



ÖĞRETMENİ HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRMENİN BİR ARACI OLARAK DENETİM

AS A TOOL FOR TRAINING TEACHER IN SERVICE, SUPERVISION

Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

zdemirtas@firat.edu.tr

Öz

Bu makale alan yazın taraması modelindedir. Makalede hizmet içi eğitim, hizmet içi eğitimin gerekliliği, önemi, amaçları, denetim ve denetimin bir hizmet içi eğitim aracı olarak kullanılmasına yönelik olarak alan yazın taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında denetim yolu ile öğretmeni hizmet içerisinde eğitmenin örgütsel açıdan ve öğretmen açısından getirileri tartışılmıştır. Denetim sürecinin hizmet içi eğitim anlayışı ile ele alınmasının, denetim planlamasının bu anlayış doğrultusunda yapılmasının ve denetim sürecinde bu anlayış doğrultusunda öğretmenle iletişim sağlanmasının ve ilişki kurulmasının önemi araştırılmıştır. Sonuç olarak, hizmet içi eğitim anlayışı ile gerçekleştirilen denetim sürecinin hem eğitim örgütü hem de öğretmen açısından daha verimli olması beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Öğretmen, denetmen, hizmet içi eğitim, denetim.

Abstract

This paper is at the literature review model. In the article, a field literature review was done. This review was about in service training, the necessity of in service training, in service training's importance and, objectives, and supervision and using supervision as a tool for in service training. In the light of the information obtained from this review, in terms of organizational and teacher perspective; the advantages of training teacher with supervision in in-service training was discussed. Considering inspection process with in service training understanding, making inspection plan with this understanding, and having communication, establishing relationships with teachers within this understanding's importance is discussed. As a result, supervision process made within in-service training understanding is expected to be more efficient in terms of education organization and teachers.

Key Words: Teacher, supervisor, in-service training, supervision.

GİRİŞ

Öğretmenlerin eğitim sisteminde sürekli değişen görev, rol ve sorumluluklarını daha iyi kavramaları ve yerine getirebilmeleri için hizmet öncesinde eğitilmeleri zorunludur. Ancak günümüzde hizmet öncesinde alınan bu eğitimin yeterli olduğu söylenemez. Çünkü öğretmenlerin hizmet öncesinde dört ya da beş yılda aldıkları lisans ya da yüksek lisans eğitiminin günümüz gereksinimlerini tam olarak karşıladığını söylemek pek kolay değildir. Bu eğitim, yaşanan günün gereksinimlerini tam olarak karşılasa bile, bilim, teknoloji ve dış çevrede meydana gelen baş döndürücü değişimler karşısında öğretmen adaylarının mevcut bilgi ve becerileri hızla eskimektedir. Bu nedenle öğretmenlerin yaşanan değişim ve yeniliklere uyum sağlaması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Alanları ile ilgili olarak sürekli değişmekte olan bilgi ve becerileri takip etmeleri gerektiğinden öğretmenler, meslek yaşamı boyunca bu bilgi ve becerileri kazanmaya gereksinim duyarlar. Bunun için öğretmenlerin belli zamanlarda meslektaşları ile işbaşında ve iş dışında bir araya gelmeleri mevcut bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, yeni gelişmelerden de haberdar olmaları gerekmektedir.

Her alanda yaşanmakta olan değişim, eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Eğitim kurumları bu değişime uyum sağlama ve kendini sürekli yenileme durumundadır. Bu süreçte öğretmenlerin oynayacakları rol büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir okulun kalitesi, o okulda görev yapan öğretmenlerin verdiği eğitim hizmetinin kalitesine bağlıdır. Öğretmenlerin bunu başarabilmeleri için hem hizmet öncesinde iyi yetiştirilmeleri, hem de hizmet içinde kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Seferoğlu, 2005 ; Uçar & İpek, 2006). Bu gerekliliğe dikkat çeken Boydak (1995) hizmet içi eğitim öğretmenler açısından büyük önem taşıdığını ifade etmektedir.

Öğretmeni geliştirmenin bira aracı olarak düşünülen hizmet içi eğitim okul ya da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilmektedir. Mesleğe hazırlık eğitimini üniversitelerde alan öğretmenler, zaman içerisinde geliştirilmesi gereksinimi ortaya çıktığında, öğretmenlerin hizmet içerisinde eğitildikleri görülmektedir. Bu araştırmada hizmet içi eğitimin önemi, türleri, denetim, bir hizmeti içi eğitim olarak denetim, denetmenin hizmet içi eğitime yönelik rolleri üzerinde durulmaktadır. Bu amaçla alan yazın taranmış ve konu anlam bütünlüğü içerisinde tartışılmıştır.

Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim işgörenlerin bilgi, beceri ve anlayışların zenginleştirilmesi amacıyla örgütlerin genel çalışma düzenini sürekli olarak etkiler. Bu eğitim, örgütte işgörenlerin

çalışma temposunu hızlandırmanın, şikâyetleri, formaliteleri, kırtasiyeciliği ve kayırmaları önlemenin, insan ve madde kaynağını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmenin, hizmetlerde para, zaman ve enerji savurganlığını gidererek maliyeti azaltmanın en etkili aracı olarak görülebilir (Kestane, 2001). Hizmet içi eğitim çok fazla boyutta değerlendirilebildiği için tanımlarda farklıklar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarına göre, hizmet içi eğitim:

- Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan işgörenlerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz,1992).
- İstihdam edilmiş iş gücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir (Aytaç, 2000).
- Bireylere mesleklerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla yapılan planlı eğitim faaliyetleridir (Yalın, 1999).
- Bir işyerinde çalışan kişilerin, işin gereği olan yeterlikleri kazanması için eğitilmesidir (Başaran,1994).
- Sistemin daha etkili çalışabilmesi ve işgörenlerin kendilerini yetiştirme gereksinmelerinin karşılanabilmesi için düzenlenen eğitim etkinliğidir (Demirtaş & Güneş, 2002).

Tanımlara bakarak hizmet içi eğitimin, herhangi bir örgütteki işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi olduğu söylenebilir. İşgörenlerin bilgilerini arttırmak, becerilerini geliştirmek, örgütle ve iş arkadaşlarıyla kaynaşmalarını sağlamak ve davranışlarına olumlu bir yön vermek amacıyla hizmet içi eğitim verilir. Hizmet içi eğitim aracılığıyla işgörenlerin, görevleriyle ilgili olarak (teorik ve pratik yönleriyle) daha bilgili, daha yetenekli, daha hizmete yatkın olması ve daha olumlu davranışlara sahip olması istenir.

Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amaçları, bu eğitimi yaptıran örgütün amaçlarına ve politikasına bağlı olarak örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Hizmet içi eğitimle belirlenen amaçlar hem örgütün hem de eğitilmesi planlanan işgörenlerin gereksinimlerine yönelik olarak belirlenir. Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Taymaz, 1992):

- Örgütte üretilen mal ve hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmak,
- Üretimde verimlilik ve kazancı arttırmak,
- Üretim zamanında yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufunu sağlamak,
- Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, teknolojiyi uygulamak,
- Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamak, üretim metotlarını, geliştirmek,
- İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,
- İşgörenler arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,

- Örgütte disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikâyetleri azaltmak,
- İşgörenleri tanımak, kaliteli işgücü sağlamak ve kadrolaşmayı sağlamak,
- Kontrol işlem ve yükünü azaltmak, rekabet gücü etkiliğini artırmak,
- İşgörenlerin güven duygusunu geliştirmek, onları güdülemek ve morallerini yükseltmek,
- İşgörene gerekli yeterlikleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak,
- Yenilikleri yakından izlemek, işgörenlerin ortama uyumunu kolaylaştırmak,
- İşgören hareketliliğini önlemek, örgütte yer değiştirme ve yükselme imkânını sağlamak,
- İşgörenlerin işinde başarısını, değerini ve saygınlığını artırmak.

Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim en genel anlamda iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılabilir. İşgöreni işinden ayırmadan, işinin başında verilen hizmet içi eğitim “işbaşında eğitim” ; işgörene işinin dışında, örgüt içerisinde veya örgüt dışında verilen hizmet içi eğitim de “iş dışında eğitim” olarak tanımlanabilir.

Bunun dışında, hizmet içi eğitim farklı şekillerde de gruplandırılmaktadır. Taymaz (1992), hizmette bulunulan aşama ve yoğunlaşmayı göz önüne alarak hizmet içi eğitimi aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

1. *Oryantasyon eğitimi*: Örgüte yeni gelen işgörenlerin örgütün amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir.

2. *Temel eğitim*: Bir örgütte işe başlayacak olan işgörene yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir. Oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanabilir.

3. *Geliştirme eğitimi*: Örgütte çalışmakta olan işgörenlerin kendi alanı ile ilgili gelişme ve yenilikler hakkında bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimidir.

4. *Yükseltme eğitimi*: Örgüt yapısındaki kadrolama ve işgörenlerin yükselme gereksinimini karşılamak üzere verilen eğitimidir.

5. *Özel alan eğitimi*: İşgörenleri özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır.

Taymaz'ın sınıflaması bütün örgütlerde yapılan hizmet içi eğitime yöneliktir. Okullarda uygulanabilecek hizmet içi eğitim modelleri genel hizmet içi eğitimden farklılıklar göstermektedir. Saban (2000), okullarda uygulanabilecek hizmet içi eğitim modellerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

1. *Danışmanlık Sistemi*: Okuldaki deneyimli bir öğretmen (danışman) ile öğretmenliğe yeni başlamış bir öğretmen (danışan) arasında karşılıklı anlayış esasına dayalı olarak kurulan ve bir öğretim yılı süresince devam ettirilen plânlı ve dinamik bir süreçtir.

2. *Çalışma Grupları*: Genellikle iki ile altı öğretmenin bir araya gelerek oluşturdukları ve öğrenme amaçlı olan topluluklardır. Bu gruplar, farklı bilgi, beceri ve geçmişe sahip öğretmenlere belli bir konu hakkında birlikte çalışma imkânı sağlar ve bir bakıma öğretmenlerin aktif öğrenmelerini simgeler.

3. *Akran Değerlendirmesi*: İki öğretmenin karşılıklı anlayış çerçevesinde bir araya gelerek birbirlerinin sınıflarını periyodik olarak gözlemleri, yaptıkları gözlemleri birbirleri ile tartışmaları ve ulaşılan sonuçlara bağlı olarak da kendilerinde değişiklikler yapmalarıdır.

4. *Aksiyon Araştırması*: Okul sürekli olarak kendisini yenileyebilmek için bir araştırma merkezine dönüştürülür. Bunun için öğretmenler, bireysel, grup halinde veya bütün okul olarak okulun belli bir boyutuna yönelik bir dizi aksiyon araştırmaları gerçekleştirirler.

5. *Örnek Olay İncelemesi*: Öğretmenlerin kendi uygulamaları hakkında kendi hikâyelerini yazmaları ve bu hikâyeleri diğer öğretmenler ile tartışmaları esasına dayanır.

6. *Öğretmen Liderliği*: Öğretmenlerin karşılaştıkları eğitim ve öğretim ile ilgili problemlerin etkin çözümü için danışabilecekleri ve fikir sorabilecekleri alan bilgisine, öğretmenlik deneyimine ve kişiler arası ilişkilerdeki duyarlılığa sahip öğretmenlerin okul tarafından görevlendirilmesidir. Bu şekilde öğretmenlerin birbirlerine liderlik yaparak sorunlarını meslektaş desteği ile çözmelerine olanak sağlanır.

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü

Günümüz koşullarında örgütlerin başarılı olabilmelerinin ancak nitelikli ve eğitimli insan kaynaklarına sahip olmaları ile mümkün olduğu söylenebilir. Çünkü örgütlerin amaçladıkları mal, hizmet ya da düşünceyi nitelikli ve pazar koşullarına uygun olarak üretebilmeleri, örgütün nitelikli ve eğitimli işgörenler istihdam etmesi ile mümkün görünmektedir. Örgütlerin kendi işgörenlerini (insan kaynaklarını) hizmet içerisinde eğitmenin önemine vurgu yapan Tortop ve meslektaşları (2007) hizmet içi eğitim yolu ile şu yararların elde edilebileceğini ifade etmektedirler: (1) İş verimliliği artar, (2) moral yükselir, (3) kontrol azalır, (4) iş kazaları azalır ve (5) örgüt organizasyonunda süreklilik ve uyum sağlanır.

Hizmet içi eğitim, insan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir yöntem olarak görülür. Bu yöntem yönetici ve örgüt açısından olduğu kadar işgörenler için de yararlıdır. Hizmet içi eğitim sürecinden geçen işgörenin özgüveni yükselir, daha üst görevlere yükselme olanağı artar. İşgören, işlerini zamanında, doğru ve kusursuz yapmanın zevk ve heyecanını

duyar, üstleri tarafından beğenilir ve takdir edilir. Bu duygu ve ortam içerisinde çalışma saatleri sıkıcı değil akıcı olur; çabuk ve eğlenceli geçer (Tortop ve diğerleri, 2007). Görev bakımından ele alındığında hizmet içi eğitimin değişme, verimlilik artışı, görev uzmanlığı, hataların azaltılması ve standardizasyon gibi yararlar sağlaması beklenir (Aydın, 2005).

Denetim

Cengiz (1992), denetimin türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında yer aldığına ve özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde “olmazsa olmaz” düzeyinde denetime ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Aydın (1993), örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı olmasının denetim alt sistemini zorunlu kıldığını ileri sürmektedir. En genel anlamıyla denetim, örgütsel hizmetlerin, programların ve planların yerine getirilip getirilmediğini ve niteliğini değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirme denetmenler tarafından yapılır. Denetim denetmenler tarafından bireysel veya grup olarak işin yapıldığı andaki (gerçek zamanlı) ziyaretleri kapsar (Wilcox, 2000). Bu yönü ile denetim, bir kontrol mekanizması konumundadır. Hataların önceden saptanması ve büyümeden ortadan kaldırılması için büyük faydalar sağlar. Ancak, denetim sadece kontrol amacıyla gerçekleştirilen eylemler bütünü değildir. Denetim süreci bireyler ve gruplarla çalışmayı içerir. Günümüzde denetimin kontrol etmekten öte geliştirme odaklı bir işlev içinde görülmesi, eğitimde denetimin gerekliliğini vurgulayan bir başka önemli unsur olarak görülmektedir (Aydın, 2005).

Eğitimde denetimin örgütsel amaçlara ulaşma derecesini kontrol etme, eğitim işgörenlerini geliştirme gibi amaçları olmakla birlikte, okuldaki en önemli kaynak olan insan kaynağının etkili yönetilip yönetilmediğini ortaya çıkarması da arzulanır. İnsan kaynağını örgüt açısından önemli gören Çelik (1997), bu kaynağın yönetimin en değerli varlığı olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel etkililiğe ilişkin sorunların kaynağı insan kaynaklarının yönetimine dayanmaktadır. Okullarda işgörenlerden yeterli verimin alınabilmesi için onların hizmet içi eğitim almaya yönlendirilerek kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir. Bunun için denetmenden öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edici olması beklenir.

Hizmet İçi Eğitim Aracı Olarak Denetim

Kontrol merkezli olarak işlev görmeyen denetim, işgörenlerin hizmet içerisinde geliştirilmesini amaçlamaktadır. Başka bir deyişle denetim, işgörenleri hizmet içinde eğitmenin bir aracı olarak görülmektedir. Bu amaçla işgörenlerin gereksinim duydukları bilgi ve beceriler kendilerine kazandırılmaya çalışılır. Aydın'a (1993) göre, hizmet içi eğitim ile

eğitim denetimi arasında, amaç açısından bir paralellik vardır. Bundan dolayı, ağdaş eğitim denetimi, bir hizmet içi eğitim olarak ifade edilebilir. Eğitim sürecinde rol oynayan insan kaynağının geliştirilmesi yolu ile sürecin geliştirilmesi, hem hizmet içi eğitimin hem de ağdaş eğitim denetiminin amacını oluşturmaktadır. Bu anlayış, eğitim denetimi programının hizmet içi eğitim anlayışı ile hazırlanmasını ve denetmenin eğitim liderliği rolü oynamasını gerektirmektedir.

Denetim, rretmenlerin mesleki yönden daha yeterli olmalarını, kendilerine özgü yöntem ve teknikleri kendilerinin bulmaları için gerekli kaynakların sağlanmasını ve görüş açılarının geliştirilmesini amaçlar (Aydın, 1993). Böylece, gerekli öneri ve çalışmaların yapılması, süreçte etkin rol oynayan yönetici, rretmen, ğrenci, yöntem, teknik, program, araç ve gereç gibi pek çok ögenin amaçlara dönük etkinliklerin mesleksel yardım yoluyla nasıl daha etkili hale getirileceğine ışık tutar (Sarı, 2005). Denetim yoluyla, rretmenlerin gereksinim duydukları mesleki bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları için gerekli olanaklar sağlanarak, mesleklerini daha etkili bir şekilde icra etmeleri sağlanabilir.

Denetimin hizmet içi eğitim aracı olarak işlevsellik kazanabilmesi için bazı şartlar gereklidir. Okul gelişimini amaçlayan denetim değişmeyi kolaylaştırabilmeli, rretmenlere ve okul çalışanlarına gelişim fırsatları sunmalıdır. Bunu başarmak için (Yee-Wan, 2001):

- Denetim okulun ve rretmenlerin yeterliliklerinin, performansının sadece anlık bir değerlendirmesi şeklinde uygulanmamalıdır.
- Denetimde uyulacak esaslar rretmenlerin de onayının alınması ve katılımlarının sağlanması amacıyla tartışılmalıdır.
- Denetmenler kendilerini rretmenlerin yerine koymalı, karşılıklı bir güven ve saygıya dayalı bir arkadaşlık ilişkisi tesis etmelidir.
- Tüm denetim süreci, okul ve rretmenlerin kabul edeceği şekilde ve onları geliştirme doğrultusunda tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.
- Sadece kâğıt üzerindeki tavsiyeler yanlış anlaşılıp yanlış kullanılabilinceğinden bunlar rretmenlerle birlikte konuşulmalı ve tartışılmalıdır.

Okul alışanlarının ve rretmenlerin istenen düzeyde hizmet içi eğitim olanaklarından faydalanması için hazırlanan programın örgütün ve işgörenlerin şartlarına uygun hazırlanması gerekir. Butler (1992) bu amaçla yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Katılımcıların eğitim sürecinde kendi öğrenmelerinin sorumluluğunu almaları sağlanmalıdır.
- Değer işim sürecinde katılımcıların ilgilerinin farklı düzeyde olduğu göz önüne alınmalıdır.
- İçerik değer işik etkinliklerle farklı şekillerde sunulmalı ve hem bireysel öğrenmeye hem de grup öğrenmesine uygun olanaklar içermelidir.
- Karmaşık bilgi ve beceriler kademe kademe sunulmalı, bunların öğrenilmesi ve uygulaması için daha fazla zaman ayrılmalıdır.

- Birbirinden öğrenme fırsatları program kapsamına alınmalı, katılımcılara birlikte çalışma ve birbirlerinden öğrenme olanakları verilmelidir.
- Katılımcılar öğrendiklerini rahat bir ortamda uygulama olanağına sahip olmalı ve kendilerine dönüt vermelidir.

Denetim, öğretmenlerin niteliklerini yükseltme, verimliliklerini ve gelişmelere uyum sağlama kapasitelerini arttırma, iletişim becerilerini güçlendirme ve çevrenin değerler sistemine saygılı olma işlevlerini yerine getirebilmesine yardımcı olabilecek etkili bir araç olarak işlev görebilir. Denetim sürecinde öğretmenlerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir, geliştirilecek yönlerle ilgili olarak okula rehberlik yapılır ve çözüm önerileri geliştirilir.

Denetmenin Rolü

Öğretmene yardımın amacı, geçici bir süre rehberliğe, cesaretlendirilmeye ve yardıma ihtiyaç duyan öğretmenlere gerekli desteği sağlamaktır (Zeigel, 1992). Bazı öğretmenler işlerinde tamamen başarısız olmakta, bazıları ise yeteneklerinin tamamını kullanamamaktadır. Pek çoğu deneyimsiz olan bu tür öğretmenler danışmaya ve rehberliğe ihtiyaç duyarlar. Etkili bir denetimin öğretmenin gelişim evrelerine cevap vermesi için gerekli olduğunu ifade eden Glickman (1990), düşünce ve güdülenmede birbirlerine benzemeyen öğretmenlere homojen bir topluluk gibi davranılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre, sınıfı ve okuldaki eğitimi geliştirmeyi amaçlayan denetim, öğretmenlerin işlerine daha uyumlu, daha anlayışlı ve daha bağlı olmalarını sağlamayı hedefler.

Başar (1995), sınıf ziyaretlerini kapsayan denetimde planlamanın önemine işaret ederek, denetmenin gözlem sürecinde gözlemlenebilir ve anlamlı süreçleri ve ortamları gözetmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Denetmen, ancak böyle bir planlama ile öğretme-öğrenme sürecinde öğretmenlerin gereksinim duyabilecekleri yardımlarda bulunabilir. İş başında yapılan mesleki yardım ve rehberlik aracılığı ile öğretmen ve yöneticilerin gereksinim duydukları bilgi, beceri ve tutumlar kendilerine kazandırılabilir. Bununla birlikte öğretmenin işbaşında yetiştirilmesi, hem hizmet içi eğitimin amacına uygunluk gösterir hem de maliyetin de düşük olmasına olanak sağlar.

Hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde denetmen yol göstericilik rolünü oynar. Denetmenlerin bu konuda oynayacakları rol, öğretmenlerin nitelikleri ve yeterlik düzeyleri ile ilgili ve uyumlu olmalıdır. İzlenecek yol ve gösterilecek liderlik davranışı, durumun özelliklerine göre değişmelidir. Başka bir deyişle, denetmenlerin durumsal liderlik davranışını benimsemesi beklenmektedir. Başlangıçta görev yönelimli, yönlendirici bir

liderlik davranışı gerekebilir. Öğretmenlerin zamanla yeterlik düzeyleri arttıkça görev ağırlıklı bir liderlik davranışından ilişki ya da anlayış ağırlıklı liderlik davranışına doğru bir geçiş olabilir (Aydın, 1993).

Denetmenlerin öğretmenlerle çalışırken sergiledikleri yaklaşımlar farklılıklar göstermektedir. Daresh, gelişimsel denetimi etkileyen bu yaklaşımları, (1) yönlendirici olmayan, (2) işbirliğine dayalı ve (3) yönlendirici yaklaşımlar olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. *Yönlendirici olmayan yaklaşımda* denetmen, sözünü kesmeden öğretmeni aktif olarak dinler, varsa karşılaştığı problemleri tam olarak anlayabilmek amaçlı kapsamlı bilgi vermesini sağlayacak sorular sorar, öğretmeni problem hakkında konuşmaya teşvik eder ve öğretmenin açıkladığı sorun hakkında sınırlı biçimde kendi görüşünü açıklar. *İşbirliğine dayalı yaklaşımda* denetmen, öğretmenin karşılaştığı problemin çözüm yollarını onunla tartışır, öğretmeni kendi problemini hemen çözmesi için kışkırtıcı ve aceleci davranır. Öğretmene benzer durumlarda nasıl davranılması gerektiğini göstererek, problemini ortadan kaldırmaya çalışır. *Yönlendirici yaklaşımda* ise denetmen, öğretmenin problemini açıklaması için tam olarak nasıl davranması gerektiğini basit ve ayrıntılı olarak belirler, öğretmene davranışlarının diğer öğretmenlerle uyumlu hale gelmesi için ne yapılması gerektiğini açıklar ve son olarak, öğretmenin olumlu davranışlarını pekiştirmek ve öğretmeni daha da cesaretlendirmek için onu teşvik eder (Akt. Aydın, 2005).

Denetmen, öğretmenin gelişim düzeyini ve ihtiyacını doğru olarak belirledikten sonra, öğretmenle olan ilişkilerinde yönlendirici olmayan, işbirliğine dayalı ya da yönlendirici bir yaklaşımı tercih edebilir. Öğretmenin gelişim düzeyine ve isteğine bağlı olarak farklı yaklaşım tarzları seçilebilir. Denetmenin bazen öğretmene yıllık plan ya da ders planı yapma tekniğini öğretme, ilkokuma yazma becerisi kazandırma, öğretim sürecinde takip edilmesi gerek yöntem ve teknikleri belirlemesine yardımcı olma gibi teknik beceriler kazandırma rolünü oynaması gerekebilir. Bazen öğretmenle birlikte sınıfta karşılaşılan öğretimsel sorunların çözüm yolları arama, öğrenci başarısına odaklanmış bir okul kültürü oluşturmanın yollarını arama ya da öğrencilerin ev ödevlerini yapmalarında velileri bilinçlendirme yönünde işbirliği içerisinde çalışması gerekebilir. Bazen de, öğretmenin gelişim seviyesinin yüksek olması ve kendisini geliştirmeye istekli olması durumunda, sadece öğretmeni dinleyerek, öğretmenin eğitim öğretim etkinlikleri konusundaki sorunlarını ya da bulunduğu çözüm yollarını dinlemeyi ve kendi görüşlerini sınırlı olarak ifade etmeyi tercih edebilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Eğitim ve öğretim hizmeti veren öğretmenlik mesleği, her meslek gibi, hizmet öncesinde nitelikli bir eğitim almayı gerektirmektedir. Öğretmenliğe hazırlayan bu eğitim, mesleği uzun süre yürütmede yetersiz kalmaktadır. Bilim, teknik, çevre ve toplumda meydana gelen hızlı değişimler hizmet öncesinde alınan eğitimin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için öğretmenin hizmet içerisinde sürekli olarak eğitilmesine gereksinim duyulmaktadır. Gereksinim duyulan bu eğitim öğretmene işinin dışında ya da işbaşında verilebilir.

Öğretmeni işinin dışında eğitime seçeneği başarılı bir şekilde uygulanabilir. Ancak bu seçenek hem öğretmen hem de eğitim örgütü açısından oldukça masraflı ve zahmetli bir yöntemdir. Öğretmeni işinin başında eğitime seçeneği ise ilk seçeneğe göre daha kolay ve daha masrafsız görünmektedir. Öğretmeni okulundan ve öğrencilerinden ayırmadan belli bir eğitim sürecinden geçirmek, kaynakların gereksiz yere harcanmasını önler. Bununla birlikte öğretmenin evinden, ailesinden ve çevresinden ayrılmak zorunda kalmaması, onun bu eğitim sürecine katılım yönündeki motivasyonunu artırması beklenir.

Ders saatleri dışında ya da okulun kapalı olduğu Eylül ayının ilk iki haftası ve Haziran ayının son iki haftasında öğretmenlere hizmet içi eğitim kursları ya da seminerleri düzenlenmektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenin sınıfının başında olduğu ve eğitim öğretim etkinliklerine devam ettiği dönemlerde de bir eğitim sürecinden geçmesi olanaklıdır. Bunu yapmanın yollarından biri, denetim yolu ile öğretmeni hizmet içerisinde eğitmektir. Bu rolü oynayabilmeleri açısından denetmelerin nitelikleri büyük önem taşımaktadır. Aydın (1993), denetmenin oynaması gereken ya da oynaması önerilen liderlik davranışının gerektirdiği yeterliğe önem vermekte, bu yeterlik konusunu, bir eğitim liderliği eğitimi sorunu olarak ele almaktadır. Bu bağlamda, denetmenlerin gerekli yeterliği kazanabilmeleri için eğitimin toplumsal, felsefi ve psikolojik temelleri, eğitim yönetimi, denetimi, planlaması, ekonomisi, grup dinamiği ve liderlik kuramları konularının ağırlık taşıdığı bir hizmet öncesi eğitim almaları gerektiğini savunmaktadır. Aydın'ın sözünü ettiği bu yeterlikler denetmenlere gereksinim duydukları kavramsal, insansal ve teknik yeterlikleri kazandırılabilir. Denetmenin sahip olduğu bilgi ve becerilerin zaman içinde yetersiz duruma düşmesi söz konusu olduğundan, denetmelerin de sürekli bir hizmet içi eğitim almaları söz konusudur.

Eğitim liderliği yapma yeterliklerine sahip olan denetmeler öğretmenler ile etkili işbirliği yaparak öğretmenin geliştirilmesi gereken yönlerini birlikte belirleyebilirler. Bu yöntemle kendisi ile ilgili karar alma sürecine katılan öğretmenin de eksikliklerini giderme yönünde istekli olması beklenir. Denetmen - öğretmen işbirliği aracılığıyla öğretmenlerin;

danışmanlık sistemi, çalışma grupları, akran değerlendirmesi, aksiyon araştırması, örnek olay incelemesi ve öğretmen liderliği gibi etkinliklere katılması sağlanabilir. Bu yaklaşım, denetimi öğretmenleri hizmet içinde eğitmenin bir aracı olarak ele alır ve öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve becerileri kendilerine kazandırmayı amaçlar. Böylece, denetim programı hizmet içi eğitim anlayışı ile hazırlanır ve denetimin eğitim liderliği rolü oynamasına olanak sağlanır.

Öğretmenlerin kendilerini mesleki yönden geliştirmelerini teşvik edici bir denetim sürecinde uyulması gereken esasların öğretmenle birlikte belirlenmesi, öğretmenlerin bulunacak çözüm yollarını benimsemelerine yardımcı olur. Böylece denetim, öğretmenin işbaşında yetişmesine yardımcı olmakla birlikte öğretmeni geliştirmenin maliyetini de düşürür. Bu amaçla, denetmenlerin öğretmenle karşılıklı güvene ve saygıya dayalı bir ilişki tesis etmesine gereksinim duyulur. Bu ilişki, öğretmenlerin kendi öğrenmelerinde sorumluluk almalarına yardımcı olabilir. Böylece, gereksinim duyduğu öğrenmeleri gerçekleştiren öğretmenlerin formal hizmet içi eğitim programlarına katılmalarına gerek kalmaz. Bunun sonucunda eğitim örgütünün maliyetleri azalır, öğretmenler de yaptıkları işten daha çok doyum elde ederler.

KAYNAKÇA

- Aydın, İ., (2005). *Öğretimde denetim: Durum saptama değerlendirme ve geliştirme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M., (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 147: 66-69.
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*, Ankara: Pegem Yayın NO: 19.
- Başaran İ. E., (1994). *Türkiye eğitim sistemi*, Ankara.
- Boydak, M. (1995). İngiltere'deki hizmetiçi eğitim uygulamaları, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2,; 29-35
- Butler, J. A. (1992) *Staff development*, <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/6/cu12.html> (Erişim: 06.02.2008).
- Cengiz, C. (1992). *Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişlerinin yetiştirilmesi*, Ankara: MEB Basımevi.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirtaş, H. & Güneş, H.(2006). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Glickman, C. D., (1990). *Supervision of instruction: A developmental approach*, Massachusetts: Allyn and Brown.
- Kestane, D. (2001). Modern kamu yönetiminin tamamlayıcı bir unsuru olarak hizmet içi eğitim ve Türk kamu kesiminde sistemin görünümü” *Maliye Dergisi*, Sayı 136: 36-48.
- Saban, A., (2000). Hizmet içi eğitimde yeni yaklaşımlar. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 145: 25-30.
- Sarı, D. (2005). İlköğretim okulları ve denetim, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, Yıl 6, Sayı 64-65 & <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi64-65/index-sari.htm> (Erişim: 05.02.2008)
- Seferoğlu, S. S. (2001). Sınıf öğretmenlerinin kendi mesleki gelişimleriyle ilgili görüşleri, beklentileri ve önerileri, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 149: 12-18.
- Taymaz, A.H. (1992) *Hizmet içi eğitim*, Ankara: Pegem Yayın No:3.
- Taymaz, A. H. (2005) *Eğitim sisteminde teftiş*, Ankara Pegem A Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A., (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uçar, R. & İpek, C. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin MEB hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 1: 34-53,
- Wilcox, B. (2000). *Making school inspection visits more effective*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001202/120289e.pdf> (Erişim: 05.02.2008).
- Yalın, H. İ. (1999). Hizmet içi eğitim var olan ya da ilerde çözülmesi gereken bir problem için yapılır, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:13: 29-30.
- Yee-Wan, C. (2001). Teachers' perceptions of ' quality assurance inspection in relation to school improvement: A case study, University of Hong Kong (Unpublished Master Thesis).
- Zeigel, W H (1927). The helping teacher service, *Peabody Journal of Education*, Vol. 5 (2) : 109-112.