

## ETKİLİ DENETİM

Dr. Muharrem KÖKLÜ

Bir sistemin (örgütün) oluşumunun en önde gelen öğelerinden birisi, ortak amaçtır. Yönetim, ortak amaçların gerçekleşmesi için, bütün insan ve madde kaynaklarını harekete geçirir. Sistemin girdileri işleme sürecinden geçirilerek, sonuçta bir ürün (çıktı) elde edilir. Çıktının, istenilen nitelikte (amaçlara uygun) olup-olmadığının belirlenmesi ancak değerlendirme yoluyla öğrenilebilir. Değerlendirmenin çeşitli yolları vardır. Bunlardan biri, denetimdir. Tarihsel süreç açısından bakıldığında, denetim anlayışının da yönetim anlayışı gibi çeşitlilik gösterdiği anlaşılır.

1920'lerden önce denetimin, yönetimin bir kolu olduğu ve uzman eğitimciler tarafından yürütüldüğü; öğretmenlerin yönetim tarafından denetlenmesi gereken işgörenler olarak algılandığı görülmektedir. 1920'lerde denetimde bilimsel bir niteliğin; 1930-40'larda insan ilişkilerinin vurgulandığı; 1940'lardan sonra ve özellikle son yıllarda insan kaynaklarının geliştirilmesine önem verildiği görülmektedir (Aydın, 1993 : 2).

Bilimsel yaklaşımda, denetmen-öğretmen ilişkisinin bilimsel bir temele dayanması ve nesnel kurallar tarafından yönlendirilmesi gerektiği vurgulanır. Buna göre, denetmen, denetimde bilimsel verilerden yararlanmalı, bütün öğretmenlerle tek tek ilişkilerinde nesnel kurallar uygulamalıdır. Nesnel kurallar, bireyden bireye değişmez. Denetmen, kendi dışında belirlenen nesnel kurallara göre rolünü oynamak durumundadır. Bu denetim anlayışı, daha çok, öğretmenin yetersiz olduğu sayılısına dayanmaktadır. Öğretmenlerin, önceden belirlenmiş görevleri, yönetimin istekleri doğrultusunda yerine getirmeleri istenmektedir. Denetmen yönlendiren, öğretmen yönlendirilen konumundadır. Bu işleyişle de denetim, otokratik bir denetim düşüncesini sergilemektedir. Bilimsel denetimde, eğitimin merkezi öğrencidir. Öncelikli amaç, öğrencinin gelişmesidir. Farklı yeteneklere sahip öğrenciler için farklı standartlar (programlar) kabul görmektedir. Öğrencilerin kendilerinden isteneni yerine getirebilmeleri için, nasıl çalışmalarını gerektiği onlara öğretilir. Bunun başarılması için de, öğrencilerin güdülenmesine önem verilir. Eğitim-öğretim sürecinde, öğrencinin aktif olmasına özen gösterilir. Böylece, yetişen öğrenci, kendi yükünü kendisi taşıyacaktır. Bilimsel yönetim anlayışına dayanan bilimsel denetim anlayışında, ast-üst ilişkileri net olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiler kapsamında sistemin işleyişi için verimlilik, sorumluluk ve kontrol çok önemli görülmektedir (Sergiovanni ve Starratt, 1979 ).

## *Köklü*

Demokratik insan ilişkileri yaklaşımı, program ve yöntemlerin yöneticiler ve denetmenler tarafından otoriter bir biçimde kabul edilmesine karşı bir tepki olarak doğmuştur. Bu anlayışa göre denetim, öğretmenin mesleki yeterlikte, yetenekleri elverdiğince, en üst noktaya getirilmesidir (Aydın, 1993 : 5). Kendi kendini geliştirme, mesleki yeterliğin ölçütleri olarak göz önüne alınmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımında da öğretim standartları üst düzeylerde saptanmakta ve denetmenler tarafından öğretmenlere aktarılmaktadır. Bu durumla, insan ilişkileri yaklaşımında da, öğretmenlerin mesleki yeterliksizliklerine ilişkin sayıltım geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bilimsel denetim anlayışında nesnel kurallar öğretmenin kişiliğinden önde bulunmasına karşın, insan ilişkileri yaklaşımında, kişilik önce gelmekte ve öğretmenlerin mesleki kararlara katılmalarına önem verilmektedir. Program ve yöntemlerin durumsallık (duruma görelik) göstereceği; belli durumlara dayalı mutlak doğru olan prosedürlerin olmadığı sayıltısı (yargısı), insan ilişkilerine önem veren denetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. İnsan ilişkilerine önem veren denetim anlayışının diğer bir yönü de, denetmeni, grubun etkin bir üyesi olarak kabul etmesidir. Okulda rahat bir havanın yaratılması ve okuldaki tüm personelin yaygın bir katılımının sağlanması, denetmenin görevi sayılmaktadır. Başka bir söylemle, denetmeden liderlik beklenmektedir. Lider, sadece var olan yapı ve prosedürü işleten bir kişi değil, yeni yapı ve prosedür de oluşturan biri olarak görülmektedir. Örgütsel yapı içerisinde sadece eğitimcilerin değil, tüm işgörenlerin geliştirilmesi ve bu yolla etkililiğin artırılması amaçlanmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için de, denetmenin merkezi otoriteden bağımsız, bilimsel bulgulara dayalı bir davranış sergilemesi gerekir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesine önem veren etkili eğitim denetimi tanımlama(kontrol, gözlem), değerlendirme(analiz, karşılaştırma), geliştirme işlevlerini içeren teknik ve sosyal bir süreçtir. Öğretim-öğrenme sürecinin geliştirilmesi, etkili eğitim denetiminin temel amacıdır (Hicks, 1960). Curtin, Gwynn ve VViles, denetmenin görevini, yöneltmekten çok öğretmeni desteklemek, ona yardım etmek, olumlu ve olumsuzlukları onunla paylaşmak olduğunu vurgulamaktadır. Burton ve Brueckner ise, denetimi, öğrenme ortamını geliştirme ve daha etkili kılmaya yönelik bir işlev olarak görmektedir (Aydın, 1993: 6-7). Buna göre, denetmenin ilk önce denetleyeceği kişiyi veya eylemi tanımlaması (hakkında bilgi toplaması) gerekir. Toplanan bilgiler ışığında bir değerlendirme yapılır. Eksikler, fazlalıklar, olumlu ve olumsuz yönler vs. belirlenir. Yapılan belirlemelere göre olumlu ve iyi yönler, eksikler ve olumsuzluklar birey ile görüşülür. Amaç, bireyin (işgörenin) gelişimini ve böylece öğrenmenin (öğretim-öğrenme sürecinin) gelişmesini sağlamaktır. Ancak böylesi bir eğitim denetimi, etkili olabilir. Bu anlayışa göre, etkili (geliştirmeyi amaçlayan) eğitim denetimi bazı özellikler gösterir (Hicks, 1960: 5-8). Bu özellikleri kısaca açıklayarak, şöyle belirtebiliriz:

1. Etkili (geliştirmeyi amaçlayan) denetim, esnek ve uyumludur. Peşin yarış ve yoruma açık değildir. Varolan problemin niteliği, ortamın özellikleri ve koşullar denetimin amacını ve yöntemini belirler. Ancak denetim sonunda yargı ve yorumlara ulaşılır.

2. Etkili denetim kolektiftir. İşbirliğine dayandır. Mesleki sorunların, bu sorunlarla ilgili tüm kişiler tarafından ele alınır, çözüme kavuşturması gerektiğine inanılır. Denetmen ve öğretmenler karşılıklı ilişki içinde, karşılıklı alma-verme davranışında bulunur, sorun çözmede ortak bir davranış geliştirebilirler.

3. Etkili denetim, bilimseldir. İlişkilerde sübjektiflik değil, nesnellik (objektiflik) esastır. Sorunlara yansız yaklaşmak, çok yönlü bakmak, verilere ve olgulara dayalı kararlar vermek denetimin bilimselliğini yansıtan özelliklerdendir.

4. Etkili denetim, yetenekleri ortaya çıkarıcıdır. İnsanın psikolojik ve duygusal gelişimi ve modern (çağdaş) eğitimin gelişmesi için bilgi sağlar. Öğretmenin özellikle güçlü yanları vurgulanarak, gelişmeye açık olması, gelişmeyi istemesi sağlanır. Yetersizlikler belirlenir, ancak iyi örnekler ve doğru davranışlar vurgulanır. Böylece yetenekli olduğu (güçlü olduğu) yönünün gelişmesi sağlanır.

5. Etkili denetim, güdüleyicidir. Öğretme-öğrenme sürecinde etkili bir rol oynayan öğrencilerin güdülenmesini sağlayıcı bir işlevi vardır.

Güdülemeyi, dıştan güdüleme ve içten güdüleme olarak ele alan değişik yazarlar vardır. İçten güdülemeyi savunan kuramlara (Gereksinim Kuramı; Maslov'un "Gereksinimlerin Hiyerarşisi" kuramı; McClelland'ın "Başarı Güdüsü" ) göre, bireyin içten duyduğu gereksinimler ve istekler onu içten güdüler; bu nedenle güdüleme içsel bir olaydır.

McGregor'un "X (katı) Kuramı" ve "Y (işkiye yönelik) Kuramı"; Herzberg'in "güdüleme kuramı" (güdüleyiciler- sağlık etkenleri); dıştan güdüleme, ilkesi üzerine oturmuş kuramlardır. Dıştan güdüleme, içten güdülemeye ek olarak, bireyin, ücret, çalışma koşulları, sorumluluk, tanıma-takdir edilme, gelişme gibi etkenlerce de güdülenebileceğini vurgular.

Etkili bir denetimde, güdüleme kuramlarının bulgularından yararlanılarak, öğrenme-öğretme sürecinde yer alan personelin işine güdülenmesi sağlanır.

6. Etkili denetim, çözümleyici ve birleştiricidir. Eğitim durumunda (öğretme-öğrenme sürecinde) yer alan her öğenin önemi ayrı ayrı kabul edilir. Öğretme-öğrenme sürecinin etkililiği, bu süreçte rol oynayan bütün öğelerin (hedef ve hedef davranışlar, çevre düzenlemesi, eğitim teknolojisi, yöntem ve teknikler, öğretim ilke ve kuramları, öğrencilerle ilgili belirleyiciler, öğretmenle ilgili belirleyiciler...vb.) uyumlu bir bütünlüğüyle

### *Köklü*

sağlanabilir. Etkili denetimde, öğretme-öğrenme sürecinde işlevsel olan (rol oynayan) her öğenin ayrı bir değeri ve önemi olduğu kabul edilir. Bu nedenle, öğretme-öğrenme sürecinde rol oynayan öğelerin her biri, ayrı ayrı çözümlenerek, bunlarla ilgili doğru bilgiler net olarak elde edilmeye çalışılır. Elde edilen bilgiler, sürecin etkililiğini ve gelişimini sağlamak amacıyla birleştirilir.

7. Etkili denetim, tasarlayıcı ve yansıtıcıdır. Planlı bir etkinlikler bütünü olup, geçmişin deneyimlerinden yararların ve yeni yaklaşımlar ortaya koyma çabası içindedir. Denetim süreci, varolan durumu yansıtılabilmeli ve kendi kendini de geliştiren bir yapıda olmalıdır.

8. Etkili denetimde, liderlik esastır. Denetmenin, öğretme-öğrenme sürecini geliştirmede, buyurgan (emredici) olmaktan çok, inandırıcı ve yol gösterici olması gerektiği vurgulanır.

Denetmen, öğretmenlerle karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir ortam yaratmalıdır. Böyle bir ortamın yaratılması, denetmenin statü lideri olarak benimsendiğinin göstergelerinden biri olabilir. Statü liderliğini kazanan denetmen, doğal liderliği de kazamış sayılabilir. Bu durumda, doğal liderliği de kazanan statü liderinin (denetmenin) iki gücünü (etki ve yetki gücünü) kullanma şansı doğar. Etkili denetimde, denetmenin en çok etkileme gücünü kullanması beklenir.

9. Etkili denetimde, kabul edilmenin gereğine inanılır. Denetmenlerin ve denetlenenlerin, denetimi kabul edilir görmeleri gerekir. İlgili tüm personel tarafından kabul görmeyen (gizli veya açık onaylanmayan) denetim etkili olamaz.

10. Etkili denetim, kurulan ve sürdürülebilen insanlararası etkileşimin düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Denetimde yer alan denetmen, öğretmen ve diğer personelin etkileşimleri ne derece olumlu ise, denetim de o derece etkili olur.

Etkili denetimin en önemli yönlerinden biri de, işbirliği ve katılımı, bunun sonucu olarak, karar vermede sorumluluğu paylaşmayı öngörmesidir. Katılımın, işgörenin iş davranışını (edimini) arttırdığını ve daha bir çok olumlu etkilerinin olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 1982: 279-280). Ancak bir diğer nokta da, işgörenlerin kararlara katılmasında arasına olumsuz sonuçlar da alınabileceğidir. Bu durumda, işgörenin ne tür kararlara, ne zaman ve ne düzeyde katılacağını belirlemek denetmenin/yöneticinin bilgisine, deneyimine, olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurabilmesine bağlıdır.

Denetim ile ilgili değişkenleri başlatıcı, aracı ve etkililik değişkenleri olarak gruplayan Sergiovanni ve Starrat (1979), başlatıcı değişkenler olarak; denetmenin liderlik stilini (biçimini), modelini, değer yargılarını,

kararlarının niteliğini önemli ölçüde belirleyen sayıtları sıralamaktadır. Aracı değişkenler; okulun insan boyutunun (işgörenlerin) davranış, tutum ve değer yargılarına ilişkin sayıtları kapsar. Etkililik değişkenleri ise, okuldaki etkinlikler ve çabalar sonunda elde edilen sonucu belirten değişkenlerdir. Özetle, denetmen, işgören ve okul etkinliklerinin sonuçları ile ilgili olan başlatıcı, aracı ve etkililik değişkenleri birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler. Klasik denetimde, aracı değişkenler (işgörenlerle ilgili olan değişkenler) dikkate alınmazlar. Denetmen ile ilgili başlatıcı değişkenler ve sonuçla ilgili etkililik değişkenleri üzerinde durulur. Etkili denetim anlayışında ise, işgörenlerle ilgili aracı değişkenlere dikkat çekilmektedir. Aracı değişkenlerin, okulun başarısı üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır. Bu nedenle, etkili denetim, işgörenlerin iş edimlerinin geliştirilmesine önem verir. Denetmen, öğretmenlerin (işgörenlerin) rol performansını (iş edimini) geliştirmek için işgörenlerin güçlü yanlarını vurgulayıcı, destekleyici ve özendirici bir yaklaşım sergilemelidir. Denetimin amacı, işgörenlerin açıklarını, eksikliklerini, yanlışlıklarını görmeyi-göstermeyi ön plana almamalıdır. Kuşkusuz işgörenlerin kendi eksikliklerini görmeleri de sağlanacaktır. Ancak eksikliklerin görülmesinin sağlanmasındaki amaç, öğretmenin dolayısıyla öğretme-öğrenme sürecinin geliştirilmesi olmalıdır. Eksiklikler ve yanlışlıklar nesnel ölçütler kullanılarak öğretmen ile birlikte belirlenmelidir ki, öğretmen onları kabul edilir görsün. Ancak bundan sonra öğretmen değişimi kabul edebilir ve gelişime açık olabilir. Ayrıca denetim yöntemleri de işgörenlerin mesleki gelişmişlik düzeylerine uygun olarak düzenlenmelidir. Öğretmenlerin iş edimlerinin değerlendirilmesinde, her öğretmenin deneyimi, anlayış düzeyi, yetişmişlik düzeyi gibi bireysel farklılıkları denetmen tarafından dikkate alınmalıdır.

Denetmen, sistemin (okulun) bütün yönleriyle doğru, açık ve net olarak anlaşılmasında önemli rol oynar. Okul örgütünün en önemli hedeflerinden biri öğrencilere öğrenme yaşantıları kazandırmaktır. Toplumsal değişimler ve bilimsel bulgular, eğitimin de değişmesini zorunlu kılar. Eğitimin, bu değişimleri ve bulguları bireyselleştirebilmesi için, yaşamın değişen yönlerine göre kendini yenilemesi gerekir. Eğitim ancak o zaman çağını yakalayarak işlevsel olabilir. Değişen yaşama bağlı olarak kendini yenileyen eğitim giderek karmaşıklaşmakta ve öğretmenlik rolü de zorlaşmaktadır. Öğretmenlik mesleğinde sürekli bir yenilenme zorunlu olmaktadır. Amaç öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesi ve etkili kılınmasıdır. Öğretme-öğrenme sürecinin (öğrenme yaşantıları kazandırma sürecinin) geliştirilmesi için varolan durumun tanınması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenle sınıf içi etkinliklerin planlı ve programlı bir biçimde gözlenmesi ve analiz edilmesi, başka bir söylemle, denetlenmesi gerekir. Sınıf içi etkinliklerinin denetimini değişik aşamalar şeklinde belirten bazı yazarlar bulunurken (Cogan, 1973: 9-10; Mosher ve Puppel, 1972: 78), Goldhammer ve arkadaşları ise, denetimi, (1) gözlem öncesi görüşme, (2) gözlem, (3) analiz, (4) denetim görüşmesi (gözlem sonrası görüşme), (5)

### *Köklü*

görüşme sonrası analizden oluşan bir süreç olarak ele almaktadırlar (Goldhammer ve arkadaşları, 1980: 33).

Gözlem öncesi görüşme aşamasında, gerçekleştirilmesi gereken en önemli hedef, denetmen ile öğretmen arasında karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı bir ilişkinin kurulmasıdır. Bu ilişki, denetmen, öğretmenin sınıfına girmeden mutlaka kurulmalıdır. Çünkü kurulacak bu olumlu ilişki denetimin diğer aşamalarında da etkili olacaktır. Bu aşamada gerçekleşmesi istenen durumlar şunlardır:

1. Öğretmen denetmen ilişkisinin belirlenmesi ve geliştirilmesi: Gözlemin amacı ve yöntemi hakkında denetmen ile öğretmenin anlaşmasının sağlanması. Amacın gerçekleşmesi için işbirliğinin gerekli olduğunun anlaşılmasının sağlanması gerekir.
2. Öğretmenin ne yapmak istediğinin, öğretmen tarafından tam olarak bilinmesinin sağlanması. Öğretme-öğrenme sürecinin bilinçli ve etkili olabilmesi için, öğretmenin neyi, niçin, ne zaman, nasıl yapacağına açık ve net olarak bilmesi gerekir.
3. Daha etkili bir denetim uygulaması ve öğretim süreci uygulaması için planlamanın denetmen ve öğretmen tarafından birlikte yapılması gerekir.
4. Denetmenin, sınıf içi etkinlikleri gözleme, analiz etme ve değerlendirebilmesi için hem program alanında uzman hem de konu alanı uzmanı olması gerekir.

Gözlem aşamasında, öğretme-öğrenme etkinliklerinin öğretmen ve denetmen tarafından birlikte analiz edilebilmesi için uygun yöntem ve tekniklerle verilerin elde edilmesi gerekmektedir. Sınıf içi etkinliklerin denetimi, amaçlı bir girişim olduğundan, uyulması gereken noktaların önceden belirlenmesi gerekir.

Gözlem aşamasında göz önünde bulundurulması gereken temel noktalar şunlardır:

1. Hedefler ve hedef davranışlara uygun öğretim.
2. Sınıfta yaratılan hava ve bireylerarası ilişkiler (iletişim ve etkileşim).
3. Fiziksel çevrenin düzenlenmesi.
4. Uygun yöntem ve teknik kullanma.
5. Eğitim teknolojisinin bir bölümünü oluşturan kaynak, araç-gereçlerin yerinde ve zamanında kullanımı.
6. İçerik ve etkinliklerin öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine uygunluğu.
7. Öğrenme kuramlarının bulgularının kullanılma durumu.
8. Öğrenci katılımının sağlanması.
9. Zamanın kullanımı ve etkinliklere uygunluğu.

10. Öğrenme ile ilgili ipucu, dönüt, düzeltme, pekiştireç gibi ,değişkenlerin yerinde ve zamanında kullanılma durumu.

11. Öğrencilerin erişim düzeylerini (başarılarını) belirlemeye yönelik değerlendirme çalışmalarının yapılma durumu ve uygunluğu.

12. Öğretmenin etkinliklerin düzenleyicisi, danışman, yönlendirici olma veya etkinliklerde aldığı rolü oynama durumu.

13. Etkinlikler için işlevsel planlama yapılıp yapılmadığı.

14. Çevre ile ilişkilere gereken önemin verilip, verilmediği.

15. Ders dışı sosyal etkinliklerin düzenlenip, düzenlenmediği.

16. Öğrencilerin yapıcı, yaratıcı, araştırmacı, özgür ve kendine güvenen bir kişilik kazanabilmesi yönünde çaba harcanması.

17. Davranış bilimlerinin öğrenme-öğretme ve iletişimle ilgili bulgularından yararlanma durumu.

19. Biçimlendirme-yetiştirmeye dönük değerlendirme yapma durumu.

Denetimin en temel ögesi gözlemdir. Gözlem aşamasında belirlenenler (doğrular, yanlışlar, eksikler, yerlilikler...vs.), denetmen ve öğretmen tarafından birlikte veya ayrı ayrı analiz edilerek, ölçütlerle karşılaştırılarak, uygunluk durumları anlaşılmasına çalışılır.

Gözlem sonrası görüşme aşamasında, öğretmenin kendi hakkında bildikleri ve bilmedikleri ile denetmenin öğretmen hakkında bildikleri ve bilmedikleri ortaya konulur. Öğretmenin, gözlem sonucu belirlenen güçlü yanlarının vurgulanarak, bunları daha da geliştirmesi; yanlışlıkların düzeltilmesi, eksik olan yönlerin güçlendirilmesi için denetmen ve öğretmen birlikte arayış içerisine girerler. Çeşitli çözüm önerileri ortaya konur ve bunlar üzerinde ortak bir görüş oluşturulmaya çalışılır. Amaç, öğretim sürecinin geliştirilmesidir. Görüşme yolu ile öğretmenin öz denetim yapması ve öz denetim teknikleri konusunda yetişmesi de sağlanır.

Görüşme aşamasında, denetmenin sergilediği tutum ve davranışlar çok önemlidir. Denetmenin buyurgan olmayan, ön yargılardan ve bir takım saplantılardan uzak; yol gösterici, yardım edici, sıcak ilişkileri benimsemiş, sevecen, güven verici bir tutum ve davranış sergilemesi beklenir.

Görüşme sonrası analiz aşamasında ise, denetmen, denetim sürecinin analizini yapar. Eş söylemle, denetim süreci de denetlenir. Denetimin, öğretim sürecini geliştirebilmesi için kendisinin de gelişmesi gerekir. Bu da, nesnel (objektif) bir öz denetim (kendi kendini değerlendirme) ile gerçekleşebilir. Denetmen, bu yolla, denetim döngüsünün eskiyen yanlarını yenileyerek, eksik taraflarını tamamlayarak denetim sürecinin de gelişmesini sağlayacaktır. Böylece öğretim sürecini geliştirmeyi amaçlayan etkili denetim süreci (anlayışı), kendini de geliştirmiş olacaktır.

Etkili bir denetim için zamanın sınırlı olmaması gerekmektedir. Denetim, bir seferde sonuçlandırılan bir etkinlik değil; sürekli işletilen tanılama

## *Köklü*

(kontrol, gözleme), değerlendirme (analiz, karşılaştırma), geliştirme aşamalarından oluşan, döngüsel, teknik ve sosyal bir süreçtir. Örgütteki insan ve madde kaynaklarının en etkili bir biçimde işe koşulmasını gerektirir. Eğitim örgütünün en önemli kaynağı olan öğretmene, duruma göre, yeterli zaman ayrılabilmesi için her denetmene düşen öğretmen sayısının azaltılması gerekir.

Etkili denetimin önemli bir koşulu da denetmenin eğitim, yönetim-denetim alanında olup bitenleri izlemesidir. Bunun için, denetmenin, yurt içinde ve yurt dışında yayınlanan alan ile ilgili eserlere ulaşması ve okuması gerekir. Özellikle yurt dışında yayınlanan eserlere ulaşabilmesi için denetmenin, okuduğunu anlayabilecek düzeyde, en az bir yabancı dil bilmesi gerekir.

Denetimin eğitim örgütlerindeki bir işlevi de değişik konulardaki yöneticilerin etkinliklerini tanılama, değerlendirme ve geliştirmedir. Değişik konulardaki yöneticiler aynı zamanda birer işgörendir. Örgütte sağlıklı insan ilişkileri ve verimin artırılması için, işgörenlerin geliştirilmesi (Açıkalın, 1994), örgütsel yapının değişen durumlara göre yeniden düzenlenmesi, gerekir. Yapılan araştırmalarda, okul örgütlerimizin yapı, insan ilişkileri, amaç, teknoloji, çevre ile ilişkiler yönünden değişim gereksinimi içinde oldukları belirlenmiştir (Alıç, 1990; Bayrak, 1992). Etkili denetim, örgütün gereksinimlerini de önceden belirliyerek, örgütün değişip gelişmesine katkıda bulunmalıdır. Bu durumda denetim, örgütsel değişimin bir aracı olur (Ünal, 1989). Personelin gelişmesi, örgütün gelişmesini (değişmesini), örgütün gelişmesi de personelin gelişmesini etkiler. Böylece, örgütün ve personelin (işgörenlerin) gelişimini sağlayan denetim, etkili denetim işlevini yerine getirmiş olur.

Etkili bir okulda yönetici ve öğretmenlerin rolü büyük olup (Balcı, 1993), yönetici değişik sorumluluklar üstlenmiştir (Açıkgöz, 1994: 12-14). Etkili bir okul, yönetici ve öğretmenlerin gelişimini zorunlu kılar. Yönetici ve öğretmenlerin gelişimi ise tanılama, değerlendirme ve geliştirme sürecini döngüsel olarak işleten etkili denetim aracılığıyla en üst düzeye doğru yükseltilir.

## *Sonuç ve Öneriler*

Eğitim sisteminin alt sistemi olan denetim sisteminin amacı, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkili bir çalışmanın yapılıp yapılmadığını belirleyerek, gerekli düzenlemelerin yapılmasına ışık tutmaktır. Başka bir söylemle denetimin görevi, öğretme-öğrenme sürecinin etkili olmasını sağlamaktır. Bu yönüyle de denetim tanılama, değerlendirme, geliştirme aşamalarını içeren, döngüsel, teknik ve sosyal bir süreçtir. Bunun için denetimin ilk aşaması var olan durumu belirlemedir (tanılamadır). Tanılama için gözlem, inceleme, kontrol yapılır. Denetimin ikinci aşaması değerlendirmedir. Değerlendirmede, tamlama aşamasında tesbit edilen durumların analizi yapılır; belirlenen nesnel



ölçütlerle karşılaştırılarak etkililiği saptanır. Denetimin üçüncü aşaması geliştirmedir. Bu aşamada ise, belirlenen durumlarla ilgili olarak öğretmen ile görüşülür. Görüşme, olumlu insan ilişkilerine dayandırılır. Görüşmede, etkili ve doğru olanlar vurgulanarak öğretmenin güdülenmesi ve gelişime açık duruma getirilmesi sağlanabilir. Bunun devamı olarak eksiklikler ve yanlışlıklar nesnel ölçütlere göre ortaya konularak (öğretmenle görüşülerek) ortak görüş oluşturulur ve böylece öğretmenin katılımı sağlanır. Eksiklerini, yanlışlarını kabul eden, güçlü yanlarını gören öğretmen uygun tutum ve davranışlar göstererek öğretim-öğrenme sürecinin gelişimi sağlanacaktır. Ayrıca bu süreç içinde, denetmen, denetim sürecinin eksikliklerini gidererek, denetim sürecinin gelişmesini de sağlayacaktır. Bunların sonunda da etkili bir denetim sağlanacaktır.

Etkili bir denetim için şunlar yerine getirilmelidir:

1. Öğretmenin denetiminde sürenin sınırlı tutulmaması gerekir. Bir öğretmene, duruma göre, daha fazla süre ayırabilmek için her denetmene düşen öğretmen sayısının azaltılması .

2. Öğretmen ile denetmen arasında empatik, güven verici, hoş görüye dayalı bir havanın yaratılması gerekir. Ancak o zaman denetmenin yapabileceği rehberlik amacına ulaşabilir.

3. Denetimden önce öğretmenle görüşülmesi, öğretmenin ne yapması gerektiği hakkında net bir görüşe sahip olması ve bilinçli davranmasının sağlanması.

4. Öğretmenin yapacağı işe güdülenmesinin sağlanması.

5. Denetmenin öğretmen ile ilişkilerinde buyurgan (emredici) bir davranıştan daha çok; yapılacak etkinliklere, alınacak kararlara öğretmenin katılımını sağlayıcı davranışlar sergilemesi gerekir. Ancak katılmanın dozunu iyi ayarlaması da gerekir.

6. Gözlem, kontrol yoluyla ve tanılama (varolan durumu belirleme) amacıyla elde edilen verilerin, öğretmen ile birlikte analiz edilerek, ne yapılması gerektiği hakkında ortak görüşler belirlenmesi.

7. İlişkilerde ön yargılardan, sübjektiflikten uzak, nesnelğe dayalı, yansız bir davranış sergilenmesi.

8. Öğretmenini güçlü yanlarının vurgulanması, teşvik edilmesi, böylece değişime ve gelişime açık olmasının sağlanması.

9. Eksik ve yanlışların nesnel ölçütler kullanılarak birlikte belirlenmesi; böylece eksik ve yanlışların kabul edilip duruma getirilmesi. Bunun sonunda öğretmenin, uygun tutum ve davranış göstermesinin sağlanabilmesi.

10. Denetmenin, öğretim-öğrenme süreciyle ilgili alanlara yönelik uzmanlık davranışlarıyla, kendini, öğretmen tarafından kabul edilip kılması.

11. Denetim sürecinin de analiz edilerek, eksik ve yanlışlıklarının giderilmesi, böylece gelişiminin sağlanması.

12. Denetimde birliğin sağlanması, bazı olumsuzlukların giderilmesi amacıyla, iki ayrı denetim sistemi uygulamasına son verilerek, denetim sisteminin tek sistem olarak yeniden yapılandırılması.

*Köklü*

13. Denetmenlerin yetişmelerinin (hizmet öncesi ve hizmet içi yoluyla), yeniden gözden geçirilmesi ve yüksek lisans düzeyine çıkarılması. Böylece akademik olarak da saygınlıklarının arttırılması.

14. Denetmenin, kendini yenileyebilmesi, alanıyla ilgili olarak yurt dışında yayınlanan eserlere de ulaşabilmesi için okuduğunu anlayabilecek düzeyde en az bir yabancı dil öğrenmesi.

15. Denetimin, örgütün yapı, amaç, insan ilişkileri, teknoloji, çevre ile ilişkiler alanlarında gelişmesine katkıda bulunması.

### **KAYNAKLAR**

- Açıkalm, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayını, 1994.
- Açıkgöz, Kemal. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1994.
- Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1990.
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Genişletilmiş 3'üncü baskı, Ankara: Pegem Yayını, 1993.
- Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi: Rollerini-Yeterlikleri-Seçilmesi-Yetiştirilmesi**. 2nci Baskı. Ankara: Pegem Yayını, 1993.
- Bayrak, Coşkun. **Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1992
- Cogan, Morris. **Clinical Supervision**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1973.
- Goldhammer, Robert., Robert Anderson, Robert J. Krojesky. **Clinical Supervision**. 2d ed., New York: Holt Rinehart and Winston Inc., 1980.
- Hicks, J. Hanne. **Educational Supervision in Principle and Practice**. New York: The Ronald Press Company, 1960.
- Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. Second Edition. New York: Random House, 1982.
- Mosher, Ralph L., David E. Puppel. **Supervision: The Reluctant Profession**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1972.
- Sergiovanni, J. Thomas., Robert J. Starratt. **Supervision: Human Perspectives**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1979.
- Taymaz, Haydar. **Teftiş: Kavramlar-İlkeler-Yöntemler**. Geliştirilmiş Üçüncü Baskı. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1993.
- Tosun, Kemal. **Örgütsel Etkililik**. Ankara: TODAİE Yayını, 1981.
- Ünal, Işıl. "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme Aracı Olarak Denetim", **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 22,1: 443-458, 1989.

### **Yazar**

Dr. Muharrem KÖKLÜ, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.