

DENETMENLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ*

Yard. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU
AİBÜ Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
14280 Gölköy/BOLU

ÖZET

Çağdaş denetim tanımları hizmeti, işbirliğini ve demokrasiyi vurgulamaktadır. Bu süreçte denetmen bir koordinatör, bir danışman, bir grup lideri, bir değerlendirme uzmanı, bir değişim görevlisidir.

Bu rollerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi ve denetimde güncelliğin ve etkinliğin sağlanması için, denetmenler kendi performanslarına ilişkin dönütü 3 yolla alabilirler :

- 1) Yöneticileri tarafından değerlendirilirler,
- 2) Kendi performanslarını kendileri değerlendirirler,
- 3) Çalışmalarına ilişkin öğretmenlerin algılarını araştırabilirler.

Bu bildiride, söz konusu bilgiler Değerlendirme Aracı ve Kendini Değerlendirme Anketinin uygulanması yoluyla elde edilecek, değerlendirilecek ve öneriler sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, Liderlik, İşbirliği, Denetmenin Değerlendirilmesi, Kendini Değerlendirme, Öğretmenlerin Değerlendirmesi

ABSTRACT

Contemporary definitions of supervision stress service, cooperation and democracy. The supervisor in this process is a coordinator, a consultant, a group leader and an evaluator.

In order to play these roles effectively and remain up to date and maintain effectiveness, the supervisors can gain feedback on their performance in three ways :

- 1) They are ordinarily evaluated by their administrators,
- 2) They can evaluate their own performance,

* Makale, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi tarafından 7-9 Haziran 2000 tarihleri arasında düzenlenen X. Eğitim Bilimleri Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

3) They can survey the perceptions of teachers about their work.

In this paper, these data will be gathered by Assessment Record, Self - Assessment Instrument and Instrument for Teacher Evaluation of the Supervisor and evaluated and submitted suggestions.

Key Words: Supervision, Leadership, Cooperation, Evaluation of the Supervisor, Self-Evaluation, Evaluation by Teachers

1. GİRİŞ

Dünyada, bilim ve teknolojiye meydan gelen hızlı değişme ve gelişmelerin, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, örgüt iklimi, kurum kültürü, vizyon, misyon, değişme, yenileşme , performans değerlendirme, çatışma yönetimi, zaman yönetimi, mikro öğretim vb. kavramlarla birlikte eğitim sistemini; oto-kontrol öz denetim, liderlik, danışmanlık ve klinik denetimi vb. kavramlarla da denetim sistemini etkilemekte olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüzde, denetimde değerlendirmenin iki temel gerekçesi bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, denetim sisteminde rollerin çeşitliliğinden kaynaklanan ve çeşitli araştırma bulgularıyla da ortaya konulan sorunları çözme ve ikincisi de denetmenlerin kendilerini sürekli yetiştirme ve geliştirme çabası içinde olmalarıdır.

Denetmenlerin Rollerini

Denetmenlerin çeşitli rolleri vardır. Başlıca rolü ise, öğretmenlere bireysel ve grupça yardım ederek, öğretimi ve programı geliştirmektir. Denetmen hizmete dönük bir kişidir.

Tüm denetmenlerin belirli ortak ilgileri vardır. Bunlar, öğretmenlere planlama, stratejilerin kaynakların seçimi ve değerlendirme konularında yardım etmektir.

Denetmenlerin sorumlulukları, çok sayıda rolü ortaya çıkarır. Denetmen;

- Bir **koordinatördür**. Programlarla, hademeler arasındaki ahengi başarmaya çalışan ve, öğretmenlere birbirlerinin sorunlarından haberdar olmaları konusunda yardımcı olan bir kişidir.
- Bir **grup lideridir**. Gruplarla nasıl çalışacağını bilen ve bundan sonuç alan bir kişidir.
- Bir **deđerlendiricidir**. Öğretimi, programa ve kendilerini

- değerlendirmeleri konusunda onlara yardım eder.
- En son ve en yeni yöntemler konusunda bilgili olan ve görevinin gereğini yapmaya, görevinin avantajlarından yararlanmayı isteyen öğretmenlere yardım eden bir **danışmandır**.
 - Program ve program geliştirme yolları konusunda bilgili olan bir **program uzmanıdır**.
 - Bilgileri ve görüşleri öğretmenlere aktaran ve iyi bir dinleyici olan bir **etkileşim uzmanıdır**.
 - Öğretmenler için yararlı ve değerli olan çeşitli programları hazırlayan bir **organizatördür**.
 - Öğretmenlere görüşler sunan **harekete geçiricidir**.
 - Sistemde yeni olan ve içinde yaşadığı çevrede yeni olan öğretmenlere yardım etme sorumluluğunu alan bir **oryantasyon uzmanıdır**.
 - Yazılı olarak veya konuşmalar düzenleyerek okulun programını halka tanıtmak için davet edilebilen **halkla ilişkileri uzmanıdır** (Oliva, 1997).
 - Araştırma çalışmalarını izleyen **araştırmacıdır** (Başar, 1993, s. 48).
 - Öğretmenlere değişme ve gelişmeleri konusunda yardım eden bir **değişim uzmanıdır**.
 - Etkili öğretim örneklerini verebilen ve bunu öğretmenlere öğretebilen bir **başöğretmendir** (Başar, 1993; Burgaz, 1992).
 - Problemleri çözen ve engelleri ortadan kaldıran bir kişidir (Lucio, 1962).
 - Denetmen, herkesin her zaman değerli olduğunu ve onura sahip olduğunu kabul eden kişidir.
 - Denetmen, idealistler tarafından, uyumu ve bütünlüğü yaşam felsefesi olarak geliştiren kişidir.
 - Denetmen insanın değerli olduğu ve her insanın öğrenme ve yetiştirme konusunda yeteneğe sahip olduğunu idrak eden kişidir. Bu demektir ki, diğerleri ile ilgilenirken ve etkinliklere katılırken, denetmenler ve öğretmenler birbirlerini anlamayı ve birbirlerine saygı göstermeyi öğrenmektedirler.
 - Denetmen, sabırlıdır ve yeni davranışın kazanılması zaman gerektiren bir süreçtir (Lucio, 1962).

Denetmenlerin Temel Sorumlulukları

- Çalışanların lideri ve eğiticisi olma (Başar, 1993).
- Fikirlerin/görüşlerin uygulayıcısı olma,
- Başarı ve başarısızlıkları birlikte gözden geçirme ve diğer denetmenlerle çalışma,

- Yönetici ile birlikte çalışma, yalnızca yönlendiren kişi değil, aynı zamanda, yöneticinin direktifini izleyen kişi olma (Taymaz, 1982).
- Çalışanların ihtiyaçlarını yansıtan arabulucu olma (Yalçınkaya, 1993; Bittel, 1974).
- Güdüleme yollarını bilme ve olarak kullanabilmektir (Başar, 1993).

Okul ortamında gerçekleştirilen etkinliklerin amaçlara uygunluğunu belirlemek için soruşturma yaparken, davranış boyutunda dikkatli olmak, hakkında ceza kesinleşinceye kadar herkesin suçsuz olarak görülmesi gerektiğini bilip öyle davranmak, yalnızca, soruşturma görevinin iyi gerçekleştirilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda, bir rolünün diğer rollerle çalışmasını da azaltabilir (Başar, 1993).

Yukarıda belirtilen rollerin çeşitliliğinden kaynaklanan bazı sorunlar görülmektedir :

- Soruşturma görevinin modern denetim anlayışı ile bağdaşmayan bir uygulama olması, rehberlik ve savcılık rollerinin birbirleriyle çatışması (Karagözoğlu, 1977).
- İş yükünün büyük bir çoğunluğunun inceleme ve soruşturmaya ayrılmaya zorunluluğu ve rehberlik etkinliklerinin gerçekleşme düzeylerinin düşük olması (Yalçınkaya, 1993; Burgaz, 1992; Balcı, 1982).
- Denetim etkinliklerinin çağdaş eğitim denetimi anlayışına uygun olmaması ve denetim sonuçlarının öğretmenlerle yeterince paylaşılmaması,
- Yasal metinlerde kendilerine verilen görevler ile çalıştıkları örgütteki iş yüklerinin iyi ayarlanmamış olmasıdır (Terzi, 1996).

Denetmenlerin hem rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri hem de karşılaştıkları sorunlara çözüm yolları üretebilmeleri açısından, denetmenlerin sürekli eğitilmeleri büyük önem taşımaktadır.

Denetmen, etkililiğini sürdürmek ve öğretmenlere, kendini sürekli geliştirme yoluyla model olmak için:

- Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmalı,
- Kendini düzenli ve sistemli olarak değerlendirmeli (Aydın,1993).
- Öğretmenlerden kendilerini düzenli olarak değerlendirmelerini rica etmeli,
- Düzenli bir şekilde toplanarak, karşılaştıkları sorunlara çözüm aramalı,



- Son gelişmeleri yansıtan mesleki dergileri düzenli olarak izleyerek kendileri ve denetledikleri öğretmenler için önemli olan bilgileri edinmeli ,
- Denetmenler, eğitim felsefesini, örgütsel problem çözme becerilerini, özellikle insanlarla etkileşimde bulunma ve birlikte çalışma becerilerini öğrenmelidirler.
- Denetim becerilerinin bazılarını (program geliştirme, araştırma yapma, hizmetiçi eğitim düzenleme vb.) iş başında, uygulayarak öğrene-bilirler.

Denetmenlerin Değerlendirilmesi

Denetmenler sürekli olarak kendi etkililiklerini değerlendirmelidir. Denetmenler, kendi performanslarını sürekli değerlendirmeye kişisel ihtiyaç göstererek, öğretmenlere model olurlar. Çünkü, performans dönütü, tüm profesyoneller için gereklidir.

Denetmenler, kendi performansları konusunda, üç yolla dönüt alabilirler: Birincisi, yöneticilerinden, ikincisi, kendi performanslarını değerlendirerek, üçüncüsü de, öğretmenlerin algılarını araştırarak (Oliva, 1997).

Yöneticileri Tarafından Değerlendirilme

Denetmenlerin etkililiklerinin yöneticileri tarafından değerlendirilmesi 2 amaca yöneliktir:

- 1) Performanslarını geliştirecek dönüt sağlama,
- 2) Kararlarına temel olan bilgiler konusunda bilgilendirmedir.

Kendini Değerlendirme

Bilinçli bir denetmen, öğretmenlere sunduğu yardımın etkililiğini sorgular, denetim literatüründe belirlenmiş standartlar doğrultusunda kendi yeterliğini sorgular, belirledikleri hedeflerin gerçekleşme düzeylerini inceler, denetim programında oynadığı rollerin niteliğini de değerlendirir.

Denetmen, düzenli olarak kendi kendine şu soruları cevaplandırabilir:

- Hedeflerimi gerçekleştiriyor muyum?
- Öğretmenlere ihtiyaç duydukları gerçek yardımı sağlıyor muyum?
- Yardım konusunda eksikliklerim var mı?
- Zamanımı etkili bir şekilde kullanıyor muyum?
- Hangi alanlarda hizmet içi eğitime ihtiyacım var?
- Yönetici gibi mi, yoksa bir denetmen gibi mi davranıyorum ? (Oliva, 1997).

- Öğretmenler arası ihtiyaçlara ve bireysel değerlere saygı gösteriyor muyum?
- Bireysel ve işbirliği temelinde öğretmenlerle görüşüyor muyum?
- Demokratik işbirliği sürecini anlamada, öğretmenlere yardım ediyormuyum?
- Gerilimden kurtulmak ve grup katılımını özendirmek için resmi olmayan bir iklim yaratıyor muyum?
- Öğretmenlerin serbest öğrenmeleri için mümkün olduğu kadar sınırlayıcı kuralları ve düzenlemeleri ortadan kaldırıyor muyum?
- Eğitsel liderliği geliştirmek için mesleki gelişme etkinlikleriyle ilgileniyor muyum? (Aydın, 1993).

Öğretmenlerin Değerlendirmesi

Eğitim hiyerarşisinde denetmenler, bir üst yönetici tarafından değerlendirilmekle birlikte, seyrek olarak fakat gerekli olarak, öğretmenlere yönetici ve denetmenleri değerlendirme fırsatlarının verilmesi önemlidir.

Tarihsel olarak, yönetim ve denetime yönelik bürokratik yaklaşım, formal örgütlere ağırlık vermektedir. Otorite ve etkileşim genellikle yukarıdan aşağıya doğrudur.

Yönetime demokratik yaklaşım, öğretmenlerin güçlendirilmesine yöneliktir ve çalışanların, örgütün yönetimine katılımını teşvik etmektedir. Okul ortamlarında, çalışanlar tarafından yönetici ve denetmenlerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin öğrencileri ve aileleri tarafından değerlendirmeleri ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerden alınan dönütler, denetmenlerin görevlerini başarıyla başaramadıklarını öğrenmelerinin en iyi yoludur. Öğretmenler, bu etkililiği değerlendirebilecek en iyi pozisyonadlardır .

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmada, ilköğretim düzeyinde, yukarıda belirtilen görüşler doğrultusunda, denetmenlerin, öğretmenler, yöneticiler ve kendi değerlendirmelerine ilişkin verilere ulaşılması amaçlanmış ve sonuçta öneriler sunulmuştur.

3. YÖNTEM

Araştırmada var olan durumun saptanmasına yönelik anket - survey türünde betimsel bir araştırma modeli uygulanmıştır.

- Araştırmanın evrenini, 2000 - 2001 eğitim - öğretim yılında, seçilen

orta ölçekli bir ilin merkez okullarında görevli 24 denetmen ve 18 ilköğretim okulunda görevli 244 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Ayrıca denetmenlerin yöneticisi olarak Milli Eğitim Müdürü, koordinatör olarak da Teftiş Kurulu Başkanı araştırmanın evreninde yer almaktadır.

- Denetmenlerin tümü örnekleme dahil edilmiştir. 18 ilköğretim okulunda görevli 5 sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 90 öğretmen örnekleme oluşturmaktadır.
- Veri toplama aracı olarak

A) Denetmenlerle ilgili olarak yöneticilerin görüşlerine ulaşmak için **“Clark County District Supervisor Assessment Record (Denetmen Değerlendirme Ölçeği)”**dan yararlanılmıştır. Değerlendirme Ölçeğinde

- 1) Kişisel Bilgiler
- 2) Kişisel ve Kişilerarası İlişkiler
- 3) Mesleki Nitelikler,
- 4) Profesyonel Performans
- 5) Diğer Görüşler olmak üzere toplam 5 bölüm bulunmaktadır.

B) Denetmenlerin kendilerini ve öğretmenlerin denetmenleri değerlendirmelerine yönelik 17.madde bulunmaktadır.

Uygulanan ölçeğin kapsam geçerliliği için konu alanı uzmanlarının ve araştırma grubunun görüşlerinden yararlanılmıştır. Güvenilir katsayısını bulmak için de, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for MS/Windows paket programından yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için Bolu’da, 49 kişiye, (2 yönetici, 22 müfettiş ve 25 öğretmen) anketler, 20 gün ara ile iki kez uygulanmış ve Pearson Korelasyon katsayısı .80 olarak α . 92 bulunmuştur.

Anketlerin geri dönüş oranı, denetmenlerde %88, öğretmenlerde ise %83’tür. Toplamda anketlerin dönüş oranı %84’tür (Tablo 1).

Tablo 1: Anketlerin Dönüş Oranı

Gruplar	Gönderilen Anket Sayısı		Değerlendirilen Anket Sayısı	
	f	%	f	%
Yönetici	2	100	2	100
Denetmen	25	100	22	88
Öğretmen	90	100	75	83
Toplam	117	100	99	85

4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Elde edilen verilerin istatistiksel analizleri, "SPSS For Ms Windows" programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada, grupların (öğretmen - denetmen; Milli Eğitim Müdürü - Teftiş Kurulu Başkanı) kimlik bilgileri ve Değerlendirme Ölçeğindeki maddelere verdikleri cevaplar karşılaştırmalı olarak ve sorular itibarıyla, frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir.

Grupların görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için T testi uygulanmıştır. Anlamlılık ölçüsü olarak $\alpha:0,05$ düzeyi esas alınmıştır.

Öğrenim durumu ve hizmet süresi gibi kimlik bilgilerinin, grupların cevaplarında anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Öğretmen ve Denetmenlerin Kimlik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Öğrenim Durumu Yönünden :

- Sınıf öğretmenlerinin %47.3'ü Eğitim Enstitüsü, %25.3'ü Eğitim Fakültesi mezunudur.
- Denetmenlerin %77.3'ü Eğitim Fakültesi, %13.6'sı Eğitim Enstitüsü mezunudur.

Hizmet Süresi Yönünden :

- Sınıf öğretmenlerinin %58.1'si 21 yıl ve daha fazla, %12'si de 11 – 15 yıl arasında değişen bir kıdeme sahiptir.
- Denetmenlerin %63.6'sı 6 – 10 yıl arasında değişen bir kıdeme sahiptirler.

Her iki grup arasında mezun olunan okul ve hizmet süresi yönünden farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumun öğretmenlerin, denetmenlere yönelik değerlendirmeleri etkilediği düşünülmektedir.

Değerlendirme Ölçeğindeki 17 Madde Açısından, Denetmenlerin Performanslarına İlişkin Grupların Görüşleri - Bulgular

Madde 1- İhtiyaç Duyulduğunda Yardım Sağlama: Bu konuda, öğretmenlerin %30.7'si "hiç" yardım görmediklerini, %25.3'ü "az" yardım gördüklerini, %30.7'si "orta" derecede yardım gördüklerini belirtirken, denetmenlerin ise %50'si "çok" %40.9'u "en çok" yardım ettiklerini

belirtmektedirler. Bu veriler, genel olarak, denetmenlerin, öğretmenlere yardım ettiklerini göstermekle birlikte, öğretmenlerin bir bölümüne (%30.7) ihtiyaç duyulduğunda hiç yardım sağlayamadıklarını ortaya koymaktadır.

Madde 2- İletişimde Açık Olma: Bu konuda, öğretmenlerin %29.3'ü denetmenlerin "en az" iletişime açık olduklarını, toplam %54.3'ü de "çok" ve "en çok" derecede iletişime açık olduklarını belirtmektedirler. Denetmenlerin %50'si "çok", %40.9'u "en çok" derecede iletişime açık olduklarını belirtmektedirler. Bu konuda grupların görüşleri arasında benzerlik olduğu söylenebilir.

Madde 3- Her Öğretmenle İlgilenme: Bu konuda, öğretmenlerin %37.3'ü denetmenlerin kendileriyle "en az", %29.3'ü de "az" ilgilendiğini belirtirken, denetmenlerin %31.8'i her öğretmenle "çok", %27.3'ü de "en çok" ilgilendiklerini belirtmektedirler. Gruplar arasındaki bu görüş farklılığı, grupların sorulara verdikleri cevapların samimi olup olmadığını düşündürürken, aynı zamanda, her iki grubun "öğretmenle ilgilenme" davranışına ilişkin ortak bir yorum birliğine de sahip olmadıklarını da göstermektedir.

Madde 4- Sürekli Bilgi Aktarma: Bu konuda öğretmenlerin "Sürekli bilgi aktarma" maddesiyle ilgili olarak, öğretmenlerin %34.7'si en az, %29.3'ü az yardım aldıklarını belirtirken, müfettişlerin %31.8'i çok, %27.3'ü "en çok" yardım ettiklerini belirtmektedirler. Bu durumu, her iki grup arasında bilginin paylaşımı konusunda bir iletişim sorununun varlığını düşündürmektedir.

Madde 5- Başkalarının Görüşüne Açık Olma: Bu konuyla ilgili olarak, öğretmenlerin %40'ı denetmenlerin kendi görüşlerine "en az" düzeyde açık olduklarını, %25.3'ü "az" düzeyde açık olduklarını belirtirken, denetmenlerin %50'si "en çok", %31.8'i "çok" düzeyde başkalarının görüşüne açık olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum gruplar arasında diyalog sorununun varlığını düşündürmektedir.

Madde 6- Yeterli Bir Şekilde İletişimde Bulunma: Bu konuyla ilgili olarak, öğretmenlerin %41.3'ü denetmenlerle "en az", %32.0'si "az" düzeyde iletişimde bulduklarını belirtirlerken, denetmenlerin %59.1'i "çok" %36.4'ü "en çok" iletişimde bulduklarını söylemektedirler. Burada da iletişim yönünden bir farklı yorumlamanın varlığı ortaya çıkmaktadır. "İletişimde Yeterlik" ölçütü gruplarca farklı şekilde

düşünülmüş olabilir.

Madde 7- Örnek Ders Vermede Etkili Olma: Bu konuda denetmenlerin %40.9'u "çok", %27.3'ü "en çok" etkili olduklarını belirtirken, öğretmenlerin %45.3'ü denetmenlerin "en az", %20.0'si "az" etkili olduklarını ifade etmektedirler.

Madde 8- Öğretimde Karşılaşılan Zorlukları Belirtmede Becerikli Olma: Bu konuda, denetmen bir %54.5'i "çok", %22.7'si "en çok" becerikli olduklarını, öğretmenlerin ise %33.3'ü denetmenlerin "az" becerikli, %25.3'ü "en az" düzeyde becerikli olduklarını belirtmektedirler.

Madde 9- Öğretimin Geliştirilmesini Saplayacak Önlemlerin Alınmasında Becerikli Olma: Bu konuda denetmenlerin %54.5'i "çok", %27.3'ü "orta" derecede becerikli olduklarını belirtmekte, öğretmenlerin ise %32'si denetmenlerin "az" %25.3'ü "en az" düzeyde becerikli olduklarını belirtmektedirler.

Madde 10- Anlaşılır Bir Şekilde İletişimde Bulunma: Bu konuda, denetmenlerin %45.5'i "en çok" ve "çok" düzeylerinde yeterli olduklarını belirtirken, öğretmenlerin %30.7'si "en az" %28.0'ı "az", %28.8'i "orta" düzeyde yeterli olduklarını belirtmektedirler.

Madde 11- Program Geliştirmede Liderlik Etme: Bu konuda denetmenlerin %45.5'i "çok", %27.3'ü "orta" derecede yeterli olduklarını ifade ederken, öğretmenlerin %30.7'si "az" %26.7'si "en az", %26.7'si orta derecede katkı gördüklerini belirtmektedirler. Burada öğretmenlere bu hizmetin belirli bir ölçüde verildiği, bunun yanı sıra, denetmenlerin bu konuda eğitimsel desteğe ihtiyaçları bulunduğu sonucuna ulaşılabilir.

Madde 12- Programla İlgili Güncel Gelişmeleri İzleme: Bu konuda, denetmenlerin %59.1'i çok, %18.2'si "en çok" izlediklerini belirtirken, öğretmenlerin %34.7'si "orta", %18.7'si "az" düzeyde izlediklerini belirtmektedirler. Öğretmenlerin bu görüşü, bilgilerin kendilerine yeterince yansıtılmamasından kaynaklanabilir.

Madde 13- Grup Lideri Olarak Etkili Olma: Bu konuda denetmenlerin %36.4'ü "çok" %31.8'i "en çok" yeterli olduklarını belirtirken, öğretmenlerin %32.0'si "orta", %18.7'si "çok" derecede denetmenlerin liderlik yaptıklarını belirtmektedirler.

Madde 14- Öğretmenlerin Karara Katılmasını Sağlama: Bu konuda, denetmenlerin %68.2'si öğretmenlerin “çok” %18.2'si “en çok” derecede karara katılmalarını sağladıklarını belirtirken öğretmenlerin %37.3'ü “en az”, %30.7'si “az” derecede karara katılmalarının sağlandığını belirtmektedirler.

Madde 15- Öğretmenlerle Konferans Düzenleme Konusunda Becerikli Olma: Bu konuda, denetmenlerin %54.5'i “çok”, %22.7'si “en çok” düzeyde becerikli olduklarını belirtmekte, öğretmenlerin %29.3'ü denetmenlerin bu konuda “az” %29.3'ü “orta” derecede becerikli olduklarını belirtmektedirler. Bu durum öğretmenlerin konferans düzenlemesi konusunda memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Madde 16- Öğretmenlerin İhtiyaçlarına Cevap Verebilecek Hizmetiçi Eğitim Çalışmalarını Planlama: Bu konuda denetmenlerin %63.6'sı “orta” %13.6'sı “az”, %13.6'sı “çok” derecede yeterli olduklarını belirtirken, öğretmenlerin %32.0'si denetmenlerin bu konuda “orta”, %22.7'si “az”, %13.3'ü “çok” görüşü belirterek denetmenlerle benzer görüşü yansıtmaktadırlar.

Madde 17- Öncelikli Görevinin Öğretmene Yardım Etmek Olduğunu Algılama: Bu konuda denetmenlerin %59.1'i bu durumu “en çok” düzeyde algıladıklarını belirtirken, öğretmenlerin %52.0'si “en az” %21.3'ü “az” düzeyde bu rolü algıladığını belirtmektedirler.

- Öğretmenlerin, Denetmenleri Değerlendirme Ölçeğindeki 17 maddeye verdikleri cevapların öğrenim durumu ve hizmet sürelerine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve bu konuda anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür (Tablo 2-3).

Tablo 2: Öğretmenlerin 17 Maddeye Verdikleri Cevaplar Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki (Anova Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	$\frac{-2}{X}$	F	P
Gruplar Arası	2,109	3	,703	,959	,417
Grup İçi	48,364	66	,733		
Toplam	50,473	69			

Tablo 3: Öğretmenlerin 17 Maddeye Verdikleri Cevaplar Hizmet Süreleri Arasındaki İlişki (Anova Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	$\frac{-2}{X}$	F	P
Gruplar Arası	3,001	5	.600	,809	,547
Grup İçi	47,472	65	.742		
Toplam	50,473	69			

Aynı şekilde, denetmenlerin de 17 maddeye verdikleri cevaplarla öğrenim durumları ve hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 4-5).

Tablo 4: Denetmenlerin 17 Maddeye Verdikleri Cevaplar ile Mezuniyet Durumları Arasındaki İlişki (Anova Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	$\frac{-2}{X}$	F	P
Gruplar Arası	.907	3	.302	1,885	.168
Grup İçi	2,888	18	.160		
Toplam	3,795	21			

Tablo 5: Denetmenlerin 17 Maddeye Verdikleri Cevaplar ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişki (Anova Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	$\frac{-2}{X}$	F	P
Gruplar Arası	1,032	5	.206	1,196	.355
Grup İçi	2,763	16	.173		
Toplam	3,795	21			

- Denetmenlerle, öğretmenlerin 17 maddeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (Tablo 6). Bu durum, öğretmenlerle denetmenler arasında hizmet süresi ve öğrenim durumu açısından farklılıktan kaynaklanabileceği gibi, oldukça fazla kıdeme sahip öğretmenlerin uygulama önerilerine önyargılı olarak eski deneyimlerinin de etkisinde olarak yaklaşmalarından da kaynaklanabilir.

Tablo 6: 17 Madde Açısından Öğretmenlerle Denetmenlerin Görüşleri Arasındaki İlişki (T Testi)

Görev	N	\bar{X}	S	Standart Hata Ortalama	F	P
Öğretmen	75	2,3196	.8473	9,849	9,964	,002
Denetmen	22	3,9813	.4251	9,063		

B- Denetmenlerin Yöneticisi Olarak Milli Eğitim Müdürü ve Koordinatörü Olarak Teftiş Kurulu Başkanının Denetmenlerin Performanslarına İlişkin Görüşleri

Kimlik Bilgilerine Ait Bulgular

Öğrenim Durumu Yönünden :

Denetmenlerin yöneticisi Milli Eğitim Müdürünün Yüksek Okul mezunu, Teftiş Kurulu Başkanı da Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans mezunudur.

Hizmet Süresi Yönünden :

Milli Eğitim Müdürü, 21 yıldan daha fazla kıdeme sahiptir. Teftiş Kurulu Başkanı da benzer şekilde 16 – 20 yıl arasında kıdeme sahiptir

Değerlendirme Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Bulgular :

Madde 1 – Görevini Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmek İçin Çaba Gösterme: Bu konuda Teftiş Kurulu Başkanı denetmenlerin “mükemmel” düzeyde çaba gösterdiklerini, Milli Eğitim Müdürü de “yeterli” düzeyde çaba gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Madde 2- Dikkatli ve Düzenli Olma,

Madde 3- Kendi Kendini Kontrol Etme,

Madde 4- Rolüne Uygun Şekilde Giyinme,

Madde 5- Dili Yeterli bir Şekilde Kullanma,

Madde 6- Açık ve Anlaşılır bir Tonda Konuşma

konularında, Milli Eğitim Müdürleri ve Teftiş Kurulu Başkanı, denetmenlerin “yeterli” düzeyde performans gösterdiklerini belirtmektedirler

B- Kişiler Arası İlişkiler

Madde 1- Yapıcı Eleştiriyi Olumlu Karşılama,

Madde 2- Öğretmenlerle İyi İlişkiler Kurma ve Sürdürme,

Madde 3- Birlikte Çalıştığı Diğer Arkadaşları ile İyi İlişkiler Kurma ve Sürdürme,

Madde 4- Okul Programını Destekleme

konularında, Milli Eğitim Müdürleri ve Teftiş Kurulu Başkanı, denetmenlerin “yeterli” olduklarını belirtmişlerdir.

C- Mesleki Nitelikler

Madde 1- Öğretim Yapmaktan Gurur Duyma ve Mesleğini Savunma:

Bu konuda, Milli Eğitim Müdürü denetmenleri “yeterli” bulurken, Teftiş Kurulu Başkanı da denetmenlerin “yetiştirilmelerinin gerekli olduğunu” belirtmektedirler.

Madde 2- Okul Sistemi İçinde Verilen Sorumluluk Alanlarında İşbirliği Yapma ,

Madde 3- Kendini Geliştirme Programını Aktif bir Şekilde Sürdürme ,

Madde 4- Yönetim Politikalarını ve İşlemlerini Anlama ve Destekleme

Bu konularda, her iki grup da denetmenlerin performanslarını “yeterli” bulmaktadırlar.

D- Mesleki Performansı

Madde 1- Sorumluluk Alanı ile ilgili Yeterli Bilgiyi Yansıtma. Bu konuda, Teftiş Kurulu Başkanı, denetmenlerin performansını “mükemmel” derecede bulurken, Milli Eğitim Müdürü de “yeterli” bulmaktadır.

Madde 2- Sorumluluk Alanı ile ilgili Yeterli Bilgiyi Yansıtma,

Madde 3- Denetlediği Kişilerin / Programların Güçlü ve Zayıf Yönlerini Teşhis Etme,

Madde 4- Okuldaki Görevlilerle ve Birlikte Çalıştığı Kişilerle Samimi ve Etkili bir İletişimde Bulunma

Madde 5- Öğretime İlgi ve İstek Uyandıran bir Atmosfer Yaratma ,

Madde 6- Okul Sisteminin Politika ve İşlemlerini Destekleme ,

Madde 7- Sorumluluk Alanını Organize Etme ve Yönetme

konularında, Milli Eğitim Müdürü ve Teftiş Kurulu Başkanı, denetmenlerin mesleki performanslarını “yeterli” bulmaktadırlar.

Denetmenlerin değerlendirilmesi konusunda her iki grubun görüşleri arasında fark yoktur (Tablo 7).

Tablo 7: Denetmenlerin Değerlendirilmesi Konusunda Yöneticilerin Görüşleri Arasındaki İlişki

Kişi	N	\bar{X}	S	Standart Ortalama	P
Milli Eğitim Müd.	1	2,0000	.	.	.
Teftiş Kurulu Başk.	1	1,9048	.	.	.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

- 1- Öğretmenlere ihtiyaç duyulduğunda yeterince yardım sağlanamamaktadır.
- 2- Denetmenlerle öğretmenler karşılıklı olarak iletişime açıktırlar.
- 3- Öğretmenlerle yeterince ilgilenilmemektedir.
- 4- Sürekli bilgi aktarma konusunda öğretmenlerin desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır.

- 5- Denetmenlerle öğretmenler arasında diyalog sorunu vardır.
- 6- Öğretmenler, “örnek ders verme” konusunda denetmenlerin etkili olmadıkları görüşündedirler.
- 7- Denetmenler, öğretimin geliştirilmesini sağlayacak önlemlerin alınması konusunda yeterince becerikli değildirler.
- 8- Program geliştirme konusunda denetmenlerin eğitimsel desteğe ihtiyaçları vardır.
- 9- Programla ilgili güncel bilgilerin öğretmenlere yeterince ulaştırılmaması bir sorun olarak görülmektedir.
- 10- Öğretmenler yeterince karara katılamamak-tadırlar.
- 11- Denetmenler, konferans düzenleme konusunda beceriklidirler.
- 12- Denetmenler, öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek hizmet içi eğitim çalışmalarını planlamaktadırlar.
- 13- Denetmenler, öncelikli görevlerinin öğretmene yardım etmek olduğunu algılama konusunda yeterli görülmemektedirler.

ÖNERİLER

- 1- Denetmenler, yöneticiler ve öğretmenler arasında karşılıklı sevgi, saygı, hoşgörü ve bilimsel anlayışa dayalı bir ilişki kurulmalıdır.

Bunu sağlamak için de;

- Öğretmenler, planlama konusunda kararlara katılabilmeli,
 - İhtiyaç duydukları zamanda rehberlik ve danışmanlık hizmeti sağlayabilmeli
 - Gelişme ve değişimin karşılıklı olarak ve birlikte gerçekleşebileceğinin örneği verilmelidir.
- 2- Denetmenlerin sürekli olarak düzenlenecek hizmetçi eğitim seminerleri, grup çalışmaları ve konferanslar yoluyla bilgi ve deneyimleri geliştirilmelidir, yüksek lisans ve doktora düzeylerinde akademik kariyer kazanmalarına imkan sağlamalıdır.
 - 3- Denetimde değerlendirme sürecini sürekli hale getirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Akış, M.(1999). İlkokul öğretmenlerin çağdaş denetmen rollerine ilişkin algı ve beklentiler i- İzmir ili örneği. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aydın, M. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara : Şafak Matbaacılık.

- Başar, H. (1993). Eğitim Denetçisi. Pegem: Ankara.
- Bittel, L. R. (1974). What Every Supervisor Should Know. New York : McGraw-Hill Book Company Inc.
- Burgaz, Y. B. (1992). Türk eğitim sisteminde denetmelerin başarılarını etkileyen nedenler, Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karagözoğlu, G. (1977). İlköğretimde teftiş uygulamaları, Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Lucio, W. H. & John, D. Mc.N.. (1962). Supervision- a Synthesis of Thought and Cction. New York : Mc. Graw-Hill Book Company Inc.
- Oliva, P. F. & Pawlas, G.E. (1997). Supervision for Today's Schools. New York : Addison Wesley Longman Inc.
- Taymaz, H. (1982). Teftiş : Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Ankara : Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.113.
- Terzi, A. R. (1996). İlköğretim müfettişlerinin teftiş sorunları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yaşınkaya, M. (1993). Müfettişin liderlik rolü. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 15.

Yazışma Adresi

Yard. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU
AİBÜ Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
14280 Gököy/BOLU
e.mail: sadumankapusuzođlu@myynet.com.tr
Tel. : (0374) 253 45 11 / 2862
Faks : (0374) 253 46 41