliğine uygun olarak, bir uygulama planı hazırlamak gerekmektedir. Çözüm eylemini kararlaştıranların aynı anda kararı uygulamaya koymaları, uygulamanın güçlü olmasını sağlamaktadır. Problemlerle ilgili olan işgörenlerin kararlaştırmayı da yapmaları, bu yüzden geçerli bir yöntem olmaktadır. Öğretmenler, karar sürecine katıldıklarında kararı daha etkin uygulamaktadırlar (Başaran, 1989: 306).

Problem çözme yönteminin son basamağı çözümü değerlendirme basamağıdır.

Problem çözme sürecinin bu son aşaması iki yönden önemlidir (Başaran, 1989: 66):

1. Çözüm seçeneğinin uygulanması sırasında ortaya çıkan güçlükleri yenmek için, anında gereğini yapmak gerekmektedir.
2. Çözüm seçeneğini uygulama güçlüklerinin ortaya çıkaracağı bilgiler, çözüm seçeneğinin yeniden geliştirilmesinde kullanılarak, daha etkili çözüm önerileri sağlanabilmektedir.

Değerlendirme ne denli sağlam, güvenli, geçerli dönütler sağlarsa, bu aşama o denli önemine uygun olarak gerçekleştirilmiş olur (Başaran, 1989: 85).

Du Brin'e göre çözümün değerlendirilmesinde şu can alıcı durumlara özen göstermek gerekmektedir (Başaran, 1982: 116).

1. Değerlendirmeye, problem çözmeye katılan problemle ilgili tüm işgörenler katılmalıdır.
2. Denetmen, öğretmenlerin çözümü değerlendirmesinde yardım edici, destekleyici bir tutuma bürünmelidir.

3. Denetmen, çözümde görev alan öğretmenlerin ulaşacağı amaçları onlarla işbirliği yaparak koymalıdır.
4. Denetmen, öğretmenlerin ulaşacağı amaçları engelleyen durumların yenilenmesine anında yardım etmelidir.
5. Denetmen, öğretmenlerin işlerini, kişiliklerini geliştirmelerinde, değerlendirme sonuçlarını kullanmalarına yardım edebilmelidir.
6. Problemi çözmeye görev alan öğretmenlerin yeterlikleri ile görevin gerektirdiği yeterlikler birbirine denk olmalıdır.
7. Çözümü değerlendirme için kullanılan araçlar, aynı anda işgörenlerin gelişmesine yetişmesine katkıda bulunmalıdır.

Problemin çözümündeki başarı, herşeyden önce, burada yapılan tanının gerçeğe uygunluğu ile sınırlıdır. Gerçekçi bir tanı yapılamadığı sürece, uygun sınamalarda bulunup geçerli çözümlere ulaşmak beklenemez. İkinci süreç grubu sınama (yanlışlama/doğrulama) olup, tümdengelim-tümevarım sentezinin odaklaştığı bir aşamadır. Burada önce ortaya konan denence (hipotez) yada sorular geçici olarak doğru kabul edilir; bundan tümdengelimci bir yaklaşımla, sınanabilir sonuçlar (gözlenebilir yanlışılayıcılar) çıkarılır. Sonra, belirlenebilen bu yanlışılayıcılar, tümevarımcı bir yaklaşımla, gözlenerek toplanır ve önceki kestiri (hipotez) ile karşılaştırarak, bir karara varılır (Karasar, 1991: 16).

Bilimsel yöntemin temel niteliklerinden bazılarının anılması, onun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Karasar, 1991: 46).

Bilimsel yöntem: Açık seçiktir, denetlenebilir, yansızdır; eleştirici ve düzelticidir; deneyicidir; seçicidir ve akla uygundur; duyarlılığı yüksektir; olgusal düzeyde, bilinen en güvenli problem çözme yöntemidir (Karasar, 1991: 46).

Uygun bir bilim, bilimsel yöntem, bilimsel karar, kısaca uygun bir araştırma anlayışına dayalı olarak geliştirilebilecek olan bilimsel tutum ve davranışlara çeşitli örnekler verilebilir aşağıda bunlardan bir kaçı üzerinde durulmuştur. Bunlar (Tütengil, 1971: 24):

1. **Açık fikirli olmak:** Kişinin, kendi kendisine ve dışarıya karşı dürüst olması, samimi olması; olaylara çok yönlü bakabilmesi; kararlarını yeni kanıtlar bulunduğunda, yeniden gözden geçirebilmesi ve gerektiğinde değiştirebilmesi vb.
2. **Karşı görüşlerde mantık arayabilmek:** Her karşı görüşte bile bir mantık (doğru olanı) arayabilmesi; en doğruyu kendisinin bildiği saplantısından kurtulması.
3. **Kuşkucu olmak:** Eleştirici bir gözle bakmak, dinlemek, değerlendirmek; kanıt istemek; çok yönlü kontrol uygulayabilmek; olgusal gerçekler ile kişisel görüş ayırımına duyarlı olmak vb.
4. **Düşünce ve gözlemlerinde bağımsız olabilmek:** Tüm çabalarını, gerçeği aramaya, doğruyu bulup söylemeye yöneltmek; gerçeği değiştirmek yada görmeme uğruna kimseden etkilenmemek vb.
5. **Kanıt için kararı erteleyebilmek:** Yeterli kanıt bilgi olmadan karar vermemek, verince de sınırlılıklarını bilmek.
6. **Ölçütlü düşünüp karar verebilmek:** Tüm değerlendirmelerini belli ölçütlere göre yapmak.
7. **Çalışmalarında sabırlı ve özenli olmak:** Gerçeği aramanın kolay olmadığını bilerek, küçük güçlüklerden bilerek yılmamak; çalışmalarında düzenli olmak ve her ayrıntıya özen göstermek vb.
8. **Bağıntılı düşünebilmek:** Olaylar arasında bağlantılar ve özellikle nedensel bağlantılar arayabilmek ve bunları değerlendirebilmek.
9. **Yanılabileceğini düşünerek mütevazî olmak ve yargılarında olasılığa yer vermek:** Mutlak bilgiye ulaştığını düşünmekten çok, gerçeğe yaklaşmış ve hatta tamamen yanılmış olabileceğini düşünebilmek; toleranslı olmaktır.

Bütün bunlar, bağımsız, araştırmacı, yaratıcı, yapıcı, değişen koşullara uyucu kısaca, çağcıl insanı tanımlayan niteliklerdendir.

Bir problemi çözmenin iki veya daha fazla alternatifi varsa en uygun ve en iyisinin seçilmesi beklenir. Bu nedenle problem çözme ve karar verme birbiri ile yakından ilgilidir. Bir problemin çözümü için bir karara gereksinim vardır ve pek çok

yönü ile problem çözme bir karar verme sürecidir. Problem çözümede karar vericiye yardımcı olması için belli matematiksel, istatistiksel ve sayısal teknikler kullanılabilir.

Sekiz yıllık ilköğretim, eğitim-öğretimi ve yönetimi kadar teftişi de büyük önem taşımaktadır. Sekiz yıllık eğitimin yaygınlaştırılması ile birlikte ülkemizde, eğitimde denetimin işlevlerinde de bir değişim gerekmektedir. Çağdaş denetim anlayışında olduğu gibi, Türk eğitim alt sisteminde de denetim, ödül ve ceza bir kurtuluş yolu değil ileri ülkelerde olduğu gibi, öğretmenlere ve yöneticilere yardımcı bir kaynak, onları yönlendirici bir güç olarak düşünülmektedir. Bilindiği gibi denetim, eğitim sisteminin alt sistemlerinden birisidir. Bu alt sistemin işlevini tam olarak yerine getirmesiyle, eğitim sistemi başarıya ulaşabilir (Öz, 1992: 36).

Öğretmen değerlendirme formlarında kimi tanımlar yapılmaktadır. Bunun nedeni davranışa ölçüt oluşturmasındandır. Öznelliği ortadan kaldırmak içindir. Çeşitli kaynaklarda öğretmen davranışına yönelik bir değerlendirmede şu esasların alınması önerilmektedir: içerik iyi düzenlenmiş ve açık bir dille sunulmuş olmalı. Belli kavram ve uygulamalar arasındaki ilişkiler, yeni durumlar gözetilerek vurgulanmalı. İçerik, içten, duyarlı, güçlü, enerjik ve istekli bir anlatımla dramatize edilmeli. Öğrencilerle ilgi ve duyarlılığa dayalı iletişim kurulmalı. Konular, öğrenci için ilginç kılınmalı. Öğretmen, duygu ve görüşlerin açıkça ortaya konması, sorular sorulması, yaratıcı ve bağımsız olunması için uygun ortam yaratıp öğrencileri güdülemeli.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme; veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin istatistiksel analizi ve yorumlanması yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma “Tarama Modeline” uygun olarak gerçekleştirilmiştir. İlköğretim denetmenlerinin rollerini, problem çözme basamakları bakımından hangi düzeyde yerine getirdiklerini belirlemek amacıyla, sınıf öğretmenlerine ve ilköğretim denetmenlerine, araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 1999-2000 öğretim yılında, Edirne, Tekirdağ, Kırklareli ve Çanakkale illerinde görev yapan sınıf öğretmenleri ve ilköğretim denetmenleri oluşturmaktadır. Bu illerde görev yapan öğretmenlerin illere göre dağılımı: Edirne ilinde 741; Kırklareli ilinde 745; Tekirdağ ilinde 778; Çanakkale’de ise 821 olmak üzere toplam 3085 öğretmen görev yapmaktadır. Yine bu illerde görev yapan denetmenlerin illere göre dağılımı: Edirne 27; Kırklareli 25; Tekirdağ 25; Çanakkale’de ise 28 olmak üzere toplam 105 ilköğretim denetmeni görev yapmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin ve denetmenlerin illere göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin ve Denetmenlerin İllere Göre Dağılımı

İller	Öğretmen	Denetmen
Edirne	105	25
Tekirdağ	74	22
Kırklareli	61	23
Çanakkale	72	20
Toplam	312	90

Evrende kesikli değişkenler için tahminler yapabilmek amacıyla kitleden “Basit Rastgele Örneklem Yöntemi” ile çekilecek örneklemin genişliği hakkında hoşgörü miktarı ve hata olasılıkları gözönüne alınarak çeşitli tablolar elde edilmiştir (Çıngı, 1994: 68). Bu tablolarda 3000 genişliğinde bir evrenden 370 genişlikte çekilecek bir örneklemin evreni temsil edebileceği görülmektedir. Anketin uygulanması sürecinde toplam 370 adet öğretmen anket formu dağıtılmış, bunlardan 48 tanesi geri dönmemiş, 10 tanesi ise yanlış veya eksik doldurulduğundan, toplam 312 öğretmen üzerinden veri toplanmıştır. Sayılan dört ildeki denetmenlerin tümüne ulaşmak mümkün olduğundan tümü örnekleme dahil edilmiştir. 1999-2000 öğretim yılında sayılan illerde 105 ilköğretim denetmeni görev yapmaktadır. Denetmenlere gönderilen anket formlarından 92 tanesi geri dönmüş, bunlardan iki tanesi eksik doldurulduğundan araştırmaya dahil edilmemiştir. Toplam 90 denetmen anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Denetmenlerin rollerini problem çözme basamakları bakımından yerine getirme durumlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından “İlköğretim Denetmenlerinin Rollerini Problem Çözme Basamakları Bakımından Yerine Getirme Durumları Anketi” geliştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında geliştirilen bu anket kullanılmıştır.

Anket Geliştirme

İlköğretim denetmenlerinin rollerini problem çözme basamakları bakımından yerine getirme durumlarını belirlemek amacıyla anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun hazırlanma sürecinde öncelikle konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Bu taramadan elde edilen bilgiler ışığında 90 maddeden oluşan denemelik anket formu hazırlanmıştır. Form maddeleri denetmen rol takımının beklentilerinden oluşmaktadır. Form maddelerinin alan kapsama yeterliği, kullanılan kavramların ve soruların anlaşılabilirliği bakımından işe yarar hale getirilmesi için Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyeleri,

Edirne ilinde görevli ilköğretim denetmenleri ve sınıf öğretmenlerinin görüş ve önerileri dikkate alınmıştır.

Bu görüş ve öneriler doğrultusunda 4 kişisel bilgi sorusu, 42 işleyiş sorusu olmak üzere toplam 46 sorudan oluşan “İlköğretim Denetmenlerinin Rollerini Problem Çözme Basamakları Bakımından Yerine Getirme Durumları Anketi” geliştirilmiştir. Öğretmen ve denetmen gruplarına yöneltilen sorular aynıdır. Yalnız iki gruba yöneltilen sorular sesleniş bakımından farklılaşmaktadır. Anket maddelerinin seçenekleri problem çözmenin; 1. Problemi tanıma, anlama, 2. Çözüm arama, 3. Çözümü kararlaştırma, 4. Çözümü uygulama ve 5. Değerlendirme, basamakları biçiminde oluşturulmuştur.

Araştırma anketine verilen cevaplar, “Olan Durum ve Olması Gereken Durum” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. “Olan Durum” bölümünde, öğretmen ve denetmenlerin uygulamaya ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. “Olması Gereken Durum” bölümünde ise öğretmenlerin ve denetmenlerin, denetmen rollerinin problem çözme sürecinin hangi basamağında gerçekleşmesini istediklerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmada öğretmenler için düzenlenen anketten elde edilen verilere, anketin alt boyutlarında yer alacak maddeleri belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda: I. Faktördeki 12 maddenin “İnsan İlişkileri Rolü” ile ilgili olduğu; II. Faktördeki 12 maddenin “Rehberlik Rolü” ile ilgili olduğu; III. Faktördeki 9 maddenin “Mesleki Danışmanlık Rolü” ile ilgili olduğu ve IV. Faktördeki 13 maddenin “Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolü” ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda denetmenlere uygulanan anket de öğretmen anketinin aynı biçimde 4 alt boyuta ayrılmıştır. Denetmenlerin rollerini problem çözme basamakları bakımından yerine getirme durumlarına ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerine uygulanan faktör analizi sonucunda, anket form maddelerinin alt boyutlara göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2
Denetmenlerin Rollerini Problem Çözme Basamakları Bakımından Yerine Getirme Durumları Anketinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımı

İnsan İlişkileri
Öğrenci velileri ile ilişkiler
Zümre öğretmenlerle işbirliği yapma
İl ve ilçe Milli Eğitimde çalışanlarla ilişkiler
Çevredeki insanlarla ilişkiler
Öğrencilerin birbirleriyle ilişkileri
Yöneticilerle ilişkiler,
Öğrencilerle ilişkiler,
Çevredeki gruplar (dernek, sendika,vakıf) ile ilişkiler
Rehberlik
Öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerilerini geliştirme
Davranış ve uyum bozukluğu olan öğrencilerin olması
Öğrenci dosyaları, demirbaş ve değerlendirme defterlerini doldurma
Öğrenci başarısını, davranışını ölçme ve değerlendirme
Eğitsel çalışmalarını değerlendirme (yazılı, sözlü, uygulama) yöntemlerini etkili kullanma
Öğrenci kişilik hizmetlerini yerine getirme
Türkçe'yi etkili kullandırma
Öğrencileri tanıma, grup ve bireysel çalışmalara yöneltme, sorumluluk duygusu geliştirme
Beden dilinin (fiziksel) öğretimde etkili kullanma
Eğitici kol çalışmalarını gereksinmelere dönük olarak düzenleme
Türkçe'yi öğretimde etkili kullanma
Öğretim etkinliklerinde okulun sahip olduğu maddi kaynaklardan yararlanma
Mesleki Danışmanlık
Çevredeki insan kaynakları ve maddi güçlerden öğretimde yararlanma
Meslekte yer değiştirme ve ilerleme imkanlarından yararlanma
İstek, dilek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletme
Özlük haklarından nasıl yararlanılacağını bilme
Denetmenlerin nesnel olmadığını düşünme
Yasal yükümlülüklerini ve sorumluluklarını bilme
Daha önceki denetim sonuçlarının uygunluğu ve nesnelliği
Denetleme sonucunun kullanımı
Eğitim Olanaklarını Geliştirme
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların donanımı
Kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salon gibi bölümlerden faydalanma
Ders-oyun, araç-gereçlerinin ve atölyelerinin bakımı
Ders araç-gereçlerinin ihtiyacı karşılaması
Ders araç-gereçlerinin etkili kullanımı
İhtiyaç duyulan kitap, dergi vb. yazılı materyallere ulaşma
İşlenen konuya uygun araç-gereç hazırlama
Derslerin (etkinliklerin) işlenişinde konulara uygun yöntem ve tekniklerin seçimi
Öğretim planlarını (yıllık, ünite, günlük) yapma
Plandan (yıllık, ünite, günlük) yararlanma
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların bakımı ve etkinliğe hazırlanması
Derse (etkinliğe) hazırlanma
Öğretim yöntemini seçme ve etkili kullanma

Anketin Uygulanması

Hazırlanan anketler ilgili illerin İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve Teftiş Kurulu Başkanlıklarından izin alındıktan sonra Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde denetmenlere ve öğretmenlere bizzat araştırmacı tarafından, Çanakkale ilinde ise Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Teftiş Kurulu Başkanlığı yardımı ile uygulanmıştır.

Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma verileri toplandıktan sonra, öğretmenlerin ve denetmenlerin anket formlarını tam ve doğru doldurup doldurmadıkları incelenmiş, boş bırakılan veya eksik doldurulanlar araştırma kapsamına alınmamıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlemesi bilgisayarda "SPSS 7.0" paket programı kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle örneklemin sıklık ve yüzde dağılımına bakılmış, daha sonra öğretmenlerin ve denetmenlerin kendi içlerinde ve birleriyle "Olan Durum" ve "Olması Gereken Durum"a ilişkin yargıları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla ki kare "Chi-Square (χ^2) analizi yapılmıştır. Hata payı " (α) .05 kabul edilmiştir.

Bulgular kısmında yer alan fark tablolarında .01 düzeyinde anlamlı olanlarda verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde öncelikle öğretmen ve denetmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır. Daha sonra araştırmanın genel ve özel amacına dayalı olarak; denetmenlerin, “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme”, olmak üzere dört alt boyutta yer alan rollerini problem çözmeye basamaklarının hangisinden itibaren gösterdikleri ve hangisinde göstermeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin sıklık, yüzde ve ki kare değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenler ve denetmenler hakkında kişisel bilgiler almak amacıyla; cinsiyet, mezun olduğu eğitim kurumu, meslekteki hizmet süresi ve katıldıkları hizmetiçi eğitim (HİE) programı sayısı olmak üzere toplam 4 soru sorulmuştur. Bu sorulardan elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların, 312’sinin sınıf öğretmeni, 90’ının ilköğretim denetmeni olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin % 59,3’ü kadın, % 40,7’si erkek, denetmenlerin ise % 97,8’i erkek, % 2,2’si kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve denetmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3
Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Öğretmen		Denetmen	
	f	%	f	%
Kadın	185	59,3	2	2,2
Erkek	127	40,7	88	97,8
Toplam	312	100,0	90	100,0

Öğretmenlerin ve denetmenlerin mezun olduğu eğitim kurumuna göre dağılımına bakıldığında; öğretmenlerin % 29,8'inin eğitim enstitüsü mezunu olduğu, % 22,4'ünün eğitim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim yüksekokulu mezunlarının oranı % 17,4'tür. Öğretmen grubunun % 8,9'u diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen grubun büyük çoğunluğu Ziraat Fakültesi, Dış Hekimliği Fakültesi vb. fakülte mezunları oluşturmaktadır. Bunlar çeşitli dönemlerde öğretmen açığını kapatmak için alınan asıl branşı farklı olan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin % 15,4'ü Fen-Edebiyat Fakültelerinden mezun olup, Eğitim Fakültelerinde verilen kısa dönemli formasyon kurslarına katılanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan denetmenlerin % 41,1'i Eğitim Fakültesi, % 32,2'si Eğitim Enstitüsü, % 14,4'ü Fen Edebiyat Fakültesi ve % 10'u Eğitim Yüksekokulu mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmen ve denetmenlerin mezun olduğu eğitim kurumuna göre dağılımı Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4
Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Mezun Olduğu Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

Eğitim Kurumu	Öğretmen		Denetmen	
	f	%	f	%
İlköğretim Okulu veya Lisesi	20	6,1	-	-
Eğitim Enstitüsü	93	29,8	29	32,2
Eğitim Yüksekokulu	54	17,4	9	10,0
Eğitim Fakültesi	70	22,4	37	41,1
Fen-Edebiyat Fakültesi	48	15,4	13	14,4
Diğer	27	8,9	2	2,2

Öğretmenlerin ve denetmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımına bakıldığında, öğretmenlerin % 18,9'unun 16-20 yıl, % 15,1'inin 11-15 ve % 37,2'sinin 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin % 70'den fazlasının 11 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu öğretmenlerin yılda en az bir defa denetlendikleri düşünüldüğünde en az 11 kere denetlendikleri kanısına varılabilir. Bundan öğretmenlerin denetmenler hakkındaki yargılarının uzun bir deneyimin ürünü olduğu sonucu çıkarılabilir.

Denetmenlerin, % 60,0'ı 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdemleri olduğu, öğretmenlerin ise % 37,2'sinin 21 yıl daha fazla mesleki kıdemleri olduğu anlaşılmaktadır. Denetmenlerin % 17,8'i 11-15 yıl, % 14,4'ü 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemlerinin fazla olması denetmenlere önemli bir deneyim birikimi sağlayabilmektedir. Öğretmenlerin ve denetmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5
Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Öğretmen		Denetmen	
	f	%	f	%
1-5 Yıl	40	12,8	4	4,4
6-10 Yıl	50	16,0	3	3,3
11-15 Yıl	47	15,1	16	17,8
16-20 Yıl	59	18,9	13	14,4
21 Yıl ve daha fazla	116	37,2	54	60,0

Öğretmenlerin ve denetmenlerin katıldıkları hizmetiçi eğitim programına göre dağılımına bakıldığında; öğretmenlerin bu konudaki soruya verdikleri cevaplar en yüksek yüzde oranlarına göre, "hiç katılmadım" seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Denetmenlerin en yüksek ve en düşük yüzde oranlarına göre % 41,1'i dört ve daha fazla HİE programına katılırken, % 11,1'i hiç katılmamıştır. Öğretmenlerin % 19,9'u dört ve daha fazla HİE programına katılırken, % 23,7'si gibi bir bölümü hiç katılmamıştır. Buna göre denetmenlerin katıldıkları HİE program sayısı öğretmenlerden fazladır. Öğretmenlerin ve denetmenlerin katıldıkları HİE programı sayısına göre dağılımı Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6
Öğretmenlerin ve Denetmenlerin Katıldıkları HİE Program Sayısına Göre Dağılımı

HİE Program Sayısı	Öğretmen		Denetmen	
	f	%	f	%
Hiç Katılmadım	74	23,7	10	11,1
Bir Program	54	17,3	9	10,0
İki Program	67	21,5	20	22,2
Üç Program	55	17,6	14	15,6
Dört Program ve daha fazla	62	19,9	37	41,1

Araştırmanın Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine uygun olarak, öğretmenlerin ve denetmenlerin “İnsan İlişkileri, Rehberlik, Mesleki Danışmanlık ve Eğitim Olanaklarını Geliştirme” boyutlarına ilişkin görüşleri “Olan Durum” ve “Olması Gereken Durum”a göre ele alınmıştır. Tüm boyutlar ele alındıktan sonra genel değerlendirme yapılmıştır.

Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolü Konusundaki Öğretmen ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Denetmenlerin insan ilişkileri rollerini yerine getirmede, öğretmenlerin, “yönetici, öğrenci, zümre öğretmen, öğrenci velisi ve çevredeki gruplar” ile ilişkilerinde problem çıktığında, problem çözme sürecinin hangi basamağında yardım etmeleri gerektiği ve uygulamada hangisinde yardım ettiklerine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

Denetmenlerin rol boyutlarından birisi ve belki de en önemlisi, insan ilişkileri boyutudur. Diğer boyutlardaki rollerini yeterli düzeyde yerine getirebilmeleri insanlarla kuracakları ilişkilere bağlıdır. Öyle ki denetmenler alanlarında ne kadar yeterli olurlarsa olsunlar insanlarla olumlu ilişkiler kuramazlarsa, hiçbir rolünü istenen düzeyde yerine getiremeyebilirler. Denetmenler, öncelikle eğitim işgörenleri ile olumlu insan ilişkileri kurabilmelidir. Daha sonra eğitim işgörenlerinin kendi aralarında ve okulun çevresindeki insanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmelerini sağlamalı ve bu konudaki problemlere başından itibaren yardımcı olmalıdırlar.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenler; “yöneticiler, öğrenci velileri ve zümre öğretmenler ile ilişkileri” problemlili olduğunda, denetmenlerin, problem çözme sürecinin başından itibaren “açıklama yapmaları, konuyu anlatmaları gerektiğini” ifade etmişlerdir. Uygulamada ise, aynı konularda, denetmenlerin, problemin çözüm sürecinin sonlarında, öğretmenler tarafından belirlenen “çözümün uygulanmasına” katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Burada sayılan problem durumları içinde dikkati çeken, öğretmenlerin tamamına yakın bölümünün, “öğretmenlerin yöneticilerle ilişkilerinde” problem çıktığında, denetmenlerin, öğretmenlerce “probleme seçilen çözümün uygulanması” ve “problemin sonucunun değerlendirilmesine” katıldıkları yönünde görüş belirtmesidir. Öğretmenlerin yöneticilerle kurduğu ilişkiler, öğretmenlerin örgütsel davranışının oluşmasını birinci derecede etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerle ilişkilerinde problem çıktığında, denetmenlerden yardım almamaları ve problem karşısında yalnız bırakıldıklarını düşünmeleri endişe vericidir. Bu gibi problemlerde, yönetici güç odağı durumunda bulunduğundan, problemi öğretmen aleyhine sonuçlandıracağı söylenebilir. Bu gibi güç dengesizliklerinde, taraflar arasında uygun çözümün bulunması için denetmenlerin üstleneceği hakemlik rolü, taraflar arasında denge sağlayabilmektedir. Denetmenlerin bu konudaki problemlerde müdahale etmemelerinin nedenlerinden biri, yöneticilerle çatışmak istememeleri olduğu düşünülebilir.

Öğretmenler, “öğrenciler, il-ilçe milli eğitim çalışanları ve çevredeki insanlar” ile ilişkileri problemlili olduğunda, denetmenlerin, problemin çözüm sürecinin başından itibaren katılmaları gerekirken, en son aşamada “sonucun değerlendirilmesine” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlere göre, problem “çevredeki gruplarla ilişkiler” konulu olduğunda, denetmenlerin, “problemin öğretmenlerce anlaşılması için açıklama yapmaları ve anlatmaları” gerekirken, bunun aksine problem çözme sürecinin en son basamağında “sonucun değerlendirilmesine” katılmaktadırlar. Yani problemin son basamağına kadar yalnız kalmaktadırlar. Bu durum öğretmenler açısından değerlendirildiğinde, etki bakımından öğretmenlerden daha güçlü olan bu grupların öğretmenleri baskı altına alması söz konusudur. Özellikle baskı gruplarının kendi amaç ve anlayışları doğrultusunda öğretmene etki yapması, öğretmeni ve öğretim ortamını bu grupların zararlı etkisine sokabilmektedir.

Denetmenler, insan ilişkileri boyutunda yer alan tüm problemlerde, “çözüm aramaları ve öğretmenlere önerilerde bulunmaları” gerektiği kanısındadırlar. Uygulamada ise, bunu ancak öğretmenlerin, “yöneticilerle ve öğrencilerle ilişkilerinde” problem çıktığında yapabildiklerini belirtmişlerdir. Denetmenler, öğretmenlerin, “öğrenci velileri, zümre öğretmenler, il-ilçe milli eğitim çalışanları, çevredeki insanlarla” olan problemlerinde, yapılması gerekeni yapamadıklarını, öğretmenlerce bulunan seçenekler arasından “çözümün kararlaştırılmasına” katıldıklarını belirtmişlerdir. Burada olumlu olan nokta, denetmenlerin problemleri olan öğretmenlere yardımda yetersiz kaldıklarını kabul etmeleridir. Yetersizliğin insanlarca kabul edilmesi, bu yetersizliğin giderilmesi çabalarında ilk adımdır.

İnsan ilişkileri konusunda öğretmenlerin, özellikle öğrencilerle ve yöneticilerle ilişkilere önem verdiği anlaşılmaktadır. Çünkü diğer sorulardan daha yüksek oranda, öğretmenlerin yaklaşık % 70'i, yönetici ve öğrencilerle ilişkilerinde problem olduğunda, denetmenlerin problem çözme sürecinin başından itibaren yardım etmeleri gerektiğini düşünmektedir. Öğretmenlerin başarısını, diğer gruplarla ilişkilerine oranla, öğrenci ve yöneticilerle olan ilişkileri daha çok etkilemektedir. Bunun bilincinde olan öğretmenler, bu konudaki problemlerde daha fazla denetmen katkısına gereksinim duymaktadırlar. Buna karşın, denetmenler bu konudaki katkılarını yeterli bulmaktadırlar.

Sonuç olarak öğretmenler, insan ilişkileri boyutundaki denetmen rol davranışlarının düzeyini, problem çözme süreci açısından düşük bulmaktadırlar. Öğretmenler, bu boyutta yer alan tüm problemleri “anlama, çözüm arama ve seçenekler arasından çözümü kararlaştırma” basamaklarında yalnız kalmaktadırlar. Denetmenler bu konuda daha fazla katkı yapabilecekleri halde yap(a)mamaktadırlar. Öğretmenlerin aksine denetmenlerin bu boyuttaki çoğu problem durumlarındaki katkılarını yeterli bulması, bundan sonrada aynı şekilde öğretmenlerin yalnız kalacakları anlamına gelmektedir. Denetmenlerin İnsan ilişkileri rolüne ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin sıklık ve yüzde oranları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rollerine İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Maddeler	Olan Durum										Olmaması Gereken Durum										
	1		2		3		4		5		1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğrenci velileri ile ilişkiler	Ö	-	21	6,7	45	14,4	136	43,6	110	35,3	154	49,4	136	43,6	22	7,1	-	-	-	-	
	D	12	13,3	20	22,2	27	30,0	15	16,7	16	17,8	15	16,7	49	54,4	20	22,2	1	1,1	5	5,6
Zümre öğretmenlerle işbirliği yapma	Ö	-	21	6,7	22	7,1	135	43,3	134	42,9	134	42,9	156	50,0	22	7,1	-	-	-	-	
	D	18	20,0	9	10,0	24	26,7	23	25,6	16	17,8	19	21,1	41	45,6	30	33,3	-	-	-	-
İl ve İlçe Millî Eğitimde çalışanlarla ilişkiler	Ö	1	0,3	65	20,8	21	7,0	91	29,2	133	42,6	114	36,5	176	56,4	19	7,0	-	-	-	-
	D	12	13,3	19	21,1	23	25,6	20	22,2	15	17,7	13	14,4	55	61,1	22	24,4	-	-	-	-
Çevredeki insanlarla ilişkiler	Ö	-	21	6,7	22	7,1	114	36,5	155	49,7	177	56,7	113	36,2	18	6,8	-	-	-	-	
	D	20	22,2	21	23,3	29	32,2	10	11,1	10	11,1	25	27,8	49	54,4	16	17,8	-	-	-	-
Öğrencilerin birbirleriyle ilişkileri	Ö	-	22	6,8	23	7,3	114	36,5	152	49,9	177	56,7	112	36,2	23	7,2	-	-	-	-	
	D	15	16,3	22	24,4	28	31,1	9	10,0	14	17,6	19	21,1	37	41,1	30	33,3	2	2,2	2	2,2
Yöneticilerle ilişkiler	Ö	-	-	22	7,1	114	36,5	176	56,4	219	70,2	71	22,8	22	7,1	-	-	-	-	-	
	D	20	22,2	30	33,3	14	15,6	15	16,7	11	12,2	25	27,8	55	61,1	10	11,1	-	-	-	-
Öğrencilerle ilişkiler	Ö	-	-	1	0,3	156	50,0	155	49,7	221	70,8	90	28,8	1	0,3	-	-	-	-	-	
	D	21	23,3	29	32,2	19	21,1	11	12,2	10	11,1	24	26,7	55	61,1	11	12,2	-	-	-	-
Çevredeki gruplar (dernek, sendika,vakıf) ile ilişkiler	Ö	43	13,8	23	7,4	48	15,4	90	28,8	108	4,6	169	56,0	119	36,9	21	7,0	-	-	-	-
	D	6	6,7	10	11,1	28	31,1	15	16,7	31	34,4	10	11,1	44	48,9	26	28,9	10	11,1	-	-

Ö: Öğretmen. D: Denetmen

Bir hizmeti yerine getirmekle görevli örgütlerin, mal üreten örgütlere göre, insan ilişkilerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü hizmet üreten örgütlerde temel girdi insandır. Mal üreten örgütlerde insan girdisi ile birlikte bir çok üretim faktörü üretimde etkilidir. İnsan ilişkilerine önem vermeyen, insanlara değer vermeyen örgütlerin, insanlar tarafından başarıya ulaştırılması olası değildir. Böyle örgütler olsa olsa robotlar tarafından işletilebilir. Eğitim hizmetini yerine getirmekle görevli eğitim örgütlerinin tüm eylemlerinin temeli insan ilişkileridir. Eğitim örgütlerinin en önemli girdisi olan öğretmenlerin ve denetmenlerin kuracağı ilişkiler dokusu öğretmenlerin başarısını ve dolayısıyla sistemin başarısını belirlemektedir.

İnsan ilişkileri boyutuna ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin olan durum ve olması gereken durum bakımından ki kare (χ^2) değerleri (tablo 8) incelendiğinde;

- Öğrenci velileri ile ilişkiler,
- Zümre öğretmenlerle işbirliği yapma,
- İl ve ilçe milli eğitimde çalışanlarla ilişkiler,
- Çevredeki insanlarla ilişkiler,
- Öğrencilerin birbirleriyle ilişkileri,
- Yöneticilerle ilişkiler,
- Öğrencilerle ilişkiler,
- Çevredeki gruplar (dernek, sendika,vakıf) ile ilişkiler, konulu öğretmen problemlerine ilişkin;

Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Kendi İçinde Farklaşması:

Denetmenlerin yukarıda sayılan insan ilişkileri rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin denetmenlerin insan ilişkileri rolünü olması gerekenden farklı düzeyde yerine getirildiğini düşündüklerini göstermektedir.

Denetmenlerin yukarıda sayılan insan ilişkileri rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin denetmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki denetmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu

görülmektedir. Bu bulgular, denetmenlerin insan ilişkileri rol davranışlarını olması gerekenden farklı düzeyde gerçekleştirdikleri biçiminde yorumlanabilir. Denetmenlerin insan ilişkileri rollerini gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan öğretmen problemlerini çözüme biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin farklılaşması (χ^2) Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8

Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Farklılaşması

İnsan İlişkileri	Öğretmen		Denetmen	
	χ^2	sd	χ^2	sd
Öğrenci velileri ile ilişkiler	54,869**	6	32,853**	8
Zümre öğretmenlerle işbirliği yapma	75,345**	6	45,726**	8
İl ve İlçe Milli Eğitimde çalışanlarla ilişkiler	247,871**	8	57,221**	8
Çevredeki insanlarla ilişkiler	90,003**	6	24,462**	8
Öğrencilerin birbirleriyle ilişkileri	90,003**	6	95,365**	12
Yöneticilerle ilişkiler	3,490*	4	58,297**	8
Öğrencilerle ilişkiler,	40,936**	4	95,365**	12
Çevredeki gruplar (dernek, sendika,vakıf) ile ilişkiler	229,047**	8	64,890**	12

** p < .01, *p < .05

Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark: Tablo 9 incelendiğinde denetmenlerin insan ilişkileri rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri nasıl çözdükleri ve nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen ve denetmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu da öğretmen kanılarının, denetmen kanılarından farklı olduğunu gösterir. Denetmenlerin insan ilişkileri rollerini gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan problemleri çözüme biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri arasındaki ilişki Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9
Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark

Maddeler	Olan Durum										Olmaması Gereken Durum									
	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	χ^2	sd
Öğrenci velileri ile ilişkiler	Ö	-	21	45	136	110	312	154	136	22	-	312	154	136	22	-	312			
	D	12	20	27	15	16	90	15	49	26	-	90	15	49	26	-	90	47,444**	2	
	T	12	41	72	151	136	402	169	185	48	-	402	169	185	48	-	402			
Zümre öğretmenlerle işbirliği yapma.	Ö	-	21	22	135	134	312	134	156	22	-	312	134	156	22	-	312	46,334**	2	
	D	18	9	24	23	16	90	19	41	30	-	90	19	41	30	-	90			
	T	18	30	46	158	150	402	153	197	52	-	402	153	197	52	-	402			
İl ve ilçe Millî Eğitimde çalışanlarla ilişkiler	Ö	1	65	22	91	133	312	114	176	22	-	312	114	176	22	-	312			
	D	12	19	23	20	16	90	13	55	22	-	90	13	55	22	-	90	30,368**	2	
	T	13	84	45	111	149	402	127	231	44	-	402	127	231	44	-	402			
Çevredeki insanlarla ilişkiler	Ö	-	21	22	114	155	312	177	113	22	-	312	177	113	22	-	312			
	D	20	21	29	10	10	90	25	49	16	-	90	25	49	16	-	90	25,913**	2	
	T	20	42	51	124	165	402	202	162	38	-	402	202	162	38	-	402			
Öğrencilerin birbirleriyle ilişkileri	Ö	-	26	24	112	150	312	175	115	22	-	312	175	115	22	-	312			
	D	15	22	28	9	16	90	19	37	30	4	90	19	37	30	4	90	69,792**	3	
	T	15	48	52	121	166	402	194	152	52	4	402	194	152	52	4	402			
Yöneticilerle ilişkiler	Ö	-	-	1	156	155	312	221	90	1	-	312	221	90	1	-	312			
	D	21	29	19	11	10	90	24	55	11	-	90	24	55	11	-	90	75,664**	2	
	T	21	29	20	167	165	402	245	145	12	-	402	245	145	12	-	402			
Öğrencilerle ilişkiler	Ö	-	-	22	114	176	312	219	71	22	-	312	219	71	22	-	312			
	D	20	30	15	14	11	90	25	55	10	-	90	25	55	10	-	90	54,934**	2	
	T	20	30	37	128	178	402	244	126	32	-	402	244	126	32	-	402			
Çevredeki gruplar (dernek, sendika, vakıf) ile ilişkiler	Ö	43	23	48	90	108	312	177	113	22	-	312	177	113	22	-	312			
	D	6	10	28	15	31	90	10	44	26	10	90	10	44	26	10	90	96,686**	3	
	T	49	33	76	105	139	402	187	157	48	10	402	187	157	48	10	402			

Ö: Öğretmen, D: Denetmen, T: Toplam ** p < .01, * p < .05

Denetmenlerin Rehberlik Rolü Konusundaki Öğretmen ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Denetmenlerin, rehberlik rollerini yerine getirme sürecinde, öğretmenler “öğrencilerin genel kültür, davranış ve uyum bozukluğu, öğrenci dosyaları, eğitsel çalışmaları değerlendirme, eğitici kol çalışmaları, Türkçe’yi etkili kullanma ve kullandırmada” problemle karşılaştıklarında, problem çözme sürecinin hangi basamağında yardım etmeleri gerektiği ve uygulamada hangisinde yardım ettiklerine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

Eğitim sürecindeki tüm öğrencilerin yeteneklerinden faydalanılabilmesi, denetmenlerin öğretmenlere, öğretmenlerin de öğrencilere yapacakları rehberliğe bağlıdır. Denetmenlerin, öğretmenlere verdikleri rehberlik hizmeti, demokratik koşullarda, insancıl bir anlayışla ve yansız, öğretmenlerin problemlerini çözebilmesinde gerekli olan bilgileri ve açıklamaları kapsmalıdır. Böylelikle öğretmenler, bu bulgular doğrultusunda problemlerini ve koşullarını görerek, en verimli sonuca ulaşabilirler.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenler rehberlik boyutunda, insan ilişkileri boyutuna benzer görüşler belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre, “öğrenci kişilik hizmetleri, öğrencileri tanıma, bireysel farklılıklar, genel kültür ve toplumsal beceriler, davranış bozukluğu olan öğrenciler, Türkçe’nin etkili kullanımı ve kullandırılması” konulu problem durumlarında, denetmenlerin, “açıklama yaparak, probleme çözüm aramaları ve önermeleri” gerekirken, öğretmenler tarafından belirlenen “çözümün uygulanmasına” katılmaktadırlar. Yani bu konudaki denetmen katkıları olması gerekenin altındadır.

Öğretmenler, “öğrenci dosyalarını tutma, öğrenci başarısını değerlendirme, eğitici kol çalışmaları ve okulun maddi imkanlarından yararlanma” konulu problemlerde, denetmenlerin problem çözme sürecinin ilk basamağından itibaren

“açıklama yaparak” katılmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Oysa uygulamada, denetmenler sayılan bu konularda, son basamakta problemin “sonucunun değerlendirilmesine” katılmaktadırlar.

Bu boyutta öğretmenler, en çok “davranış ve uyum bozukluğu olan öğrencileri olduğunda”, problem çözme sürecinin ilk basamağından itibaren denetmenlerin katkısına ihtiyaç duymaktadırlar. Öğretmenlerin, davranış ve uyum konuları ile ilgilenen ve ayrı bir uzmanlık alanı olan öğrenme psikolojisi konusunda kendilerini yeterli görmemeleri bu durumun nedeni olabilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin % 65’inin problem çözme sürecinin ilk basamağını işaretlemesi, bu problemle sıkça karşılaştıklarını göstermektedir. Ülkemizde rehberlik hizmetlerinin nicelikçe ve nitelikçe yetersiz olması, öğretmenlerin, bu konuda yalnız kalmaları, problemlere yanlış tanı koyup, uygun olmayan çözüm seçenekleri kararlaştırmalarına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda bireylerin duygusal yaşamlarında önemli hasarlar meydana gelebilmektedir. Öğretmenlere, bu konuda yapılacak uzman yardımı, problemin çözüm sürecinde yapılacak yanlış tanıların ve uygulamaların önüne geçebilmektedir. Dolayısıyla toplumun ekonomik ve toplumsal bozukluklarının önemli ölçüde etkilediği uyum bozuklukları, sağlıklı çözümlerle bireylerin mutlu olmasına katkı sağlanabilmektedir.

Bu boyutta denetmenler, “öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerileri, öğrenci dosyalarını tutma, öğrenci başarısını ölçme-değerlendirme ve Türkçe’yi kullanma” konulu problemlerde, öğretmenlerle birlikte “çözüm aramaları ve önermeleri gerekirken”, bir sonraki basamak olan “seçenekler arasından çözümün kararlaştırılmasına” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Denetmenler, “öğrenci kişilik hizmetleri, öğrencilerin davranış ve uyum bozuklukları, Türkçe’yi etkili kullandırma, öğrencileri tanıma, farklılıkları dikkate alma, beden dilini etkili kullanma ve eğitici kol çalışmaları” ile ilgili öğretmen

problemlerinde, öğretmenlerle birlikte “çözüm aramaları ve önermeleri gerekirken”, gerçekte problemin çözüm sürecinin sonlarında öğretmenlerce seçilen “çözüm seçeneğinin uygulanmasına” katıldıklarını düşünmektedirler. Yani sayılan bu rol davranışlarını yapılması gereken düzeyin altında yerine getirmektedirler. Denetmenlerin bu konudaki rol davranışlarını yetersiz bulmaları, eksiklerini bulup gidereceklerinin, ilerideki uygulamalarda daha çok çaba harcayacaklarının belirtisi olabilir.

Bu boyutta, öğretmenlerin çoğunlukla, “seçilen çözümün uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi” olan son iki basamağı işaretlemeleri, bu konudaki denetmen rol davranışlarının gerekenden düşük düzeyde yerine getirildiğinin göstergesidir. Denetmenlerin, daha çok “probleme çözüm arama ve çözümü kararlaştırma” basamaklarını işaretlemeleri ise bu boyuttaki rollerini orta düzeyde yerine getirdiklerini düşündüklerinin göstergesidir.

Sonuç olarak, öğretmenler rehberlik ile ilgili problemlerin hepsinde, “konuyu anlamada, çözümün araştırılmasında ve en uygun çözümün seçilmesinde” yalnız kaldıklarını belirtmişlerdir. Yine öğretmenler, denetmenlerin yalnızca, bir kaç problemde, “seçilen çözümün uygulanmasına” ve çoğu problemde “sonucun değerlendirilmesine” katıldıklarını düşünmektedirler. Denetmenlerde öğretmenler gibi, bu boyuttaki rol davranışlarını yerine getirmeleri gereken düzeyin altında yaptıklarını düşünmektedirler. Tüm problemlerde “çözüm aramaları ve önerilerde bulunmaları” gerekirken, kimi problemlerde bir sonraki basamak olan öğretmenlerce belirlenen “çözüm seçenekleri arasından en uygun olanının kararlaştırılmasına” ve çoğu problemde öğretmenlerce seçilen “çözümün uygulanmasına” katıldıklarını belirtmişlerdir. Rehberlik boyutuna ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin sıklık ve yüzde oranları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10

Denetmenlerin Rehberlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Maddeler	Olan Durum										Olması Gereken Durum									
	1		2		3		4		5		1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerilerini geliştirme	4	14,4	17	18,9	33	36,7	27	30,0	108	34,6	118	37,8	130	41,7	64	20,5	-	-	-	-
Davranış ve uyum bozukluğu olan öğrencilerin olması	4	4,4	11	12,2	25	27,8	37	41,1	13	14,4	23	25,6	45	50,0	22	24,4	-	-	-	-
Öğrenci dosyaları, demirbaş ve değerlendirme defterlerini doldurma	9	10,0	22	24,4	23	25,6	15	16,7	109	34,9	159	51,0	130	41,7	23	7,4	-	-	-	-
Öğrenci başarısını, davranışını ölçme ve değerlendirme	9	10,0	27	30,0	28	31,1	17	18,9	9	10,0	28	31,1	47	52,2	15	16,7	-	-	-	-
Eğitsel çalışmalarını değerlendirme (yazılı, sözlü, uygulama) yöntemlerini etkili kullanma	4	4,4	17	18,9	33	36,7	27	30,0	111	35,6	95	30,4	153	49,0	64	20,5	-	-	-	-
Öğrenci kişilik hizmetlerini yerine getirme	6	5,0	15	16,7	24	26,7	30	33,3	15	16,7	8	8,9	172	55,1	23	7,4	-	-	-	-
Türkçe'yi etkili kullanma	4	4,4	11	12,2	29	32,2	29	32,2	117	37,5	118	37,8	130	41,7	64	20,5	-	-	-	-
Öğrencileri tanıma, grup ve ferdî çalışmalara yönlendirme, sorumluluk duygusu geliştirme	4	4,4	11	12,2	29	32,2	29	32,2	88	28,2	139	44,6	109	34,9	64	20,5	-	-	-	-
Beden dilinin (fiziksel) öğretimde etkili kullanma	4	4,4	17	18,9	30	29,8	30	29,8	109	34,9	118	37,8	130	41,7	64	20,5	-	-	-	-
Eğitici kol çalışmalarını gereksinimlere dönük olarak düzenleme	4	4,4	6	6,7	35	38,9	36	40,0	8	9,1	10	11,1	50	55,6	30	33,3	-	-	-	-
Türkçe'yi öğretimde etkili kullanma	5	5,6	21	23,3	28	31,1	27	30,0	9	10,0	15	16,7	45	50,0	25	27,8	-	-	-	-
Öğretim faaliyetlerinde okulun sahip olduğu maddî kaynaklardan yararlanma	1	0,3	67	21,5	86	27,6	70	22,4	88	28,2	111	35,2	130	41,7	55	17,4	16	5,7	-	-
Ö: Öğretmen, D: Denetmen	3	4,1	18	19,2	33	36,7	27	30,0	9	10,0	19	21,1	49	54,8	20	22,2	2	2,2	-	-

Öğretmen ve denetmenlerin rehberlik boyutuna ilişkin görüşlerinin olan durum ve olması gereken durum bakımından ki kare (χ^2) değerleri incelendiğinde;

- Öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerilerini geliştirme,
- Davranış ve uyum bozukluğu olan öğrencilerin olması,
- Öğrenci dosyaları, demirbaş ve değerlendirme defterlerini doldurma,
- Öğrenci başarısını, davranışını ölçme ve değerlendirme,
- Eğitsel çalışmaları değerlendirme (yazılı, sözlü, uygulama) yöntemlerini etkili kullanma,
- Öğrenci kişilik hizmetlerini yerine getirme,
- Türkçe'yi etkili kullandırma,
- Öğrencileri tanıma, grup ve bireysel çalışmalara yöneltme, sorumluluk duygusu geliştirme,
- Beden dilinin (fiziksel) öğretimde etkili kullanma,
- Eğitici kol çalışmalarını gereksinmelere dönük olarak düzenleme,
- Türkçe'yi öğretimde etkili kullanma,
- Öğretim etkinliklerinde okulun sahip olduğu maddi kaynaklardan yararlanma, konulu öğretmen problemlerinde;

Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Kendi İçinde Farklılaşması:

Denetmenlerin yukarıda sayılan rehberlik rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin, rehberlik konusundaki denetmen rollerini olması gerekenden farklı bulduklarını gösterir.

Denetmenlerin yukarıda sayılan rehberlik rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin denetmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki denetmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Öğretmenlere benzer olarak denetmenler de kendilerinin rehberlik rollerini olması gereken düzeyden farklı buldukları anlaşılmaktadır. Denetmenlerin rehberlik rollerini gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan öğretmen problemlerini çözme

biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin farklılaşması (χ^2) Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11
Denetmenlerin Rehberlik Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Farklılaşması

Rehberlik	Öğretmen		Denetmen	
	χ^2	sd	χ^2	sd
Öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerilerini geliştirme	90,469**	6	46,620**	8
Davranış bozukluğu olan öğrencilerin olması	121,145**	6	41,475**	8
Öğrenci dosyaları, demirbaş ve değerlendirme defterlerini doldurma	186,026**	6	43,031**	8
Öğrenci başarısını, davranışını ölçme ve değerlendirme	136,479**	4	65,027**	8
Eğitsel çalışmalarını değerlendirme (yazılı, sözlü, uygulama) yöntemlerini etkili kullanma	53,462**	6	46,620**	8
Öğrenci kişilik hizmetlerini yerine getirme	114,504**	6	73,289**	8
Türkçe’yi etkili kullandırma	89,124**	6	15,520*	6
Öğrencileri tanıma, grup ve bireysel çalışmalara yönlendirme, sorumluluk duygusu geliştirme	125,724**	6	40,963**	8
Beden dilini öğretimde etkili kullanma	89,124**	6	46,620**	8
Eğitici kol çalışmalarını gereksinimlere dönük olarak düzenleme	153,015**	6	44,225**	8
Türkçe’yi öğretimde etkili kullanma	86,094**	6	115,249**	12
Öğretim etkinliklerinde okulun sahip olduğu maddi kaynaklardan yararlanma	306,125**	12	45,612**	8

** p < .01, * p < .05

Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark: Denetmenlerin rehberlik rollerini yerine getirme sürecinde, öğretmenlerin karşılaştıkları problemleri nasıl çözdükleri ve nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen ve denetmen görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Bu da öğretmen kanılarının, hem olan durum hem de olması gereken durum bakımından denetmen kanılarından farklı olduğunu gösterir.

Olması gereken durum bölümünde, öğretmen ve denetmen görüşleri arasında, “eğitsel çalışmalarını değerlendirme (yazılı, sözlü, uygulama) yöntemlerini kullanma” problem durumunda, anlamlı bir fark çıkmamıştır. Diğer problem durumlarında farklılık vardır. Denetmenlerin rehberlik rollerini gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan problemleri çözme biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri arasındaki farka ilişkin sonuçlar Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo12

Denetmenlerin Rehberlik Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark

Maddeler	Olan Durum										İsd	Y2	Olmaması Gereken Durum										Sd
	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4			5	T	1	2	3	4	5	T			
Öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerilerini geliştirme	Ö	-	44	42	117	108	312	4	49,910**	1	118	130	64	-	312	9,311**	2						
	D	4	17	33	27	9	90			19	51	20	-	90									
	T	4	61	75	144	117	402			137	181	84	-	402									
Davranış ve uyum bozukluğu olan öğrencilerin olması	Ö	-	42	67	115	88	312	4	20,759**	1	202	88	22	-	312	48,501**	2						
	D	4	11	25	37	13	90			23	45	22	-	90									
	T	4	53	92	152	101	402			225	133	44	-	402									
Öğrenci dosyaları, demirbaş ve değerlendirme defterlerini doldurma	Ö	-	67	66	70	109	312	4	63,328**	1	159	130	23	-	312	26,128**	2						
	D	9	22	35	20	4	90			23	47	20	-	90									
	T	9	89	101	90	113	402			182	177	43	-	402									
Öğrenci başarısını, davranışını ölçme ve değerlendirme	Ö	-	-	63	116	133	312	4	156,594**	1	141	107	64	-	312	9,680**	2						
	D	9	27	28	17	9	90			28	47	15	-	90									
	T	9	27	91	133	142	402			169	154	79	-	402									
Eğitsel çalışmalarını değerlendirme (yazılı, sözlü, uygulama) yöntemlerini etkili kullanma	Ö	-	44	42	115	111	312	4	51,320**	1	95	153	64	-	312	3,046**	2						
	D	4	17	33	27	9	90			19	51	20	-	90									
	T	4	61	75	142	120	402			114	204	84	-	402									
Öğrenci kişilik hizmetlerini yerine getirme	Ö	-	23	21	138	130	312	4	62,067**	1	117	172	23	-	312	56,531**	2						
	D	4	17	24	30	15	90			8	51	31	-	90									
	T	4	40	45	168	145	402			125	223	54	-	402									
Türkçe'yi etkili kullandırma	Ö	-	44	42	117	109	312	3	29,622**	1	118	130	64	-	312	16,182**	2						
	D	-	21	27	33	9	90			29	56	5	-	90									
	T	-	65	69	150	118	402			147	186	69	-	402									
Öğrencileri tanıma, grup ve ferdî çalışmalara yöneltme, sorumluluk duygusu geliştirme	Ö	-	44	89	91	88	312	4	16,912*	1	139	109	64	-	312	5,999*	2						
	D	4	11	29	29	17	90			38	42	10	-	90									
	T	4	55	118	120	105	402			177	151	74	-	402									
Beden düğün (fiziksel) öğretimde etkili kullanma	Ö	-	44	42	117	109	312	4	50,975**	1	116	131	65	-	312	9,311**	2						
	D	1	19	33	27	10	90			19	51	20	-	90									
	T	1	63	75	144	119	402			135	182	85	-	402									
Eğitici kol çalışmalarını gereksinimlere dönük olarak düzenleme	Ö	-	45	42	93	132	312	4	63,805**	1	140	108	64	-	312	34,040**	2						
	D	4	6	35	36	9	90			10	50	30	-	90									
	T	4	51	77	129	141	402			150	158	94	-	402									
Türkçe'yi öğretimde etkili kullanma	Ö	-	44	44	115	109	312	4	48,024**	1	141	107	64	-	312	38,202**	3						
	D	5	21	27	28	9	90			15	45	25	-	90									
	T	5	65	71	143	118	402			156	152	89	-	402									
Öğretim faaliyetlerinde okulun sahip olduğu maddî kaynaklardan yararlanma	Ö	1	67	86	70	88	312	4	22,980**	1	91	130	45	23	312	21,044**	3						
	D	4	19	31	30	6	90			19	51	20	-	90									
	T	5	88	117	100	94	402			110	181	65	-	402									

Ö: Öğretmen, D: Denetmen, T: Toplam ** p < .01, * p < .05

Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolü Konusundaki Öğretmen ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Denetmenlerin, mesleki danışmanlık rollerini yerine getirme sürecinde “çevredeki insan ve madde kaynaklarından yararlanma, meslekte yer değiştirme, yasal yükümlülükler, özlük hakları ve denetim sonuçlarının kullanımı” ile ilgili problemlerde, öğretmenlere problem çözme sürecinin hangi basamağında yardım etmeleri gerektiği ve uygulamada hangisinde yardım ettiklerine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenler, mesleki danışmanlık boyutunda yer alan tüm problemlerde, denetmenlerin problem çözme sürecinin ilk basamağından itibaren “açıklama yapmaları ve anlatmaları” gerektiğini düşünmektedirler. Uygulamada ise, denetmenlerin, “çevredeki insan ve madde kaynaklarından yararlanma, meslekte yer değiştirme ve ilerleme, istek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletme ve özlük haklarından yararlanma” ile ilgili problemlerde, “çözümün seçenekler arasında kararlaştırılmasına” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin hak ve sorumlulukları konusu ayrı bir önem taşımaktadır. Öğretmenlerin hak ve sorumluluklarının farkında olmaları ve nasıl kullanabileceklerini bilmeleri, eğitsel etkinliklerinin verimliliklerini arttırabilmektedir. Öğretmenler kimi zaman bu hak ve sorumluluktan haberdar değildirler. Kimi zaman ise nasıl kullanacaklarını bilememektedirler. Bu konudaki öğretmen problemlerine yardımcı olmak denetmenlerin görevidir. Denetmenler, öğretmenlere yasalar karşısındaki durumlarını, sahip oldukları hakları, denetim sürecinin başından sonuna kadar işleyişini açıklamalı, anlatmalı ve gelişmeler konusunda haberdar etmelidirler. Buna karşın denetmenler, öğretmenlerin hak ve sorumluluklarını bilemediklerinde problem çözme sürecinin “problemi açıklama, tanıma” olan ilk basamağından itibaren yardım ettiklerini belirtmişlerdir. Yani bu konuda öğretmenlere yaptıkları yardımı yeterli bulmaktadırlar. Denetmenlerin bu yargısında, bu konudaki rol davranışını, öğretmenlerin sadece sorumluluklarından bahsetme ve bunları yerine getirmedikleri takdirde alabilecekleri cezaları açıklamaktan ibaret sanmaları etkilidir. Oysa öğretmenlerin sorumlulukları yanında bir çok hakları da vardır. Bu haklar,

öğretmenlerin işten doyumunu arttırmak amacıyla verilmiştir. Öğretmenlerin bunları bilmesi ve gerektiği gibi yararlanması iş doyumunu arttırabilmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin hak ve sorumluluklarının farkında olması, diğer işgörenlerin ve üstlerin keyfi ve bireysel uygulamalarını engelleyebilmektedir.

Öğretmenler, “denetim sonuçlarının nesnelliği ve bu sonuçların kullanımı” konusunda endişeleri olduğunda, problem çözme sürecinin “çözümün değerlendirilmesi” basamağında, denetmenlerden yardım aldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler, denetmenlerin “nesnelliğinden ve uzmanlık bilgisinden şüphe duyduklarında”, denetmenlerin, problemin başından itibaren “açıklama yaparak” yardımcı olması gerekirken, tam tersi en son basamakta “problemin sonucunun değerlendirilmesine” katıldıklarını ifade etmektedirler. Aynı konuda denetmenler öğretmenler gibi, yaptıkları yardımı onaylamamaktadırlar. Denetmenler, bu öğretmen problemine baştan itibaren yardım etmeleri gerekirken, öğretmenlerce “belirlenen seçenekler arasında birinin kararlaştırılmasına” katıldıklarını belirtmişlerdir. Denetmenler bu ifade ile yetersiz olduklarını dile getirmektedirler.

Eğitim örgütlerinde rehberlik rolünü üstlenen denetmenin başarısı ancak, denetmenlerin öğretmenlerden daha nitelikli olmalarına bağlıdır. Uzmanlık eğitiminden geçmiş, lisansüstü öğrenim görmüş olan denetmen, rollerini daha etkili yerine getirebilmektedir. Denetmenler ancak bu sayede öğretmenlere gerekli danışmanlık rolünü yerine getirebilir. Ayrıca denetmenlerin lisansüstü eğitimden geçmesi, bilimsel araştırma yol ve yöntemlerini nasıl kullanabileceklerini öğrenme imkanı sağlar. Böylece hem kendisi bilimsel yol ve yöntemleri kullanarak rollerini daha iyi yerine getirebilir, hem de yardımda bulunduğu öğretmenlere örnek olabilir.

Öğretmenler, bu boyutta, diğer boyutlara oranla, daha çok problem çözme sürecinin orta basamağı olan “çözümün kararlaştırılmasını” işaretlemişlerdir. Diğer boyutlarda ise daha çok problem çözmenin son iki basamağı olan “çözümü uygulama ve sonucu değerlendirme” basamaklarını işaretlemişlerdir. Bu da öğretmenlere göre, diğer boyutlara oranla denetmenlerin bu boyuttaki problemlere daha fazla yardımcı olduklarını göstermektedir.

Denetmenler, bu boyutta yer alan, “öğretmenlerin yasal yükümlülükleri, özlük hakları” ve “denetmenlerin yeterliği” konularında, öğretmenlere problem çözme sürecinin başından itibaren “problemi açıklamaları” gerektiğini ifade etmişlerdir.

Denetmenler, “çevredeki insan ve madde kaynaklarından yararlanma, meslekte yer değiştirme ve ilerleme, istek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletme ve denetim sonucunun kullanımı” ile ilgili problemlerde, “çözüm aramaları ve önermeleri” gerektiğini belirtmişlerdir.

Denetmenlerin, tüm problem durumları içinde yalnızca, “daha önceki denetim sonuçlarının nesnelliği” konusunda, problem çözmenin üçüncü basamağı olan “çözümün kararlaştırılmasına” katılmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu da denetmenlerin bu konuyu önemsemediklerinin ve problem olarak görmediklerinin bir kanıtı olarak düşünülebilir. Oysa öğretmenlerin en çok yakındığı problemlerden birisi daha önceki denetim sonuçlarının nesnel olmamasıdır. Denetim sonuçlarının nesnel olmaması öğretmenler arasında rekabet ve çekemezlilik duygularına neden olabilmektedir.

Yine denetmenler, “öğretmenler istek, dilek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletmediklerinde denetmenlerin ve denetim sonuçlarının nesnelliğinden kuşku duyduklarında”, probleme “çözüm aradıklarını ve önerdiklerini” belirtmişlerdir. Öğretmenlerin istek, dilek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletmeleri, yönetim birimlerinin gerçekçi ve sağlıklı uygulamalar yapabilmeleri için önemli bir dönüt kaynağı olabilmektedir. Fakat eğitim sistemimizin katı bürokratik yapısı kimi zaman öğretmenlerden gelebilecek bu dönütlerin ilgili birimlere zamanında ulaşmasını engelleyebilmektedir. Denetmenlerin, öğretmen istek, dilek ve şikayetlerinin ilgili birimlere iletilmesinde aracı olmaları, yöneticilerin uygulamadaki aksaklık, yetersizlik, anlaşmazlık ve beklentilerin neler olduğunu görmelerini ve daha uygun çözümler bulmalarını sağlayabilmektedir.

Denetmenler, “öğretmenler çevredeki insan ve maddi güçlerden yararlanamadıklarında, denetmenlerin yeterliğinden kuşku duyduklarında”, probleme “en uygun çözüm seçeneğinin kararlaştırılmasına” çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Denetmenler bu boyutta, “öğretmenlerin meslekte yer değiştirme ve ilerleme imkanlarından gerektiği şekilde yararlanamamaları” durumunda, problemin çözüm sürecinin son iki basamağında yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir. Kimi mesleklerde ilerleme imkanlarının olmaması, işgören edimini duruklaştırabilmektedir. Gelecekte ilerleme imkanı olan mesleklerde ise işgörenler daha aktif ve yaratıcı olabilmektedirler. Öğretmenlik mesleğinde de kimi zaman lisansüstü eğitimle, kimi zaman bakanlıkça açılan sınavlarla, meslek içinde ilerleme ve daha iyi koşullara sahip görevlere gelme imkanı vardır. Öğretmenler bunlardan haberdar olduklarında lisansüstü eğitim veya kurslar yardımıyla kendini geliştirebilmektedirler.

Sonuç olarak, mesleki danışmanlık ile ilgili problemlerde, öğretmenler denetmenlerden bekledikleri yardımı alamamaktadırlar. Öğretmenlerin büyük bölümü bu boyutta yer alan sorulara problem çözme sürecinin son iki basamağı olan “seçilen çözümün uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi”nde cevap vermişlerdir. Öğretmenlerin bu ifadesi için, denetmenlerin bu boyuttaki rollerini problem çözme sürecinin sonunda yerine getirdikleri söylenebilir. Denetmenler ise öğretmenlerin aksine, boyuttaki rol davranışlarını, önceki “İnsan İlişkileri” ve “Rehberlik” boyutlarına oranla daha çok, problem çözme sürecinin “problemi açıklama, anlatma ve probleme çözüm arama” basamaklarında yerine getirdikleri kanısındadırlar. Denetmenlerin bu ifadesi için bu boyuttaki rollerini diğer boyutlara oranla, problem çözme süreci bakımından daha iyi derecede yerine getirdiklerini düşündükleri söylenebilir. Denetmelerin mesleki danışmanlık rolüne ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin sıklık ve yüzde oranları Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13
Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rollerine İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Maddeler	Olan Durum															Olmaması Gereken Durum														
	1			2			3			4			5			1			2			3			4			5		
	f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%	
Çevredeki insan kaynakları ve maddi güçlerden öğretimde yararlanma	Ö	21	6,7	21	6,7	112	35,9	48	15,4	110	35,3	179	57,4	110	35,3	23	7,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Meslekte yer değiştirme ve ilerleme imkanlarından yararlanma	D	22	24,4	15	16,7	23	25,6	21	23,3	10	11,1	21	23,3	40	44,4	24	26,7	5	5,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İstek, dilek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletme	Ö	22	6,8	21	6,7	117	36,4	44	15,0	111	35,5	177	57,2	112	35,5	22	7,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Özlük haklarından nasıl yararlanacağını bilme	D	18	20,0	23	25,6	19	21,1	25	27,8	5	5,6	31	34,4	43	47,8	16	17,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetmenlerin nesnel olmadığını düşündüklerinde	Ö	19	6,5	19	6,5	137	43,9	90	28,8	43	13,8	133	42,6	156	50,0	23	7,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Yasal yükümlülüklerini ve sorumluluklarını bilme	D	15	16,7	49	54,4	26	28,9	-	-	-	-	15	16,7	49	54,4	26	28,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	Ö	20	6,4	24	7,7	112	35,9	46	14,7	110	35,3	225	72,9	47	15,1	40	12,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daha önceki denetim sonuçlarının uygunluğu ve nesnelliği	D	29	32,2	21	23,3	24	26,7	16	17,8	-	-	42	46,7	39	43,3	9	10,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetmenlerin alan bilgilerinin yeterliği	Ö	17	6,1	25	7,1	66	21,2	47	15,1	157	50,3	207	66,8	85	27,2	20	6,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	D	25	27,8	45	50,0	20	22,2	-	-	-	-	25	27,8	45	50,0	20	22,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daha önceki denetim sonuçlarının uygunluğu ve nesnelliği	Ö	22	7,1	46	14,7	89	28,5	45	14,4	110	35,3	158	50,6	131	42,0	23	7,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	D	40	44,4	25	27,8	20	26,6	5	5,6	-	-	40	44,4	25	27,8	25	27,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	Ö	24	7,1	18	6,3	67	21,3	47	15,3	156	50,0	204	65,4	108	34,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Daha önceki denetim sonuçlarının uygunluğu ve nesnelliği	D	37	41,1	-	-	39	43,3	9	10,0	5	5,6	37	41,1	39	43,3	9	10,0	5	5,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	Ö	21	6,7	22	6,8	113	36,2	48	15,4	110	35,3	179	57,4	110	35,3	22	7,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	D	24	26,7	29	32,2	26	28,9	6	6,7	5	5,6	29	32,2	29	32,2	32	35,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	Ö	20	6,6	20	6,6	88	28,2	48	15,4	134	42,9	179	57,4	133	42,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Denetim sürecinde ne olacağı, bu sürecin nasıl kullanılacağı ile ilgili endişeler	D	20	22,2	20	22,2	34	37,8	11	12,2	-	-	35	38,9	29	32,2	26	28,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Ö: Öğretmen, D: Denetmen

Öğretmenlerin ve denetmenlerin, mesleki danışmanlık boyutuna ilişkin görüşlerinin, olan durum ve olması gereken durum bakımından ki kare (χ^2) değerleri incelendiğinde;

- Çevredeki insan kaynakları ve maddi güçlerden öğretimde yararlanma,
- Meslekte yer değiştirme ve ilerleme imkanlarından yararlanma,
- İstek, dilek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletme,
- Özlük haklarından nasıl yararlanılacağını bilme,
- Denetmenlerin nesnel olmadığını düşünme,
- Yasal yükümlülükleri ve sorumlulukları bilme,
- Daha önceki denetim sonuçlarının uygunluğu ve nesneliği,
- Denetleme sonucunun kullanımı, konulu öğretmen problemlerinde;

Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Kendi İçinde Farklılaşması:

Denetmenlerin yukarıda sayılan mesleki danışmanlık rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bundan öğretmenlerin bugüne kadar olan uygulamalarını, yapılması gerekenden farklı olduğunu düşündükleri anlaşılabilir.

Denetmenlerin yukarıda sayılan mesleki danışmanlık rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin denetmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki denetmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlere benzer olarak denetmenler de bugüne kadar olan rol davranışlarını olması gerekenden farklı gördükleri anlaşılmaktadır. Denetmenlerin mesleki danışmanlık rollerini gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan öğretmen problemlerini çözme biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin kendi içinde farklılaşması Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14
Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Kendi İçinde Farklılaşması

Mesleki Danışmanlık	Öğretmen		Denetmen	
	χ^2	sd	χ^2	sd
Çevredeki insan kaynakları ve maddi güçlerden öğretimde yararlanma	191,520**	8	59,904**	12
Meslekte yer değiştirme ve ilerleme imkanlarından yararlanma	190,419**	12	40,376**	8
İstek, dilek ve şikayetlerini ilgili birimlere İletme	112,209**	8	22,265**	8
Özlük haklarından nasıl yararlanılacağını bilme	161,09**	4	37,595**	6
Denetmenlerin nesnel olmadığını düşünme	79,619**	4	59,044**	6
Yasal yükümlülükleri ve sorumlulukları bilme	186,994**	8	41,025**	6
Daha önceki denetim sonuçlarının uygunluğu ve nesnelliği	191,510**	8	80,583**	8
Denetleme sonucunun kullanımı	107,264**	4	50,569**	12

** p < .01

Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark: Denetmenlerin mesleki danışmanlık rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri nasıl çözdükleri ve nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen ve denetmen görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Bu da denetmen kanılarının, öğretmen kanılarından farklı olduğunu gösterir. Denetmenlerin mesleki danışmanlık rollerini gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan problemleri çözme biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri arasındaki fark Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo15
Denetmenlerin Mesleki Danışmanlık Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark

Maddeler	Olan Durum										Olması Gereken Durum									
	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T		
	Ö	D	T	Ö	D	T	Ö	D	T	Ö	D	T	Ö	D	T	Ö	D	T		
Çevredeki insan kaynakları ve maddi güçlerden öğretimde yararlanma	21	21	112	48	110	312	177	112	23	-	-	312	177	112	23	-	-	312		
	22	15	23	21	9	90	21	40	24	5	-	90	21	40	24	5	-	90		
	43	36	135	69	119	402	198	152	47	5	-	402	198	152	47	5	-	402		
Meslekte yer değiştirme ve ilerleme imkanlarından yararlanma	18	20	114	48	112	312	179	108	25	-	-	312	179	108	25	-	-	312		
	18	23	19	25	5	90	31	43	16	-	-	90	31	43	16	-	-	90		
	36	43	133	73	117	402	210	151	41	-	-	402	210	151	41	-	-	402		
İstek, dilek ve şikayetlerini ilgili birimlere iletme	20	22	137	90	43	312	133	156	23	-	-	312	133	156	23	-	-	312		
	14	26	25	20	5	90	15	49	26	-	-	90	15	49	26	-	-	90		
	34	48	162	110	48	402	148	205	49	-	-	402	148	205	49	-	-	402		
Özlük haklarından nasıl yararlanılacağı bilme	21	23	112	46	110	312	265	47	-	-	-	312	265	47	-	-	-	312		
	29	21	24	16	-	90	42	39	9	-	-	90	42	39	9	-	-	90		
	50	44	136	62	110	402	307	86	-	-	-	402	307	86	-	-	-	402		
Denetmenlerin nesnel olmadığımı düşünme	21	21	66	47	157	312	227	85	-	-	-	312	227	85	-	-	-	312		
	26	30	28	6	-	90	25	45	20	-	-	90	25	45	20	-	-	90		
	47	51	94	53	157	402	252	130	20	-	-	402	252	130	20	-	-	402		
Yasal yükümlülüklerini ve sorumluluklarını bilme	22	46	89	45	110	312	158	131	23	-	-	312	158	131	23	-	-	312		
	36	20	24	10	-	90	40	25	25	-	-	90	40	25	25	-	-	90		
	58	66	113	55	110	402	198	156	48	-	-	402	198	156	48	-	-	402		
Daha önceki denetim sonuçlarının uygunluğu ve nesnelliği	20	22	112	48	110	312	179	110	23	-	-	312	179	110	23	-	-	312		
	24	29	26	6	5	90	29	29	32	-	-	90	29	29	32	-	-	90		
	44	51	138	54	115	402	208	139	55	-	-	402	208	139	55	-	-	402		
Denetleme sonucunun kullanılma	24	17	66	48	156	312	204	108	-	-	-	312	204	108	-	-	-	312		
	18	27	25	13	7	90	37	39	9	5	-	90	37	39	9	5	-	90		
	42	44	91	61	163	402	241	147	9	5	-	402	241	147	9	5	-	402		
Denetmenlerin alanlarında yeterliği	19	23	88	48	134	312	179	133	-	-	-	312	179	133	-	-	-	312		
	20	20	34	11	5	90	35	29	26	-	-	90	35	29	26	-	-	90		
	39	43	121	59	139	402	214	162	26	-	-	402	214	162	26	-	-	402		
Ö: Öğretmen, D: Denetmen, T: Toplam ** p < .01, * p < .05																				

Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolü Konusundaki Öğretmen ve Denetmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Denetmenlerin, eğitim olanaklarını geliştirme rollerini yerine getirmede, “derslik, kütüphane, atölye ve salonların yeterliği, bakımı, etkinliğe hazırlanması; ders ve oyun araçlarının yeterliği, bakımı ve etkinliğe hazırlanması; öğretim yönteminin seçimi, etkili kullanımı ve öğretim planlarının hazırlanması” konularında problemle karşılaştıklarında, öğretmenlere, problem çözme sürecinin hangi basamağında yardım etmeleri gerektiği ve uygulamada hangisinde yardım ettiklerine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenler, “okulun fiziki yapısı ve donanımı yetersiz olduğunda ve gerektiği şekilde yararlanamadıklarında, ders araç-gereçlerini etkili kullanamadıklarında”, denetmenlerin “çözüm aramaları” gerekirken, problem çözme sürecinin son aşamasında çözülen “problemi değerlendirdiklerini” ifade etmişlerdir. Okulun fiziki donanımının yeterli hale getirilmesi öğretmen başarısını etkileyebilmektedir. Fiziki donanım yeterli olması eğitsel ürünleri hem nicelik hem de nitelikçe olumlu etkilediğinden, öğretmenler bu araçlar sayesinde rollerini etkili yerine getirebilmektedirler.

Öğretmenler, “ders araç-gereçlerinin yeterliği, ders öncesi hazırlıklar, öğretim yöntemleri ve öğretim planları” ile ilgili problemlerde, denetmenlerin öğretmenlerle birlikte “çözüm aramaları, öneriler getirmeleri” gerekirken, problem çözme sürecinin son basamaklarında “öğretmenlerce belirlenen çözümün uygulanmasına” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu boyutta denetmenler, “öğretim ortamlarından faydalanma, ders araç-gereçlerinin bakımı-kullanımı, öğretim planlarından yararlanma ve işlenen konuya uygun araç gereç seçimi” ile ilgili problemlerde “çözüm aramaları ve öğretmenlere konu ile ilgili öneriler yapmaları” gerekirken, öğretmenlerce araştırılıp bulunan “seçenekler arasından uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına” katıldıklarını

belirtmişlerdir. Yani denetmenler sayılan konularda öğretmenlere yaptıkları yardımın düzeyini yeterli bulmamaktadırlar.

Denetmenler, “okulun fiziki donanımı, ders araç-gereçlerinin yeterliği, yardımcı yazılı materyaller, ders öncesi hazırlıklar, öğretim yöntemleri, öğretim planlarını yapma ve işlenen konulara uygun yöntem seçme” ile ilgili öğretmen problemlerinde ise “çözüm aramaları ve önermeleri” gerektiğini ve böyle yaptıklarını belirtmişlerdir. Yani sayılan konularda problem olduğunda öğretmenlere yaptıkları yardımın düzeyini yeterli bulmamaktadırlar.

Denetmenlerin, özellikle “ders araç-gereçleri ihtiyacı karşılayamadığında”, problem çözme sürecinin ilk basamağından itibaren açıklama yaptıklarını eldeki imkanlara uygun olarak “çözüm aradıklarını” belirtmişlerdir. Oysa bugün, özellikle doğu bölgelerinde ve köylerde öğretmenler çok zor koşullarda görev yapmaktadırlar. Öyle ki, bırakın yardımcı araç-gereci, kimi köylerde okulların kapısı, camı, çatısı ve yakacağı yoktur. Buna karşın denetmenlerin bu konudaki yardımlarını yeterli bulması endişe vericidir.

Olması gereken durum bölümünde, denetmenlerin ve öğretmenlerin tamamına yakın bölümü “çözümü uygulama” ve “çözümü değerlendirme” basamaklarını işaretlememiştir. Bu da denetmenlerin ve öğretmenlerin, problem çözme sürecinin başından itibaren yardım edilmesi gerektiğini benimsediklerini göstermektedir.

Sonuç olarak, öğretmenler, eğitim olanaklarını geliştirme boyutunda yer alan tüm problemlerde, kendilerinin yalnız bırakıldığını, denetmenlerden gerekli yardımı alamadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler, problemleri olduğunda kendilerinin konuyu araştırdıklarını, çözüm aradıklarını, uygun çözümü kararlaştırdıklarını, denetmenlerin bundan sonra kararlaştırılan çözümün uygulanmasına katıldıklarını belirtmişlerdir. Denetmenler ise bu boyutta yer alan öğretmen problemlerine “çözüm aradıklarını ve seçenekler arasından çözümü kararlaştırdıklarını” belirtmişlerdir. Denetmenlerin görüşlerinden hareketle, öğretmenlerin, problemlerinde çözüm arama ve önerme basamaklarında yalnız kalmadıkları söylenebilir. Eğitim olanaklarını geliştirme boyutuna ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin sıklık ve yüzde oranları Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16
Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rollerine İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Maddeler	Olan Durum										Olmaması Gereken Durum									
	1		2		3		4		5		1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve Salonların donanımı	16	17,8	26	28,9	23	25,6	21	23,3	4	4,4	30	33,3	40	44,4	20	22,2	-	-	-	-
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların etkinliğe hazırlanması	21	23,3	35	38,9	14	15,6	16	17,8	4	4,4	16	17,6	38	42,2	20	22,2	4	4,4	2	2,2
Kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salon gibi bölümlerden faydalanma	19	21,1	20	22,2	25	27,8	17	18,9	9	10,0	135	43,3	130	41,7	24	7,7	-	-	-	-
Salon-oyun, araç-gereçlerinin ve atölyelerinin bakımı	12	13,3	21	23,3	23	25,6	26	28,9	8	8,9	158	50,6	112	35,9	134	42,9	22	7,1	21	6,7
Ders araç-gereçlerinin ihtiyacı karşılaması	31	34,4	31	34,4	14	15,6	10	11,1	4	4,4	30	33,3	45	50,0	15	16,7	-	-	-	-
Ders araç-gereçlerinin etkili kullanımı	22	24,4	26	28,9	23	25,6	15	16,7	4	4,4	17	18,9	35	38,9	38	42,2	-	-	-	-
İhtiyaç duyulan kitap, dergi vb. yazılı materyallere ulaşma	10	11,1	36	40,0	15	16,7	25	27,8	4	4,4	26	28,9	44	48,9	20	22,2	-	-	-	-
Derse (etkinliğe) hazırlanma	21	23,3	36	40,0	24	26,7	9	10,0	-	-	34	37,8	40	44,4	16	17,8	-	-	-	-
Öğretim yöntemini seçme ve etkili kullanma	21	23,3	36	40,0	24	26,7	9	10,0	-	-	34	37,8	43	47,7	10	11,1	1	1,1	2	2,2
Öğretim planlarını (yıllık, ünite, günlük) yapma	21	23,3	37	41,1	28	31,1	4	4,4	-	-	47	52,2	29	32,2	14	15,6	-	-	-	-
Öğretim planlarından (yıllık, ünite, günlük) yararlanma	16	17,8	27	30,0	28	31,1	15	16,7	4	4,4	35	38,9	44	48,9	11	12,2	-	-	-	-
İşlenen konuya uygun araç-gereç hazırlama	6	6,7	21	23,3	28	31,1	25	27,8	10	11,1	24	26,7	40	44,4	26	28,9	-	-	-	-
Derslerin (etkinliklerin) işlenişinde konulara uygun yöntem ve tekniklerin seçimi	28	31,1	29	32,2	18	20,0	11	12,2	4	4,4	41	45,6	40	44,4	9	10,0	-	-	-	-

Ö: Öğretmen, D: Denetmen

Denetmenlerin eğitim olanaklarını geliştirme boyutunda yer alan rol davranışlarına ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin olan durum ve olması gereken durum bakımından ki kare (χ^2) değerleri incelendiğinde;

- Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların donanımı,
- Kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salon gibi bölümlerden faydalanma,
- Ders-oyun, araç-gereçlerinin ve atölyelerinin bakımı,
- Ders araç-gereçlerinin ihtiyacı karşılaması,
- Ders araç-gereçlerinin etkili kullanımı,
- İhtiyaç duyulan kitap, dergi vb. yazılı materyallere ulaşma,
- İşlenen konuya uygun araç-gereç hazırlama,
- Derslerin (etkinliklerin) işlenişinde konulara uygun yöntem ve tekniklerin seçimi,
- Öğretim planlarını (yıllık, ünite, günlük) yapma,
- Öğretim planlarından (yıllık, ünite, günlük) yararlanma,
- Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların bakımı ve etkinliğe hazırlanması,
- Derse (etkinliğe) hazırlanma,
- Öğretim yöntemini seçme ve etkili kullanma, konulu öğretmen problemlerinde;

Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Kendi İçinde Farklılaşması:

Denetmenlerin yukarıda sayılan eğitim olanaklarını geliştirme rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Yani öğretmenler denetmen rol davranışlarını ideal olarak görmemektedirler.

Denetmenlerin yukarıda sayılan eğitim olanaklarını geliştirme rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri, nasıl çözdüklerine ilişkin denetmen görüşleri ile nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki denetmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Denetmenler bu boyutta yer alan rol davranışlarını çok onaylamadıkları anlaşılmaktadır. Denetmenlerin eğitim olanaklarını geliştirme rollerini

gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan öğretmen problemlerini çözme biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin kendi içinde farklılaşması Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşlerinin Olan-Olması Gereken Durum Bölümlerine Göre Kendi İçinde Farklılaşması

Eğitim Olanaklarını Geliştirme	Öğretmen		Denetmen	
	χ^2	sd	χ^2	sd
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların donanımı	192,427**	9	27,099**	8
Kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salon gibi bölümlerden faydalanma	224,666**	9	51,565**	8
Ders-oyun, araç-gereçlerinin ve atölyelerinin bakımı	110,200**	8	29,648**	8
Ders araç-gereçlerinin ihtiyacı karşılması	167,091**	6	41,189**	8
Ders araç-gereçlerinin etkili kullanımı	202,848**	9	39,466**	8
İhtiyaç duyulan kitap, dergi vb. yazılı materyallere ulaşma	193,224**	9	46,466**	8
İşlenen konuya uygun araç-gereç hazırlama	184,938**	6	42,450**	8
Derslerin (etkinliklerin) işlenişinde konulara uygun yöntem ve tekniklerin seçimi	194,946**	9	18,200*	8
Öğretim planlarını (yıllık, ünite, günlük) yapma	213,315**	9	18,444**	6
Plandan (yıllık, ünite, günlük) yararlanma	192,940**	9	23,043**	8
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların bakımı ve etkinliğe hazırlanması	127,097**	9	28,246**	8
Derse (etkinliğe) hazırlanma	282,487**	9	69,840**	6
Öğretim yöntemini seçme ve etkili kullanma	280,459**	9	68,939**	6

** p < .01, * p < .05

Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark: Denetmenlerin eğitim olanaklarını geliştirme rollerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri nasıl çözdükleri ve nasıl çözmeleri gerektiği konusundaki öğretmen ve denetmen görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Bu da öğretmenlerin, denetmenlerden hem olan durumda hem de olması gereken durumda farklı düşündüklerini gösterir. Denetmenlerin eğitim olanaklarını geliştirme rollerini gerçekleştirme sürecinde ortaya çıkan problemleri çözme biçimleri ile bunları nasıl çözmeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin farklılaşması Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18
Denetmenlerin Eğitim Olanaklarını Geliştirme Rolüne İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri Arasındaki Fark

Maddeler	Olan Durum										Olmaması Gereken Durum										Sd	
	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T				
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların donanımı	Ö	-	24	2	129	157	312	114	130	48	15	5	312	193,200**	4	4	4	4	4	4	9,590*	3
	D	16	26	23	21	4	90	30	40	20	-	-	90		144	170	68	15	5	402		
	T	16	50	25	150	161	402	135	130	20	14	13	312		160	175	40	14	13	402		
Kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salon gibi bölümlerden faydalanma;	Ö	-	47	45	86	134	312	25	45	20	-	-	90	98,538**	4	4	4	4	4	4	25,534**	3
	D	19	20	25	17	9	90	122	134	23	20	13	312		152	169	48	20	13	402		
	T	19	67	70	103	143	402	113	178	10	11	-	312		143	223	25	11	-	402		
Ders-öğün, araç-gereçlerinin ve atölyelerinin bakımı	Ö	-	25	-	129	158	312	30	45	15	-	-	90	167,961**	4	4	4	4	4	4	38,762**	4
	D	12	21	23	26	8	90	124	130	45	10	3	312		152	169	48	20	13	402		
	T	12	46	23	155	166	402	113	178	10	11	-	312		143	223	25	11	-	402		
Ders araç-gereçlerinin ihtiyacı karşılaması	Ö	-	24	23	177	88	312	30	45	15	-	-	90	197,560**	4	4	4	4	4	4	58,847**	3
	D	31	31	14	10	4	90	124	130	45	10	3	312		152	169	48	20	13	402		
	T	31	55	37	187	92	402	113	178	10	11	-	312		143	223	25	11	-	402		
Ders araç-gereçlerinin etkili kullanımı	Ö	-	12	12	129	159	312	17	35	28	-	-	90	226,458**	4	4	4	4	4	4	39,588**	3
	D	22	26	23	15	4	90	141	165	73	10	3	402		141	165	73	10	3	402		
	T	22	38	35	144	163	402	68	130	91	13	10	312		68	130	91	13	10	312		
İhtiyaç duyulan kitap, dergi vb. yazılı materyallere ulaşma	Ö	-	25	47	129	111	312	26	44	20	-	-	90	108,906**	4	4	4	4	4	4	10,200*	3
	D	10	36	15	25	4	90	94	174	11	13	10	402		94	174	11	13	10	402		
	T	10	61	62	154	115	402	114	131	44	15	8	312		114	131	44	15	8	312		
İşlenen konuya uygun araç-gereç hazırlama	Ö	-	15	10	129	158	312	24	40	26	-	-	90	161,670**	4	4	4	4	4	4	17,487**	3
	D	6	21	28	25	10	90	138	171	70	15	8	402		138	171	70	15	8	402		
	T	6	36	38	154	168	402	114	130	45	17	6	312		114	130	45	17	6	312		
Derslerin (etkinliklerin) işlenişinde konulara uygun yöntem ve tekniklerin seçimi	Ö	-	14	11	129	158	312	41	40	9	-	-	90	240,187**	4	4	4	4	4	4	9,252*	3
	D	28	29	18	11	4	90	155	170	53	17	6	402		155	170	53	17	6	402		
	T	28	43	29	140	162	402	123	108	58	20	3	312		123	108	58	20	3	312		
Öğretim planlarını (yıllık, ünite, günlük) yapma	Ö	-	25	47	128	112	312	36	40	14	-	-	90	192,831**	4	4	4	4	4	4	10,070*	3
	D	21	37	28	4	-	90	159	148	72	20	3	402		159	148	72	20	3	402		
	T	21	62	75	132	112	402	130	130	45	3	4	312		130	130	45	3	4	312		
Planları (yıllık, ünite, günlük) yapma	Ö	-	12	13	119	168	312	35	44	11	-	-	90	223,533**	4	4	4	4	4	4	7,823*	3
	D	16	27	28	15	4	90	165	174	56	3	4	402		165	174	56	3	4	402		
	T	16	39	41	134	172	402	114	130	55	8	5	312		114	130	55	8	5	312		
Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların etkinliğe hazırlanması	Ö	-	1	24	175	112	312	30	40	20	-	-	90	238,922**	4	4	4	4	4	4	9,590*	3
	D	21	35	14	16	4	90	144	170	75	8	5	402		144	170	75	8	5	402		
	T	21	36	38	191	116	402	110	110	69	15	8	312		110	110	69	15	8	312		
Derse (etkinliğe) hazırlanma	Ö	-	23	49	130	110	312	34	40	16	-	-	90	180,078**	4	4	4	4	4	4	9,081*	3
	D	21	36	24	9	-	90	144	150	85	15	8	402		144	150	85	15	8	402		
	T	21	59	73	139	110	402	109	111	70	10	12	312		109	111	70	10	12	312		
Öğretim yöntemini seçme ve etkili kullanma	Ö	-	15	57	120	120	312	34	40	16	-	-	90	179,074**	4	4	4	4	4	4	9,060*	3
	D	21	36	24	9	-	90	143	151	86	10	12	402		143	151	86	10	12	402		
	T	21	51	81	129	120	402															

Ö: Öğretmen, D: Denetmen, T: Toplam **p < .01, *p < .05

Genel Değerlendirme

Olan durum bölümünde öğretmen ve denetmen kanıları birbirinden farklıdır. Öğretmenler tüm alt boyutlarda, denetmenlerin, öğretmenler tarafından belirlenen çözümü uyguladıklarını ve sonucunu değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Denetmenler ise, öğretmen problemlerine daha çok çözüm aradıklarını, önerdiklerini ve seçenekler arasından çözümü kararlaştırdıklarını belirtmişlerdir.

Olması gereken durum bölümünde, alt boyutların hepsinde öğretmen ve denetmenlerin büyük çoğunluğu, problemin tanıtılması, anlatılması, açıklanması, ve çözüm aranması gerektiğini düşünmektedirler. Bu da öğretmen ve denetmenlerin, problem çözme sürecinin başından itibaren yardım edilmesi gerektiğini benimsediklerini gösterir. Bu hem sevindirici hem de gelecekteki uygulamaların daha bilimsel olacağı bakımından umut vericidir.

Olması gereken durum bölümünde, öğretmen ve denetmenlerin tamamına yakın bölümü “çözümü uygulama” ve “çözümü değerlendirme” basamaklarını işaretlememiştir. Bu da öğretmenlerin ve denetmenlerin, probleme başından itibaren yardım edilmesi gerektiğini benimsediklerini gösterir.

Öğretmenlerin olan durumdaki görüşleri ile olması gereken durum bölümündeki görüşleri arasında, tüm maddelerde, anlamlı derecede fark çıkmıştır.

Yine öğretmenlere benzer olarak denetmen görüşlerinin de olan-olması gereken durum bölümlerine göre farklılaştığı görülmektedir.

Kendi içinde anlamlı derecede farklılaşan öğretmen-denetmen görüşlerinin olan-olması gereken durum bölümlerine birbirlerinden de anlamlı derecede farklılaştığı görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve önerilen noktalar üzerinde durulmaktadır.

Sonuç

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar araştırmanın amaçları doğrultusunda aşağıdaki gibi sıralanabilir:

I. Denetmenlerin İnsan İlişkileri Rolü

Öğretmenlere göre; denetmenler insan ilişkileri rol davranışlarını, problem çözme basamakları bakımından yeterli düzeyde yerine getirememektedirler. Öğretmenler, denetmenlerin insan ilişkileri konulu problemlerde çözüm sürecinin ilk basamağından itibaren durumu açıklamaları, anlatmaları gerekirken, problemin çözüm sürecinin sonunda değerlendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Denetmenlere göre ise, öğretmenlerin insan ilişkileri ile ilgili problemlerinde çözüm sürecinin, çözüm arama, önerilerde bulunma basamağından itibaren yerine getirmeleri gerekirken, bir sonraki basamak olan seçenekler arasından çözümün kararlaştırılmasına katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yani insan ilişkileri konulu rol davranışlarının düzeyini çok da yetersiz bulmamaktadırlar.

İnsan ilişkileri rolleri ile ilgili, denetmenler, öğretmenlerin beklediği yardımı yapmamaktadırlar. Denetmenler bu boyutta yer alan problem durumlarında çözümü değerlendirmektedirler. Yani işin teknik yanının ağırlıkta olduğu aşamada devreye girmektedirler. Yapılan bir araştırmada (Kapusuzoğlu, 1986) benzer olarak, denetlemede teknik yana ağırlık verildiği belirtilmiştir. Alanda yapılan hemen hemen bütün çalışmalarda denetmenlerin en çok insan ilişkileri konusunda yeterli olmaları ve daha fazla önem vermeleri gerektiği fakat soruşturma ve değerlendirme konusunda yeterli oldukları ve daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da

denetmenlerin, insan ilişkileri ile ilgili problemlerin çözüm sürecinin en son aşamasında değerlendirme yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Eğitim hizmetlerinin temeli insan ilişkileridir. Denetmenlerin insan ilişkileriyle ilgili rollerini yeterli düzeyde yerine getirememeleri, diğer rollerini de yeterli düzeyde yerine getiremeyeceklerinin belirtisi olarak kabul edilebilir.

II. Rehberlik

Rehberlik, problemler karşısında, bireye koşulları tanımasını ve doğru kararlar vermesini sağlar. Öğretmenlere yapılan rehberlik, doğru karar vermelerini sağlayarak, eğitim hizmetlerinin verimliliğini artırır.

Bu araştırmada, denetmenlerin rehberlik rollerini yerine getirme sürecinde, öğretmenler rehberlikle ilgili problemle karşılaştıklarında, denetmenlerin problem çözme sürecinin başından itibaren açıklama yapmaları, anlatmaları gerektiğini fakat uygulamada, sürecin sonunda değerlendirmeye katıldıklarını belirtmişlerdir.

Denetmenler ise, öğretmenlerin rehberlikle ilgili problemlerine, çözüm sürecinin çözüm arama, önerme basamağından itibaren yardım etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Denetmenler uygulamada ise, rehberlik boyutundaki öğretmen problemlerine çözüm sürecinin üçüncü ve dördüncü basamaklarında yardım ettiklerini ifade etmişlerdir.

Denetmenlerde öğretmenler gibi rehberlikle ilgili denetmen rol davranışlarının düzeyini, problem çözme basamakları bakımından düşük bulmaktadırlar. Öğretmenlerin rehberlik konusundaki problemlerinde denetmenlerden yardım alamamaları ve yalnız kalmaları, bu problemlere yanlış tanı koyup, hatalı sonuçlar almalarını yol açabilmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalarda (Karagözoğlu, 1977; Aydın, 1982; Kapusuzoğlu, 1986; Yalçınkaya, 1992), denetim hizmetlerinin kalbinin rehberlik olduğu, denetim hizmetleri içinde en çok zamanın rehberliğe ayrılması, denetim sisteminin çağdaş anlayışa göre yeniden yapılandırılması gerektiği, fakat çeşitli

nedenlerle rehberlik hizmetinin istenen düzeyde yerine getirilemediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, bu çalışmada rehberlik hizmetinin yeterli düzeyde yerine getirilemediği yargısını desteklemektedir.

III. Mesleki Danışmanlık

Bu çalışmada öğretmenler, denetmenlerin mesleki danışmanlık boyutunda yer alan rol davranışlarını problem çözme sürecinin ilk basamağından itibaren yerine getirmelerini beklemektedirler. Buna karşın, uygulamada ise, denetmenlerin bu boyuttaki öğretmen problemlerine çözüm sürecinin sonunda değerlendirmeye katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Denetmenler mesleki danışmanlık rolleri ile ilgili konularda öğretmenler bir problemle karşılaştıklarında, problem çözme sürecinin birinci ve ikinci basamağından itibaren yerine getirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Buna karşın denetmenler, uygulamada bu konudaki öğretmen problemlerinin çözüm sürecinin birinci, ikinci ve üçüncü basamağından itibaren katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenler, denetmenlerin mesleki danışmanlık rolleri ile ilgili olan problemlere çözüm sürecinin alt basamaklarında katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın denetmenler bu konudaki kendi rol davranışlarını yeterli bulmaktadırlar. Bunun için öğretmenlerin, mesleki danışmanlıkla ilgili problemlerinde bundan sonrada yalnız kalacakları ileri sürülebilir. Yapılan bir araştırmada (Kale, 1995) buna benzer olarak, denetmenlerin, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları mesleki danışmanlığı yapmadıkları ortaya çıkmıştır.

IV. Eğitim Olanaklarını Geliştirme

Bu boyutta yer alan problem durumlarında, öğretmenler, denetmenlerin problemin çözüm sürecinin ikinci basamağından (probleme çözüm arama, önerme) itibaren katılmaları gerektiğini düşünmektedirler. Uygulamada ise, denetmenlerin eğitim olanaklarının geliştirilmesi ile ilgili problemlere çözüm sürecinin son iki basamağında katıldıklarını belirtmişlerdir.

Eğitim olanaklarını geliştirme boyutunda, denetmenler, öğretmenlere, probleme çözüm arama basamağında yardım etmeleri gerektiğini ve uygulamada bunu gerçekleştirdikleri kanısındadırlar. Yani yapılması gerekeni yaptıklarını düşünmektedirler. Denetmenlerin bu boyuttaki rol davranışlarının düzeyini yeterli görmeleri, öğretmenlerin yaşadığı fiziki yapı, ders araç-gereçleri, yöntemleri ile ilgili problemlerin bundan sonrada devam edeceği anlamına gelmektedir.

V. Yine bu çalışmada tüm alt boyutlarda öğretmenlerin olan ve olması gereken bölümlerindeki görüşleri arasında fark olduğu ortaya çıkmıştır.

VI. Denetmenlerin olan ve olması gereken durum bölümündeki görüşleri arasında da öğretmenlere benzer olarak fark olduğu ortaya çıkmıştır.

VII. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise öğretmenlerin ve denetmenlerin olan-olması gereken durum bölümlerindeki görüşlerinin tümünün anlamlı derecede farklılaştığıdır.

Tüm alt boyutlara ilişkin sonuçlar özetlenirse;

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar daha önce alanla ilgili yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Daha önce yapılan çalışmalarda (Karagözoğlu,1972-1977; Öz, 1977; Aydın, 1982; Başar, 1984; Başaran, 1986; Kapusuzoğlu, 1986 vd.) denetmenlerin kendilerini yeterli bulmalarına karşın, öğretmenler tarafından yetersiz bulunmuşlardır. Bu çalışmada da, denetmenlere göre çoğu problem durumunda yapılması gerekeni yapmaktadırlar, öğretmenlere göre ise yapılması gerekeni yapmamaktadırlar.

1977 yılında yapılan araştırmada (Karagözoğlu), katılan grupların tümü denetimde en çok yapılanın değerlendirme ve rapor yazma olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmada da hemen hemen tüm problem durumlarında denetmenlerin problem çözme sürecinin son basamağında değerlendirme yaptıkları ortaya çıkmıştır. Aradan geçen 23 yıla rağmen denetmenlerin rol davranışlarında önemli bir değişiklik olmamıştır.

Bu çalışmada dört alt boyutta yer alan hemen hemen bütün problem durumlarında denetmenler ve öğretmenler rol davranışlarının hangi düzeyde yerine getirilmesi gerektiği konusunda birbirlerine yakın görüş belirtmelerine rağmen, uygulama konusunda fikir birliğine varamamışlardır. Denetmenlere ve öğretmenlere göre, denetmenler, öğretmen problemlerinde açıklama yapmalı, çözüm aramalı ve önermelidirler. Uygulama konusunda ise denetmenlere göre, çoğu öğretmen problemine çözüm arama ve seçenekler arasından çözümü kararlaştırma basamağından itibaren yardımcı olmaktadır. Öğretmenler göre ise, denetmenler, problemin anlaşılıp, çözümler araştırılıp en uygun çözüm kararlaştırıldıktan sonra gelip ya çözümün uygulanmasına yardımcı olmaktadır yada çözülen problemi değerlendirmektedirler.

Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilmiş bulgulara dayalı olarak araştırma konusu ile ilgili ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

Burada araştırma bulgularından hareketle ortaya konulan yetersizliklerin giderilmesinde ilgililere kaynaklık edebilecek önerilere yer verilmiştir.

Araştırma konusu ile ilgili öneriler şöyle sıralanabilir:

- Denetmenler, denetimde, formal denetim kalıplarından çok, öğretmenlerin içsel güdülenmelerini ve içsel denetimi sağlayıcı uygulamalara ağırlık vermelidirler. Bu sayede öğretmenlerin özerklikleri sağlanarak problemler karşısında yaratıcılıklarının geliştirilmesi sağlanabilir. Öğretmenlerin özyönetimlerinin gelişmesi ve problemlerin bir kısmını kendi başlarına çözebilecekleri yeterliklere sahip olmaları, denetmenlerin de en çok yakındıkları aşırı işyüklerinin azalmasına yardım edecektir.
- Denetmenlerin bilimsel anlayışlarını geliştirmek ve hem denetim sürecinin işleyişinde hem de karşılaşılan problemlerin çözümünde bilimsel yöntemlerden

yararlanmalarını sağlamak amacıyla daha sık HİE programları düzenlenmelidir. Düzenlenen HİE programları düzenli ve devamlı hale getirilmelidir.

- Mesleğe yeni alınacak denetmenlerin sahip olması gereken nitelikler daha özenle belirlenmelidir. Denetmenler bilimin ve bilimsel yöntemlerin üstünlüğüne inanan adaylar arasından özenle seçilmelidir. Bu sayede çağdaş ve bilimsel denetim özlemine kavuşulabilir.
- Denetmenlerin, öğretmen problemlerine fazla yardım edememelerinin bir nedeni de, öğretmen problemlerinden haberdar olmamalarıdır. Kimi zaman öğretmenler, problemlerini denetmenlere açıklamamaktadırlar. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, öğretmenlerin, denetmenlerce yetersiz algılanmaktan ve cezalandırılmaktan korkmalarındandır. Bunu engellemek amacıyla, soruşturma görevi denetmenlerden öncelikle alınmalı, oluşturulacak uzman denetmen grubuna devredilmelidir. Bu sayede öğretmenlerin denetmen imajı, yardım edici ve insancıl olarak değiştirilebilir.
- Öğretmenlerin problemlerine yardım edecek olan denetmenin, rol davranışlarının temeli insan sevgisi, saygısı ve demokrasi inancıdır. Bu nedenle görevini başarıyla yerine getirecek denetmen öncelikle demokrasiyi özümsemiş ve insan ilişkileri konusunda yeterli olmalıdır. Görevdeki denetmenler insan ilişkileri konusundaki yeterlikleri, demokrasiye olan inançları ve bilimin yol göstericiliğine inanmaları konusunda yetiştirilmelidirler. Başarısız olanların ya meslekle ilişkileri kesilmeli veya arka plandaki işlerde görevlendirilmelidirler.
- Denetmen yetiştirme programlarında bilimsel yaklaşım, uygulama ilkeleri, eğitime sağlayacağı yararların konu edinildiği ders programları düzenlenmelidir.

Araştırmacılara Öneriler

Burada araştırmacı tarafından düşünülen fakat çeşitli nedenlerle kapsama alınmayan konularda, bundan sonra benzer araştırmalar ile ilgilenecek araştırmacılar için fikir vermesi açısından aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Araştırma denetmenlerin rollerini yerine getirme durumlarını sadece problem çözüme basamakları bakımından incelemektedir. Denetmen rolleri kapsam, yeterlik vb. başka açılardan da incelenebilir.
- Araştırmaya yalnız denetmenler dahil edilmiştir. Ancak yalnız denetmenlerin araştırılması, eğitim sisteminin geliştirilmesi bakımından yeterli değildir. Diğer çalışanları da konu alan çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, yönetim kademesinin bulunduğu tüm sistemlerde uygulanabilir.
- Benzer araştırmalar Trakya Bölgesi (Edirne, Tekirdağ, Çanakkale ve Kırklareli) dışında da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kemal. (1990): "İlköğretim Denetmenlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Derecesi," Eğitim Bilimleri I. Ulusal Kongresi, Ankara.

Adem, Mahmut. (1981): *Eğitim Planlaması*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırmaları Merkezi, Yayın:1,

----- (1985):"Planlamaya Dönük Değerlendirme," *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*, Ankara:

Altıntaş, Rasim. (1992): "Eğitim Denetiminde Yeni Yapı," *Türkiye'de İlköğretim Sempozyumu*, Ankara:

Atay, Kenan. (1996): "İlköğretim Denetmenlerinin Yeterlikleri," *Eğitim Yönetimi*, Sayı: 1, S.39.

Aydın, Mustafa. (1982): "İlköğretim Müfettişlerinin Rol Alguları," *Yayınlanmamış Araştırma Raporu*.

----- (1986): *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Şafak Matbaacılık.

----- (1989): "Türk Eğitim Sisteminde Denetime Bir Bakış", İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Sempozyumu, Malatya.

----- (1993): *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Pegem.

Bail, P. M. (1947): "Do Teachers Receive the Kind of Supervision They Desire?" *Journal of Educational Research*, May s.713.

Balci, Ali. (1987): "Okulda Akademik İşgörenin Geliştirilmesi" *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Yıl: 1987. Cilt:20, Sayı:1-2. s.254.

----- (1987):“Klinik Teftiş” A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi, Cilt:20.Sayı:1-2.

----- (1997): *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: 72TDFO Yayıncılık.

Başar, Hüseyin. (1984): “Eğitim Denetçilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi,” (Yayınlanmamış Araştırma Özeti), Ankara.

----- (1986): *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*, Ankara: Pegem

----- (1993): *Eğitim Denetçisi*, Ankara: Pegem

----- (1999): *Sınıf Yönetimi*, MEB Öğretmen Kitapları Dizisi, İstanbul. No: 11304.

Başaran, İ. Ethem. (1982): *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yayını, No:111, Ankara.

----- (1985): *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yayını.

----- (1993): *Türk Eğitim Sistemi*, Ankara:

Bayata, Nazım. (1988): “Değerışen Dünyada Öğretmenin Rolü,” *abece Dergisi*, Kasım. Ankara.

Bilir, Mehmet. (1992): “Denetim Sisteminin Yapı ve İşleyişi,” *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi*, s.351.

Bittel, Lester. (1989): *Her Nezaretçi Neleri Bilmelidir*, Çev.: Kazım Çomak, İstanbul: MESS Eğitim Vakfı, Cilt:1,2,3,4.

Bozkurt, Emine. (1995): "İlköğretim Okullarında Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, A.Ü. Toplumsal Bilimler Enstitüsü.

Burgaz, Berrin. (1992): "Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler". *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, H.Ü. Toplumsal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Bursalıoğlu, Ziya. (1985): "Açılış Komisyonu," Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu.

----- (1986): *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 93.

----- (1982): *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem.

----- (1997): *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Pegem

Cafoğlu, Zuhâl. (1995): "Okulların Güçlendirilmesi," *Eğitim Yönetimi*. Yıl:2, Sayı:4, s.553.

Canman, Doğan. (1979): *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara: TODAİ Yayını.

Carroll Stephen, J. ve Henry L. Tosi. (1977): *Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press.

Celep, Cevat- İmamoğlu, A. Faik. (1988): "İdari Denetimin İşgören Eğitimindeki Rolü" *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara.: Cilt:4. Sayı:1 s.29 Ankara.

----- (1990): Yönetici Daranışının İşgörenin İş Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), S.Ü. Toplumsal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- (1997): “Öğretmen Yeterlik Duygusu,” *Yaşadıkça Eğitim*, Ocak-Şubat, s.28-29.
- (2000): *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, Cevdet. (1992): “MEB. Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin geliştirilmesi,” MEB. Basımevi, İstanbul.
- Cerit, Yusuf. (1996): “İlköğretim Müfettişlerinin Eğitim-Öğretim Etkinliklerini Geliştirme Etkinlikleri,” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, A.Ü. Toplumsal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakıcı, Latif. (1985): “Açılış Konuşması,” *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*, Ankara.
- Çingil, Hülya. (1994): *Örnekleme Kuramı*, H.Ü. Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi 20, Beytepe. Ankara: H.Ü. Fen Fak. Basımevi
- Çoker, Ziya. (1982): “Teftiş Hizmetlerinin Amacı ve Ana Görevleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara: TODAİ Yayını, Cilt :15, Sayı: 1.
- Dağlı, Abidin. (1999): “İlkokul Müdürlerine Algılarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yeterlikleri” *Eğitim ve Bilim*, Ankara: Cilt:23, Sayı:113, s.35.
- Dewey, John. (1933): “How We Think,” s.14.
- Doğrusöz, Halim. (1985): “Karar Vermede Değerlendirmenin Yeri ve Önemi,” *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*, Ankara.
- Erçetin, Şule. (1989): “Milli Eğitim Bakanlığında Teftiş Hizmetlerinin Yeniden Düzenlenmesi,” *Eğitim ve Bilim*, Cilt:18, Sayı:93 :s.64

Erdem, Ali Rıza. (1998): *21. yy. Girerken Nasıl Bir İnsan Modeli Yetiştirmeliyiz*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Ergun, Turgay. (1981): *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara: TODAİE Yayını: 191.

Ersan, Nurgün. (1991): "Eğitimde Nitelik Geliştirme" *G.Ü. Özel Kültür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Eğitimde Araştırmalar Sempozyumu*, Ankara.

----- (1991): "İlköğretim Denetmenlerinin Beklenen Rol Davranışlarını Yerine Getirmede Kendilerini Yeterli Bulma Dereceleri ve Öğretimin Niteliği," *Eğitimde Nitelik Geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları: 1, s.196.

Ertürk, Selahattin. (1975): "Bilim Eğitiminin Felsefi Temelleri" Ankara: Tübitak.

Gardner, James E.(1980): "Training the New Supervisor," Amacom, New York.

Gawn, Minor, J. (1969): "Theory and Practice of Supervision," Dodd, Mead and Company, New York.

Gibson, R. Oliver and H.C. Hunt. (1985): "The School Personnel Administrator," Houghton Mifflin Comp. Boston.

Gökçe, Birsen. (1992): *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Savaş Yayınları.

Haafale, J.W. (1962): "Creativity and Innovation," New York: Reinhold Publishing Corporation.

Hicks, G. Herbert. (1979): *Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Benzeri Kaynaklar*, Çeviren: Osman Tekal vd. Ankara: Turhan Kitabevi.

Hoy K., Wayne- C. Tarter, John. (1993): "Journal of Educationla Administration. Vol: 31, No: 3, p4-19. MCB Universty Press.

- İsbir, Eyüp G. (1977): *Türkiye’de Devlet Memurlarının Denetimi*, Ankara: AİTİA Yayını No: 105.
- Jhonson, D.W., Jhonson, R.T. (1990): “Leading the Cooperative School,” Edina: Interaction.
- Johnson, William L. (1986): “Instuctional Leadership Effectiveness: A Resarch Analysis and Strategey”. *Educational and Psychological Resarch*. S.47.
- Kale, Mustafa. (1995): “İlköğretimde Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Etkileşiminin Eğitime Etkileri,” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, A.Ü. Toplumsal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kapusuzoğlu, Şaduman.(1986): “On Yıl Öncesine Oranla İlköğretim Müfettişlerinin Roller ve Denetim Uygulamaları,” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, H. Ü., Ankara. 1986.
- Karagözoğlu, Galip. (1972): “Türk Eğitim Sisteminde Bakanlık Denetmenlerinin Rolü,” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, A.Ü. Ankara.
- (1972): “Türk Eğitim Sisteminde Bakanlık Denetmenlerinin Rolü,” *Araştırma Özeti*, Ankara: MEB, PAK Dairesi.
- (1977): “İlköğretimde Teftiş ve Uygulamaları,” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Karakaya, Necmettin. (1988): *İlköğretimde Teftiş ve Güçlükler*”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Toplumsal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Karakütük, Kasım. (2000): “Eğitimin Ekonomik Temelleri,” *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Karasar, Niyazi. (1991): *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti., 4. Basım.

Kavak, Yüksel. (1986): "Eğitim Fakültelerinde Öğretim Elemanlarının Yeterlikleri ve Eğitim İhtiyaçları," *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, H.Ü. Ankara.

Kaya, Y. Kemal. (1979): *Eğitim Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi, Ankara: Doğan Basımevi.

----- (1994): "Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme: 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'de Öğretmen Yetiştirme Sistemine Bir Bakış," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 27. Sayı:3. Ankara s.48.

Kazmier, Leonard J. (1979) "İşletme Yönetimi İlkeleri", Ankara: TODAİE Yayınları, No: 178.

Köklü, Muharrem. (1995): "Etkili Denetim," *Eğitim Yönetimi*, Sayı:4, s.617.

Kulular, Hanife. (1992): "Müfettişlerde Varolan Kişilik Özellikleri ve Olması Gereken Kişilik Özelliklerin Yöneticiler ve Öğretmenler Tarafından Betimlenmesi," *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, G. Ü. Toplumsal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kulular, Hanife ve Seçkin, Nezahat. (1994): "Müfettişlerde Varolan Kişilik Özellikleri İle Olması Gereken Kişilik Özelliklerinin Yöneticiler ve Öğretmenler Tarafından Betimlenmesi" *Eğitim ve Bilim*. Sayı: 92, s.34.

McGregor, Douglas. (1970): "Örgütlerin İnsan İlişkileri Yönü," Çev. D. Energin, Ankara: ODTÜ.

Miller, Patricia. (1981): "Ten Characteristics of a Good Teacher", *English Teaching Forum*. Nr.1, 40-41, 1981.

MEB. (1991): İlköğretim Kurumları Teftiş ve Rehberlik Yönergesi,

MEB. (1992): Teftiş Kurulu Yönetmeliği, Ankara,

MEB. (1992): İlköğretimde Denetim ve Rehberlik Yönetmeliği, Ankara

MEB. (1993): Teftiş Kurulu Yönetmeliği ve Tüzüğü, İstanbul

OFSTED. (1995): Guidance on the Inspection of Nursery&Primary Schools.
London: The Stationary Office.

Oğuzkan, Ferhan. (1985): *Orta Dereceli Okullarda Öğretim. Amaç, İlke, Yöntem ve Teknikler*, Ankara.

Oğuzkan, Turhan. (1977): "Educational System," *Boğaziçi Üniversitesi*, Nr. 135, İstanbul.

Oktay, Ayla. (1998): "Türkiye'de Öğretmen Eğitimi," Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü Tarafından 150. Kuruluş Yıldönümünde Hazırlanan Metin, *Milli Eğitim*, Ocak, Şubat, Mart, Sayı: 137, s.28-29.

Oliver, B. (1966): "Standart Education," Harward Universty Press: Massachusetts

Onaran, Oğuz. (1971): "Örgütlerde Denetim", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara: TODAİ Yayını Cilt :10, Sayı:1.

Öz, Feyzi. (1977): "Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü," *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, H.Ü. Ankara.

----- (1992): İlköğretimde Denetim," Eğitim Bilimleri I. Ulusal Kongresi, Ankara: MEB Basımevi.

Özden, Yekta Güngör. (1992): "Denetim Olgusu," *Denetim Dergisi*, Ankara: Yıl.7, Sayı78.

- Özguven, İ.Ethem. (1980): "Görüşme İlke ve Teknikleri," Ankara.
- Pajak, Edward. (1993): *Approaches to Clinical Supervision: Alternatives for Improving Instruction*. Christopher-Gordon Publishers, Inc. Norwood MA.
- Popham, James. (1973): "Evalatuon Instruction," Prentice Hall Inc. Engleweood Cliffs.
- Sağlamer, Emin. (1985): *Eğitimde Teftiş ve Teknikleri*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Schein, H. Edgart. (1976): "Örgüt Psikolojisi," Çev.: A. Sağıtürk, Ş. Öz Alp, Ankara: EİTİA Yayın No: 147. .
- Seçkin, Nezahat. (1978): "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri" *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- (1989): "Teftişte Sınıf Gözlemleri Yoluyla Öğretmeni Değerlendirmedeki Sınırlılıklar," *Eğitim ve Bilim*. Sayı:72. s.63.
- Sergiovanni, T.J. ve R.J. Starratt. (1979): *Supervision: Human Perfectives*.
- Stanley, Williams. (1972): "New Dimensiins in Supervision," *Intext Educational Publishers*, Pennsylvania, Scranton.
- Su, Kamil. (1976): "Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Yeri ve Önemi", *Yayınlanmamış Araştırma Raporu*. Ankara.
- Sungur, Nuray. (1992): *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım
- Şanal, Mustafa. (1999): "Toplumsal Değişim Süreci İçerisinde Öğretmenler ve Öğretmen Rollerindeki Değişmeler," *Eğitim Yönetimi*, Kış, Sayı: 17, S. 53-64.
- Şenatalar, Ferhat. (1975): *İşgören Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul:

Şenel, Alaeddin. (1996): *İnsan Hakları Demokrasi İlişkisi*, İzmir: İnsan Hakları Hukuku Araştırmaları Merkezi Yayını, No:9.

Taymaz, Haydar. (1985): "Öğretici Hizmetlerinin Değerlendirilmesi," *Eğitim Yönetiminde Değerlendirme ve Denetim Sempozyumu*, Ankara.

----- (1992): *Hizmetiçi Eğitim*, Ankara: Pegem.

----- (1993): *Teftiş, İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Saypa Yayın Dağıtım

----- (1995): *Okul Yönetimi*, Ankara: Saypa Yayın Dağıtım

----- (1995): "Teftişte Karşılaşılan Problemler ve Öneriler," *Eğitim Yönetimi*, Sayı:1.

Teber, Serol. (1997): *Davranışlarımızın Kökeni*, İstanbul: Say Yayınları.

Terzi, Ali Rıza. (1996): "İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Problemleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Toplumsal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tortop, Nuri. (1976): *Kamu İşgören Yönetimi*, Ankara.

----- (1983): *Yönetim Bilimi*, Ankara:Sevinç Matbaası.

Travers, Robert M. (1981):"Criteria of Good Teaching," *Handbook of Teacher Evaluation*. Ed. Jason Milman. Second Printing, Sage Pub. Beverly Hills.

Tütengil, Cavit, Orhan. (1971): *Toplumsal Bilimlerde araştırma ve Metot*, İstanbul.

Uçar, Ali. (1998): "Çağdaş Öğretmen Profili," *Eğitim Yönetimi, Güz, Sayı: 17* s.505-506.

Unruh, Adolph and Harold E. Turner. (1970): *Supervision for Change and Innovation*, Boston: Houghton, Mifflin Company.

Ünal, Işıl. (1989): "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme Aracı Olarak Denetim," *A.Ü. EBF. Dergisi*, Ankara: Cilt:22, Sayı:1, s.443.

Yalçınkaya, Mustafa. (1992): "Ortaöğretimde Ders Denetimi," *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Bülent. (2000): "Eğimde Nitelik ve İnternete Doğru Bakmak" *Bilim Teknik*, Sayı: 691.

Yılmaz, Seyfettin. (1994): "İlköğretim ve Ortaöğretimde Denetim Uygulamaları" *Çağdaş Eğitim*: 19: 205. s.44-47.

EK 1**“DENETMENLERİN ROLLERİNİ PROBLEM ÇÖZME BASAMAKLARI BAKIMINDAN
YERİNE GETİRME DURUMLARI ANKET FORMU**

Sayın.....

Bu anket formu, ilköğretim kurumlarında yapılan denetimde, denetmenlerin rollerini, problem çözme basamakları bakımından ne düzeyde yerine getirdiklerini belirleyerek denetim sisteminin gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışma ile denetim sistemine, dolayısıyla eğitim sistemimizin gelişmesine yapılacak katkı, sizin görüş ve önerilerinizle olanaklıdır.

En kıs zamanda tarafınızdan yanıtlanacağını umduğumuz ankete verilecek yanıtlar, “İlköğretim Denetmenlerinin, Rollerini Problem Çözme Basamakları Bakımından Yerine Getirme Durumları” başlıklı yüksek lisans tezinde yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır. Belirtmiş olduğunuz görüş ve önerileriniz hiçbir şekilde araştırma amacı dışında kullanılmayacağından ankete kimlik bildirici yazı veya imza koymanıza gerek yoktur.

Araştırma sonunda elde edilen bulguların geçerliği ve işe yararlılığı, sorulara vereceğiniz içten yanıtlar sayesinde olacaktır. Bundan dolayı lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız. Anketi yanıtlarken seçenekler üzerinde özenle durmanız, anketin içermediği konular varsa bunlara ilişkin görüşlerinizi anket sonundaki boşluğa yazmanız, katkılarınızı arttıracaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

BİNALİ TUNÇ

**Trakya Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Ayşekadın / Edirne**

YÖNERGE

Bu anketteki sorular çoktan seçmeli olarak düzenlenmiştir. Anket dört alt boyut ve 46 sorudan oluşmaktadır. Sizden istenen; öğretmenlerin karşılaştıkları problemlere denetmenlerin, problem çözme basamaklarının hangisinde “Öğretmenlere” yardımcı olduklarını belirtmenizdir. “Olan Durum” kısmında denetmenlerin aşağıda sayılan problemlere, uygulamada hangi basamakta yardımcı olduklarını belirtiniz. “Olması Gereken Durum” bölümünde ise; size göre (ideal durumu gözönünde bulundurarak), hangi basamakta yardımcı olmaları gerektiğini belirtiniz. Soruları yanıtlarken seçenek numarasının altındaki ayırıcın () içini “X” işareti ile işaretleyiniz.

Örnek: Olan Durum kısmında; dersliklerin ve diğer bölümlerin donanımı yetersiz olduğunda “problemi tanıma, açıklama, anlatma” basamağında yardımcı oluyorsa, ilgili seçeneğin altındaki () işaretli yere X koyun. Olması Gereken Durum kısmında sizce “probleme çözüm arama” basamağında yardımcı olunması gerekiyorsa ilgili basamağın altındaki () yere X koyunuz.

SEÇENEKLER

- 1- Problemi tanıma, açıklama, anlatma 2- Probleme çözüm arama, önerme
3- Çözümü değerlendirme 4- Çözümü uygulama 5- Çözümü değerlendirme

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Öğretim metodunu etkili kullanmada olduğunda	(X)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	problem

Bölüm I

KİŞİLİK BİLGİLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde sizin durumunuza uygun düşen seçeneğin önündeki parantez içine X işareti koyarak yanıtlayınız

- 1- Cinsiyetiniz
 - 1- () Kadın 2- () Erkek
- 2- Görevdeki kıdeminiz
 - 1- () 1 – 5 yıl
 - 2- () 6-10 yıl
 - 3- () 11-15 yıl
 - 4- () 16-20 yıl
 - 5- () 21 yıl ve daha fazla
- 3- Mezun olduğunuz eğitim kurumu
 - 1- () İlköğretim Okulu veya Lisesi
 - 2- () Eğitim Enstitüsü
 - 3- () Eğitim Yüksekokulu
 - 4- () Eğitim Fakültesi
 - 5- () Fen-Edebiyat Fakültesi
 - 6- () Diğer
- 4- Bugüne kadar katıldığınız hizmetiçi program sayısı
 - 1- () Hiç katılmadım
 - 2- () Bir program
 - 3- () İki program
 - 4- () Üç program
 - 5- () Dört program ve daha fazla

BÖLÜM II

Bu bölümde, öğretmenlerin karşılaştıkları problemler aşağıda sıralanmıştır. Denetmenler bu problemlere, problem çözme basamaklarının hangisinde katılmaktadırlar.

İNSAN İLİŞKİLERİ

SEÇENEKLER

1- *Problemi tanıtmaya, açıklama, anlatma* 2- *Probleme çözüm arama, önerme*

3- *Çözümü kararlaştırma* 4- *Çözümü uygulama* 5- *Çözümü değerlendirme*

	OLAN DURUM					OLMASI GEREKEN DURUM				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1-Öğrenci velileri ile ilişkilerde problem çıktığında	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
2-Zümre öğretmenlerle işbirliği yapamadıklarında	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
3-İl ve İlçe Milli Eğitimde çalışanlarla problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
4-Çevredeki insanlarla ilişkilerde problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
5-Öğrencilerin birbirleriyle ilişkilerinde problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
6-Yöneticilerle ilişkilerde problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
7-Öğrencilerle ilişkiler de problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
8-Çevredeki gruplar (dernek, sendika,vakıf) ile ilişkilerde problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

REHBERLİK

9-Öğrencilerin genel kültür ve toplumsal becerileri geliştirilemediğinde	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
10-Davranış ve uyum bozukluğu olan öğrenciler olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
11-Öğrenci dosyaları, demirbaş ve değerlendirme defterleri doldurulamadığında	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
12-Öğrenci başarısını, davranışını ölçme ve değerlendirmede problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
13-Eğitsel çalışmaları değerlendirme (yazılı, sözlü, uygulama) yöntemleri etkili kullanılmadığında	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

EĞİTİM OLANAKLARINI GELİŞTİRME

1- Problemi tanıma, açıklama, anlatma *2- Probleme çözüm arama, önerme*
3- Çözümü kararlaştırma *4- Çözümü uygulama* *5- Çözümü değerlendirme*

	OLAN DURUM					OLMASI GEREKEN DURUM				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30-Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların donanımında problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
31-Derslik, kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salonların etkinliğe hazırlanmasında problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
32-Kütüphane, kitaplık, laboratuvar, atölye, işlik ve salon gibi bölümlerden faydalanmada problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
33-Ders-oyun, araç-gereçlerinin ve atölyelerinin bakımında problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
34-Ders araç-gereçleri ihtiyacı karşılamadığında	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
35-Ders araç-gereçlerinin etkili kullanımında problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
36-İhtiyaç duyulan kitap, dergi vb. yazılı materyallere ulaşmada problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
37-Derse (etkinliğe) hazırlanmada problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
38-Öğretim yöntemini seçme ve etkili kullanmada problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
39-Öğretim planlarını (yıllık,ünite,günlük) yapmada problem olduğunda	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
40-İşlenen konuya uygun araç-gereç hazırlanamadığında	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
41-Derslerin (etkinliklerin) işlenişinde konulara uygun yöntem ve teknikler seçilemediğinde	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Çalışmaya katkı sağlayacağını düşündüğünüz görüş ve önerilerinizi lütfen aşağıya yazınız

-

-

Teşekkürler