

## İLKÖĞRETİM KURUMLARININ DENETİMİNDE YETERİNCE YERİNE GETİRİLMEDİĞİ GÖRÜLEN BAZI DENETİM ROLLERİ VE NEDENLERİ

Berrin Burgaz\*

### ABSTRACT:

Contemporary goal of supervision is the improvement of the teaching-learning process in schools. In this respect, educational supervisors play significant roles in educational system. However, it is appeared that many current supervisory practices are not similar to perceived ideal practices because there are some reasons which makes the actual practices inadequate. This paper is about these inadequancies and tries to expose the results and recommendations of the certain research [Burgaz, 1992] done in the field of educational supervision. The research attempted at determining the extent to which the selected reasons influences the reasons of the selected reasons influences the reasons of the selected inadequate supervisory role behaviours by depending on the views of elementary school supervisors and teachers. The research seems to be important with the particular consideration of dealing with the reasons of the inadequate supervisory role behaviours in a more analytical way and revealing that each inadequate supervisory role behaviour may have a different reason and being a conductive one for measures which will take.

### KEY WORDS:

Educational Supervisory Roles, Inadequancies in Supervisory Roles.

### ÖZET:

Çağdaş eğitim denetiminin amacı, okullarda öğrenme - öğretme sürecinin geliştirilmesidir. Bu bakımdan eğitim denetmenleri eğitim sistemi içinde önemli roller oynarlar. Ancak bu alanda yapılan araştırmalara bakıldığında, uygulamada "gözlenen" denetimsel rol davranışlarının "beklenen" rol davranışlarına uygun olmadığı görülmektedir. Bu makale, bu tür yetersizliklerden ve bu yetersizliklerin nedenlerini araştıran bir çalışmanın [Burgaz, 1992] sonuçlarından söz etmektedir.

### ANAHTAR SÖZCÜKLER:

Denetim Rollerindeki Yetersizlikler.

Eğitimde niteliğin korunması ve geliştirilmesi konusunda çalışmaların hangi noktalarda yoğunlaştırılacağı, eğitimcilerin her zaman gündeminde yer almış ve eğitimde nitelik sorununa çeşitli açılardan yaklaşılmıştır. Eğitim sisteminde yer alan denetmenler de, öğrenme - öğretme sürecini geliştirerek, eğitim sisteminin nitelikli ürünler vermesini sağlayan temel gruplardan biridir. Bu anlayıştan ha-

rekette, çağdaş eğitim denetiminin amacı, öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen tüm öğeleri birlikte ele alarak, süreci değerlendirmek ve daha etkili kılmak üzere gerekli önlemleri almak olarak tanımlanmaktadır. Denetimsel roller, denetimin bu amacını gerçekleştiren bir biçimde düzenlenir ve eğitim denetmenlerinden denetimsel rolleri etkili bir biçimde yerine getirmeleri beklenir.

Örgütlerde belli bir konuma ilişkin olarak belirlenmiş ve yerine getirilmesi gereken davranışlar bütünü olarak tanımlanabilecek olan rollerin, bu konuda bulunan kişi tarafından istenen nitelikte yerine getirilmesi beklenir. Ancak böyle ideal bir durumun gerçekleşmesi son derece zordur, çünkü beklenen rol davranışının gözlenen rol davranışına dönüşebilmesinin hem destekleyicisi hem de engelleyicisi sayılabilecek bir takım etkenler söz konusudur. Bu etkenler, bireysel, örgütsel ve çevre boyutlarında toplanabilir. Kişilik, bireysel gereksinimler ve eğilimler, yeterlik ve tutum gibi bireysel boyutta bulunan etkenler rolün oluşumuna etkiler. Bireysel boyutta yer alan bu etkenlerin yanısıra örgütsel boyutta yer alan yönetim felsefesi, örgüt yapısı, örgütteki insan ilişkilerinin niteliği, personel politikası, çalışma koşulları ve örgütsel olanaklar da rolün başarılmasını etkileyen etkenler olarak ele alınabilir. Bireysel ve örgütsel boyutta yer alan bu değişikliklerin yanısıra, çevre de rolün oluşumunda bir etken olarak görülebilir. Bireyin rol başarımı, gerek örgütün gerekse kendisinin çevre ile kurduğu ilişkilerin nitelik ve düzeyinden etkilenir.

Örgütlerde "gözlenen rol davranışı", bu üç boyutta yer alan etkenlerin bireyi etkileme derecesine göre, "beklenen rol davranışı" ile tutarlı olmayabilir. Nitelikli araştırmalar, denetimsel uygulamalarda gözlenen rol davranışı ile kuramcılar tarafından ortaya konulan ve savunulan beklenen rol davranışları arasında oldukça az bir benzerlik olduğunu göstermektedir [1, 2].

Denetim uygulamalarına ilişkin aşağıdaki çalışmalar, denetim rollerinden olan mesleki yardım ve rehberlik, değerlendirme ve öğreticilik rollerine ilişkin uygulama yetersizliklerine değinmektedir.

Denetmenlerin mesleki yardım ve rehberlik rolü ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, özellikle, denetmenlerin sınıf-içi öğretimsel sorunları anlayamadıklarını, öğretmenlerin denetmenlerden ol-

\* Yrd.Doç. Dr.Berrin Burgaz, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

dukça seyrek olarak yapıcı öneriler aldıklarını ve öğretmenlerin rehberliğin kaynağı olarak diğer öğretmenleri gördüklerini [3], öğretmenlerin öğretimle ilgili sorunlarını belirleme ve bu konularda öğretmene yardım sağlama ile ilgili denetmen tutum ve davranışlarının yetersiz olduğunu [4], çevre ile ilişkiler geliştirmede denetmenlerin yetersiz kaldıklarını [5], öğretmenlere, ders planlama, dersi sunma, öğrenciyi güdüleme ve öğrenci başarılarını değerlendirme konularında yapılan rehberliğin yetersiz olduğunu [6], denetmenlerin programlarla ilgili sorunları öğretmenlerle birlikte saptamadıklarını ve çözümediklerini, öğretmenlerin uygun denetimsel yardım almadıklarını [7] ortaya koymaktadır. [2] Bu ve benzeri yetersizlikler öğretmenlerin yeterli düzeyde mesleki yardım alamadığının bir işareti sayılabilir. Oysa öğretmenler, mesleki gelişme fırsatları ile ilgili bilgiye, meslekteki son gelişmeler ile ilgili yeni bilgiye ve örnek dersler görmeye gereksinimleri olduğunu ifade etmektedirler [8].

Mesleki yardım ve rehberlik rolünü yeterince yerine getirilemeyişinin nedenleri olarak, denetmen - öğretmen iletişiminin az ve sağlıklı oluşu [4] denetmenin öğretmenlerin farklı gereksinimlerini gözetmeksizin her öğretmene aynı süreyi ayırması [9], denetmenin bu role ilişkin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayışı, denetmen-öğretmen ilişkisinin işbirliğine dayalı olmayışı, denetmenlerin rehberlik yapma konusunda isteksiz oluşları ve bu rolle az ilgilenmeleri [5], denetmenin eğitim programları konusunda yetersiz bilgiye sahip olmaları, öğretmenlerin mesleki gereksinimlerini karşılamak için farklı yaklaşımların kullanılmaması, öğretmenlerin yardım almada gönülsüz olmaları [6] ve öğretmenlerin rehberliğe gereksinim duyduklarında denetmene ulaşamamaları gösterilmektedir [10].

Denetmenlerin mesleki yardım ve rehberlik rolünün yanısıra değerlendirme rolünü de etkili bir biçimde yerine getiremedikleri ve değerlendirme rolünü rehberlik rolünden daha fazla önemsedikleri görülmektedir [2].

İlgili araştırma ve çalışmalara bakıldığında değerlendirme rolüne ilişkin yetersizliklerin aşağıdaki noktalarda yoğunlaştığı görülmektedir: değerlendirme amaçları ve ölçütler belirsizdir [11], değerlendirme araçları ve değerlendirme yaklaşımları oldukça yetersizdir [12, 13], bireysel gereksinimleri, özellikleri, gelişimleri, öğretim yöntemleri ve sınıf hedefleri farklı olan öğretmenler aynı değerlendirme formu ile değerlendirilmektedir [14], değerlendirmeler nesnel bir biçimde yapılmamakta, değerlendirmelerde öğretmenin kişiliği ve okuldaki diğer kişilerle olan ilişkileri işe karıştırılmakta [15] ve değerlendirme sonuçları değerlendirenin kişisel niteliklerinden etkilenmektedir, değerlendirme sonuçları hakkında

öğretmenler bilgilendirilmemekte [16], pekiştirme yapılmamakta ve öğretmenlere değerlendirme sonrasında somut öneri ve açıklamalarda bulunulmaktadır [10], değerlendirme sürecine öğretmenlerin katılımı oldukça az olmakta ya da istenmemekte ve değerlendirme öğretmen davranışlarını geliştirici bir süreç olarak görülmemektedir. Bu yetersizliklerin sonucu olarak öğretmenler, değerlendirme uygulamalarından doyum sağlamamakta, öğretmenler, değerlendiren kişilerin önerilerine güvenmemektedirler [17]. Öğretmenlerin yanısıra, değerlendirme rolünü üstlenen müdürlerin de beklenen ve gözlenen değerlendirmeler arasında fark olduğunu ifade etmeleri bu rolün yeterince yerine getirilmediğinin bir işareti sayılabilir [6].

Değerlendirme rolünün yeterince yerine getirilememesinin nedenleri arasında ise, denetmen ile öğretmenler arasındaki iletişimin az ve yetersiz oluşu [11, 10], değerlendirmeye ayrılan sürenin azlığı, seyrek sınıf ziyaretleri, gözlemlerin sıkça yapılmayışı ve dönüt eksikliği [16], değerlendirme araçları olarak en çok kontrol listelerinin ve gözlem formlarının kullanılması önemli bir yer tutmaktadır. Bunun yanısıra denetmenler, değerlendirmenin biçimlendirici ve düzey belirleyici yönlerini birbirinden ayıramamaktadırlar. Denetmenler daha çok düzey belirleyici değerlendirme yöntemlerine yönelmekte [18], bu durum ise yapılan değerlendirmelerin hem öğretmen davranışını hem de öğretimi geliştirici bir etkiye sahip olamamasına neden olmaktadır. Değerlendirenlerin uzmanlık ve niteliklerinin yetersiz oluşu [11], öğretimin denetimi ile az ilgilenmeleri ve öğretmenleri değerlendirme sürecine katmamaları [17] da değerlendirme rolünün yetersiz oynanmasına yol açan nedenler arasında sayılmaktadır.

Denetmenin, değerlendirme ve rehberlik rollerinde olduğu gibi öğreticilik rolüne ilişkin olarak da birtakım yetersizlikler söz konusudur. Hizmet-içi eğitim çalışmalarına katılacak öğretmenlerin halihazırdaki bilgi ve beceri düzeylerinin, ilgilerinin analizi yapılmamakta, bunun bir sonucu olarak öğretmenlerin hizmet-içi eğitim gereksinimleri doğru bir biçimde belirlenememektedir [19]. Öğretmenlerin hizmet-içi eğitim çalışmalarının içeriğinin belirlenmesine ve planlamasına katılımı sağlanmamakta, ilerlemenin hedeflendiği hizmet-içi eğitim programlarının çeşitli yönlerine ilişkin araştırmalar yapılmamakta; geliştirme programları etkili öğrenme-öğretme ve etkili okul konularıyla ilgili yeni ve artan bilgiyi kullanmamakta; sonuç olarak, programlar bu konularla ilişkisiz hazırlanmaktadır [20]. Öğretmen toplantılarında öğretimsel yardımdan çok, öğretmenlerin hataları ve eksikleri üzerinde durulmakta, öğretmenler eğitim programlarında ortaya çıkan sorunların tek kaynağı

olarak görülmekte; hizmet-içi eğitim programlarında kazanılan bilgi ve becerilerin sınıfta kullanılmasından sonra, öğretmenler bu kullanımın uygunluğu ve niteliği konusunda çok az dönüt almaktadırlar [21]. Seminerlerin, örnek uygulamaların ve benzeri hizmet-içi eğitim çalışmalarının az sayıda yapılması [22] da bu rolün yeterince gerçekleşmediğinin bir göstergesi olabilir.

Öğreticilik rolünün yeterince yerine getirilemeyişi ile ilgili görülen nedenleri ise şöyle sıralamak olasıdır: hizmet-içi eğitime ayrılan bütçenin azlığı [20], denetimsel gözlemlerin ve öğretimin analizinin, öğretmenlerin hizmet-içi eğitim gereksinimlerini belirlemeden çok değerlendirme amacıyla yapılması, denetmenlerin öğretmenler için hizmet-içi eğitim çalışmalarını düzenlemeye az zaman ayırmaları [1], hizmet-içi eğitim çalışmalarının içeriğinin daha çok okul yöneticilerinin kararlarından etkilenmesi ve yılda ancak bir, iki ya da üç günlük hizmet-içi eğitim çalışmalarının yapılabilmesi [19].

Eğitim denetimi alanında yurt dışında yapılan bu araştırma ve çalışmalarda yeterince yerine getirilemediği görülen denetimsel rollerin, Türk Eğitim Sisteminde benzer roller üstlenmiş olan eğitim denetmenleri [ilköğretim denetmenleri] tarafından da yeterince yerine getirilemediği çeşitli araştırma bulgularıyla saptanmıştır.

Araştırmalarda yeterince yerine getirelemediği saptanan mesleki yardım ve rehberlik ile ilgili rol davranışları şunlardır:

1. Planlama tekniklerinin anlaşılmasında ve uygulanmasında öğretmenlere yardımcı olma [23, 24, 25, 26].
2. Öğretim araçlarının seçilmesinde ve kullanılmasında yardımcı olma [23, 24, 25, 26, 27].
3. Okul ve çevresi arasında iyi bir iletişim ve işbirliği kurulmasında öğretmenlere yardımcı olma [25, 27, 26, 24, 23].
4. Öğretim amaçlarına uygun yöntem ve tekniklerinin seçilmesinde ve uygulanmasında yardımcı olma [24, 25, 26].
5. Mesleki yayınları tanıtmaya ve bunları okumaya teşvik etme [24, 25, 26, 27, 23].
6. Öğrenci başarılarını uygun tekniklerde ölçme ve değerlendirmede öğretmenlere yardımcı olma [27, 24, 26, 25].
7. Öğretmenler ve yöneticiler tarafından ortaya konulan eğitim-öğretim problemlerine çözüm bulunması için yeterli çabayı gösterme [27, 26, 25].

8. Eğitsel kollar ve eğitsel etkinliklerle ilgili çalışmalarda öğretmenlere yardımcı olma [23, 27, 25, 26].
9. Öğrencilerin bireysel ayrılıklara göre gelişmelerini sağlamak üzere gerekli önlemlerin alınmasında yardımcı olma [23, 25, 26].
10. Başarılı bir eğitim için gerekli olan okul ve sınıf içi ortamın hazırlanmasında yardımcı olma [23, 27, 25, 6].
11. Karşılaşılan her türlü eğitim ve öğretim problemlerinin çözümlenmesinde başvurulacak bir eğitim danışmanı olma [26, 27, 25].
12. Öğretmenlerin ve çevrenin ilgi ve gereksinimlerine dönük öğretim programlarının düzenlenmesinde öğretmenlere yardımcı olma [27, 24, 26].

Denetmenlerin, uygulamada, mesleki yardım ve rehberlik rolünden çok değerlendirme rolüne yönelindikleri görülmektedir. Denetim rollerinden olan değerlendirme, hem öğretmenin öğretimsel davranışının değerlendirilmesini hem de öğrenme - öğretme sürecinde yer alan diğer etkenlerin de değerlendirilmesini öngörür. Bu etkenler, yönenici ve uzman personel, çevre, öğrenci [28], okulun sahip olduğu olanaklar, eğitim programları, eğitim felsefesi ve politikalarıdır.

Araştırmalarla yetersiz olduğu saptanan değerlendirme rolüne ilişkin bazı rol davranışları şunlardır:

1. Eğitim-öğretim çalışmalarında öğretmenlerden neler beklendiğini ve başarısının değerlendirilmesinde hangi ölçütlerin kullanılacağını açık ve seçik olarak öğretmenlere bildirmesi [27, 25, 26, 29].
2. Öğretmenin başarı derecesini ölçmede tarafsız ve güvenilir değerlendirmeler yapabilmesi [27, 29, 26].
3. Eğitim ve öğretimin verimini ölçmek suretiyle öğretmenlerin çalışmalarını ve okulun işleyişini değerlendirme [26, 25].
4. Okulun ve öğretmenlerin buldukları çevreye, sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan etkisini değerlendirme [25, 26].

Denetim uygulamalarında, denetmenlerin, değerlendirme rollerini diğer rollerinden daha fazla oynamaya eğilimli olmalarına karşın araştırmalar denetmenlerin, bu rolü de yeterince yerine getiremediklerini göstermektedir.

Denetmenin öğreticilik rolü, araştırmalara göre ye-

terince yerine getirelemeyen bir başka rol olarak ortaya çıkmaktadır.

İlköğretim denetimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda denetmenlerin öğreticilik rolüne ilişkin olarak uygulamada yeterince yerine getirilmediği saptanan rol davranışları şunlardır:

1. Öğretmenlerin meslekte yetişmelerini sağlamak amacıyla mesleki toplantılar düzenleme, konferanslar verme [25, 27, 26].
2. Örnek dersler vererek bir dersin en iyi biçimde nasıl işleneceğini gösterme [27, 26].

İlköğretimin denetiminde karşılaşılan sorunlar sadece denetimsel rollerin yerine getirilemeyişi ile sınırlı değildir denetimsel rol davranışlarının yerine getirilişi biçimi, denetim sisteminin felsefesi, işleyişi ve denetmenlerin iş yükü, maddi olanaklar, çalışma koşulları, denetim ve öğretim sürecindeki kişilerin eğitim ve yükselme olanakları ve çevre ile ilgili sorunlar da söz konusudur. Bu sorunlar süreçte etkileşerek zaman zaman birbirlerinin neden ve sonucu olabilmektedir.

Ülkemizde yapılan bir araştırma [30] denetmen rollerinde olan mesleki yardım ve rehberlik, değerlendirme ve öğreticilik rollerini ele alarak, bunların yeterince yerine getirilemeyişi nedenlerini araştırmıştır. Araştırmanın amacı ilköğretim denetmenlerinin ve ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak seçilmiş bazı denetimsel rol davranışlarının yeterince yerine getirilemeyişi içinde etkili olan nedenleri belirlemektir.

Araştırma evreni olarak Ankara İli'ndeki resmi ilkökullarda görevli ve sınıf okutan ilköğretim öğretmenleri ile bu ilde görevli ilköğretim denetmenleri alınmıştır. Ankara ilinde görev yapan ilköğretim denetmenlerinin tümü örnekleme girmiş, öğretmenlerin seçiminde ise tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak dört bölgeden 32 okul alınmıştır; bu okullarda görev yapan öğretmenler örnekleme dahil edilmiş; denetmenlerin ise tamamı çalışma kapsamına alınmıştır.

Bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından geliştirilmiş, soruların güvenirle yanıtlanmasını sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Toplanan verilerin analizinde kullanılmak üzere frekans ve yüzdeler belirlenmiş ve grupların görüşleri arasında farkın önemli olup olmadığına bakmak için khi-kare önemlilik testi kullanılmıştır.

Araştırma, ilkökullardaki denetim uygulamalarında yeterince yerine getirilemeyen denetimsel rol davranışlarının nedenlerini araştırmaya yöneldiğinden öncelikle Türkiye'de konu ile ilgili olarak yapılan

araştırmalar incelenmiş ve bu tür davranışların bir listesi yapılmıştır. Bu listeden, denetmenin mesleki yardım ve rehberlik değerlendirme ve öğreticilik rolleri ile ilgili olan davranışlar seçilerek araştırma sınırlandırılmış ve davranışların araştırmalarda sorun olarak sözedilme sıklığı gözönünde bulundurularak kendi içinde yeniden sıralanmıştır. Bu sıralamanın sonucunda araştırma kapsamına giren ve nedenleri araştırılan denetimsel rol davranışları şunlardır:

1. Eğitim araçlarının öğrenme amacına ve ortamına uygun bir biçimde seçilmesi ve kullanılmasında öğretmenlere yardımcı olmak (Mesleki Yardım ve Rehberlik).
2. Kullanılan öğretim yöntem ve tekniklerin öğrenme amacına ve ortamına uygun bir biçimde seçilmesinde ve uygulanmasında öğretmenlere yardımcı olmak (Mesleki Yardım ve Rehberlik).
3. Yıllık, ünite ve ders planlarının eğitim amaçlarına uygun olarak yapılmasında öğretmenlere yardımcı olmak (Mesleki Yardım ve Rehberlik).
4. Öğretmenlere eğitim-öğretim ile ilgili yayınları tanıtmak ve onları mesleki yayınları okumaya özendirmek (Mesleki Yardım ve Rehberlik).
5. Öğretmenlere, öğrencilerin başarılarını uygun tekniklerle ölçme ve değerlendirmede yardımcı olmak (Mesleki Yardım ve Rehberlik).
6. Okul ile çevresi arasında iyi bir iletişim ve işbirliği kurulmasında öğretmenlere yardımcı olmak (Mesleki Yardım ve Rehberlik).
7. Öğretmenlerin meslekte yetişmelerini sağlamak amacıyla mesleki çalışmalar (konferans, seminer, hizmet-içi eğitim, toplantı v.b.) düzenlemek (Öğreticilik).
8. Öğretmen başarısını değerlendirirken hangi ölçütleri kullanacaklarını (öğretmenlerden neler beklediğini) açık hale getirmek (Değerlendirme).
9. Öğretmen başarısını güvenilir teknik ve yöntemlerle gerçeğe uygun olarak saptamak (Değerlendirme).

Yukarıda sözü edilen denetimsel rol davranışlarının istenen nitelik ve nicelikte yerine getirilemeyişinin nedenleri kuşkusuz bu araştırmada ele alınan ve aşağıda belirtilenlerden çok daha fazladır. Araştırmada ele alınan nedenler anket uygulamasının getirdiği sınırlılık nedeniyle özel ve genel nedenler olarak iki grupta toplanmıştır. "Özel nedenler", ele

alınan denetimsel rol davranışlarının yeterince yerine getirilmemesinde ne derece etkili olduğunu her bir rol davranışına bağlı olarak tek tek araştırılan nedenlerdir. "Genel nedenler" ise ele alınan denetimsel rol davranışının yeterince yerine getirilememişinde ne derece etkili olduğu davranışların tümü için genel olarak araştırılan nedenlerdir.

Araştırmada sözü edilen özel nedenler şunlardır:

1. Denetmenlerin hizmet öncesinde (denetmen olmadan önce) denetim görevine ilişkin olarak gördükleri eğitimin bu konuda yeterli olmayışı.
2. Denetmenlere, denetmenlikleri sırasında, verilen hizmet-içi eğitiminin yeterli olmayışı.
3. Denetmenlerin kendilerini geliştirmeye istekli olmayışı.
4. Öğretmenlerin hizmet öncesinde (öğretmen olmadan önce) öğretmenlik görevine ilişkin olarak gördükleri eğitimin yeterli olmayışı.
5. Öğretmenlere, öğretmenlikleri sırasında, verilen hizmet-içi eğitimin yeterli olmayışı.
6. Öğretmenlerin, denetmenden yardım almadaki istek düzeylerinin düşük oluşu.

Araştırmada genel nedenler olarak sözü edilen genel nedenler şunlardır:

1. Denetmenlerin, öğretmenlerle açık bir iletişim kurmaktan kaçınmaları.
2. Öğretmenlerin, denetmenlerle açık bir iletişim kurmaktan kaçınmaları.
3. Denetmenlerin öğretmenlere yardımcı olma konusunda yeterli çaba göstermemeleri.
4. Denetmenlerin okulda geçirdikleri süreyi etkili kullanamamaları.
5. Denetmenin denetlemekle yükümlü olduğu öğretmen sayısının fazla oluşu.

Denetim ile ilgili bilgiler, denetleyen kadar denetlenen için de gereklidir. Nasıl, niçin, ne zaman ve hangi araçlarla denetleneceğini ve denetmenden hangi konularda yararlanacağını bilmek denetlenen konumundaki öğretmenin denetim sürecine katılmasını kolaylaştıracak ve bu sürecin önemli bir aşaması olan geliştirme aşamasının daha etkili işlenmesine yardımcı olacaktır. Denetmen ve öğretmen, gerçekte bu süreçte karşılıklı işbirliği yapan, karşıt konularda yer alan değil ortak eylemde bulunması beklenen iki taraftır. Bu gerçekten hareketle, denetimsel rol davranışlarının yeterince yerine getirilememesinin nedenlerini, denetmenin olduğu kadar öğretmenin davranış, tutum, özellik ve

tutumlarında da aramak gerekir. Nitekim araştırmamızın nedenleri arasında öğretmenlerin hizmet öncesinde ve hizmet içindeki eğitimleri ile denetmenden yardım almadaki ve denetmenlerle iletişim kurmadaki istek düzeyleri birer neden olarak görülmüş ve rol davranışlarını ne düzeyde etkilediği de araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, seçilmiş dokuz denetimsel rol davranışının yeterince yerine getirilememişinin özel nedenlerine ilişkin denetmen ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Yapılan tercihler gözönüne alındığında, denetmenlerin ve öğretmenlerin farklı nedenlere yönelindikleri görülmektedir.

- a. Denetmenler, "kendilerine verilen hizmet-öncesi eğitimin yeterli olmayışını" sadece, "öğretmenlere, eğitim-öğretim ile ilgili yayınları tanıtmaya ve onları mesleki yayınları okumaya özendirme" rol davranışı ile "öğretmenlerin meslekte yetişmelerini sağlamak amacıyla mesleki çalışmalar düzenleme" rol davranışlarının yeterince yerine getirilememişinin nedeni olarak görmektedirler.
- b. Denetmenler, "kendilerine verilen hizmet-içi eğitimin yeterli olmayışını" sadece "öğretmenlere, eğitim-öğretim ile ilgili yayınları tanıtmaya ve onları mesleki yayınları okumaya özendirme" rol davranışlarının yeterince yerine getirilememişinin nedeni olarak görmektedirler.
- c. Denetmenler, "kendilerini geliştirmeye istekli olmayışlarını" sadece, "okul ile çevresi arasında iyi bir iletişim ve işbirliği kurulmasında öğretmenlere yardımcı olma" rol davranışının yeterince yerine getirilememişinin nedeni olarak görmektedirler.
- d. Denetmenler öğretmenlere verilen hizmet-öncesi eğitimin yeterli olmayışını, "yıllık, ünite ve ders planlarının eğitim amaçlarına uygun olarak yapılmasında yardımcı olma" ile "okul ile çevresi arasında iyi bir iletişim ve işbirliği kurulmasında öğretmenlere yardımcı olma" rol davranışlarının dışındaki diğer yedi denetimsel rol davranışının yeterince yerine getirilememişinin nedeni olarak görmektedirler. Bir bakıma denetmenler, öğretmenlerin ders planlarının eğitim amaçlarına uygun bir biçimde nasıl yapılacağını ve okulun çevresi ile nasıl iyi ilişkiler kurulabileceğini hizmet-öncesi eğitimleri sırasında öğrendiklerini ve öğrenimlerin sözü edilen bu iki rol davranışının yerine getirmesini kolaylaştırdığını ifade etmektedirler.
- e. Denetmenler, öğretmenlere verilen hizmet -

İçerik eğitimlerin yeterli olmayışını "yıllık, ünite ve ders planlarının eğitim amaçlarına uygun olarak yapılmasında yardımcı olma", "okul ile çevresi arasında iyi bir iletişim ve işbirliği kurulmasında yardımcı olma" ve "öğretmen başarısını güvenilir teknik ve yöntemlerle gerçeğe uygun olarak saptama" rol davranışlarının dışındaki diğer altı denetimsel rol davranışını yeterince yerine getirilemeyişinin nedeni olarak görmektedirler.

- f. Denetmenler, öğretmenlerin kendilerinden yardım almadaki istek düzeylerinin düşük oluşunu, ele alınan dokuz denetimsel rol davranışının tümünün yeterince yerine getirilememesinde bir neden olarak görmektedir.
- g. Öğretmenler, ise denetmenlere verilen hizmet-öncesi ve hizmet-içi eğitimlerinin yeterli olmayışını ve denetmenlerin kendilerini geliştirmeye istekli olmayışlarını, ele alınan dokuz denetimsel rol davranışının tümünün yeterince yerine getirilemeyişinin nedenleri olarak görmektedirler.
- h. Öğretmenler "kendilerine verilen hizmet - öncesi eğitimin yeterli olmayışını", "eğitim - öğretimle özendirme" rol davranışı dışındaki tüm rol davranışlarının yeterince yerine getirilememesinin nedeni olarak görmektedirler.
1. Öğretmenler, "kendilerine verilen hizmet-içi eğitimin yeterli olmayışını", ele alınan dokuz denetimsel davranışını yeterince yerine getirilemeyişinin nedeni olarak görmektedirler.

Öğretmenlerin, hizmet-öncesi ve hizmet-içi eğitimlerinin yetersiz oluşuna ilişkin olarak verdikleri cevaplar birlikte ele alındığında, öğretmenlerin denetim konusunda daha çok bilgilenmek istedikleri ve bunun denetmenin bu rol davranışlarını yerine getirmesini kolaylaştıracağı inancında oldukları sonucuna varılabilir.

- i. Öğretmenler, "denetmenden yardım almadaki istek düzeylerinin düşük oluşu"nu, ele alınan dokuz denetimsel rol davranışının yeterince yerine getirilemeyişinde bir neden olarak görmemektedirler. Bu sonuç, öğretmenlerin, denetimsel rol davranışlarının neler olduğu ya da daha etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi konusunda her zaman yardım almaya hazır olduklarının bir ifadesidir.

Araştırmanın, seçilmiş dokuz denetimsel rol davranışının yeterince yerine getirilemeyişinin genel ne-

denlerine ilişkin denetmen ve öğretmen görüşlerine dayalı olan sonuçlarına bakıldığında görüşler arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ).

Denetmenler, öğretmenlerin kendileri ile iletişim kurmaktan kaçınmalarının ve denetmenin denetlemekle yükümlü olduğu öğretmen sayısının fazla oluşunun, rol davranışlarının yerine getirilmesinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenler de, denetmenlerin kendileri ile iletişim kurmaktan kaçınmalarını rol davranışlarının beklenen düzeyde gerçekleşmemesinin nedeni olarak görmektedirler.

Öğrenim sürecinin geliştirilmesi için birlikte çalışması beklenen denetmenlerin ve öğretmenlerin iletişimden kaçınmaları öğretimsel etkililik açısından önemli bir eksikliklerdir.

Denetmenlerin ve öğretmenlerin denetmenin denetlemekle yükümlü olduğu öğretmen sayısının fazla oluşunu "her zaman" ve "çoğunlukla" bir neden olarak görmeleri, bu nedenin belirgin bir biçimde rol davranışlarının gerçekleştirilmesini engellediğini göstermektedir.

Özetle, seçilmiş dokuz denetimsel rol davranışının denetmenler ve öğretmenler tarafından "beklenen" ancak yeterince yerine getirilemeyen davranışlar olduğu, söz konusu rol davranışlarının yetersizliğinde ele alınan özel ve genel nedenlerin değişen oranlarda etkili olduğu görülmektedir.

#### Öneriler:

1. Denetmenlerin, denetimsel rollerini daha etkili bir biçimde oynayabilmeleri için hizmet-öncesinde uygun bir formal eğitimden geçirilmeleri sağlanmalıdır.
2. Öğretmenler, hizmet-öncesi eğitimleri sırasında çağdaş eğitim denetiminin amaç ve ilkeleri konusunda aydınlatılarak, öğretmenlikleri sırasında denetim sürecine katılmaları sağlanmaya ve denetmenden yardım alma talepleri artırılmaya çalışılmalıdır.
3. Denetmenlerin mesleki açıdan daha yetkin kılınması amacıyla halen görevli olan ilköğretim denetmenlerine hizmet-içi eğitim çalışmalarını düzenli olarak sağlanmalıdır.
4. Öğretmenler için düzenlenecek hizmet-içi eğitim çalışmalarında eğitim-öğretim ile ilgili bilgi ve beceri gereksinimleri giderilerek denetmenlerin yükü azaltılmaya çalışılmalıdır.
5. Denetmenlerin, hizmet-öncesi ve hizmet-içi eğitimlerinin dışında da kendini geliştirme

çabası içinde olmaları sağlanmalı; denetmenler bu doğrultuda güdülenmeli ve bu türdeki çabaları ödüllendirmelidir.

6. Denetmenin denetlemekle sorumlu olduğu öğretmen sayısı azaltılarak denetmenlerin değerlendirme dışındaki rollerine de zaman ayırmaları sağlanmalıdır.
7. Denetmenler ve öğretmenler iletişim konusunda eğitilerek, öğretimsel sorunların tartışılıp çözümlenebileceğini yapıcı ve güven dolu bir etkileşim ortamının yaratılmasının temeli atılmalıdır.
8. Araştırmada ele alınan rol davranışlarının yeterince yerine getirilemediğinin başka nedenleri de araştırılmalı ve sonuçlar bütünleştirilmelidir.

#### KAYNAKÇA

- [1] SULLIVAN, C.G. (1982): Supervisory Expectations and Work Realities. *Educational Leadership*. 39 [6]. 448-451.
- [2] THOMPSON, A.G. ve Russell H.Z. (1982) : Supervision of Instruction: Dying or Dead. *The Clearing House*. 55 [9], 394-396.
- [3] Mc CARTY, D.J. ve Diğerleri (1986): Supervision and Evaluation. *The Clearing House*. 59 (8): 351-353.
- [4] CHUNN G.F. (1986): Perceptions of Teachers and Principals Concerning Behaviors and Attitudes that Contribute to an Effective Supervisory Cycle. *Dissertation Abstracts International*. 46 (09): 1861.
- [5] VICKERS, B.H. (1989): A Comparison of Elementary Principals and Elementary Teachers Perceptions of Their Principals Supervisory Behaviors.
- [6] STEWART, M.J. (1982): Perceptions of Teachers and Principals Toward Teacher Evaluation by Principals in Small West Tennessee Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*. 48 (08): 1956.
- [7] PATTERSON, F.W. (1990): A Study of the Perceptions of Teachers, Principals and Supervisors About the Present Practice and the Ideal Practice of Instructional Supervision in the Public Schools of Tennessee. *Dissertation Abstracts International*. 52 [12]:3891.
- [8] TAYLOR, D. (1987): Perceptions of Teachers in Small, Isolated Alaskan Schools Regarding Supervision Received Compared to Supervision Preferred. *Dissertation Abstracts International*. 47 (07), 2411.
- [9] CHRISTIANSEN, P.A. (1989): Use of Differentiated Supervisory Practices in the Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*. 49 (09), 2518.
- [10] MYERS, E.R. (1986): Perceptions of Selected Elementary School Principal's Leadership Behavior by Selected Experienced, Effective Elementary School Teachers in Minnesota.
- [11] JOHNSTON, J. (1989): Teacher Supervision and Evaluation Practices. *Dissertation Abstracts International*. 49 (12), 3602.
- [12] CROWLEY, K. (1986): An Analysis of Educator's Perceptions of Teacher Evaluation Practices. *Dissertation Abstracts International*. 46 (08), 2142.
- [13] WEAVER, D.L.F. (1989): An Analysis of the Purposes of Teacher Evaluation as Perceived by Evaluators and Evaluatees in selected Indiana School Districts. *Dissertation Abstracts International*. 49 (07), 1663.
- [14] VISE, A. ve Darling-Hammond, L. (1985): Teacher Evaluation and Teacher Professionalism. *Educational Leadership*. 42 (4): 28-31.
- [15] VACCA, J.A. (1986): An Analysis of Teacher Evaluation: The State of the Art in Kansas. *Dissertation Abstracts International*. 46 (10), 886.
- [16] RINDALL, M.K. (1990): Teacher Evaluation in Elementary Schools of the Los Angeles Unified School District. *Dissertation Abstracts International* 51 (11), 3588.
- [17] FRANCIS, E.B. (1988) Teacher Evaluation and the Improvement of Instruction Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*. 49 (03), 429.
- [18] HARRING, C. (1985): Teacher Supervision/Evaluation in the Small Schools of North Dakota: A Survey of Teachers, Administrators and School Board Presidents. *Dissertation Abstracts International*. 46 (02), 312.
- [19] EBERWINE, L.B. (1985): An Assesment of Elementary Teachers Inservice Education Needs. *Dissertation Abstracts International*. 46 (10), 2917.
- [20] WARD, B.A. (1985): Teacher Development: the Challenge of the Future. *Journal of Teacher Education*. 36 (1): 52-57.
- [21] JORDAN, W. (1990): Staff Development Incentives and Teacher Influence on Teacher Decisions to Participate in Staff Development Programs. *Dissertation Abstracts International*. 51 (09), 2944.
- [22] MAKINDE, S.A. (1986): Strategies for Improvement of Instructional Supervision in Nigeria. *Dissertation Abstracts International*. 46 [09]: 2506.
- [23] BÜYÜKİŞİK M. (1989): İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Etkinliklerinin Gerçekleşme Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi.

- [24] SARI, K. (1987): Çorum İlköğretim Denetmenlerinin İlkokul Öğretmenlerine Yapması Gereken Rehberliğin Yeterliliği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi.
- [25] ÖZ, F. (1977): Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi.
- [26] KAPUSUZOĞLU, Ş. (1988): Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi.
- [27] KARAGÖZOĞLU, G. (1977): İlköğretimde Teftiş Uygulamaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi.
- [28] BAŞAR, Hüseyin. (1987): Eğitim Müfettişi: Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi ve Yerleştirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Ankara Üniversitesi.
- [29] BAŞARAN, A. (1986): İlköğretim Kurumlarında Grupta Teftiş Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Ankara Üniversitesi.
- [30] BURGAZ, B. (1992): Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi.