

**T.C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DENETİMİN SINIF ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU  
PSİKOLOJİK BASKININ İNCELENMESİ**

**PINAR TUNAÇ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GAZİANTEP**  
**EYLÜL 2014**

**T.C.  
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DENETİMİN SINIF ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU  
PSİKOLOJİK BASKININ İNCELENMESİ**

**PINAR TUNAÇ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. MEHMET KARAKUŞ**

**GAZİANTEP  
EYLÜL 2014**

**T.C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**GAZİANTEP**

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Pınar TUNAÇ tarafından hazırlanan “Denetimin Sınıf Öğretmenleri Üzerinde oluşturduğu Psikolojik baskının incelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 11/ 09 /2014 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN  
Ana Bilim Dalı Başkanı

**Jüri Üyeleri:**

Doç. Dr. Mehmet KARAKUŞ (Tez Danışmanı)

Yrd. Doç Dr. Ramin ALİYEV

Yrd. Doç Dr. Bülent DÖŞ

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**GAZİANTEP**

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 11 /09/2014 )

Adı Soyadı: Pınar TUNAÇ

İmzası

**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**DENETİMİN SINIF ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU**  
**PSİKOLOJİK BASKININ İNCELENMESİ**  
**Pınar TUNAÇ**  
**Eylül , 2014**

Bu araştırmanın amacı, eğitim denetmenlerin sınıf öğretmenleri üzerinde oluşturdukları psikolojik baskıyı belirleyerek, oluşan bu baskının ortadan kaldırılması için denetmenlerin ve öğretmenlerin yapması gereken davranışların neler olduğunu belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için öğretmenlerin bu konuda görüşlerini almak üzere sekiz açık uçlu soru hazırlanmıştır. Araştırma Nitel araştırma paradigması içinde değerlendirilen “görüşme” yöntemi çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma gurubu Gaziantep ili Şahinbey ilçesindeki farklı gelişmişlik yapısına sahip ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleridir.

Elde edilen sonuçlara göre; Denetmenlerin yaptıkları denetim sırasında sergiledikleri tutum ve davranışlar öğretmenler üzerinde psikolojik baskı oluşturabilmektedir. Özellikle denetmenlerin denetlemeleri sadece evrak üzerinden yapmaları öğretmenleri olumsuz etkilemektedir, aynı şekilde denetleme yapılan zamanın kısa oluşu da öğretmenleri olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin üzerinde oluşan psikolojik baskıyı azaltmak veya tamamen kaldırmak için, denetmenlerin öğretmenlere rehberlik yapmalarının daha uygun olacağı ve öğretmenlere karşı ılımlı tavır sergilemeleri gerektiği belirtilmiştir.

2011 yılında yapılan değişikliğin, denetmenlere sadece rehberlik görevi verilmesinin öğretmen üzerinde oluşan psikolojik baskıyı azatlığını görmekteyiz. Öğretmenlerin çoğunluğu denetimin olmasını ama denetim sisteminin değişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Denetimin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Böylelikle denetim daha uzun zamanda ve sağlıklı olacaktır.

**Anahtar Kelime:** Denetim, Denetmen, Sınıf Öğretmeni, Psikolojik

**Abstract****Master's thesis****Examining psychological pressure caused by supervision on primory school teachers****Pınar TUNAÇ****Sept , 2014**

The purpose of this research is to determine the psychological pressure that education inspectors put on the classroom teachers and determine the behaviours that needs to be displayed by teachers and inspectors in order to eliminate the pressure. In order to achive this goal, eight open-ended questions have been prepared for the purpose of obtaining the teachers' views on the issue. The research has been conducted in the framework of the "interview" method that is evaluated within the qualitative research paradigm. The study group of the research is the classroom teachers that are working at primary schools which have different development structures in the district of Şahinbey in Gaziantep.

According to the results obtained, the attitudes and the behaviors that the inspectors display may put psychological pressure on teachers. Especially, the fact that the inspectors check just the paperwork out affects the teachers in a negative way. Likewise, inspecting the teachers in a short time affects the teachers in a negative way. It is stated that it would be more appropriate for the inspectors to give guidance to teachers and display a moderate attitude towards them in order to reduce or completely remove the consisting psychological pressure on the teachers.

It is seen that the amendment made in 2011 which gives the inspectors only the task of guidance reduces the pressure on teachers. The majority of teachers have agreed on the necessity of inspection, but have noted that inspection system needs to be changed. They have stated that the inspection should be made by school principals. In this way, the inspection will be made in a long time and will be healthier.

**Keywords:** Inspection, Inspector, Classroom Teacher, Psychological Pressur.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

### KABUL VE ONAY SAYFASI

### ETİK BİLDİRİM SAYFASI

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLOLAR LİSTESİ .....	vi
EKLER .....	vii

## BÖLÜM I

GİRİŞ .....	1
1.1.Problem Durumu .....	2
1.2.Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3

## BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1.Denetim Nedir?.....	4
2.2. Denetim Modelleri .....	5
2.2.1 Bilimsel Denetim .....	5
2.2.2.Sanatsal Denetim .....	6
2.2.3.Öğretimsel Denetim .....	6
2.2.4 Klinik Denetim .....	7
2.2.5. Gelişimsel Denetim .....	8
2.3.Sınıf İçi Gözlem .....	8
2.3.1.Sınıf İçi Gözlemin Amaçları .....	9
2.4. Öğretimin Ve Öğretmenin Değerlendirilmesi .....	10
2.5.Öğretmenin Öz Değerlendirmesi .....	10
2.6.Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi .....	9

2.6.1.Öğretmen Performansının Dosya (Portfolio) Üzerinden Değerlendirilmesi .....	11
--	----

**Sayfa No**

2.6.2.Öğretmen Performansının Kaynaklarına Dayalı Değerlendirilmesi .....	12
2.7. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi .....	12
2.8.Denetmen Ve Rollerini .....	12
2.9.Psikolojik Baskı Nedir? .....	13
2.9.1. Psikolojik Baskının Nedenleri .....	15
2.9.2.Psikolojik Baskı Nasıl Kaldırılır? .....	15

**BÖLÜM III**

<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	17
3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	19
3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	21

**BÖLÜM IV**

<b>YÖNTEM</b> .....	22
4.1.Evren Ve Örneklem .....	23
4.2.Veritoplama Araçları .....	23
4.3.Verilerin Analizi .....	24

**BÖLÜM V**

<b>BULGULAR</b> .....	25
5.1.Kişisel Bilgiler ile İlgili Bulgular .....	26
5.2. Görüşme Formlarına Göre Denetmenlerin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskı İle İlgili Bulgular .....	27



**BÖLÜM VI****Sayfa No**

6.1.Sonuç .....	43
6.2. Tartışma .....	44
6.3.Öneriler .....	45
6.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	44
6.3.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler .....	46
<b>KAYNAKLAR</b> .....	47

**TABLULAR LİSTESİ****Sayfa No**

<b>Tablo 1:</b> Cinsiyete İlişkin Bulgular .....	25
<b>Tablo 2:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Bulgular.....	25
<b>Tablo 3:</b> Araştırmaya katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Bulgular ...	26
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımına İlişkin Bulgular .....	26

**Sayfa No**

<b>EKLER</b> .....	50
EK 1: Görüşme Formu.....	51
EK 2: İzin Belgesi.....	53
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	54

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Kurumlarda, birlikte çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkiler çalışanın sosyal ilişkilerini oluşturur. Kişi, günlük hayatında nasıl sosyal ilişkilerinden etkileniyorsa çalışma hayatında da sosyal ilişkilerinden etkilenir. Günümüzde çalışanların gününün çoğunu iş yerlerinde geçirmektedirler, sınıf öğretmenleri de okullarda geçirmektedir. Bu nedenle okul ortamında sosyal ilişkiler, öğretmenin hayatında önemli yer tutmaktadır.

Öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkiler ve okul idaresi arasındaki ilişkileri okul başarısında etkilidir. Çünkü okul çalışanları, okulun insan kaynağı gücünü oluşturur ve Başaran'a (2000,145) göre örgütü amaçlarına götüren en temel öğe insan gücüdür. Bunun için çalışanın ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak, yöneticilerin görevidir.

Okullarda öğretmen ve okul yöneticileri birbirlerinin ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece bir arada olurlar. Okulları diğer okullardan ayıran en önemli unsur, okulda çalışanların performansıdır. Eğer öğretmenler kurumlarında baskı altında kalmazlarsa, başarı için daha çok performans sergileyecektir. Bu durum o okulu diğer okullardan ayıracaktır. Bu durum ülke kalkınmasında önemli etmen olan eğitimin gelişmesine olumlu etki yapacaktır.

Çünkü ülkelerin kalkınmışlık sıralamasındaki yerlerini belirleyen temel etmenlerden biriside eğitimidir. Eğitim, yalnızca kalkınma çabasında olan ülkeler için değil, kalkınmış ülkeler için de geleceğin toplumunu biçimlendirmede en önemli araç olarak kabul edilmiştir (Başaran,1983: 144; Kaptan,1984:5-6). Eğitim çabalarının genel amacı, kuşkusuz yetişmekte olan çocukların ve gençlerin, topluma sağlıklı ve verimli bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktır. Bu uyumun gerçekleştirilmesi için, bireylerin yatkınlık ve yetenekleri eğitim yolu ile en son

sınırına kadar geliştirilir ve insan davranışları, milli eğitimin amaçları doğrultusunda değiştirilir.

Eğitimin, Türk Millî Eğitiminin temel hedeflerinden olan “iyi insan”, “iyi vatandaş” iyi bir üretici ve tüketici” ile “rasyonel kararlar alıp uygulayabilen” insan tipini yetiştirebilmesi için bu etkinlikte rol alan öğretmenler, yöneticiler ve diğer personelin davranışlarının da değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

“Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları iyi bir şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur” (Taymaz, 1993:4).”

Yönetim sürecinin en önemli ögesi olan teftiş, eğitim kurumları arasında ilişkilerin geliştirilmesi, birlik ve bütünlüğün sağlanması ve bu alandaki yeniliklerin paylaşılması açısından çok önemlidir.

Günümüzde örgütlerde, yoğun çalışma temposunun da etkisiyle çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşmaktadır. Eğitim denetmenlerinin davranışları da öğretmenler üzerinde strese ve baskıya neden olmaktadır.

Eğitim denetmenleri sınıf öğretmenlerinin teftişi ile ilgili olarak birlik ve bütünlüğün sağlanması açısından, öğretmenlere yol gösterici olmalıdırlar. Onların üzerinde baskı oluşturmamalı ve kısa süreler içinde onları değerlendirmemelidirler. Yenilikleri onlarla paylaşmalıdırlar. Aksi takdirde ise öğretmenler üzerinde oluşturacakları olumsuz durumlar, kurum içindeki birlikteliğin bozulmasına, işbirliğinin sağlanamamasına ve öğretmenin verimliliğinin düşmesine sebep olur.

## **1.1.Problem Durumu**

Eğitim de denetim; retmenlerin yaptıkları çalışmaları denetleyip ve değerlendirerek onların daha verimli olması için öneride bulunmaktadır. retmenlerin başarılarını ya da başarısızlıklarını tetikleyen nedenleri bularak çözüm bulmaktır. Okullarda retmenlerin denetimini okul yöneticileri ve eğitim denetmenleri yapmaktadır. Eğitim denetmenlerinin yaptıkları denetim sırasında sergiledikleri tutum ve davranışlarının üretmenler üzerinde oluşturacağı psikolojik baskı, yıldırma düzeyi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Son yıllarda tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de çalışanlar üzerinde psikolojik baskı, iř yerinde yıldırma (Mobbing) uygulamaları görülmektedir. Bu tip uygulamalar üretmenler üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmekte ve retmenlerin çalışma performanslarını dūřürmektedir. retmenler üzerinde psikolojik baskının kaynağı olacak etmenler, genelde çalıştıkları kurumdaki iř arkadaşları, okul müdürleri ve denetmenleridir.

Bu araştırma üretmenler üzerinde oluşacak psikolojik baskı ve yıldırmaı uygulayan denetmenlerin, denetim sırasındaki davranışlarını inceleyerek psikolojik baskı ve yıldırmaı teşebbüs eden durumları belirlemektir. Davranışları belirledikten sonra da bu davranışları ortadan kaldırmak için, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Denetim şeklinin ve denetim yapanların değiştirilmesi gibi.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

1980 yıllardan sonra dünya da eğitim dışında diğer çalışma örgütlerinde görülen Mobbing ( İş yerinde yıldırma) konusunun, Eğitim alanında özellikle de eğitim denetmenlerin yaptıkları denetim sırasında, hangi davranışlarının üretmenler üzerinde psikolojik baskı oluşturduğu belirlendiği için, daha sonraki çalışmalarda bu davranışlara dikkat edilmesi ile eğitime katkı sağlayacaktır. Çünkü lkemizde eğitim alanında bu konuda yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır.

## BÖLÜM II

### 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Denetim Nedir?

Tarihsel gelişimine bakıldığında denetim ve yönetim her zaman yakından ilişkili olmuştur.

Haris ve Bessen (Akt: İ.Aydın, 2005); Yönetimsel bir bakış açısı ile denetimi; “okulun temel öğretimsel amaçlarını doğrudan etkilemek için, okulun işleyişini sağlamak ve değiştirmek amacıyla okul çalışanlarının insanlar ve diğer nesnelere ilişkili olarak yaptığı her şeyin denetimi olarak “ tanımlamıştır.

Denetimi bir program geliştirme olarak gören Cogan (Akt: İ.Aydın, 2005) ise; “ Öğretim programının yazılması ve gözden geçirilmesi, öğretim materyalinin hazırlanması, öğretim sürecinin geliştirilmesi, öğretim sonucunun ailelerle açıklanması ve genel olarak programın bütününe değerlendirilmesi” dir.

Mark, Stoops ve King (Akt İ.Aydın, 2005) ; ise denetimi, öğretim süreci açısından ele alarak öğretim programı ve öğretimin geliştirilmesini sağlamayı amaçlayan uygulama ve eylemlerin değerlendirmesi biçiminde tanımlamışlardır.

Kimbal Wiks’e (Akt. İ.Aydın, 2005) ise denetim bir insan ilişkileri sürecidir. Bu anlamda denetici, iletişim kuran, insanların birbirlerini dinlemesini sağlayan, benzer sorunları ve birbirine yardım edebilecek kaynakları olan kişileri bir araya getiren, bireyleri yeni çalışmalar yapmaya teşvik eden, insanlarla sorunları tartışıp, onların sorunlarına çözümler bulabilecek kaynakları öneren kişidir.

#### 2.2. Denetim Modelleri

Denetim alanında kullanılan çeşitli modeller vardır. Bunları kısaca açıklayacak olursak;

### **2.2.1 Bilimsel Denetim**

Bilimsel denetim ya da diğer bir ifade ile “ Sıkı kurallara bağlı denetim” yaklaşımı, bir işi yapmanın “ Doğru yolu göstermesi” ve “ Gizli amaçlara hizmet etmemesi” nedeniyle oldukça büyük bir destek kazanmıştır. Bununla birlikte bu yaklaşım öğretmen öğrenci etkileşimin gözlenmesi ile sınırlı kaldığı için eleştirilere neden olmuştur.( İ.Aydın, 2005)

Bu anlayışa göre eğitim denetiminde bilimsel yaklaşım, öğretmenleri, önceden belirlenen öğretimsel amaçları yapmak üzere sisteme alan ve bu belirlenen standartlara uygun davranıp davranmadıklarını yakından izleyen, yönetici/denetici ve çalışanlar arasındaki sınırları kesin çizgilerle ayrılmış ilişkilerin bulunduğu felsefeye uygundur.

Eğitimde bilimsel yaklaşım öğretmenlerin profesyonelleşmesini, öğretmenlik mesleğinin gerçekleştirilmesinde var olan standartların saptanması ve bunlara uygunluğun aranması bakımından büyük katkılar meydana getirmiştir.

Ancak bu denli katılaştırılmış bir mesleki uygulama, hele öğretmenlik gibi yaratıcılık, insan ilişkileri, duygu ve algıların son derece etkili olduğu bir alanda öğretmenliği sıkıcı ve anlamsız bir hale getirebilir.

### **2.2.2.Sanatsal Denetim**

Eisner(1998)'in “ Sanatsal denetim" yaklaşımı, bütüncül bir özellik taşımaktadır. Bu yaklaşım anlayışı, duyarlılık ve denetçinin sınıfta ortaya çıkan önemli ayrıntıları değerlendirme bilgisine dayalıdır (Akt: İ.Aydın, 2005).

Eisner (1998)'e göre öğretim bir sanattır ve her zaman önceden tasarlandığı gibi gerçekleşmez. Tam tersine koşullara göre değişir. Öğretmenlerin nasıl öğretmeleri gerektiği konusunda kesin kurallar öğretmenlerin çalışmalarını engeller.



Eisner (1998)'e denetimde teknik usallık yerine, estetik duyarlılığı öne sürmüştür. Sanatsal yaklaşımda öğretimin niteliğinin kestirilemez oluşu ve bütüncül doğası kabul edilmiştir. Eisner denetim kavramından hoşlanmadığını, çünkü denetimin bürolarda ya da fabrikalardaki hiyerarşik ilişkileri anımsatmaktadır. Denetim sözcüğü bireyler arasında diyalog ve bilgi değişimini ortadan kaldırmaktadır. Bunun için öğretmenlerin inisiyatif sahibi olmalarını ve denetçinin önerilerini kabul yada reddetme özgürlüğü tanıyan “ danışman İlişkileri” olmalıdır.

Ancak Eisner(1998)'in yaklaşımı da öğretmenin analiz ve yorum sürecine katılımına olanak tanımayan “denetici” merkezli bir denetimi çağrıştırmaktadır. Eisner'e göre deneticinin gözlem yaptığı alanda uzman olması, sınıfta olup bitenleri anlaması için çok önemlidir.

Sanatsal denetim yaklaşımı, kesinlik içermediği ve öznel olduğu gerekçesi ile eleştirilmektedir. Ancak keskin bir değerlendirme ile öğretmenlere daha sağlıklı bir değerlendirme olanağı sağlar.

### **2.2.3.Öğretimsel Denetim**

Öğretimsel denetim kavramı, bir öğretim kurumu içinde yer alan farklı eğitimci gruplarının yerine getirdikleri çok geniş bir süreci tanımlamaktadır. Öğrencilere öğretmen ve deneticinin işbirliği ile yüksek nitelikli öğrenme ortamları sağlamak için, eğitim ve öğretim sürecinde öğretmene yardım sağlanması temel amaçtır. Öğretimsel denetim süreci doğası gereği öğretmen, öğrenci ve denetici arasında bir işbirliğini ve aktif katılımı kılmaktadır (İ.Aydın, 2005).

Öğretimsel denetim kısaca öğretmenlere hem bireysel hem de grup içinde hizmet etmektedir. Temel olarak öğretimsel denetimin anlamı, öğretim sürecinin iyileştirilmesinde öğretmene yardım edebilmektedir. Bu yolla öğretmene performansı ile ilgili geri bildirim sağlanmış olur. Öğretimsel denetim, profesyonel bir anlayış ve olumlu bir tutum içinde öğretim sürecinde oluşan sorunların tanımlanması ve çözüm üretilmesi ile öğretmenin mesleki gelişiminde faydalı olur (İ.Aydın,2005).

Öğretimsel denetim bir kontrol ve yargılama sürecini anlatmaz. Başarılı bir öğretimsel denetim bu iki işlevden uzak durmaya çalışır (Oliva, 2004).

#### **2.2.4 Klinik Denetim**

Klinik denetimin öncelikli amacı, öğretmenin öğretimsel performansının gelişimini yardımcı olmaktır. Bu işlem denetmenin öğretmenle bir görüşme yaparak süreci başlatır. Bu görüşmede öğretmen kişisel ilgilerini, gereksinimlerini ve isteklerini ve isteklerini açıklama fırsatı bulabilir. Denetmenin rolü, öğretmene o anki öğretim performansı ile ilgili resmi açıkça birlikte görmelerini sağlamak, böylece karşılıklı beklentileri netleştirmek, öğretmenin mevcut performansı ile olması gereken arasındaki farkı ortaya koymaktır. Daha sonra denetmen ile öğretmen öğretimin daha iyi olması için gereken yeni yöntemleri birlikte belirler.(Acheson ve Gall, 1987).

Klinik denetim, sınıf öğretmenleri ile çalışma konusunda bilinen en eski ve yaygın yapıdır. Klinik denetim, denetici-denetlenen, okul müdürü-müdür yardımcısı, zümre başkanı-öğretmen ilişkilerinde kullanılan bir yöntemdir (Glickman,2002).

Klinik yöntem öğretmen ve denetmen arasında bir ortaklık fikir paylaşımı sağlasa da tüm öğretmenlerle uygulanması mümkün olabilmektedir. Klinik denetim yöntemi hem öğretmen hem de denetmen için uzun zaman alan bir süreçtir.

#### **2.2.5. Gelişimsel Denetim**

“Gelişimsel denetim “ yaklaşımına göre, denetici öğretmenin gelişimsel düzeyini analiz etmek ve gelişim düzeyine uygun bir denetim davranışı sergilemekle sorumludur. Bu yaklaşımın amacı denetimi korku verici bir süreç olmaktan çıkararak öğretmenin gereksinimlerine daha uygun süreç haline getirmektir (Glickman,2002).

Gelişimsel denetimin üç aşaması vardır. Bu aşamalar 1) Giriş düzeyindeki en uygun denetim davranışını seçilmesi, 2) Seçilen yaklaşımın uygulanması, 3) Öğretmen gelişimini sağlanmasıdır.

Denetimde kullanılacak denetim yaklaşımının seçilmesi amacıyla öğretmenin gelişimsel, uzmanlık ve bağlılık düzeyini değerlendirmenin iki temel yolu vardır. İlki, Öğretmenin öğretim sürecini ve başkaları ile çalışmasını gözlemlemektir. Diğer bir yol ise, öğretmen ile öğrenci ve öğretimsel gelişim ile ilgili düşünceleri tartışmaktır.

Gelişimsel denetimi etkileyen ilk etmen denetmenlerin öğretmenlerle çalışırken gösterdikleri tutumlardır.

### **2.3.Sınıf İçi Gözlem**

Denetimde, öğretmenin etkiliği konusunda doğru bilgilerin elde edilmesi, en önemli konulardan biridir. İyi yetişmiş deneticiler, doğru bilgileri nasıl toplayacaklarını bilirler. Etkili veri toplama teknikleri, görülenlerin izlenmesi ve kaydedilmesinden daha önemlidir.

Bir denetçinin profesyonel sorumlulukları, sınıfta neler olup bittiğini ortaya koymayı sağlayacak gerekli bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin analiz edilmesini içerir. Denetçinin bu amacına ulaşması içinde bilgileri etraflıca toplaması gerekir. Toplanan bu bilgiler öğretmenin gerçekleştirdiği öğretimin, öğrencilerin öğrenme durumunun, eğitsel çevrenin, öğrencinin okul ve öğrenmeye karşı tutumunu analiz etmede kullanılır. Bu araştırmalar sonucunda öğretmenin etkiliği konusunda karar verebilir ( Hopkins ve Moore,1993)

Sınıf içi gözlem yaparken genelde iki tip gözlem kullanılır. Birincisi, yapılandırılmamış gözlem, diğeri de yapılandırılmış gözlemdir. Yapılandırılmamış gözlemlerde denetçi temel olarak öğretmenin davranış izler ve bu davranışların özellikleri ve önemli gördüğü kişisel etkileşimine ilişkin notlar alır. Yapılandırılmış

gözlemede denetmen, uygulaması gerekenlerin olduğu elindeki listeye göre değerlendirmede bulunur.

### **2.3.1.Sınıf İçi Gözlemin Amaçları**

Denetmenin sınıf içinde gözlem yapmasının çeşitli amaçları vardır. Bunları sayacak olursak(Hyman,1986);

**1-Ayrıntılı Raporlama:** Denetmen gözlemlerine dayalı olarak hazırladığı raporu öğretmenler paylaşırsa, öğretmenin neler yapması gerektiği konusunda daha ciddi adımlar atmasını etkileyecektir.

**2-Farkındalık Kaynağı Olmak:** Öğretmenin değişebilmesi için en temel kaynak farkında olma düzeyinin artmasıdır. Öğretmenin öğretim davranışını değiştirilmesi için neyi, ne kadar ve nasıl değiştirmesi gerektiğinin farkında olmasına bağlıdır. Eğer yaptıklarının farkında olursa, onların nedenleri ve sonuçları hakkında düşünme fırsatı olacaktır.

**3-Uyumsuzluğun Artırılması (Farkın Fark Edilmesi):** Gözlem yapma amaçlarından biri de uyumsuzluk kavramının geliştirici bir araç olarak kullanılmasıdır. “Uyumsuzluk” kavramı, bir kişinin davranışlarında var olduğuna ilişkin algıları ile gerçekte var durum arasındaki tutarsızlıktır. Bir öğretmenin gösterdiğini düşündüğü davranış ile gerçek davranışı arasındaki farkın yarattığı rahatsızlık uyumsuzluk olarak tanımlanabilir.

**4-Görüşmede Trampelen Rolü:** Öğretmenin Farkındalık ve uyumsuzluk düzeyi uygun olmasa bile, denetmen gözlem yolu ile topladığı açık ve kesin verilerle öğretmeni değiştirmeye yöneltebilecek tartışmaları başlatabilir. Gözlem tartışmayı etkili kılacak trampelen rolü oynar.

**5-İlgi Mesaj Vermek:** Sınıf gözlemleri aynı zamanda öğretmenlerin yaptığı işin önemini takdir edildiği fırsatlar olmalıdır. Sınıf ortamı öğretmenlerin yasal

sorumluluk olarak üstlendikleri çalışmalarını sergiledikleri kişisel alanlarıdır. Öğretmenlerin sınıftaki gözlemleri sırasında, denetici, öğretmenin gerçekleştirdiği işlerle ilişkin bazı sözsüz mesajlar verir. Öğretmenin okuldaki yaşamı ile ilgilenmesi, olumlu bir dil kullanarak öğretmenle iletişime geçmesi, deneticinin öğretmene ve yaptığı işe verdiği önemi açıklar.

**6-Görev Tanımlarını Gerçekleştirilmesi:** Öğretmeni gözlemlemek, bir deneticinin yasal görevi ve sorumluluğudur. Bunu gerçekleştirme amacı ile bir deneticinin gözlem yapması zorunludur.

#### **2.4. Öğretimin Ve Öğretmenin Değerlendirilmesi**

Eğitim ve öğretimin denetimine odaklaştığımızda, değerlendirme bu sürecin kaçınılmaz parçasıdır. Değerlendirme, denetim içindeki anlamını önemli kılırsak sorunları azaltabilir. Değerlendirme dar anlamda, öğretmenin önceden belirlenmiş standartlara göre ölçülmesi ve katkısının hesaplanması sürecidir. Değerlendirme geniş anlamda ise, belli bir sınıfta neler olduğu, gerçekten ulaşılan öğrenme ürünlerinin keşfedilmesi ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasıdır. Denetimin amacı, öğretmenlerin değerlendirilmesi için gerekli koşulların yaratılması değil, denetimin amacı, öğrencilerin daha iyi öğrenebilmelerini sağlayacak kaliteli eğitim programlarının sağlanması çabalarını sürekli kılmaktır. Öğretmenin denetimi değerlendirmenin sadece boyutlarından biridir.

#### **2.5.Öğretmenin Öz Değerlendirmesi**

Sınıf değerlendirme, öğretmenler tarafından, öğrencilerin derste neler öğrendiği hakkında geri bildirim almalarını sağlayan farklı tekniklerdir. Sınıf değerlendirme teknikleri, her derste, öğrencinin öğrenmesini iyileştirmek üzere düzenlenmiş öğretmen tarafından yönlendirilen ve öğrenme merkezli uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda sınıf değerlendirme teknikleri hem bir öğretim yaklaşımı hem de bir dizi teknik olarak görülmelidir.

Sınıf değerlendirme, öğrenci değerlendirmenin diğer biçimlerinden farklı olarak, öğrenciye not vermeyi değil, dersin iyileştirilmesini hedeflemektedir. Bu tekniklerin kullanmasındaki temel amaç, öğrencinin öğrenme durumunu anlaşılması ve öğretimin geliştirilmesidir.

## **2.6.Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi**

Denetim ve değerlendirmenin en önemli konularından biri öğretmen performansının değerlendirilmesidir. Değerlendirme ve özellikle de performans değerlendirme konusu bazı kavramlarla hem karıştırılmakta hem de bazen eş anlamlı görülmektedir.

Performans değerlendirme öğretim ve öğrenme durumlarının daha iyi yönetilmesinde temel bir etkinliktir. Değerlendirme her öğretmenin hakkı olarak görülmelidir. Bunun için hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendiren kişilerin bu sürece aktif olarak katılması çok önemlidir. Değerlendirme öğretmen üzerinde zaten var olan baskılara yenisini eklemek yerine, performans değerlendirme çalışanların enerjilerini yüzeysel eylemlerden çok temel konulara yönlendirmeyi hedeflemelidir. Performans değerlendirmenin birinci amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayarak, öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmek ve artırmaktır. Bu hem kuramsal hem de bireysel gelişim sağlayacaktır.

### **2.6.1.Öğretmen Performansının Dosya (Portfolio) Üzerinden Değerlendirilmesi**

Öğretmen performansının değerlendirilmesine olanak tanıyan yöntemlerden biri de öğretmen dosyalarıdır. Öğretmen dosyası, öğretmen tarafından üretilmiş olan çalışmaların bir koleksiyonudur. Öğretmen dosyalarında, öğretmenin öğretimdeki bilgi ve becerilerini gösteren ve öğretmen tarafından gerçekleştirilen önemli çalışmaları bir arada görülür. Dosya ayrıca, öğretmenin ders vermedeki, öğrencileri ve meslektaşları ile kişisel etkileşimleri hakkında bir yansıtma aracıdır. Bu dosyalar öğretmenin çalışmalarını eleştirme ve değerlendirme olanağı sağlar.

## **2.6.2.Öğretmen Performansının Kaynaklarına Dayalı Değerlendirilmesi**

Eğitim sisteminde özellikle öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde,” Çoklu Veri Kaynaklarına Göre Değerlendirme” sistemi giderek yaygınlaşan bir biçimde çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Burada temel düşünce, öğretimin çok karmaşık bir süreç olması nedeniyle farklı biçimlerde dokümanlaştırılmış ve farklı kaynaklarca üzerinde görüş bildirilmiş olmasının gerekli olduğudur. Bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde öğrenci, veli, meslektaş görüşleri, mesleki etkinlik kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından yararlanılabilir.

## **2.7. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi**

Okulların beklenen işlevleri yerine getirilebilmesi ve eğitimin niteliğinin artması, nitelikli öğretmenlerle olanaklıdır. Öğretmenlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitimin, mesleğin tüm gereklerinin getirmelerini sağlamadığı bir gerçektir. Öğretmenler kusursuz yetiştirilse bile, meslekteki yeni gelişmelere uyumları ve çevresel koşulların gereklerini yerine getirebilmeleri öğretmenlerin sürekli eğitimini zorunlu kılmaktadır.

Öğretmenlerin iş başında geliştirilmesinde okul müdürleri birer öğretim lideri olmak durumundadırlar.

Bir kurumda hizmet içi eğitimin verilebilmesi için eğitimin verileceği alanların ve gereksinimlerin önceden belirlenmesi gerekir.

Hizmetiçi eğitimlerden en çok uygulamalarından biri de çalışanların iş başında yetiştirilmesidir. Hem denetlenenler hem de denetleyenler iş başında yetiştirmektedir.

## 2.8.Denetmen Ve Roller

Denetim, kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlenmek, yenilikleri tanıtmak ve yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır. Denetim, bir denetmenin yönetici, lider, rehber, öğretici ve araştırmacı olarak görev yapmasını zorunlu kılar (Taymaz, 2005).

Eğitimde yaşanan gelişmeler, denetmenlerin rol ve davranışlarında değişiklikler meydana getirmiştir. Klasik anlamda denetmen tipi yerini idealist denetmene, önerici denetmen ise yerini yapıcı denetmene bırakmıştır (Bursalıoğlu, 1994). Günümüzün denetmeninin; kişilerarası ilişkilerde uzman olması ve etkili iletişim kurma becerisine sahip olması (Hoover, O'Shea ve Carroll, 1988), öğretmenlere karşı her zaman nazik ve saygılı olması (Neal, 1957), her bir öğretmenle kişisel olarak ilgilenerek onları bütün yönleriyle tanımaya çalışması (Henjum, 1984), onların problemleriyle bireysel olarak ilgilenmesi (Clinton, Payne ve Glickman, 1983), iyi bir öğretici, rol modeli ve akıl hocası olması gerekmektedir (Holloway ve Aposhyan, 1994).(Akt.M, Aydın, 1984).

Günümüzde yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için öğretmenlerin sürekli olarak öğrenmeleri ve profesyonel gelişimlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir. Bu noktada denetmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir (Neary, 2000; Wanzare ve da Costa, 2000).

Denetmenin mutlak hâkimiyeti altında, denetlenen kişilerin pasif uyma davranışı gösterdikleri geleneksel denetimin, günümüzün eğitim örgütlerini amaca ulaştırmada yetersiz kaldığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinin giderek daha karmaşık hale geldiği ve çevredeki hızlı değişime uyum problemlerinin yaşandığı günümüzde denetmenlerin de farklı rolleri üstlenmelerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda denetmenlerin; yöneticilik, liderlik, rehberlik ve öğreticilik rollerini sergilemelerine ihtiyaç duyulmaktadır.



## 2.9.Psikolojik Baskı Nedir?

Psikolojik baskı, şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermeye, iş yerinde yıldırma “ Mobbing” denilmektedir.

Mobbing özellikle hiyerarşik bir yapılaşmanın olduğu gruplarda, zayıf bir kontrolün olduğu örgütlerde gücünün altta kalanlara psikolojik baskı yapmasıdır.

Mobbing sözcüğü önceleri çocukların birbiriyle olan zorbalık ilişkilerini tanımlamakta kullanılmıştır. İş yerlerinde de 1950-1960’lı yıllarda yapılan araştırmalar mobbing’in sadece çocuklar arasında yaşanmadığını ortaya koymuştur.

Mobbing kökü latince olan ve bir kimseyi sıkıştırmak, bunaltmak, taciz etmek ve baskı kurmak anlamına gelmektedir. Çoğunlukla işyerlerinde bazen bir kişinin, bazen bir grubun bir çalışan üzerinde uzun bir süre sistematik bir baskı oluşturmasıdır.

Mobbing duygusal bir saldırıdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olması ile başlar, işveren ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır.

Mobbing en çok kar amacı gütmeyen kurumlarda okullarda ve sağlık kuruluşlarında görülür. Eğitim kurumlarında öğretmenler üzerinde en fazla baskıyı eğitim denetmenleri yapmaktadır.

Okullarda öğretmenler sadece denetmenler tarafından baskı altında kalmamaktadırlar. Ayrıca, okul yöneticileri tarafından da baskı altına alınmaktadır. Veli önünde aşağılanarak, mesleki yetersizlikle suçlanarak, siyasi görüşe göre farklı davranılarak, mesai dışında çalışması istenerek, üstlendiği görevin başarısının başkasına mal edilerek baskı altında tutulmaktadır.

Öğretmenler bunun yanında kendi meslektaşları tarafından da yıldırıcı davranışlara maruz kalmaktadırlar. Bu yıldırma tarzlarının bazıları ise; eleştirilerek veya hakaret edilerek, branşa göre ayırimcılık yapılarak, öğrencileri öğretmenden soğutarak, bağlı olduğu sendikaya göre ayırimcılık yaparak, küfür ederek, hemşerilik bakımından dışlayarak yıldırmaktadırlar. Bu arada bu davranışı gösteren öğretmenlerde kendilerini masum gibi göstermektedirler.

### 2.9.1. Psikolojik Baskının Nedenleri

Psikolojik baskıya uğrayanların genel özellikleri aşağıdaki gibidir.

- İşini çok iyi hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve hatta çevresinde sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst güvenilir, kurallara sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Baskıyı kurmaya çalışan kişinin yeteneklerinden üstün yeteneğe sahip olan,
- Bazen de kurumda sessiz ve iletişim kuramayan kişiler. Yukarıdaki özelliklere sahip insanlara baskı kurarak onları sindirmek ve kendi üstünlüklerini kabul ettirmeye çalışmaktadırlar.

Eğitim Kurumlarında öğretmenlere yapılan baskının en önemli sebebi, öğretmenlerin çalışmalarını denetleyen denetmenlerin kendilerini okullarda çalışanlardan ve özellikle de öğretmenlerden üstün görmelerindedir.

Sınıfta her şeyini mükemmel yapan evrakları tam, sınıf seviyesi olması gerektiği gibi olan bir öğretmene bile çıkarken teşekkür etmeyen raporunda ancak diyerek gene de olmasını istediği bir şeylerin olduğunu belirten denetmenlerin amacı öğretmen üzerinde psikolojik baskı oluşturmaktır.

Eğitimcilere göre yıldırmanın nedenleri (1) Mağdurdan kaynaklanan nedenler,(2)Kişisel nedenler,(3) İletişime dönük nedenler,(4) psikolojik nedenler olmak üzere 4 başlıkta ortaya çıkmaktadır ( A.Toker Gökçe,2008).

## 2.9.2.Psikolojik Baskı Nasıl Kaldırılır?

Bu oluşan baskı ile başa çıkmak ve ortadan kaldırmak için; Kendi özgüvenimizi geliştirmeliyiz, olması gerekenlerin neler olduğunu her zaman hatırlamalıyız, yasal işlem yapmalı ya da sendikalara başvurmalıyız.

Eğincilerin yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejiler (1) Bağlılığı devam ettirme, (2) Seslendirme/ Örgütü terk etme,(3) Göz ardı etme şeklinde üç kategoride ortaya çıkmaktadır ( A.Toker Gökçe,2008).

Bağlılığa devam ettirmede yıldırmaya maruz kalan eğitimci, rapor alarak, soruna neden olan kişiyi bir üst makama şikâyet ederek, fiziksel karşılık vererek, dava ederek, psikolojik destek alarak, okulunu değiştirerek başa çıkmaktadır.

Seslendirme, Örgütü terk etmede ise, Dışarıdan birine baskı yaptırarak, siyasi grupları kullanarak ya da daha kötüsü olabilirdi diyerek veya sessiz kalarak sorunun çözüleceğini düşünerek başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Ya da sorunu göz ardı ederek çalışmaya devam ederler.

Eğitim sektöründe ise yukarıdakilere ilaveten, eğitim örgütlerindeki denetim sisteminin değiştirilmesi ve öğretmenler üzerinde baskı oluşturabilecek idari kadroların belli dönemlerde yer değiştirmesi, oluşan bu baskıları ortadan kaldıracaktır.

## BÖLÜM III

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Eğitim denetimi ile denetmenle öğretmen arasındaki ilişkileri inceleyen bilim adamları, konuyu ayrı başlık altında almamış, fakat denetim ve denetmenlere ilişkin bazı özellikler içinde konuya değinmişlerdir.

Sağnak (2008), denetimin tarihsel sürecini modern öncesi, modern ve post modern olarak ayırmıştır. Modern öncesi dönemde denetim daha çok kontrol ağırlıklıdır. Modern dönem boyunca, denetime ilişkin tanımlarda; öğretimi geliştirmek amacıyla işbirliği, iletişim, demokratiklik, bilimsel yöntemler, uzmanlık, mesleki gelişme, yardım etme kavramlarına vurgu yapılmıştır. Post modern dönemde ise daha çok denetim müzakere süreci olarak görülmüş ve denetimin sorumluluğu denetmen kadar öğretmene de verilmiştir.

Benzer bir şekilde Aydın (2000), denetim yaklaşımlarını sırasıyla bilimsel yönetim yaklaşımı, demokratik insan ilişkileri yaklaşımı ve çağdaş eğitim denetimi yaklaşımı olarak belirtmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımının genel özellikleri; verim, emretme ve kontrol öğelerinin önemliliği, işi yapandan çok yapılan işin gözetilmesi, denetimin kontrol öğesine ağırlık verici ve zorlayıcı olmasıdır. Demokratik insan ilişkileri yaklaşımında ise kişilik ve davranışın anlaşılması, yenilik ve değişme, iletişim ve öğrenme gibi konulara ağırlık verilmiştir. Çağdaş eğitim denetimi ise öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesi, işbirliği, bilimsellik, güdü, olumlu insan ilişkileri, liderlik, iletişim gibi konulara ağırlık verir.

(Tanrıöğen,1997). Belirttiğine göre, denetimin etkin olabilmesi, denetmen ile öğretmenin anlayış ve hoşgörü çerçevesi içinde birlikte çalışmalarını ile mümkündür. Bu süreç içinde denetmeden öğretmenin sorunlarını belirlemesi ve bu sorunların çözümünü amaçlayıp, öğretmenle birlikte etkin bir plan çerçevesinde geliştirmesi

beklenmektedir. Denetimin öğretmenlere rehberlik yapma ilkesi göz ardı edilemez, ancak denetim esnasında denetimi gerçekleştiren denetmen ve denetlenen öğretmen arasında gergin anların yaşandığı da göz ardı edilemez

Öz (1977) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretimde denetmenlerin görevi gereği olan uygulamada ki mesleki etkinliklerin, mevzuatın gerektirdiği ve çağdaş denetim anlayışının öngördüğü etkinliklere kıyasla yeterli durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırmaya ilişkin bulgular ve araştırmacının önerileri şunlardır:

- Denetim etkinliklerinde, mevzuat ile denetim uygulamaları farklıdır.
- Denetimler uygulamada da çağdaş denetimin gerisindedir.
- Denetmenlerin görevlerini gerektiği gibi yerlerine getirebilmeleri için mevzuatın çağdaş denetim anlayışına göre geliştirilmesi ve denetimin çağdaş denetim ilkelerini uygulanması sağlanmalıdır.

(Polat, 2003). Denetimin; sistemli, planlı, programlı, hedefli ve sürekli bir faaliyet olup, uzmanlık becerilerine sahip kişi, birim, kurul, kuruluş ve kurumlarca yerine getirilmektedir. Çağdaş denetim riskli ve önemli alanlar dikkate alarak stratejik önceliklere göre yürütülmekte ve yıllık programlara bağlanan sürekli ve sistemli faaliyet olarak algılanmaktadır.

(Can, 2004). Göre, denetimin öğretmenler üzerindeki psikolojik baskıyı azaltmaya yönelik olarak; karşılıklı güvene, yeterli işbirliği ve doğal ortamda gözleme dayalı olmalıdır. Öğretmenin ve öğrencilerin kalitesi, başarısı ve mutluluğuna katkılar getirmelidir. Hem müdür ve hem de denetmenin öğretmeni ayrı ayrı denetlemesi yerine; birlikte, işbirliği ve eşgüdüm içinde öğretmen denetlenmelidir. Okulların ve öğretmenlerinin dışarıdan denetlenmesi yerine, orta vadede yöneticiler gereğince yetiştirilerek, okul içinde rehberliğe dayalı bir denetim sistemi geliştirilmelidir.

Ülkemizde, yıldırma (Mobbing) oldukça yeni bir kavram olduğundan, eğitim alanında yıldırma yönelik araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu alanda yapılan araştırmalar daha çok disiplin üzerinedir. Bu araştırmalar arasında, Ağır(1993) orta dereceli okullarda öğrencilerin işledikleri disiplin suçlarını; Özmen(1995) Disiplin cezaları ve lise öğrencilerinin uyum durumları arasındaki ilişki; Çaydere (1995) 3-6 yaş çocuklarına uygulanan disiplin yöntemleri; Kundaklı(2002) İlköğretim okulu beşinci sınıf öğretmenlerinin cezayı tercih nedenleriyle ilgili tutumları; Demirel(2002) İlköğretim

okullarında çalışan öğretmenlerin aldıkları disiplin cezalarının nedenlerini inceleyen çalışmalar yer alır. Yıldırım(2001) “ zorbalık, aile ortamı ve popülerite arasındaki ilişki” konulu bir yüksek lisans çalışması yapmıştır. Kepenekçi ve Çınkır (2003) de öğrenciler arasında zorbalık konusunu çalışmışlardır. Çalışmada eğitimcilerin okul zorbalılığına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Ertürk (2005) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırıcı davranışları araştırmışlardır.

Çobanoğlu (2005) kitabında, iş yerinde yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerini, tipolojisini, evrelerini irdelemiş, yıldırma ile başa çıkma yollarını ve yıldırmaya karşı alınabilecek önlemleri açıklamıştır. Tutar (2004) kitabında iş yerinde yaşanan yıldırma psikolojik şiddet olarak ele almıştır. Tutar, Psikolojik şiddeti türlerini ve kişilik ile ilişkisini ve psikolojik şiddete ile başa çıkma yollarını araştırmıştır.

### **3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Denetim alanında yapılan araştırmalar, denetçi ilişkilerinin, formal ilişkiden informal ilişkiye doğru geliştiğini göstermiştir. Başlangıçta denetçiler, rolleriyle ilgili genel sosyokültürel bilgilerine güvenirken, mesleki deneyim kazandıkça ilişkilerin daha çok bireyselliğe doğru gittiği, belirsizliğin azaldığı görülmüştür. Denetim, genel beklentiler sağlanmasına rağmen ilişkiler geliştikçe denetlenenin öğrenme ihtiyaçlarına ve denetçinin öğretim yaklaşımına göre bireyselliğe doğru gittiği sonuçlarına varılmıştır (Fleming ve Sten, 2005).

(Daresh, 2001). Göre; Etkili bir denetim sürecinde rol oynayan proaktif liderlik davranışları arasında güdüleme, etkili iletişim, değişimi yönetebilme, çatışmayı çözebilme, grupla çalışma ve eğitim programı liderliği gibi özellikler bulunmaktadır.

Öğrenmede ki etkililik ve kaliteyi artırmayı amaçlayan denetim, insan ilişkilerinin ön planda olduğu bir süreçtir. Denetçi; denetim esnasında mevcut durumun tespitini yaparken, denetlenen personelin performansını değerlendiren ve etkili rehberlikle mevcut performansı geliştirmeyi hedefleyen lider kişi konumundadır.

Başka bir çalışmada (Kilminster ve Jolly, 2000; Ladany vd., 1999; Magnuson vd., 2000; Sweeney vd., 2001). Göre denetimin etkililiğiyle ve denetçilerin memnuniyetiyle ilgili denetçi ve denetlenenler arasında ilişkinin önemli bir faktör olduğunu görülmüştür.

Denetlenenler en iyi performanslarıyla ilgili geri bildirim aldıklarında öğrenirler. Onlar neyi iyi yaptıklarını ve nerelerde gelişmeye ihtiyacının olduğunu öğrenmeye ihtiyaç duyarlar (Kadushin 1992). Etkili geri bildirim istenilen davranış ve gerçek performans arasındaki beklentiler ve farklılıkları belirlemek açısından önemlidir (Latting 1992).(Akt:H, Başer, 1995).

Mobbing ( Yıldırma) ‘ i irdeleyen çalışmalar, yönetimin biliminde örgüt iklimine yeni bir bakış getirmektedir. Araştırmalar sayesinde, çalışanlar buldukları örgüt içinde “ yıldırma” adında bir iş yeri sendromu olduğunu öğrenmektedir (Davenport, Schwartz ve Eliot, 2003).İş yerinde çalışanlar arasında zaman zaman görülen saldırgan davranışların hangi koşullarda yıldırma olabileceğini belirlemede araştırmalar yararlı olacaktır.

Yıldırma hakkında yapılan çalışmalar sayesinde örgüt içinde yıldırmaya maruz kalanların yalnız olmadıkları mesajı verilmeye çalışılmıştır. (Davenport, Schwartz ve Eliot, 2003) göre, bu çalışmalar örgütte yöneticilerin iş yerinde ‘ zor insan’ olarak görülen çalışanların belki de yıldırma mağduru olduklarını anlamaları bakımından önemlidir.

Yıldırmayı inceleyen araştırmaların üç aşamadan geçtiği söylenebilir. Birinci aşama örgütlerde yıldırmanın ortaya çıkmasında örgütsel yapı ve örgütsel iklimin etkisi Leymann (1996), Zapf (1999),Adams (1992),Einarsen (1999) gibi araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bu çalışmalar iş yerinde yıldırma ile ilgili diğer çalışmaların temelini oluşturmuştur.

İkinci aşamada Yukarıda yapılan çalışmalar geliştirilerek devam edilmiş. Üçüncü aşamada ise iş yerinde yıldırma üzerinde yoğunlaşarak çalışılmış ve yıldırma bir kavram

haline gelirken, Zorbalık(Bullying) ve taciz (Harassment) kavramlarından ayırt edilmeye çalışılmıştır. ( A.Toker Gökçe,2008).

Cowie ve diğerleri (2002) de yıldırmaı çoklu yöntem uygulayarak irdelenmişlerdir. Söz konusu çalışmada anket, survey, sistematik tutulan günlükler, görüşme, odak grup, kritik olay, balon diyalogları, eş seçme yöntemi ve örnek olaylar kullanılmıştır.

Yıldırma ile ilgili olarak yurt dışında yapılan çalışmaları gruplandırarak olursak; birinci olarak yıldırmanın insan sağlığını etkileyen sonuçları ve mağdurun yaşadığı psikolojik sorunlardır. Bu konuda (Leymann,1995, 1996; Niedl,1996; Einersen ve Skogstad, 1996) çalışmalar yapmıştır. İkinci olarak, Yıldırma da örgütsel yapı ve örgüt iklimine etkileri konusunda( Zapf, Knorz ve Kulla, 1996; Hubert ve Veldhoven, 2001) çalışmalar yapmışlardır. Üçüncü olarak ise, yıldırmanın doğası, nedenleri ve başa çıkma stratejileri konularında (Einersen, 1999; Hogh ve Dofradottir 2001; Resch ve schubinski,1996) çalışma yapmışlardır.



## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

#### 4.1.Araştırma Modeli

Araştırma yarı yapılandırılmış görüşme formları hazırlanarak nitel desenli bir araştırmadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme de araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde görülebilir ( Ekiz, 2003).

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmadığı gibi, yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek değildir (Karasar, 1995, 165). Bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular içerik analizi ile değerlendirilmiştir

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu haliyle eğitim bilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma biçimidir.

İçerik analizi; Elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verilere ulaşılmasını sağlayan kavram ve temalara ulaşılmasını sağlar.

## **4.2.Evren Ve Örneklem**

Araştırmanın sınırlılıkları, 2013–2014 öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde görevli sınıf öğretmenleri kapsamaktadır. Evrendeki öğretmen sayısının çok oluşu ve bir kısım okulların bu öğretim yılında denetim geçirmemiş olmasından dolayı, Örneklemine 2013–2014 eğitim - öğretim yılında Şahinbey ilçesinde denetim geçirmiş, ilkokullardaki görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan ilkokullardan farklı gelişmişlik düzeyinde ve ilçenin farklı mahallelerindeki ilkokullarda öğretmenler, rastgele seçilmiş ve toplamda 90 öğretmene ulaşılarak görüşleri alınmıştır.

## **4.3.Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için, katılımcılara mümkün olabildiğince eşit muamele edilmesi ve uygulamalardan mümkün olduğunca çok ve doğru veri elde edilmesi gerekir (Denzin ve Lincon, 2000). Bu yüzden katılımcılara aynı sorular aynı sözcüklerle ve aynı şekilde sorulmuştur. Görüşmenin içerik ve görünüş geçerliliği, alanda uzman öğretim üyelerine başvurularak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcılara araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere araştırmacı ile tez danışmanı Doç. Dr. Mehmet Karakuş ile birlikte hazırlanmış olan soru formları verilmiş, gerekli açıklamalar yapılarak katılımcıların bu soru formlarını cevaplamaları ve bir sonraki gün teslim etmeleri istenmiştir. Tüm katılımcıların doldurdukları soru formları araştırmada temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

Bu aşamada katılımcılara sunulan soru formunda ki her soru için ileri sürülen görüşlerden araştırma da kullanılmayacak olanlar ya da herhangi bir şekilde anlam taşımayan görüşler geçersiz sayılmıştır.

Ayrıca araştırmada öğretmenlerin yaşı, kıdemi, cinsiyeti, branşı ile ilgili kişisel bilgilerine de ulaşılmıştır.

#### **4.5.Verilerin Analizi**

Verilerin kişisel bilgilerle ilgi kısmı % ve frekans ile değerlendirilmiştir. Diğer kısımlarında ise katılımcıların görüşleri alınarak, denetim anı ve sonrasına ilişkin önerileri ortaya konulmuştur Geçerli kabul edilen görüşler için kategoriler oluşturularak analizler yapılmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) belirttiği üzere; güvenilirlik hesaplarının %70'in üzerinde çıkması, nitel araştırmalar için güvenilir kabul edilmektedir. Bu çalışma için güvenilirlik % 90 bulunmuş ve araştırma için güvenilir kabul edilmiştir.

## BÖLÜM V

### BULGULAR

#### 5.1.Kişisel Bilgiler ile İlgili Veriler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili sonuçlar aşağıda çıkarılmıştır.

**Tablo 1: Cinsiyete İlişkin Veriler**

Cinsiyet	(f)	%
Bayan	40	44.4
Bay	50	55.6
Toplam	90	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 44.4’ü ( 40 kişi) bayan, %55.6’sı ( 50 kişi) ise baydır.

**Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Veriler**

Yaş	(f)	(%)
21-25 Yaş	6	6.66
26-30 Yaş	10	11.12
31-35 Yaş	18	20.00
36-40 Yaş	22	24.46
41-45 Yaş	17	18.88
45 yaş üstü	17	18.88
Toplam	90	100

Tablo 2’ye göre araştırmaya katılan öğretmenler en fazla %24.46’sı (22 kişi) 36-40 yaş aralığındadır. Daha sonra %20(18 kişi) ile 31-35 yaş arasındaki öğretmenlerdir.En az ise %6.66 6 (kişi) ile 21-25 yaş aralığındaki öğretmenler

oluşturmaktadır.Bu sonuçlara baktığımızda araştırmaya katılan öğretmenlerimizi %82.3 (74 Kişi) orta yaşın üzerinde,% 17.7'si (16 kişi) ise orta yaşın altındadır.

**Tablo 3: Araştırmaya katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Veriler**

Mesleki Kıdemi	(f)	(%)
1-5 Yıl	7	7.78
6-10 Yıl	16	17.78
11-15 Yıl	24	26.68
16-20Yıl	17	18.88
20 yıl üstü	26	28.88
Toplam	90	100

Tablo 3’de araştırmaya katılan öğretmenlerimizin mesleki kıdemlerine ilişkin değerler verilmiştir.En fazla %28.88 (26 kişi) ile 20 yıl ve üzeri öğretmenler ve %26.68 (24 kişi) ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler katılmıştır.En az ise %7.78 (7 Kişi) ile 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler katılmıştır.Bu bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerimizin çok denetim geçirdiklerini görmekteyiz.

**Tablo 4:Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımına İlişkin Veriler**

Branşı	(f)	(%)
Sınıf Öğretmeni	90	100
Branş Öğretmeni	-	-
Toplam	90	100

Araştırmamız sınıf öğretmenlerine yönelik olduğu için branş öğretmenlerine ait görüşme formları dikkate alınmamış, tamamen sınıf öğretmenlerinin görüşleri dikkate alınmıştır.

## **5.2. Görüşme Formlarına Göre Denetmenlerin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskı İle İlgili Veriler**

Araştırma kapsamında 90 katılımcıya sunulan soru formları çözümlenerek görüşler öğretmenleri verdiklerin cevaplara göre kategorilere ayrılarak analiz edilmiştir. Her soruya verilen cevaplardan aynı olanlar arasından gruplar oluşturulmuş. Bu grupların temelinde 90 katılımcının görüşleri tek tek incelenmiş ve bu çerçevede önce katılımcı görüşlerinin hangi kategoriye uygun olduğu belirlenmiştir. Katılımcı görüşlerine göre içerik analizleri yapılarak tablolarla açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1-Denetmenin Sizin Dersi Anlatmanızı Dinledikten Sonra Ders Anlatması Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?**

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “Denetmenin sizin ders anlatmanızı dinledikten sonra ders anlatması hakkında ne düşünüyorsunuz? ” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 5) öğretmenlerin denetmenlerin kendilerinin ders anlatmasından sonra, ders anlatmaları ilgili olarak, Öğretmen açısından oluşan olumlu sonuçlar, Öğretmen açısından oluşan olumsuz sonuçlar, denetmenlerin kişisel olarak sergiledikleri davranışlar, öğrenciler üzerinde oluşan sonuçlar, uygulama ile ilgili sonuçlar olmak üzere beş ana başlık altında toplanmıştır.

“Öğretmen Açısından Oluşan Olumlu Sonuçlar” ana tema altında, Öğretmenin eksiklerini göstermesi açısından iyi bir davranış (18), Rehberlik amaçlı anlatması gerekli.(12), Her ikisi açısından da olabilir.(5), “Öğretmen Açısından Oluşan Olumsuz Sonuçlar” ana tema başlığı altında, Öğretmenin öğrencisi karşısında bir değeri kalmıyor.(1), Anlattığında beni beğenmediğini düşünüyorum.(3), Öğretmenin yetersiz olduğunu ima eder.(7) , Sınıfın durumundan çok kırtasiyeciliğe yönelmelerini istemiyorum(3), “Denetmenin Uygulamaları ile İlgili Sonuçlar” ana tema başlığında, Denetmenin anlatırken despot tavırlar takınması.(4), Denetmenin öğretmenin o an ki psikolojisini göz ardı etmesi. (1) , Denetmen şimdiye kadar

sınıfında hiç ders anlatmadı. Sadece evraklara yönelmesi.(18) , Ders anlatmayı özlediklerini düşünüyorum.(2),

“Öğrenciler Üzerinde Oluşan Sonuçlar” ana tema başlığında, Öğrenciler daha çok öğretmenlerini tanıdığı için denetmen ders anlattığında daha ürkek ve çekingen oluyorlar.(2), “Uygulama İle ilgili Sonuçlar” ana tema başlığı altında, Bu şekilde bir uygulama 4 yıllık lisans öğretimlerinin boş olduğunu düşündürüyor.(1) , Bu şekilde uygulamayı doğru bulmuyorum.(13) şeklinde cevaplamışlardır.

**Tablo 5. Denetmenin Sizin Dersi Anlatmanızı Dinledikten Sonra Ders Anlatması Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?**

Ana Temalar	Alt Temalar
Öğretmen Açısından Oluşan Olumlu Sonuçlar	Eksikleri göstermesi (18)
	Rehberlik etmek (12)
	Rehberlik ve Eksiklikleri göstermesi(5)
Öğretmen Açısından Oluşan Olumsuz Sonuçlar	Saygınlığını kaybetmesi.(1)
	Beğenilmemek .(3)
	Yetersizlik.(7)
	Kırtasiyecilik.(3)
Denetmenin Uygulamaları ile İlgili Sonuçlar	Tavırları .(4)
	Psikolojiyi göz ardı etmesi. (1)
	Evrak üzerinden denetlemek.(18)
	Özlem duymaları.(2)
Öğrenciler Üzerinde Oluşan Sonuçlar	Korku ve ürkeklik.(2)
Uygulama İle ilgili Sonuçlar	Gereksiz.(1)
	Doğru bulmamak.(13)
Toplam Atf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

## 2-Denetmenin Ders Esnasında Sadece Evrak Eksikliği İle İlgili Sorular Sorması Nasıl Hissetmenize Yol Açar?

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “Denetmenin Ders Esnasında Sadece Evrak Eksikliği İle İlgili Sorular Sorması Nasıl Hissetmenize Yol Açar” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 6) Denetmenlerin denetim senasında sadece evrak istemesi ile ilgili olarak , “Öğretmenin sistem ile ilgili hissettikleri” , “Öğretmenlerin denetmenlerle ilgili hissettikleri” , “Öğretmenlerin kendilerini olumsuz hissetmeleri” 3 ana tema başlık altında toplanmıştır.

” Öğretmenin sistem ile ilgili hissettikleri” ana tema altında, Eğitim ve öğretimin evraklar üzerinden değerlendirilmesini sistemin eksikleri olarak görüyorum.(3) , Eğitime yeterince önem verilmediğini hissediyorum.(3) , Öğretmen değerlendirilmesinin evrak üzerinden değerlendirilmesini doğru bulmuyorum.(5) , Öğretmeni bir evrak memuru olarak görmelerini ve bu şekilde değerlendirmelerini doğru bulmuyorum.(3) , Olabilir.(2) , Karşılaşmadım.(1), Arşiv elemanı gibi hissediyorum.(2) , Bilgisayar çağında eğitimin kağıt üzerinden değerlendirilmesini saçma buluyorum.(2), “Öğretmenlerin denetmenlerle ilgili hissettikleri” ana tema başlığı altında, Denetmenin program ve müfredat hakkında yeterli olmadığını düşünürüm.(2), En çok evrak üzerinde duran denetmen benim üzerimde olumsuz bir etki yapar.(3), Gerçek amacının denetlemek olmadığını düşünürüm.(3), Sadece amaçlarının öğretmenlerin eksiklerini bulmak olduğunu, bu durum denetmen açısından sevindirici olduğunu düşünürüm.(4), Denetmenin iyi niyetli olmadığını düşünürüm.(2), Sadece teoriğe bakan pratiğe bakmayan denetmenler, mesleğe olan sevgimizi azaltıyor.(4), Denetmenin bizim adımıza empati yapmaktan uzak olduğunu düşünüyorum.(3), Denetmenin yetersizliğini gösteriyor.(2), “Öğretmenlerin kendilerini olumsuz hissetmeleri” ana tema başlığı altında, Ders esnasında panik olmamı sağlar.(2), Öğretmenin sadece evrakları ile ilgilenilmesi, mesleğe doyumunu göz ardı ettiği ve kişinin kendisini eksik hissetmesini sağlar.(7), Öğretmenin kendini kötü hissetmesini sağlar.(6), Saçma buluyor, şaşkınlık-kızgınlık arası duygular yaşıyorum.(3), Çalışmanın boş olduğunu düşünüyorum. Evraklar tam ise iyi



öğretmen demektir. Öğrencinin durumunu gören yok.(5), Kendimi evrak hazırlayan robot gibi hissediyorum.(5), Evrakları tamamlamam gerektiğini düşünürüm.(2), Öğretmenin motivasyonu etkiler.(6), Görevimi yaptığımı düşünürüm.(5), Evrakların çok önemli olmadığını düşünüyorum.(5).şeklinde cevaplandırmışlardır.

**Tablo 6. Denetmenin Ders Esnasında Sadece Evrak Eksikliği İle İlgili Sorular Sorması Nasıl Hissetmenize Yol Açar?**

Ana Temalar	Alt Temalar
Öğretmenin sistem ile ilgili hissettikleri	Eksiklik.(3)
	Önem verilmemesi.(3)
	Değerlendirme modeli.(2)
	Öğretmenin rolü.(5)
	Sistemin uygunluğu.(2)
	Karşılaşmadım.(1)
Öğretmenlerin denetmenlerle ilgili hissettikleri	Bilgi birikimi.(4)
	Denetim şekli.(3)
	Amacı.(3)
	Tavırları.(4)
	Niyeti .(2)
	Meslekten soğutma.(4)
Öğretmenlerin kendilerini olumsuz hissetmeleri	Panik olmak.(2)
	Eksiklik.(7)
	Kötü hissetmeleri.(6)
	Karışık duygular.(3)
	Çalışma isteği.(5)
	Roller .(5)
	Eksik tamamlama.(2)
	Motivasyon. (6)
	Görevimi yaptığımı düşünürüm.(5)
	Denetim tarzı.(5)
Toplam Atf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

### **3-Denetmenin Hangi İfadeleri Ve Hangi Davranışları Sizin Üzerinizde Psikolojik Baskı Oluşmasına Neden Oluyor?**

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “Denetmenin Hangi İfadeleri Ve Hangi Davranışları Sizin Üzerinizde Psikolojik Baskı Oluşmasına Neden Oluyor?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 7) Denetmenlerin hangi ifadeleri psikolojik baskı oluşturuyor sorusu olarak, “Denetmenin Kişilik Özellikleri” ,” Denetmenin İfade Tarzı”, “Denetmenin Denetim Tarzı ile İlgili Davranışlar” olmak üzere 3 ana tema başlık altında toplanmıştır.

Birinci ana tema olan , “Denetmenin Kişilik Özellikleri” sorusuna, Kendini daha iyi görmesi ve göstermesi(2), Gözlerinin üzerimde olması, Özellikle bayan öğretmenler açısından.(3), Sınıfın arka sıralarında oturup, sert bakışları.(2), Jest, mimik ve sorduğu olumsuz sorular.(3), Somurtkan ve olumsuz arama düşünce ve davranışları.(2), İyi niyetli davranışları olduğunu hissettiğimde baskı oluşturmuyor.(1) , Sınıfa giriş tarzı ve kendini tanıtmaması.(2), “Denetmenin İfade Tarzı” ile ilgili olarak, Ön yargılı olması.(5), Bunlar olmamış, şunları düzeltin, sınıfın düzgün değil tarzı ifadeler.(6), Emir verici, hesap sorucu, suçlayıcı ve ön yargılı ifadeler.(5), Olumsuz ve rencide edici ifadeler beni üzüyor.(5), Rehberlik ve motivasyondan uzak ifadeler.(3), Kendi söylediğinin doğru olduğunu kabul ettirmek istemesi. (3), Davranış ve ifadeleri örnek vermek amacıyla teşekkür ederim. Ama amacı farklı ise karşılık veririm.(1), Kendini tanıtmaması ve öğrencilerden gelen cevaplar doğrultusunda bu konuyu niye işlemediniz, şeklindeki ifadeleri.(5), “Denetmenin Denetim Tarzı ile İlgili Davranışlar”, Denetmenin daha çok evrak istemeleri.(7), Evrak incelemesi ve kıyafet üzerinde durması.(7), Sınıfta yapılanlara değil de, olmayanlara yönelmesi.(5), Ders anlatırken dersi bölmesi ve öğrencilere sorular sorması.(2), Denetmenin empati yapmayarak, tek taraflı değerlendirmesi.(2) , Çevre şartları ve imkânlar ölçüsünde değerlendirmeyip, en iyiye göre değerlendirmesi.(3), Öğretmenini hiçbir şey bilmediğini, denetmenin her şeyi bildiğini ima etmesi.(2), Bazen denetmenin dersteki o andaki konu ile ilgili değil de kendince sorular sorması.(3), Hiçbir hareketi psikolojik baskı oluşturmaz.(3) ,

Sorunu hep öğretmen kaynaklı olarak görmesi.(4), Herhangi bir açıklaması olmayan davranışları.(4). Şeklide ifadelerde bulunmuşlardır.

**Tablo 7. Denetmenin Hangi İfadeleri Ve Hangi Davranışları Sizin Üzerinizde Psikolojik Baskı Oluşmasına Neden Oluyor?**

Ana Temalar	Alt Temalar
Denetmenin Kişilik Özellikleri	Üstünlük (2)
	İletişim.(3)
	Bakışı .(2)
	Hitap.(3)
	Davranış .(3)
	Saygınlık.(2)
Denetmenin İfade Tarzı	Ön yargılı olması.(5)
	Emrivaki ifadeler.(6)
	Ön yargılı ifadeler.(5)
	Olumsuz ve rencide edici ifadeler (5)
	Rehberlik ve motivasyondan uzak ifadeler.(3)
	Diyaloğa kapalılık (8)
	Niyeti.(1)
Denetmenin Denetim Tarzı ile İlgili Davranışlar	Evrak istemeleri.(7)
	Kıyafet üzerinde durması.(7)
	Amaç .(5)
	Denetim şekli .(4)
	Kıyaslamama .(3)
	Üstünlük .(2)
	Denetimin sınırlılıkları.(3)
	Olumsuzluk oluşturmama.(3)
	Sorunun kaynağı.(4)
	Açıklanamayan davranışlar.(4)
Toplam Atıf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

**4- Denetmenin Sizin Üzerinizde Psikolojik Baskı Oluşmasına Yol Açan Hal Ve Hareketlerinin Karşısında Tepkileriniz Neler Olmaktadır. Neden?( Hangi Tepkiyi Yazmışsanız Nedeni İle Belirtin.)**

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “Denetmenin Sizin Üzerinizde Psikolojik Baskı Oluşmasına Yol Açan Hal Ve Hareketlerinin Karşısında Tepkileriniz Neler Olmaktadır. Neden?( Hangi Tepkiyi Yazmışsanız Nedeni İle Belirtin.)” sorusu sorulmuştur.

Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 8) , denetmenin öğretmen üzerinde psikolojik baskı oluşturacak hal ve hareketleri ile ilgili olarak, “Denetmenin psikolojik Baskı Oluşturacak Olumsuz Hal ve hareketleri”, “Öğretmenin denetmene karşı Olumlu Hal ve hareketleri”, “Tepkisiz Kalmak” olmak üzere 3 ana tema belirtmişlerdir.

“Denetmenin psikolojik Baskı Oluşturacak Olumsuz Hal ve hareketleri” ilgili olarak, Tepki verdiğimde ne ile karşılaşacağımı bilmediğim için, tepkisiz kalabiliyorum.(2), Aslında çok açık tepki verilirse de yüz ifadeleri ile, beden dili ile ifade edebiliyorum. Hal ve hareketleri gerçekçi amacına uygun değilse hatalar arıyorsa, sözlü olarak tepkide bulunurum.(2), Her şeyi kendisinin bildiği izlenimi verdiğinde,1-2 saatte sınıfı denetleyemeyeceğini söylerim.(7), Haklı olduğum konuda olumsuz bir şey söylerse kendimi savunurum.(7), Denetimde denetmen ilk olarak okul müdürünün yanına gittiği için, onun yönlendirmesi ile geldiğinde gerçekçi bir denetim yapmamaktadır.(5), Kendimi gergin hissediyorum.(3), “Öğretmenin denetmene karşı Olumlu Hal ve hareketleri” , Tamam derim.(5), Uygun bir dille baskı altında hissettiğimi söylerim.(4), Sakin bir dille nasıl olması gerektiğini ya da benim düşüncelerimi soft bir dille aktarılması daha mantıklı.(5), Haklı olduğum konuda gerekli açıklamayı yaparım. Ama konu irdelenirse, gerekeni yaptığımı inanarak, gerekirse iletişime geçmeyi durdururum.(4), Özellikle eksiklerimin olup olmadığı konusunda öz eleştiride bulunurum. Doğru bulmadığım konularda fikrimi belirtirim.(3), Ben elimdeki imkânlarla en iyisini yaptığımı söylerim.(3), Konuşarak ne yapmaya çalıştığımı bulmaya çalışırım.(3), Suçluluk duygusu ama genelde fazla etkilemez.(2), “Tepkisiz Kalmak” , Saygı gereği sadece

dinlerim.(5), Sessiz kalırım.(5), Tepkisiz kalırım.(20) , Herhangi bir psikolojik baskı hissetmem.(5) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 8. Denetmenin Sizin Üzerinizde Psikolojik Baskı Oluşmasına Yol Açan Hal Ve Hareketlerinin Karşısında Tepkileriniz Neler Olmaktadır. Neden?( Hangi Tepkiyi Yazmışsanız Nedeni İle Belirtin.)**

Ana Temalar	Alt Temalar
Denetmenin psikolojik Baskı Oluşturacak Olumsuz Hal ve hareketleri	Tepkisiz kalmak.(2)
	Beden dilini kullanmak.(2)
	Kısa zamanda denetleme.(7)
	Kendini savunma.(7)
	Denetimin gerçekçiği.(5)
	Kendimi gergin hissediyorum.(3)
Öğretmenin denetmene karşı Olumlu Hal ve hareketleri	Tamam derim.(5)
	Baskı altında hissetme.(4)
	Kullanması gereken dil.(5)
	İletişime geçmeyi durdurma.(4)
	Öz eleştiride bulunma.(3)
	İmkânların elverdiği ölçü.(3)
	Konuşmak.(3)
	Suçluluk duygusu.(2)
Tepkisiz Kalmak	Saygı gereği sadece dinlerim.(5)
	Sessiz kalırım.(5)
	Tepkisiz kalırım.(20)
	Baskı hissetmem.(5)
Toplam Atıf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

## 5- Denetmenlerin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskının Ortadan Kaldırılması İçin Önerileriniz Nelerdir?

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “Denetmenlerin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskının Ortadan Kaldırılması İçin Önerileriniz Nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 9) öğretmenler üzerinde psikolojik baskının ortadan kaldırılması için, “Denetmenlerin Denetime Göre Yapması Gerekenler” , “Denetmenlerin Öğretmenlere Karşı Yapması Gerekenler” , “Öğretmenlerin Yapması Gereken Davranışlar”, “Sistemde Yapılması Gereken Düzenlemeler” şeklinde 4 ana temada incelenmiştir.

“Denetmenlerin Denetime Göre Yapması Gerekenler”, Denetmenler denetime geldiklerinde rehberlik etmek amacıyla gelmeli, eksiklikleri bulmak ve cezalandırmak için gelmemeli.(18), Denetmenlerin sürekli evrak istemeleri, denetimin 1-2 dersle sınırlandırılmasının doğru olmayacağı.(8), Denetime gelmemeleri.(2), Yapmış olmak için değil de amacına uygun yapılmalı.(3), Evrak işlerinin minimum seviyeye gelmesi, tek yönlü öğretmen değerlendirilmemesi.(5), Daha yapıcı olmaları.(5), Denetmenlerin öğretmenleri denetleme işini kul müdürlerine bırakmaları, sadece müdür ve öğretmenler arasındaki sorunların çözümüne bakmalı.(3), Denetmenlere psikolojik eğitim verilmeli.(2), Sınıf seviyesini dikkate almaları.(2), “Denetmenlerin Öğretmenlere Karşı Yapması Gerekenler”, Öğretmenlerin sık sık denetleneceği korkusuna kapılmadan, sınıfı ile baş başa kalmalı.(2), Sözlü ve bedensel olarak yumuşak ifadeler kullanmalı.(5), Denetmenin öğretmene ifade tarzı.(4), Öğretmenlerin ve Denetmenlerin kendi sınırlarını iyi bilmesi gerekir.(4), Denetmenin eğitim –öğretim hakkında öğretmenden daha fazla bilgi sahibi olması.(2), Notla değerlendirmesi.(3), Dersine girmemesi.(2), “Öğretmenlerin Yapması Gereken Davranışlar”, Her öğretmen haksızlığı karşı sesini çıkarması gerekir.(5), “Sistemde Yapılması Gereken Düzenlemeler” , Denetmenlere çok fazla sorumluluk ve yetki verilmemesi, Denetmenlerin psikolojik eğitim almaları.(4), 2011’deki değişiklikler süper oldu, şimdi sadece rehberlik yapmak

amacıyla geliyorlar.(5), Denetmenlik sistemini kaldırılması gerekiyor. Okul müdürleri bu iş için yeterlidir.(5) şeklinde yorumlamıştır.

**Tablo 9. Denetmenlerin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskının Ortadan Kaldırılması İçin Önerileriniz Nelerdir?**

Ana Temalar	Alt Temalar
Denetmenlerin Denetime Göre Yapması Gerekenler	Amaç rehberlik olmalı.(18)
	Evrakçılık ve zaman.(8)
	Denetime gelmemeleri.(2)
	Denetimin amacı.(3)
	Denetlemenin tek yönlü olmaması.(5)
	Daha yapıcı olmaları.(5)
	Denetim şekli değişmesi .(3)
	Denetmenlere psikolojik eğitim verilmeli.( 2)
	Sınıf seviyesini dikkate almaları.(2)
Denetmenlerin Öğretmenlere Karşı Yapması Gerekenler	Denetmen korkusu.(2)
	İfade tarzı.(5)
	Denetmenin öğretmene ifade tarzı.(4)
	Örnek davranışlar göstermesi.(1)
	Sınırlılıkların belirlenmesi.(4)
	Bilgi birikimi.(2)
	Notla değerlendirmesi.(3)
Dersine girmemesi.(2)	
Öğretmenlerin Yapması Gereken Davranışlar	Kendini savunma.(5)
Sistemde Yapılması Gereken Düzenlemeler	Denetmenlerin görev alanının belirlenmesi.(4)
	Denetim şeklinin değişmesi.(5)
	Denetmenlerin rollerinin değişmesi.(5)
Toplam Atıf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

## **6-2011’de Yapılan Düzenlemeyle Denetmenlere Daha Çok Rehberlik Rolünün Verilmesi, Onların Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskıyı Azalttı Mı? Neden?**

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “2011’de Yapılan Düzenlemeyle Denetmenlere Daha Çok Rehberlik Rolünün Verilmesi, Onların Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskıyı Azalttı Mı? Neden?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 10) 2011 deki düzenlemenin sonuçları değerlendirilmiştir. “2011’deki düzenleme öğretmenler üzerindeki baskıyı azalttı”, “2011’deki düzenleme öğretmenler üzerindeki baskıyı azaltmadı” şeklinde iki ana tema göre incelenmiştir.

“2011’deki düzenleme öğretmenler üzerindeki baskıyı azalttı”, Azalttı. Daha çok rehberlik amaçlı geliyorlar.(13), Nispeten azalttı. Ama hala eski alışkanlıkları devam ediyor(11), Evet, kaygıyı azalttı.(12), Rehberliği tam anlamıyla anlar ve uygulayabilirlerse tabii ki psikolojik sorun azalır.(8), Bir nebze de olsa azalttı. Artık yetersiz not verecek korkusu kalmadı.(10), O denetimi yapan kişiye bağlı, baskıyı azalttı.(5), Evet azalttı. Empati yapmayı öğrendiler.(5), Öğretmenlik vicdan işidir. Başkaları için değil, öğrencileri için çalışıyorsa çok farklı olmaz.(6), “2011’deki düzenleme öğretmenler üzerindeki baskıyı azaltmadı” , Hala eksik alışkanlıkları devam ediyor. Hala evrak istiyor, evrak arıyorlar.(5), Hayır azaltmadı. Önemli olan not değil öğretmenlerin denetleniyor olması.(4), Hayır, azaltmadı görevlerini iyi yapamıyorlar.(5), Hayır, hala rehberlik yapmıyorlar.(6) şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır.



**Tablo 10. 2011’de Yapılan Düzenlemeyle Denetmenlere Daha Çok Rehberlik Rolünün Verilmesi, Onların Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskıyı Azalttı Mı? Neden?**

Ana Temalar	Alt Temalar
2011’deki düzenleme öğretmenler üzerindeki baskıyı azalttı	Azalttı. (18)
	Nispeten azalttı. (21).
	Kaygıyı ve endişeyi azalttı.(12)
	Tam rehberlik.(8)
	O denetimi yapan kişiye bağlı.(5)
	Empati kurabilmek.(5)
	Mesleki vicdan.(6)
2011’deki düzenleme öğretmenler üzerindeki baskıyı azaltmadı	Uygulamanın yapılmaması.(5)
	Denetlenme psikolojisi.(4)
	Görev bilinci.(5)
	Rehberliğin dışına çıkmak.(6)
Toplam Atıf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

### **7- Denetimde, Denetmenin Bulduğu Çeşitli Eksiklikler Ve Denetmenin Bu Eksiklikleri Size Bildirme Tarzı Sizin Psikolojik Durumunuzu Nasıl Etkiler?**

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “Denetimde, Denetmenin Bulduğu Çeşitli Eksiklikler Ve Denetmenin Bu Eksiklikleri Size Bildirme Tarzı Sizin Psikolojik Durumunuzu Nasıl Etkiler? ” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 11) de denetmenin bulduğu eksikleri ifade tarzı, “Denetmenin Yapıcı İfadeler Kullanmasını Sonuçları” , “Denetmenin Eleştirisel İfadeler Kullanması” , “Etkilenmeme Durumları” ,3 ana tema da toplanmıştır.

“Denetmenin Yapıcı İfadeler Kullanmasını Sonuçları” ana teması altında, Eksiklerimin yanında artularımın da bana belirtilmesi daha iyi olur.(5), Yapıcı olan ifadeler insanı daha iyi motive eder.(15), Tarzı yapıcı, olumlu, ılımlı ise herhangi bir sorun oluşturmaz.(13), Uygun bir dille ifade ederse olumlu etkiler.(10), Eğer

farkında olduğum bir eksiklik ise üzülürüm. Ama farkında olmadığım bir eksikliğim ise sevinirim.(2), “Denetmenin Eleştirisel İfadeler Kullanması” , Emir verici, suçlayıcı olursa psikolojimi olumsuz etkiler.(12), Azarlayıcı ve kızar gibi bir şekilde söylüyorlar. Bu da öğretmenlerin moralini bozuyor.(5), Bir denetmenin her zaman bardağın boş tarafını görmesi zaten olumsuz bir psikoloji yaratıyor.(3), Kendimi yetersiz görüyorum, eksiklerimi gidermek için çaba sarf ederim.(2), İnsanın morali bozuluyor, eğitim peşinde koşan değil, evrak peşinde koşan öğretmen istiyorlar.(3), Moral ve motivasyonu oldukça etkiliyor.(3), Ne yaparsam yapayım yinede eksiklerimin bitmediğini düşünüyorum.(2), “Etkilenmeme Durumları” , Hiç Olumsuz etkilemez, Önemli olan denetmenin ne gördüğü değil, niyetidir.(3), Çok fazla etkilenmem.(2), Sorun etmiyoruz. Çünkü fazla ciddiye almıyoruz.(2), Sadece o günlük moralimi bozuyor.(2), Duygusal olan herkes gibi beni de olumsuz etkiliyor.(2), Denetmenlerin eksik bulması beni etkilemiyor.(1), Olumsuz etkilemiyor.(2), Olumsuz etkiliyor.(1).

**Tablo 11. Denetimde, Denetmenin Bulduğu Çeşitli Eksiklikler Ve Denetmenin Bu Eksiklikleri Size Bildirme Tarzı Sizin Psikolojik Durumunuzu Nasıl Etkiler?**

Ana Temalar	Alt Temalar
Denetmenin Yapıcı İfadeler Kullanmasını Sonuçları	Artı ve eksileri birlikte söylemek.(5)
	Yapıcı ifadeler .(15)
	İfade tarzı yapıcı.(13)
	Uygun dil.(10)
	Kendini değerlendirme .(2)
Denetmenin Eleştirisel İfadeler Kullanması	Emir verici, suçlayıcı ifadeler .(12)
	Azarlayıcı, kızar gibi ifadeler .(5)
	Bakış açıları.(3)
	Kendimi yetersiz görmek.(2)
	Motivasyon bozukluğu.(3)
	Moral oldukça etkiliyor.(3)
	Sonucun önceden belli olması .(2)
Hiç Olumsuz etkilemez.(5) Çok fazla etkilenmem.(2) Sorun etmemek(2)	Hiç Olumsuz etkilemez.(5)
	Çok fazla etkilenmem.(2)
	Sorun etmemek(2)

Etkilenmeme Durumları	Moral bozukluğu (2)
	Olumsuz etkiliyor.(3)
	Etkilenmemek.(1)
Toplam Atf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

### **8-Eksikliklerin Ne Şekilde Bildirilmesi Sizin Üzerinizdeki Baskıyı Azaltabilir?**

Bu araştırma kapsamında mülakat yapılan katılımcılara “Eksikliklerin Ne Şekilde Bildirilmesi Sizin Üzerinizdeki Baskıyı Azaltabilir?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilere uygun içerik analizi sonuçlarına göre (Tablo 12) de, Denetmenlerin eksikleri bildirim ile ilgili görüşlere yer verilmiştir. “Bire Bir Bildirmesi”, “Toplantı Yaparak Bildirmesi”, “Yazılı Olarak Bildirmesi”, “Hiç Bildirmemesi” şeklinde 4 ana temada toplanmıştır.

“Bire Bir Bildirmesi” ana teması başlığı altında, Nezaket kuralları içinde kibar bir şekilde belirtmesi(10), Olumlu ve ılımlı olarak bildirmesi(9), Ders çıkışında uygun bir dille bildirmesi(6), Önce artılarımı sonra eksilerimi bildirmeli(5), Sözlü ifade etmesi(13), Öneri şeklinde olursa daha iyi olur(6), Rehberlik edici yaklaşımlarda bulunması(6), Eksiklerimin benim tarafımdan değil de birlikte giderilmesini belirtmesi(4), Yaşadığımız çevre ve imkânları göz önüne almalı(5), Evrak üzerinde değil, sınıfın durumunu denetlemeleri, eksikleri giderme de yardımcı olmalı(2), “Toplantı Yaparak bildirmesi”, Kurumdaki eksiklikleri kişi ve şahıs belirtmeden ifade etmesi.(2), Eksikleri zümre toplantısı yaparak bildirmesi.(3), “Yazılı Olarak Bildirmesi”, Okul müdürüne yazılı olarak bildirmesi ve okul müdürünün öğretmene bildirmesi.(5), Yazılı bir şekilde bildirmesi.(3), “Hiç Bildirmemesi”, Bildirmemesi(2), Mümkünse eksiklerimizi onlar görmesinler.(1), Hiç gelmemeleri daha iyi olur.(2), Öğretmenlik vicdan işi olduğu için denetmenin söyleyecekleri önemli değil.(2), M:E:M. Bu konularla ilgili site kurarak öğretmenler eksiklerini buralardan gidermelidir(2), şeklinde ifadede bulunmuşlardır.

**Tablo 12. Eksikliklerin Ne Şekilde Bildirilmesi Sizin Üzerinizdeki Baskıyı Azaltabilir?**

Ana Temalar	Alt Temalar
Bire Bir Bildirmesi	Kibar bir şekilde belirtmesi(12).
	Olumlu ve ılımlı olarak bildirmesi(9).
	Ders çıkışında bildirmesi(6).
	Önce artılarımı sonra eksilerimi bildirmeli(5).
	Sözlü ifade etmesi(13).
	Öneri şeklinde olması(6).
	Rehberlik edici.(6).
	İşbirliği yapması.(4).
	Çevre Şartları (5)
	Öğrenci seviyesinin ölçülmesi(2)
Toplantı Yaparak Bildirmesi	Kurumdaki eksikliklerin toplu bildirilmesi.(2)
	Eksikleri zümre toplantısı yaparak bildirmesi.(3)
Yazılı Olarak Bildirmesi	Okul müdürüne yazılı olarak bildirmesi.(5)
	Öğretmene yazılı bir şekilde bildirmesi.(3)
Hiç Bildirmemesi	Hiç bildirmemesi(3)
	Hiç gelmemeleri daha iyi olur.(2)
	Bildirmesinin önemli olmadığı.(2)
	MEM çalışmaları.(2)
Toplam Atıf	90

\* ( ) içindeki rakamlar kodu kaç kişinin ifade ettiğini göstermektedir.

## BÖLÜM VI

### 6.1.Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmenlerimizin verdiği cevaplara göre, şu an eğitim sistemimizdeki denetim sisteminin faydalı olmadığı yönündedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu denetmenlerin derse girerek öğretmeni 1-2 ders saatinde denetlemesinin yeterli olmadığını düşünmektedirler. Denetmenlerin öğretmenlere ancak rehberlik yapmalarının yararlı olabileceğini bildirmelerine rağmen, uygulamada denetmenlerin rehberlikten çok denetim yaptıklarını bildirmektedirler.

Araştırma sonucunda denetmenlerin evrak üzerinde yoğunlaşmaları denetlemelerini sadece evrak üzerinden yapmaları öğretmenler üzerinde baskı oluşturmaktadır.

Denetmenleri genelde mesleki kıdemi az olan öğretmenler üzerinde daha fazla baskı oluşturduklarını, kıdemli ve yaşı büyük öğretmenlerimiz genelde bu durumdan etkilenmemektedirler.

2011 yılında yapılan değişikliklerin öğretmenler üzerinde olumlu etki yarattığını bildirmekle beraber, denetmenlerin kendilerini hala sicil amiri pozisyonunda gördükleri söylemektedirler.

Araştırma sonucunda denetmenlerin yaptıkları rehberlik görevlerinin de yararlı olmadığı yönündedir. Çünkü denetmenleri okullara ulaşma zamanları farklılık oluşturmakta ya dönem ortasında, ya da dönem sonunda gitmektedirler. Bu zamanda da öğretmenin rehberlik ile ilgili ihtiyaçlarını karşılayamamaktadırlar.

Araştırma sonucunda çıkan sonuçlara uygun olarak bu konuda yapılan;

“Öğretmenlerin Denetimini Kim yapmalıdır.”(S.Göksoy,E.Aslanargun,2013), çalışmasında;

Türk Eğitim Sisteminde taşra örgütlerinin denetlenmesinde asli unsur olarak yer alan eğitim denetmenlerinin uygulamaları öğretmenlerce olumlu bulunmamaktadır. Eğitim denetmenleri tarafından gerçekleştirilen öğretmen denetimine yönelik önceki çalışmalarda yapılan eleştirilerin (Lillis, 1992, 5; Badavan, 1994, 39; UNESCO, 2007, 13; Kayıkçı ve Şarlak, 2009; Yavuz ve Yıldırım, 2009; Seylim, 2009; Aksu ve Mulla, 2009; Yaman, 2009, 115; Samancı, Taşçıoğlu ve Çetin, 2009) bu çalışmada da dile getirilmesi ve bunun yerine bazı çekincelere karşın müdür denetiminin ön plana çıkarılması altı çizilmesi gereken en önemli hususlar arasındadır. Objektiflik kaygısı taşımalarına karşın mevcut denetim anlayışına göre öğretmenlerin daha yakın durduğu müdür değerlendirmesi, süreç değerlendirmesi ve performansın daha yakından izlenmesi açılarından tercih edilmektedir. Okul müdürlerinin denetim yapmasının gerekçeleri arasında denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanınması, öğretmenlerin geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden haberdar olması (Yılmaz, 2009, 33) bu araştırmanın da temel bulguları arasında sayılabilir.

## **6.2 Tartışma**

Bu benzeri çalışmalarda sıklıkla vurgulandığı gibi Türk Eğitim Sisteminde denetim anlayışının yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Sistem içerisinde görev yapan yaklaşık üç dört bin eğitim denetmenleri ile ilgili son yıllarda yapılan ilköğretim müfettişi, eğitim müfettişi, eğitim denetmeni, eğitim denetçisi gibi isim ve makyaj düzenlemelerinin ötesinde felsefi ve yapısal düzenlemelere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada öğretmen görüşleri, beklentileri ve çekinceleri dikkate alınarak okul müdürleri merkezli olmak üzere denetim anlayışının yeniden yapılandırılması ve eğitim denetmenlerinin asıl görevlerinin ne olması gerektiği sorgulanmalıdır.

(M.Boydak Özán, T.Y. Özdemir,2013) “ Denetimin öğretmen üzerinde oluşturduğu psikolojik baskı” adlı çalışmasında denetleme sistemin değişmesi ve denetmenlerin bir takım eğitimlerden geçmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmayı amaçlayan denetime ilişkin katılımcı görüşlerinin olumsuz olma sebepleri araştırılarak bu durumun iyileştirilmesi gerekir. Denetim ile öğretmenler üzerinde oluşan olumsuz baskıyı gidermek için müfettişlerce öğretmenlere yönelik seminerler hazırlanabilir. Eğer seminerler veriliyorsa daha sık periyotlarda verilebilir. Müfettişlerin denetim esnasında sergiledikleri davranışları öğretmenleri rahatlatacak şekilde olmalıdır. Denetim esnasında öğretmende görülen eksikler ya da hataları irdelerken öğretmenleri öğrenci önünde rencide edici eleştirilerden kaçınılmalıdır. Denetim esnasında müfettiş ve öğretmen etkileşiminde müfettişlerin olumlu iletişim kurması ve öğretmenleri suçlayıcı ifadeleri kullanmamalıdır. Değişen teknoloji, program ya da yeni yöntemler konusunda öğretmen ve müfettişlerin birlikte çalışabileceği ortam hazırlanarak, bu çalışmalar sıklıkla gerçekleştiği takdirde öğretmenlerin teftişe ilişkin olumsuz duyguları en aza indirgenebilir.

### **6.3. Öneriler**

#### **6.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun ortak görüşü denetim sisteminin değiştirilmesidir. Denetmenin yılda bir defa gelerek rehberlik yapmasının veya öğretmeni bir saatlik bir zaman süresinde değerlendirmesinin mümkün olmadığıdır.

Öğretmeni değerlendirme ve rehberlik yapma işinin öğretmenle her zaman içi içe olan ve onu en iyi tanıyan okul müdürlerinin denetim ve rehberlik işlerini yapmasının uygun olacağıdır.

Denetmenlerin ise denetleme ve rehberlik dışında okul yöneticileri ile öğretmenler arasında oluşacak sorunlarla ilgilenmesi gerektiğidir. Birde kurum denetlemelerinin denetmenler tarafından yapılabileceğidir.

Ülkemizde son zamanlarda yapılan düzenlemelerle artık eğitim denetmenleri soruşturma durumları hariç, öğretmenleri denetlemeyeceklerdir.

### **6.3.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler**

Denetim, örgütlerde çalışanlar üzerinde her zaman baskı oluşturmaktadır. Bu bakımdan eğitim örgütlerinde çalışanların üzerinde oluşabilecek psikolojik baskı ve yıldırma durumlarının nedenlerinin neler olduğu belirlenmelidir.

Bu araştırmada eğitim kurumlarında çalışanlar üzerinde oluşan psikolojik baskı ve yıldırmanın sadece eğitim denetmenlerinin yaptığı denetimlerin sebep olduğu durumla ilgili sebep ve sonuçlar belirlenmiştir.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin üzerinde oluşan psikolojik baskı ve mobbing etkisinin denetmenlerden başka çeşitli sebepleri vardır. Okul müdürü, diğer mesai arkadaşları gibi bunlarında çalışanlar üzerinde oluşturabilecekleri psikolojik baskı araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

ACHESAN, K.A.ve D.G. MEREDİTH (1987) *Te chnigvesin the Clinicol supervision of*

*Teachers .*

AYDIN, İnayet(5) Öğretimde Denetim. Pegem Yayıncılık Ankara

AYDIN, Mehmet. (1984). Eğitimde Denetsel Yaklaşım. Hatipoğlu Yayıncılık Ankara

AYDIN, Mehmet. ( 1993). Çağdaş eğitim denetimi. Ankara: Pegem Yayınları.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000).Eğitim Yönetimi. Kadioğlu Matbaacılık: Ankara

BAŞER, H.(1995). Öğretmen Değerlendirmesi. Pegem yayıncılık: Ankara

BOZ S.E.(2009).İşletmelerde Mobbing (Psikolojik Şiddet) Faktörünün Verimlilik Üzerine

Etkileri Ve Basın İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi

*Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul*

BURSALIOĞLU, Z. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Şafak

Matbaacılık.

COGAN, M.L.(1973) Clinical supervision Houghton Mifflin Comp. Boston.

ÇOBANOĞLU Şaban (2005).Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri,

Timaş Yayınları, İstanbul.

EİSNER, E.W.(1998) The Enlightened Eye: Qualitative injuryannd the Enhancoment of

Educotional Prectico.

EINARSEN, Stale. (1999), “*The Nature and Causes of Bullying at Work*”, International

Journal of Manpoer, 20:16–27.

GLİCKMAN, D.C.(2002).Leadership for Learning. Association for supervision and Curricullu Developmnet (ASCD),Usa.

HARRİS, Ben M.Wailant Bassent, Kenneth E.Mc.İntyre.(1969) .In-Service Education:A

Guide to Beter Protice. Newjersey: Englewood cliff prentice Holl.

HELVACI, Mehmet Akif, İ. ÇANKAYA, A. BOSTANCI.(2012). Eğitim Denetmenlerinin

Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri

ve Düzeyleri. Ankara

HOPKINS,S.W.,Kenneth D.Moore(1993).Clinicel Supervision:AApractical Guide testyent

Teacher Supervision .WCB:Brown and berehekr Publishers.

İLGAN, Abdurrahman. (2008). İlköğretim Müfettişleri ve Öğretmenlerinin Farklılaştırılmış

Denetim Modelini Benimseme ve Uygulanabilir Bulma Düzeyleri. Kuram ve

*Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14 (55).

KORKMAZ, Hüseyin.(2012).*Kamu Kurumlarında Yıldırma (Mobbing) Etkisi:*

Kahramanmaraş İl Merkezinde Bir İnceleme. Kahramanmaraş Sütçü İmam

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş.

KARASAR, Niyazi (1995). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: 3A Araştırma Eğitim

Danışmanlık.

KAPUSUZOĞLU, Şaduman (1987). *Son on yılda ilköğretim müfettişlerinin rolünde ve teftiş*

*Uygulamalarında değişmeler.* (Yayımlanmamış doktora tezi).

Hacettepe

Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

OLİVA, P.F and, G.E. PAWLAS (2004). *SupervisionForToday's Schools.* New York: Longman.

OZAN, M.B., T.Y. ÖZDEMİR., T.Y. ÖZDEMİR (2012). *Denetimin Öğretmen üzerinde*

*Oluşturduğu Psikolojik Baskı.* (Fırat Üniv. Eğt.Fak.)

ÖZ, Fevzi (1977). Türk Eğitim Sisteminde müfettişlerin rolü. (Yayınlanmamış doktora tezi).

Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

ÖZMEN, Fatma. T.Y. ÖZDEMİR (2012).Anlatılan Öykülere Dayalı Olarak, Denetçilerin

Denetlenenlerle Yüz Yüze İletişimlerinde Yaşadıkları Sorunlar. Milli Eğitim,

*sayı:195 .*

SAGNAK, Mesut. (2008). *Eğitim Denetiminde Modern ve Postmodern Yaklaşımların*

*Karşılaştırılması. III. Eğitim Yönetimi Kongresi Bildirisi.* Eskişehir Osmangazi

Üniversitesi Eğitim Fakültesi

SEYLİM, Elif. (2009). *MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş*

*Yönergesinin Bazı Maddelerinin Uygulanması Hakkında İlköğretim Öğretmenlerini ve Müfettişlerinin Görüşleri*, 1. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal

Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22–23 Haziran.

TANRIÖĞEN, Abdurrahman (1997);Öğretim Denetimine Yönelik bir Model: *Yönlendirilmiş*

*Yoğun Denetim. Eğitim Yönetimi Dergisi.*Yıl 3.Sayı 1

TAYMAZ, Haydar (2002). Eğitim Sisteminde Teftiş. Beşinci Baskı. Ankara: Pegem A

Yayıncılık.

TOKER GÖKÇE, Asiye (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma

Yöntemleri, Öğreti Yayınları, Ankara

TUTAR, Hasan , M. K. YILMAZ ve C. ERDÖNMEZ (2003). Genel ve Teknik İletişim.

Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

UĞURLU, C.T. MERMER, S.ERTAŞ, B.(2012).Denetimlerin Sanatsal Denetim Anlayışına

Uygunluğuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.

YILDIRIM Ali. H.ŞİMŞEK (2012).Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemi. Seçkin

Yayıncılık

YILMAZ, Kürşad. (2009). Okul Müdürlerinin Denetim Görevi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 19–35 Ankara



**EKLER**

## EK 1 : Görüşme Formu

### Değerli Öğretmenler;

Bu görüşme formları “Denetmenlerin sınıf öğretmenleri üzerinde oluşturacağı psikolojik baskı”yı incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Çalışmamıza içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Pınar TUNAÇ

1-Cinsiyetiniz ( ) Bay ( ) Bayan

2-Yaşınız ( ) 21-25 Yaş ( ) 26-30 yaş ( ) 31-35 Yaş  
( ) 36-40 ( ) 41-45 Yaş ( ) 45 ve üstü

3- Mesleki Kıdeminiz

( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 20 Yıl ve üstü

4-Branşınız ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

### SORULAR

1-Denetmenin sizin ders anlatımınızı dinledikten sonra ders anlatması hakkında ne düşünüyorsunuz?

2-Denetmenin ders esnasında sadece evrak eksikliği ile ilgili soru sorması nasıl hissetmenize yol açıyor?

3-Denetmenin hangi ifadeleri ve hangi davranışları sizin üzerinizde psikolojik baskı oluşmasına yol açıyor?

4-Denetmenin sizin üzerinizde psikolojik baskı oluşmasına yol açan hal ve hareketlerinin karşısında tepkileriniz neler olmaktadır? Neden? (Hangi tepkiyi yazmışsanız nedeni ile belirtiniz).

5-Denetmenlerin öğretmenler üzerinde oluşturduğu psikolojik baskının ortadan kaldırılması için önerileriniz nelerdir?

6- 2011'de yapılan düzenlemeyle denetmenlere daha çok rehberlik rolünün verilmesi, onların öğretmenler üzerinde oluşturduğu psikolojik baskıyı azalttı mı? Neden?

7-Denetimde, denetmenin bulduğu çeşitli eksiklikler ve denetmenin bu eksiklikleri size bildirme tarzı sizin psikolojik durumunuzu nasıl etkiler?

8-Eksikliklerin ne şekilde bildirilmesi sizin üzerinizdeki psikolojik baskıyı azaltabilir?

## EK 2 :İzin Belgesi



T.C.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/1240312

25/03/2014

Konu: Araştırma İzin Talebi

ZİRVE ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : a) 20/02/2014 tarih ve 38196035-605.01/371 sayılı yazınız.

b) Millî Eğitim Bakanlığının 07/03/2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 (2013/13) sayılı Genelgesi.

Üniversitenizin Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomi Anabilimleri Dalı Tezli Yüksek lisans Programı öğrencisi Mehmet Pınar TUNÇ'ın İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan branş öğretmenlerine "Denetmenlerin Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Oluşturdukları Psikolojik Baskı" konulu anket uygulamak istğine ilişkin ilgi (a) yazınız ve ekleri incelenmiştir

Komisyon tarafında yapılan değerlendirme sonucunda İlgi (b) Genelgenin 1.maddesinde "Araştırma önerisi ve veri toplama Anayasa, Millî Eğitim Temel Kanunu ve Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olacak; millî manevi değerlere aykırı, kişilik haklarını ihlal eden; cinsiyet, din, dil, ırk gibi farklılıkları istismar eden, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve uluslararası bağlayıcılığı olan diğer belgelerce suç kabul edilen hususları içeren, kişisel ve ailevi mahremiyeti ifşa eden soru, resim ve simgeler yer almayacaktır."ifadesi yer almaktadır.

Bu sebepten çalışmanın, Gaziantep Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan branş öğretmenlerine yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.  
25/03/2014  
Yanus Emre KÖROĞLU  
M.E.B.

Cemalettin ÖZDEMİR  
Vali a  
Vali Yardımcısı

Ek: 1 (Genelge)

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ GELEN EVRAK	
EVRAK TARİHİ	02.06.14
EVRAK NO	154
EK	

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır  
Evrağın teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden bd0c-f5a7-38bc-aae0-c6e9 kodu ile yapılabilir.

Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükdüğü/GAZİANTEP Şb.Md.M.Şakir ULUDAĞ-Strateji Geliştirme V.H.K.İ M.OĞUZHAN  
Elektronik Ağ: [www.gaziantep.meb.gov.tr](http://www.gaziantep.meb.gov.tr) Tel: (0342) 231 10 58 -4330  
e-posta: [gaziantepmcm@meb.gov.tr](mailto:gaziantepmcm@meb.gov.tr) Faks: (0342) 232 24 10



## ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Pınar TUNAÇ
2. **Doğum Tarihi:** 21.01.1981
3. **Unvanı:** Öğretmen
4. **Öğrenim Durumu:** Yüksek Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Sınıf Öğretmenliği	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	2003
Y. Lisans	Eğitim Yönetimi, Teftişi , Planlaması ve Yönetimi	Zirve Üniversitesi	2014

### **Yüksek Lisans Tezi:**

“Denetimin Sınıf Öğretmenleri üzerinde oluşturduğu Psikolojik baskının incelenmesi. “ Zirve Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , Gaziantep ,2014

