

ANLATILAN ÖYKÜLERE DAYALI OLARAK, DENETÇİLERİN DENETLENENLERLE YÜZ YÜZE İLETİŞİMLERİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR¹

Fatma ÖZMEN*

Tuncay Yavuz ÖZDEMİR**

Özet

Eğitim yönetiminin önemli işlevlerinden olan denetim, örgütsel amaçların gerçekleşmesi yönünde, genel olarak insan kaynağını geliştirmeyi hedef alır ve iletişim en etkili araçtır. Denetimin etkililiğinden bahsedebilmek için, etkili bir iletişimin varlığı kaçınılmazdır. Türkiye’de yapılan birtakım araştırma sonuçları, etkili denetimin gerçekleşmesinde can alıcı öneme sahip olan iletişimde birçok sorun yaşandığını, denetçi ve denetlenen arasındaki iletişimde yeterince etkili olunmadığını göstermektedir.

Bu araştırmanın amacı, Elazığ ilinde görev yapmakta olan ilköğretim denetçilerinin anlattıkları öykülere dayalı olarak, denetim sürecinde, denetçi ve denetlenen arasındaki yüz yüze iletişimde yaşanan sorunlarını ortaya koymak ve çağdaş denetim anlayışı çerçevesinde öneriler geliştirmektir.

Araştırmada, denetçilerden, denetim sürecinde yaşadıkları iletişim sorunlarına ilişkin öyküler anlatmaları istenmiştir. Kaydedilen öyküler, metin haline getirilerek, aralarında iletişimle doğrudan ilgili olmayanları elenmiş ve sonuçta 20 öykü araştırma kapsamına alınmıştır. Öyküler, alan yazın bilgisi çerçevesinde değerlendirilerek, her birinde belirlenen temalar kodlanmış ve iletişimde sorun oluşturan hususlar tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar eşliğinde, denetimde iletişim sorunlarını azaltabilmek yönünde öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Denetçi, denetim, iletişim sorunları, etkili eğitim

Giriş

Dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler örgütlerin denetiminde de giderek farklı yaklaşım ve uygulamaların benimsenmesine yol açmıştır. Klasik yönetim anlayışında, amaçların gerçekleştirilmesi, önceden belirlenmiş ölçütler eşliğinde, belirli birtakım görevleri gerçekleştiren işgörenlerin işlerindeki performanslarının sıkı kontrolü ile sağlanırken, günümüzde denetim, işgörenlerin, yaratıcılık ve girişimciliğinin teşvik edildiği, insan kaynaklarını geliştirmeye dayalı bir yaklaşıma doğru kaymıştır. Bu durum, başat amacı insan yetiştirmek olan eğitim örgütleri için

¹ Bu araştırma, I. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu’nda (22-23 Haziran, 2009) sözlü bildiri olarak sunulmuştur

* Doç. Dr.; Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Öğretim Üyesi

** Doktora öğrencisi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, E.Y.T.P.E A.B.D

çok daha büyük önem arz eder olmuştur. İşbirliği, paylaşım, birlikte öğrenme, örgütsel öğrenme, gibi gelişme unsurlarının ön plana çıktığı çağdaş bir denetim anlayışı, okullarda her geçen gün daha çok aranır olmuştur. Denetimde etkililiği sağlayabilmek için, denetçi ve denetlenenler arasında etkili bir iletişimin varlığı da bir zorunluluk olarak kendini göstermiştir.

Bununla birlikte, çok farklı dinamiklerin ve değişkenlerin etkili olduğu eğitim örgütlerinde, beklentilere yanıt vermek her zaman kolay ve çabuk olamamaktadır. Etkili denetimi gerçekleştirmede önemli araçlardan birisi olan iletişim sürecinin kendisi de, çoğu kez sorunun kaynağını oluşturmaktadır.

Problem

Denetçilerin başat görevi, örgütsel amaçlar doğrultusunda, işgörenlerin performanslarını değerlendirmek ve geliştirme yönünde gerekli destek ve rehberliği yapmaktır. Bu görevi gerçekleştirmede iletişim en etkili aracı oluşturmaktadır. Araştırmalar, yüksek düzeyde üretken olan bir denetçinin değişmez bir şekilde iyi bir iletişimci olduğunu da ortaya koymaktadır. Yine araştırma sonuçları, bir denetçinin zamanının %80'ini iletişim kurarak geçirdiğini göstermektedir (Frunzi and Halloren, 1991, s. 356). Denetçilerin denetledikleri kişilerle etkili iletişim kurabilmesi denetimdeki başarıyı etkileyen başlıca unsur olarak görülmektedir (Weiss, 1994, s. 1; Beach and Reinhartz, 2000, s. 103). Bu nedenle, denetçilerin, denetimdeki iletişim engellerinden haberdar olması ve bu engellerin üstesinden nasıl gelinebileceğini bilmesi büyük önem taşımaktadır (Weiss, 1994, s. 1).

Lysaught (1984)'ün gözlemlerine dayanarak, örgütlerde, fikir ve anlamları diğerlerine aktarmada sürekli sorunlar yaşandığını belirten Beach and Reinhartz (2000, s. 103), iletişimdeki başarısızlığın, amaçların oluşturulmasını olduğu kadar, değerlendirme ve üretkenliği de olumsuz etkilediği görüşüne yer vermektedir. Demokratikliğin en başta gelen kural olduğuna inanan bir denetçinin iletişim kanallarını iyi çalıştırdığına dikkat çeken Piffner (1951, s.136, 152), otoriter lider özelliği yansıtan bir denetçinin ise yarattığı gerilim ile yukarıya doğru iletişimi engellediğini belirtir. Bu nedenle, insan ilişkilerinin bütün problemlerinde önemli derecede iletişim sorunu bulunduğuna dikkat çekerek, nerede çatışma ve insanlar arasında anlaşma eksikliği varsa iletişimde kusur bulunduğunu dile getirir.

Denetimin etkililiğine ilişkin Türkiye'de yapılan araştırmalar, denetimde genellikle büyük sorunlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sorunlar, hizmet öncesi ve hizmet içindeki yetiştirme etkinliklerinin yetersizliği ve etkisizliği kadar, denetçilerin üstlendikleri görevlerin çeşitliliği, her alanda uzmanlaşmanın olamaması şeklinde de dile getirilmektedir (Can, 2004). Denetim sistemimizi konu alan araştırmaların hemen tümünde denetim etkinliklerinin yeterli olmadığı, özellikle denetçi ve öğretmenler arasında derin görüş ayrılıklarının olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmalarda dikkat çeken husus, denetlenenlerin denetçileri yetersiz görmeleri, ancak denetçilerin bu fikri genellikle paylaşmamalarıdır (Kapusuzoğlu, 1987; Yavuz, 1995; Burgaz, 1995, s. 132; Özgözü, 2008, s. 88). Bu durum denetçilerin sürekli gelişme yönünde bir gereklilik görmedikleri gibi istenmeyen bir sonucunu da ortaya çıkarmaktadır. Denetimdeki yaklaşım ve uygulamaların, etkili iletişime dayanan, çağdaş denetimin gereklerini yeterince karşılayamadığı yönünde görüşler yaygındır (Öz, 1977; Yavuz, 1995; Kazaz, 2005, s. 72). Denetimde bu kadar etkililiği olan iletişim süre-

cinde, bir denetçinin iletişimden kaynaklanan sorunların farkında olması, bu sorunları çözebilmek ve kendini geliştirebilmek için uğraş vermesi gerekmektedir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Elazığ ilinde görev yapmakta olan ilköğretim denetçilerinin, anlattıkları öykülere dayalı olarak, denetim sürecinde, denetçi ve denetlenen arasında yüz yüze iletişimde yaşanan iletişim sorunlarını ortaya koymak ve çağdaş denetim anlayışı çerçevesinde öneriler geliştirmektir.

DENETİM KAVRAMI VE ETKİLİ DENETİM

Dünyadaki gelişmeler eşliğinde denetimin tanımı ve işlevinde de değişimler olmuştur. Çok değişken ve farklılık taşıyan sosyal ve iş çevresi ve bunların talepleri bir baskı unsuru oluşturmakta ve denetçi görevi de aynı şekilde farklılıklar içermekte ve meydan okuyucu bir nitelik sergilemektedir (Frunzi ve Halloren, 1991, s.2).

Benzer şekilde Türkiye'deki eğitim denetimi alan uzmanlarının denetime ilişkin tanımları da farklılıklar göstermektedir. Su'ya göre (1974; s.12), denetim, yapılan çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek, çalışmalarını daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak; kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanı olarak tanımlanmaktadır.

Taymaz (1982; s.2), "Teftiş, kamu yararı adına davranışı kontrol etme sürecidir. Önceden kararlaştırılmış amaçların gerçekleşme derecesini bulmak üzere her kurumda teftiş yapılır. Teftişin yasal işlevini esas alan tanımında daha çok kontrol ve soruşturmalara ağırlık verilmektedir. Bütün sistemlerin bir ögesi olan teftiş, kontrol ve değerlendirme süreçlerini kapsamaktadır" şeklinde bir kontrol ve değerlendirme yaklaşımını ön plana çıkarır.

Atay (1987; s.47), "Eğitim örgütlerinin ve bu örgütlerdeki her türlü işin, amaç, yasa, yönetmelik, emir ve genelgelere uygunluğunu araştırmak ve gerektiğinde soruşturma da yaparak ilgililer için ödül veya ceza önermek; eğitimle ilgili çalışmalardaki sapmaları bulup düzeltme ve geliştirme önerileri ortaya koymak; eğitim işgörenlerinin rollerini daha iyi oynayabilmeleri için onlara yardım ve teşviklerde bulunmaktır" şeklinde mevcut yasa, kural ve emirlere uyma yanında, ceza, ödül gibi yaptırım ve teşvik hususlarını önemseyen bir denetim tanımına yer vermektedir.

Aydın (1993; s.11), "Denetim, örgütün amaçlarının gerçekleştirme derecesini tespit etmek, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla, örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler tespit edilir, düzeltilir ve böylece daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır" diyerek, sistem çapında gelişmeye odaklı bir tanım ortaya koymaktadır.

Tanımlardan da görüldüğü gibi, gelişen beklentiler çerçevesinde denetim tanımları da değişmekte ve işlevleri farklılaşmaktadır. Nitekim On dördüncü Milli Eğitim Şura Kararlarında (1993, s.37) denetim konusunda şu noktalara değinilmiştir:

"Yönetim sistemlerinin en önemli alt sistemlerinden birisi olan denetimin tanımı, farklı biçimlerde yapılmaktadır. Ancak bu tanımda görüş birliğine varılan

husus, denetimin kontrolden çok eğitim-öğretim ve yönetim faaliyetlerinde öğretmene ve yöneticiye rehberlik ve yardım amacıyla yapılmasıdır. Bu görüş çerçevesinde, denetim görevinin sadece durum saptaması olmadığı ve denetimin niteliğinin sistemin geliştirilmesine, verimin nicelik ve nitelik açısından artırılmasına katkı sağlayacak bir rehberlik ve mesleki yardım olduğudur. Bu görevleri yapan kişi veya kişilere denetici (müfettiş) denilebileceği gibi, görevleri gereği kurum yöneticileri de denetim elemanı olarak mütalaa edilmelidir.”

Aydın (1993), çağdaş denetimi, her yönüyle amaçlı bir girişim olarak belirtmekte ve bireysel farklılıkları dikkate alan, işbirliği ve eşgüdüme dayalı, öğretmenlerin mesleki gelişimine olanak tanıyan, iletişim ve etkileşime dayalı demokratik bir liderlik olarak görmektedir. Eğitim denetimi, öğretme ve öğrenmeyi etkileyen etkenlerin tümünün değerlendirilmesi ve etkili eğitim için gerekli koşullarının hazırlanması işi olarak görülmektedir (Burgaz, 1995, s. 127; Atabek, 2001). Benzer şekilde, çağdaş denetimin odak noktası insan kaynaklarına verilen önem olarak vurgulanmaktadır (Aydın, 2008, s.15).

Marzcely (2001, s.23), okulların ve sınıfların odaklaştıkları hususlar ve talepleri bakımından farklılaştıklarını; benzer şekilde öğretmenlerin ve diğer okul işgönerlerinin ihtiyaç ve becerilerinin de farklılaştıklarını belirterek, denetimin de farklılaşması gerektiğini ileri sürer. Geleneksel denetim planlarının değerlendirme koşullarını önceden belirlediği, gözlemlerin sayısı ve süresini sınırladığı için etkisiz olduğu belirtilerek, bireyin ihtiyaçları, beklentileri, koşulların durumuna göre farklılık sunan denetim şeklinin gerçek etkililiği sağlayacağına dikkat çekilmektedir.

Denetçiler sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir; öğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin ve denetçilerin etkili iletişim kurma, örgütsel çatışmaları örgüt ve kişi yararına yönetme, işbirliği içinde takım çalışmalarını gerçekleştirme, çevreyle bütünleşmeyi sağlama, vb. sayısız sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır. Reinman ve Thies-Sprinthall (1998, s. 129), etkili denetimi gerçekleştirmek için, denetçilerin yardımcı, ilgili (içten, saygılı, empati kurabilen, ihtiyaçlara duyarlı), etkili öğretime modellik yapan meydan okuyucu kişiler olması gerektiğini işaret ederler. Tüm bunları yerine getirirken, denetçinin göstereceği iletişim becerisi denetim işindeki etkililiği artıracaktır.

White ve Lippitt (1968), liderlerin denetim rollerini *hükmedici* (yüksek düzeyde kontrole dayalı), *demokratik* (orta düzeyde kontrole dayalı) ve *kendi haline bırakıcı* (düşük düzeyde kontrole dayalı) olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır (Kreps, 1986, ss. 175). Hükmedici denetim rolü, çabuk karar vermenin gerekli olduğu, acil ve karmaşık durumlarda söz konusu olduğu, veya işgönerlerin oldukça deneyimsiz olduğu durumlarda etkili olabilmeye karşın, yaratıcılığı yok etmesi, bilgi ve deneyimden etkili şekilde yararlanılmasını engellemesi ve motivasyonu düşürmesi açısından işlevsel görülmemektedir. Liderin, işgönerleri kendi haline bırakması şeklinde belirtilen rolü ise, işgönerlerin uzmanlık düzeyinin oldukça yüksek olduğu; liderin uzmanlara güvendiği, karar almada yetki verdiği profesyonel gruplarda gerçekleştirilecek bir denetim rolü olarak işaret edilmektedir. Demokratik liderlik rolü, belirtilen bu üç rol içinde, en etkilisi olarak görülmektedir. Demokratik liderler, uzun zaman gerektirmesine ve yorucu olmasına rağmen, işgönerlerin kararlara katılması-

nı sağlar, işgören katkısını önemser ve genellikle örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde fikir birliğine ulaşmayı yeğlerler. Bu şekilde en etkili kararlar alınır en etkili uygulamalar gerçekleştirilebilir (Kreps, 1986, ss. 175-176).

Benzer bir sınıflama, Rennis Likert (1961) tarafından yapılmıştır. Likert, liderlik tarzlarını aşağıdaki gibi dört boyut altında toplamıştır (Cole, 2004, s. 40):

- *İstismarcı-otoriter* (yönetimin işgören üzerine sıkı kontrol uyguladığı, ceza ve tehdit içeren, iletişimin zayıf olduğu hükmedici bir yaklaşım);
- *İyiliksever-otoriter* (tehdit ve ceza yanında birtakım danışmalıklara ve ödüllere izin verilen, hükmedici yaklaşım);
- *Danışmacı* (amaçların ve talimatların işgörenlerle birlikte tartışarak oluşturulduğu, iki yönlü dikey iletişimin bulunduğu, takım çalışmasının nispeten teşvik edildiği bir yönetim şekli);
- *Katılımcı* (tamamen işbirliği içinde amaçların oluşturulduğu, çok yönlü iletişimin bulunduğu, motivasyonun birçok şekilde sağlandığı, bir yaklaşım).

Belirtilen bu liderlik tarzlarında, katılımcı ve destekleyici liderliğin önemine dikkat çekilmiş, yüksek düzeyde üretken olan denetçilerin, örgüt içinde işgörenlerin motivasyonlarını ve aidiyet duygularını artıran destekleyici liderlik sergiledikleri belirtilmiştir (Cole, 2004, ss. 40-41).

1960'lı yıllarda uygulanmaya başlanmasına karşın, denetlenenlerin beklentilerini karşılama yönünde ortaya koyduğu ilkeler ve önermeler nedeniyle hala oldukça ilgi çeken bir model olan kliniksel denetim, etkili iletişime dayalı bir denetimle öğretmenlerin sorunlarını çözmeyi ön planda tutmaktadır. Denetim sürecinde, gözlem öncesi, gözlem ve gözlem sonrası safhalarda, denetlenenlerin çekingenlik, kaygı ve streslerini en aza indirerek, işbirliğine dayalı öğrenme ve uygulama ortamları yaratılmakta; denetim, denetlenenler tarafından gerekli görülen ve istenilen bir süreç haline getirilmektedir (Goldhammer, 1969; Acheson and Gall, 1980). Wiedmar (1995, s. 6), öğretmeni ve öğretimi geliştirmeyi amaçlayan öğretmen merkezli ve işbirliğine dayalı kliniksel denetim modelinin, denetçi ve denetlenen arasında bir dayanışma ve güven atmosferinin kurulmasını gerektirdiğini belirtir. Denetçiler, kliniksel denetimde, yargıdan uzak, destekçi ve kolaylaştırıcı bir yaklaşımla açık ve anlaşılır bir şekilde denetlenenler ile iletişim kurarlar. Sistematik gözlemler sonucu yapılan analizler ile, öğretmene öğretimiyle ilgili dönüt sunulur, hataların düzeltilmesi fırsatları yaratılır.

Son çeyrek yüzyılda etkili eğitimin gerçekleştirilmesi amacıyla, özellikle öğretmeni ve dolayısıyla öğretimi geliştirmeyi amaçlayan *geliştirici* denetim (Hord, 1986; Glickman ve diğ., 1998), *farklılaştırılmış denetim* (Glatthorn, 1984; Glickman ve diğ., 1998; Marczely, 2001), *akran denetimi* (Wagner ve Smith, 1979), *işbirliğine dayalı denetim* (Burke and Fessler, 1983), *vb.* birçok denetim yaklaşımı etkili iletişim ve etkileşim aracılığı ile işbirliği içinde öğrenmeyi ve öğretimi geliştirmeyi ön plana çıkarmaktadır.

İLETİŞİM

İletişim, bir veya daha çok kişiden, diğeri veya diğerlerine bilgiyi aktarma ve anlama sürecidir (Frunzi and Halloren, 1991, s. 358). İletişimde, mesajı sembollerle şifreleyen bir gönderici ile bu mesajı ayrıştırma amacıyla şifre çözen bir alıcıya yönelten

bir iletim kanalı kullanılır (Keys ve Henshall, s. 181). Buna iki yöllü iletişim denir. İki yöllü iletişim teknik olmaktan çok duygusal, psikolojik ve kültürel nitelikler taşır (Piffner, s.170). Bu durum, mesajın tam olarak anlaşılmasını ve yanıtlanmasını etkiler.

Bir iletişimci olarak denetçinin, mesajla ulaşılmak istenen niyet, mesajın iletiildiği kişi veya kişiler, mesajı gönderen kişi, mesajın içeriği ve mesajın iletebileceği alternatif kanallar olmak üzere, iletişimin temel safhalarından haberdar olması gerekli görülmektedir (Gorton, 1972, s 281). Örgütlerdeki iletişim kanalları, vücudumuzdaki sinir sistemi gibi işlev yaparlar. Böylelikle örgütün tüm katmanlarına bilgi taşıma ve durumdan haberdar etme olanağı sağlanmış olur (Frunzi and Halloren, 1991, s. 374).

Örgütlerde gerçekleşen resmi iletişim kanalları, üst ve astlar arasında, üstlerden astlara veya astlardan üstlere gidecek şekilde dikey doğrultuda olabileceği gibi; astlar arasında yatay, üstler arasında yatay doğrultuda; veya farklı birimlerdeki üstler ve astlar arasında çapraz doğrultuda gerçekleşebilir. Örgütlerde en çok üstlerden astlara doğru bilgilendirme, talimat verme şeklinde gerçekleşen iletişim kanalı kullanılır. Astlardan üstlere doğru iletişim genellikle daha azdır. Bununla beraber, yapılan işlerin doğruluğunu test etme, yanlış anlamaları giderme bakımından etkili örgüt iletişiminde astlardan üste doğru olan iletişimin güçlendirilmesi gerekir. Yatay doğrultudaki resmi iletişim, ihtiyaç duyulduğu veya üst yönetimin böyle bir ortama izin verdiği sürece gerçekleştirilir. Bunun yanı sıra, örgütlerde çok daha yaygın bir şekilde, kişiden kişiye yayılan ve 'üzüm asması' da denilen resmi olmayan iletişim türü de bulunmaktadır. Daha çok, söylenti ve dedikodu şeklinde gerçekleşen bu iletişimin de örgütün canlılığını temin etme veya tersi yıkıcı etkiler taşıması bakımından örgütsel etkililikte önemli yeri bulunmaktadır (Frunzi ve Halloren, 1991, s. 372, 379;). Son yıllarda bilgisayar ve internet teknolojisi ile gelişen ve uygulama toplulukları, veya araştırma grupları kapsamı dahilinde gelişen yeni sanal iletişim türleri resmi veya resmi olmayan türe dahil edilmemekte ve ikili iletişim sınıflamasını daha az görünür kılmaktadır (Baker, 2002, s. 6).

En genel ifadeyle iletişim, bilgi paylaşma eylemidir. İletişimde kaynak ve alıcı ile birlikte, bilginin herhangi bir ortam içerisinde iletilmesi söz konusudur. İletişim bir mekandan, bir kişiden yada bir bireyden herhangi bir ortam kullanılarak bilginin transfer edilmesidir (Köksal, 1981, s.52). İletişim, birey, grup ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü ile duygu ve düşüncelerin karşılıklı iletimini sağlayan bir süreç (Dönmezer, 1999, s.78) olarak tanımlanabileceği gibi, kaynak ve alıcının güdü, algı, eğilim ve tutumlarıyla şekillenen duygu, düşünce yada bilgilerin başkasına aktarılması süreci olarak (Şahin, 1998, s.13) da tanımlanabilir. Amaç, kaynak ve alıcı arasında bilgi, düşünce, duygu ve tutum ortaklığının sağlanmasıdır. İletişimin gerçekleşmesi için iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine (bilgisayar vb.) gibi iki sistem gereklidir. Nitelikleri önemsenmeden, iki sistem arasındaki bilgi alışverişi 'iletişim' olarak kabul edilebilir (Dökmen, 2002, s.19).

İletişim sözlü, sözsüz, görsel yada dokunsal olmak üzere farklı şekillerde olabilir (Akyol, 1986, s. 5). Sözlü iletişim yüz yüze konuşma ve dinleme şeklinde veya herhangi bir araçla yazılı anlatım şeklinde olabilir. Sözsüz iletişim ise sözcüklerle değil, ancak beden dilini kullanarak yapılan iletişimdir. Her ne kadar iletişimin en

zengin şekli sözcükleri kullanmak olsa da, iletişimin önemli bir kısmı sözcüklerin anlamlarına bağlı değildir (Clifford,, 1980:177; Çev: Arıcı ve diğerleri). Beden dili, alan kullanımı, giyim kuşam gibi unsurlar sözsüz iletişim unsurları olarak (Vural, 2004, ss. 293-301) iletişimi etkilerler.

Yüz yüze iletişimde, sözcükler yanında, tutumlar, duygular, roller ve bunların etkisi altındaki beden dili oldukça önemli bir yer tutar. Araştırmalar, iletişimde, beden dilinin sözlü iletişime göre daha önemli görüldüğünü ve çoğu kez sözlü iletişimin yansıttığı anlamlara zıt anlamlar taşıyabildiğini de yansıtmaktadır (Frunzi and Halloren, 1991, s. 366). Yüz ifadeleri, beden duruşu, jestler, giyinme biçimi, makyaj, takılar, saç tarama biçimleri, davranışlar, bulunulan ortam gibi beden dili, iletişim sürecindeki kişilere çok şey anlatır. Bunun yanı sıra, bilgiyi veren ve alan kişilerin zihni ve duygusal deneyimleri iletişimi olumlu veya olumsuz yönde etkileyen diğer unsurlardır. Bu nedenle, değerlendirme ve rehberlik görevi sırasında denetçilerin sözlü iletişimde olduğu kadar sözsüz iletişimle ilgili olarak da bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Beach ve Reinhartz (2000, s.117), denetçilerin sözlü iletişimleriyle sözsüz iletişimlerinin birbiriyle uyumlu olması gerektiğine dikkat çekerek, aksi halde iletişimde sorunlar yaşanacağını belirtirler.

DENETİMDE İLETİŞİM SORUNLARI VE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

Örgütlerde denetçi, örgüt ve işgörenler arasındaki bağlantıyı sağlayan anahtar öneme sahip kişidir. Denetçi örgüt amaçlarını ve hedeflerini yorumlar, açıklar, işgörenlere iletir ve örgütün amaçları ile işgören amaçlarını birbiri ile ilişkilendirip tamamlayıcı ve birleştirici rol oynar (Keys ve Henshall, 1984, s. 6,16). Bunu başarabilmek etkili iletişim becerilerini gerekli kılar. Denetçi etkili iletişimi kurmada başarısız olursa, bunun acısını tüm örgüt çeker (Ficker, 1975, s. 9, 11).

Benne ve Sheats (1948)'i referans göstererek kişilerarası ilişkileri inceleyen Kreps (1986, ss. 168-171), örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği rolleri, *görev rolü*, *sosyal ilişkileri geliştirme rolü* ve *ben-merkezli rol* olarak, üç ana bölümde ele almaktadır. Kişilerarası iletişimde, görev rolü ağır basan liderler daha çok görevin gerçekleştirilmesi için gerekli unsurları önemserler. Kişilerarası ilişkiler rolü öncelikli gelen liderler ise, daha çok dost kazanmaya çalışır ve örgütsel amaçları gerçekleştirme yönündeki görev rolünü geri plana bırakırlar. Burada önemli görülen hem görev hem de ilişkileri geliştirme rolünün üst düzeyde olmasıdır. Diğer yandan, ben merkezli rolün, ilişkileri tıkayıcı, hükmedici, ilgisiz davranışlar sergileyici nitelikler taşıdığı, dolayısıyla, liderin hem görev rolünü hem de ilişki geliştirme rolünü sabote ettiğine vurgu yapılır. Dolayısıyla, iletişimi geliştirmeye çalışan bir liderin ben-merkezli rolünden sıyrılması gerekli görülür.

İletişimde bulunan kişilerin zihni, duygusal ve kültürel yönelimleri yanında iletişim alanında sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi iletişimin etkili şekilde gerçekleşme düzeyini etkiler. İşgörenlerin sorunlarını ortaya çıkarabilmek, sorunlara birlikte etkili çözümler bulabilmek ve mesleki gelişmeyi sağlayabilmek açısından, özellikle denetçinin iletişim alanında bilgi ve beceri sahibi olması son derecede önemlidir. Edelman (1994), yönetimde yaygın olarak görülen iletişim sorunları olarak aşağıda verilen hususlara dikkat çekmektedir:

- Sorundan çok, kişiler üzerinde durmak
- Aşırı kontrol uygulamak
- Kültürel farklılıkları göz ardı etmek
- Sorunu tırmandırmak
- Dinleyicilerin farkında olmamak
- Ters tepki oluşturacak dil kullanmak veya açıklamalarda bulunmak
- Karşı tarafın görüşlerini dinlememek
- İlgisiz veya yargılayıcı bir tavır sergilemek

Edelman (1994) ayrıca iletişimde bulunan kişinin yapmaması gerekli şu hususları da vurgulamaktadır:

Dinlememek

- Sadece kulaklarla dinlemek (Sözcüklerin arkasındaki öfke, korku, üzüntü, neşe vb. duyguları anlamamak, etkili iletişim kurmayı zorlaştıracaktır)
- Hemen sonucu söylemek (kişilerin ne demek istediklerini onların sözlerini bitirmesini beklemeden söylemek, gerçek birtakım fikirlerin kaçırılmasına ve güvensizliğe neden olacaktır)
- Zihni kapamak (yeni fikir ve düşüncelere açık olmamak, kendi düşünceni-zin en iyisi olduğunu düşünmek, gelişme fırsatlarına darbe oluşturacaktır)
- Yargılamak, eleştirmek ve öğüt vermek (bu şekil konuşmalar karşıdakinin düşüncelerini tam olarak nakletmesini engelleyecektir)

Diğer yandan Sember ve Sember (2007, s. 96), iletişimde sorun oluşturabilecek kaçınılması gerekli denetçi tutum ve davranışlarına ilişkin şu önerilerde bulunmaktadır:

- İşgörenin kişisel ihtiyaçlarını göz ardı eden konuşmalardan kaçının.
- İşgörenin ne yaptığını asla küçük görmeyin.
- Yetenekler hakkında belirsizlik açıklamayın (“Bunu yapabilecek misin?” demek yerine, “Bunu yaparken bir sorun olursa bana bildirin” demek daha iyi ilişkilerin kurulmasını sağlar).
- İşgöreni bir kişi olarak görmezden gelmeyin (işe odaklaşarak, kişileri önem-semez olmayın).
- Sorumlu olmayan işgören hakkında olumsuz konuşmayın.
- Sıkıntılarınızı işgörenin omzuna aktarmayın.
- Kibir ve üstünlük sergilemeyin.
- Küçümseme içinde olmayın.

İletişim oldukça dinamik bir süreç olduğundan, iletişimdeki başarı veya başarısızlığın, denetçinin belli başlı engelleri kontrol edebilmedeki yeteneğine bağlı olduğunu belirten Frunzi ve Halloran (1991, s. 366), bu engellerin neler olduğunu bilmesinin gerekliliğine işaret eder. Bu engeller şu şekilde özetlenebilir:

- *Değer yargıları* (farklı değer yargılarına sahip olmak, yargılanacak bir durum olmamasına rağmen, gereksiz yere yargıda bulunmak durumunu ortaya çıkarabilir),
- *Dil* (Denetçiler genellikle ne söylediklerinin hemen anlaşıldığını sanırlar, oysa konuşmada seçilen sözcükler bakımından çok fazla yanlış anlama oluşabilir),
- *Dinleme* (Dinleme zor bir süreç olup, ne söylendiğinin anlaşılması için yoğun dikkat gerektirir),
- *Otorite ve statü* (Bazı kişiler, geçerliliğine veya etkililiğine bakmaksızın, üst yönetimin söylediği her şeye, körü körüne itaat etmeye çalışırlar),
- *Algılar* (Gördüğümüz, duyduğumuz, okuduğumuz veya hissettiğimiz algılarımız bizim geçmiş deneyimlerimize, geri planımıza ve kültürümüze göre şekillenir),
- *Genellemeler* (İnsanlar genellikle bilgileri gruplamaya ve sınıflandırmaya çalışırlar. Bu genellemeler bazen politikacılar, etnik gruplar, liderler ve diğer kişi ve gruplar için yapılır ve zararlı sonuçlar doğurabilir),
- *Savunmacı davranış* (Bazı kişiler iletişimde katı bir savunmacı tutum içine girerler. Bu durum onlarla etkili iletişim içine girilmesini engeller).

Edelman (1994), etkili iletişim kurabilmek için iletişimde dikkat edilecek hususları şu şekilde özetlemektedir:

- Düşünceyi dile getirmek (söylemek istediğinizi söyleyebilmek),
- Aktif dinlemek (ne denildiğini tam olarak anlamaya çalışmak),
- Paylaşmak (dinleyerek ve konuşarak konuya ortak olmak),
- Saygı duymak (farklı fikirlerin olabileceğini kabul etmek),
- Dürüst olmak (ne hissettiğimizi anlatabilmek),
- Nesnel olmak (kimin konuştuğundan ziyade, neyin anlatıldığına odaklaşmak).

İletişimde beden dili ve etkili dinlemenin önemine değinen Sember ve Sember (2007, s. 115-116), etkili dinleme için, önyargılı olmamaya, açık ve net yanıtlar vermeye, kültürel farklılıklardan kaynaklanan hususları fark etmeye dikkat çekmektedir. Etkili dinlemeyi gerçekleştirebilmek için Edelman (1994) şu önerilerde bulunmaktadır:

- Dinleme için ortamı ayarlayın
- Yeterince zaman ayırın (Acele ediyormuş izlenimini vermeyin)
- Rahat ve doğal bir yer ayarlayın (Gürültü, kalabalık, vb. baskılar bulunmasın)

- Konuşmanın kesilmemesine dikkat edin (Telefonun çalması, diğer insanların ziyareti vb. durumların olmasına izin vermeyin)
- Pasif dinleme becerileri geliştirin
- İyi göz teması kurun (Karşıdaki konuşurken gözlerinizi kaçırmayın veya başka yöne odaklanmayın)
- Beden duruşunuzu ayarlayın (Hafifçe konuşan kişiye doğru eğim gösteren rahat bir duruş idealdir. Kollarınızı göğsünüz üzerinde kavuşturmayın, tehdit olarak algılanabilir)
- Baş sallama ve yüz ifadelerini etkili kullanın (Konuşmacıyı olumlu veya olumsuz etkileyebilecek olmasını dikkate alın)
- Cesaretlendirici sözler söyleyin (“Öyle mi?”, “Şüphesiz”, vb. sözler konuşanın düşüncesini tam olarak ifade etmesini kolaylaştırır)
- Sessiz durun (Dinlediğinizi belirten bir sessiz duruş, karşıdakine konuşma fırsatı verir).
- Aktif dinleme becerileri geliştirin
- Dönüt verin
- Durumu özetleyin,
- Durumun özetlenmesine yardımcı olun.

İletişim sorunlarının üstesinden gelebilmede Weiss (1994) ise aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

- Denetlenenden denetçiye doğru olan iletişimi artırın ve teşvik edin (bu yolla olası sorunları önceden fark edebilir, daha etkili kararlar alabilirsiniz). İşgörenleri dinleyin ve fikirlerine önem verin, yapılan işleri takdir edin. Bu yolla, hem iletişim sorunları azalar, hem de insanların moralleri artar, işlerine daha çok değer verirler.

- Konuşmayı kolaylaştırın (detaydan kaçının, önemli şeyleri en anlaşılır şekilde açıklayın; konuşanın sözünü kesmeyin, kendi sıranızı bekleyin; konuşmalarınızı beden dili, ses tonları ile güçlendirin; argodan, klişe laflardan kaçının; insanları yargılamayın; anlaşılmayan hususları tekrarlayın, soruları teşvik edin)

- Ne kadar süre konuşacağınızı kararlaştırın (insanların yorulmaması, dikkatlerinin dağılmaması için, konuşmayı uzatmayın).

Diğer yandan beden dili, iletişimde önemli bir yer tutmaktadır. Ne düşündüğümüz veya ne hissettiğimize ilişkin duruşumuz, jest ve mimiklerimiz, ses tonumuz ve hatta zamanı ve mekanı kullanım şeklimiz çevreye birtakım mesajlar iletmektedir. Beden dili alan uzmanları tarafından genellikle, *kinezik* (yüz ifadeleri, duruş, göz hareketleri, jest ve mimikler vb. gibi devinduyumsal durumlar); *göz teması* (insanlarla kurulan göz temasının süresi ve şekli); *ses kullanımı* (konuşma hızı, ses tonu ve şiddeti, duraksamalar); *dokunma, alan ve zaman kullanımı* şeklinde gruplanmaktadır (Learning Seed, 2008, ss. 2-16). Beden dili, kişilerin karşılıklı olarak sahip oldukları kültür özellikleri, eğitimleri, statüleri, deneyimleri, niyetleri vb. unsurlar altında

şekillenmekte ve bu doğrultuda iletişimi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, denetçilerin, iletişimi etkileyen unsurlardan haberdar olması ve olumsuz etkenleri en aza indirecek şekilde kendilerini geliştirmesi gerekmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, Elazığ ilinde görev yapmakta olan denetçilerin, denetimde yaşadıkları iletişim sorunlarına ilişkin anlattıkları öykülere dayalı niteliksel bir çalışmadır. Öyküler görüşme yöntemi aracılığı ile denetçilerin anlattıklarının kaydedilmesi yoluyla elde edilmiştir. Elazığ ilinde 47 ilköğretim denetçisi bulunmaktadır. Ancak 32 denetçi ile görüşme yapılabilmektedir. Dolayısıyla, araştırmada çalışma grubunu 32 denetçi oluşturmaktadır. Denetçilere görüşme konusu hakkında önceden bilgi verilmiş ve belirlenen zaman dilimi içinde, denetim sürecinde yaşanan iletişim sorunlarına ilişkin çarpıcı buldukları öyküleri anlatmaları istenmiştir.

Her bir denetçinin en az iki öykü anlatabilmesi istenmiştir. Bazı denetçiler üç veya dört öykü anlatmışlardır. Öyküler kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiş, daha sonra metin belgesi haline dönüştürülmüştür. Metin belgesi haline getirilen 90 öykü içinden anlatım bozukluğu bulunan veya iletişim sorunlarıyla doğrudan ilgisi bulunmayanlar elenmiştir. Bu araştırmaya 20 öykü dahil edilmiştir. Bu öykülerde, iletişim sorunu oluşturacak durumlar alan yazın bilgisi eşliğinde belirlenmiş, daha sonra denetçiler ve denetlenenlere göre sınıflanarak, hangi tür iletişim sorunlarının yaşandığı tablo halinde belirtilmiştir. Ulaşılan sonuçlar eşliğinde önerilere yer verilmiştir.

Araştırmalarda öykü anlatımı, çok sık başvurulan bir yöntem olmamakla beraber, çoğu kez gözden kaçan birçok bilgiye ulaşmayı sağlaması; gerçek yaşamdan örnekler sunması; ve niceliksel yöntemlerle yakalanamayacak bazı olayları gün ışığına çıkarması bakımından önemli görülen bir veri toplama yöntemidir. Bailey ve Tilley (2002, s. 575), birçok bilim adamına atıfta bulunarak, anlatıma dayalı sorgunun temel ilkesinin, insanların kendi dünyalarını anlamalarında en iyi aracın anlatılan öyküler olduğu inancına dayandığını belirtir. Öykü anlatımının yüzyıllardan beri insanlar arasındaki iletişimin güçlü araçlarından birisi olduğunu belirten Koch (1998, s.1182), öyküleri yasal bir araştırma ürünü olarak kabul eder.

ANLATILAN ÖYKÜLER VE YORUMU

1. Öykü

Bir ilimizde denetçiler arasında "M...Bey", iletişim kurmada izlediği sert tutum nedeniyle bir marka olmuştur. Bu yönünü bilen denetçi arkadaşları M... beye biraz daha yumuşak davranması yönünde telkinlerde bulunurlar. M... Bey gittiği okulda bir bayan öğretmeni denetlemektedir. Bayan öğretmenin birçok eksiği vardır. Arkadaşlarının sözlerinden etkilenen M... Bey bayan öğretmene yöresel bir ağızla "Anam şöyle yap, bacım böyle yap,.." şeklindeki hitaplarla rehberlik eder. Bu durumdan etkilenen bayan öğretmen M... Bey'e dönerek: "Sayın müfettişim çok şanslıyım. Bu kadar eksiğim var. Siz hepsini gördünüz ve çok güzel bir şekilde beni yönlendirdiniz. Ya benim dersime sizin yerinize M... Bey gelseydi..." der.

Yorum: Bu öykü, önceki denetimlerinde **sürekli hükümran bir dil** kullanan denetçinin öğretmen için ne büyük bir **kaygı** ve **stres** ve **korku** nedeni oluşturduğunu göstermektedir. Böyle bir baskı altındaki öğretmenin, eğitimde zorluk çektiği ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyduğu hususları, denetçiyle paylaşmaktan çekinecektir.

Oysa, bu olayda, yapıcı bir dille denetimini gerçekleştiren denetçi, öğretmenin duyduğu korku ve kaygıyı ortadan kaldırmıştır.

2. Öykü

İki denetçi karlı bir havada bir köy okuluna denetime giderler. Okula yaklaşırken köpekler saldırır. Denetçiler ellerine geçirdikleri bir sopayla köpekleri uzaklaştırırlar. Kar yağışı olduğu için denetçiler parkalarının kapüşonunu takmış olarak ve az önceki saldırıdan dolayı üstleri biraz kirli ve dağınık şekilde okula girerler. Okulda iki öğretmen olmasına rağmen kimseyi göremezler. Ancak, 200 metre kadar ileride koşmaya devam eden bir erkek ve arkasından kucaklarında çocuğuyla takip eden bir bayan vardır. Denetçi seslenerek durduramayacağını anlayınca daha arkada olan bayanın önüne geçer ve "Bir dakika hanımefendi ne oldu, neden gidiyorsunuz böyle?" diye sorar. Bayan, "Lütfen bize dokunmayın" der. Denetçiler, daha sonra öğretmenlerle konuştuklarında, öğretmenlerin daha önce bir terörist saldırı deneyimi yaşadıklarını ve okula gelirken elbiseleri köpek saldırısı nedeniyle kirlenen ve kar nedeniyle başlarını parkalarının kapüşonu ile kapatan denetçileri terörist sandıklarını öğrenirler.

Bu öyküde, terörizmin eğitimi de hedef aldığını gösteren, ülkemizin içinde bulunduğu trajik bir durum söz konusu. Bu olay, iletişimde **beden dili** olarak giyim kuşamın, **alguların** ve **önyarguların** ne kadar farklı sonuçlar doğurabileceğini çarpıcı bir şekilde yansıtmaktadır.

3. Öykü

Bir ilçemizde denetime giden denetçiler öğretmenlerle görüştükten sonra, okul idaresine yönelik denetimi yapmaya başlarlar. Denetçilerden birisi, şaka ile karışık okul müdürüne:

"Müdür bey şu gaydadı guydadı getir bakalım" der. Yöresel dilde evrakları istemiştir denetçi. Okul müdürü ise o dönemde okul bahçesinde sorunlu olan su kuyusunu anlamıştır. "Hocam biz kuyunun üzerini kapattık ve gerekli önlemleri aldık" der. Okul müdürünün bu cevabı üzerine odada biraz gülüşme olur. Yapılan açıklamalar ile durum anlaşılır.

Yorum: Bu olayda denetçiler, yöresel ağız kullanarak okul evraklarını istemiştir. Okul müdürü kullanılan sözcükleri (gaydad, guydad) yanlış anlayarak, eksikliğini bildiği ve üzeri açık olan kuyuyu dile getirmiştir. Denetim esnasında denetçiler **yöresel ağızla** konuşarak, iletişimde bir yanlış anlama yaşanmasına yol açmıştır. Bu öyküde, yanlış anlama, giderilmiştir. Ancak, giderilemeyen durumlar da yaşanması söz konusu olduğundan, iletişimde kültürel farklılıkların farkında olmak ve herkesin anlayabileceği bir dille konuşmak önemlidir.

4. Öykü

Hayat bilgisi dersinde öğretmen ara ve ana yönleri anlatmaktadır. Öğrencilerin yönleri daha iyi kavraması için sınıfın tavanına yönleri gösteren bir şekil asmıştır. Dersin sonuna doğru denetçi öğrencilere işlenen konu ile ilgili sorular sormaya başlar. Denetçi önde, öğretmen denetçinin arkasındadır. Denetçi bir öğrenciyi kaldırır, öğrenciyi yönleri sorar. Öğrenci cevap verir. Sonraki öğrenciyi kaldırır "Kuzey ne taraf?" diye sorar. Öğrenci düşünür ve "lambda" diye cevap verir. Denetçi arkasına döndüğünde öğretmenin yukarıyı gösterdiğini görür ve öğretmenin öğrenciyi kopya vermek istediğini anlar.

Yorum: Öncelikle öğretmenin sınıfta gerçekleştirdiği öğretimden emin olması ve bu yolda iyi örnek oluşturması gerekir. Öğrencilere yönleri öğretmek için tavana

asılmış olan materyal aslında öğretmenin bu alandaki gayretini gösterir. Derste öğrenci hataları ve yanlışları doğal olarak olabilecektir. Öğrenciler yaptıkları hataları düzelterek öğrenmeyi pekiştireceklerdir. Bu öyküdeki öğretmenin, öğrenci öğrenmesiyle ilgili açık olması, varsa sorun denetçiyle paylaşması gerekirdi. Ancak, öğretmenin, doğru cevap vermesi yönünde öğrenciye yapmış olduğu işaret, aslında sorunlarını denetçiyle paylaşmada ne kadar **çekingen olduğunu** ve **içtenlikle davranmadığını ve denetçiyi yanıltma amacı** güttüğünü göstermektedir. Burada, esas sorun, genel olarak denetimlerde, öğretmen ve denetçi arasında işbirliği ve paylaşımına dayalı bir süreç oluşturulamamasıdır.

5. Öykü

Üç denetçi bir ilçeye denetime giderler. O dönemde bilgisayarlara takılarak çalışılan bilgi taşıyıcı harici bellek (flash bellek) çok yenidir ve cep telefonları pek yaygınlaşmamıştır. Denetçilerden biri sınıfa girmeyip, sınıftan görünceği bir yerde sürekli cep telefonu ile konuşmaktadır. Diğer denetçiler sınıfa girer. Denetçilerden biri sınıf kitaplığında üzeri tozlu bir Kur'anı Kerim olduğunu görünce, sınıf kitaplığında tozlu bir kitabın olmasına tepki gösterir. Denetim bitmiştir ve denetçiler müdür odasında bir yanda öğretmene rehberlik yaparken, denetçilerden biri bilgisayara harici belleğini takmış bir şekilde raporu hazırlamaktadır. Rapor hazırlanır ve okuldan ayrılırlar. Öğretmen denetçilerin uzaklaştığından emin olunca İlçe Milli Eğitim Müdürü'nü arayarak şöyle der. "Sayın müdürüm okuluma denetçi olduğunu söyleyen üç kişi geldi. Bunlardan biri Hizbullahçı (Kur'anı Kerimi tozlu görünce uyarıcı kişi), biri ajan (okul dışında sürekli cep telefonu ile konuşan kişi), diğeri de bilgisayara taktığı bir aygıtla bilgisayarımın bilgilerini çaldı der ve telefonu kapatır."

Yorum: Öğretmen, **teknolojik gelişmelerden habersizliği** dolayısıyla **algılama hatasına düşme** yanı sıra **önyargı** ile olaya yaklaşmıştır. Uzun süre okul dışında telefonla konuşan ve o dönemlerde yeni bir teknolojik araç olan harici bellek kullanan denetçinin de kullandığı cihaz hakkında öğretmene **bilgi vermemesi** ve **ilgisiz davranması** bu şekilde bir yanlış anlayışa neden olmuş ve öğretmenin gelen kişiler hakkında farklı değerlendirmede bulunmasına yol açmıştır.

6. Öykü

Denetçiler matematik dersinin işlendiği sınıfa girerler. Öğretmen çıkarma işlemini anlatmaktadır. Öğretmen dersi anlatırken şu örnekleri verir: "Elimde beş yumurta var, üçünü boş verin kaç kaldı?", "On elmanın dördünü boş verin kaç kaldı?" öğretmen dersi bitirir, denetçi işlenen derse ilişkin öğrencilere soru sormaya başlar ve şöyle sorar: "Çocuklar şu an sınıfta 17 kişi var, öğretmeni boş verin kaç kişi oluruz...?" Bu soru üzerine öğretmen denetçiye: "Hocam beni boş veremezsiniz" der. Denetçi öğretmene "Hocam ders boyunca boş vermediğiniz bir şey kalmadı, ben sadece sizi boş vermiş oldum çok mu?" der.

Yorum: Öğretmenler, öğrencilerle birlikte oldukları tüm zaman dilimlerinde kullandıkları sözcükler ve beden dili ile sürekli bir iletişim içindedir. Bu öyküde, öğretmen, öğrencilere yönelttiği sorularda, sürekli olarak "çıkarmın" demek yerine, pek **uygun düşmeyen sözcük** olarak "boş verin" sözcüğünü kullanmakla yanlış yapmıştır. Ancak, denetçinin tekrarlanan bu sözcüğü düzeltmede verdiği örnek ise, öğretmeni kazanmaktan çok, denetime karşı olumsuz bir tutum edinmesine yol açacak bir nitelik göstermektedir. Bunun yerine, daha uygun bir örnekle, öğrencilerin anlamalarını kolaylaştırabilir ve öğretmene örnek teşkil edebilirdi. Bu örnekte de denetçinin,

iletişimde **yargılayıcı, küçük düşürücü** ve **hükümran** bir özellik sergilediği görülmektedir.

Öykü

Denetçi okul müdürü ile fiziki yapıyı kontrol etmektedir. Okulda iki sınıf vardır. Denetim esnasında bir sınıfın kullanıldığını, diğer sınıfın ise öğrenci azlığı nedeniyle kullanılmadığını görür. Bunun üzerine müdür beye dönerek “Boş olan sınıfı görsel sınıf yapalım” der ama müdürden cevap alamayınca, “Hocam siz de benim gibi ağır işitiyorsunuz galiba” der. Okul müdürü: “Hayır işitme sorunum yok ama ‘görsel’ kelimesini anlamadım” der.

Yorum: Bu örnekte öğretim teknolojisi hakkında yeterince **bilgisi olmayan** okul müdürünün iletişim kurmada zorlandığı görülmektedir. Fakat, bu durum aynı zamanda, uygun öğrenme ortamları oluşturma hususunda, **işbirliğine** dayalı çalışmaların fazla yapılamadığının da bir göstergesi olarak görülebilir.

8. Öykü

Seminer esnasında denetçi konuyu anlatır ve soru cevap kısmına geçer. Öğretmenlerden birini tahtaya kaldırır ve soru sorar. Öğretmen cevap veremez. Bunun üzerine denetçi: “Tamam hocam teşekkür ederim yerinize oturun” der. Öğretmen bulunduğu yere çömelerek oturur...

Yorum: Denetçinin öğretmeni bir öğrenci gibi tahtaya kaldırması tartışılması gereken bir davranıştır. **Korku ve heyecanın** eşlik ettiği öğretmen davranışı, durumun ciddiyetini açıklamak için yeterli olacaktır. Denetçinin iletişimde **hükümran ve hata arayan bir tavır** sergilemesi yerine, yapıcı, destekleyici, kolaylaştırıcı bir tutum ve davranış içinde, birlikte öğrenmeyi teşvik edecek ortamlar oluşturmaya gerekirdi.

9. Öykü

Bir ilçemizde yöresel ağız farklılığından “u” ve “o” harfleri yanlış kullanılmaktadır. Bu şekilde konuşan bir denetçi, denetim sonrası “Siz değerli ozman öğretmenlerim...” diyerek denetim sonrası değerlendirme toplantısına başlar. Öğretmenler arasında gülüşmeler olur. Denetçinin, öğretmenler arasında oturan bir arkadaşı da güler. Toplantı sonrası denetçi, arkadaşına “Öğretmenler bir şeylere güldü ama sen neye güldün onu anlamadım” deyince diğer denetçi “Hocam sizin ozmanınıza güldüm” şeklinde cevap verir.

Yorum: İletişimde dikkat edilmesi gereken noktalardan biri dilimizi iyi kullanmamızdır. Özellikle denetçilerin **aksansız** bir dil kullanarak diğer eğitimcilere örnek olmaları gerekir.

10. Öykü

Bir köy okulunda bir öğretmenin sınıf içi performansını denetleyen bir denetçi, denetim sırasında ceketini çıkarır. O yıllarda, kırsalda denetim yapan denetçilere silah taşıma izni verilmiştir. Denetçinin pantolon kemerinde bir tabanca asılı bulunmaktadır. Bunu gören öğretmen “Müsaadelerinizle ben de ceketimi çıkarayım” der. Öğretmenin pantolon kemerinde de bir tabanca asılı durmaktadır.

Yorum: **Beden dili** bazen karşıdaki kişiyi **tehdit edici** nitelik gösterebilir ve denetimde gergin bir atmosferin yaşanmasına yol açabilir. Bu öyküde, denetçi kötü niyet taşımasa bile, yapmış olduğu davranış öğretmen tarafından bir **tehdit olarak algılanmış** ve anında **tepkisel ve savunmacı** bir karşılık bulmuştur.

11. Öykü

Denetçi denetim için sınıfa girer, öğrencilerle biraz sohbet ettikten sonra öğretmene: “Buyurun hocam etkinliğinizi yapın” der. Öğretmen donuk bir sesle “Ne yapayım?” der. Bunun üzerine denetçi öğretmenin planını alarak, “Siz buyurun oturun, ben etkinliği yaparım” der ve plana göre etkinliği yapar.

Yorum: Öğretmen, denetim esnasında denetçi tarafından kullanılan “etkinlik” sözcüğü ile neyi kastettiğini tam olarak **algılayamamıştır**. Dolayısıyla Denetçinin, öncelikli amacın rehberlik etmek olduğunu hatırlayarak, öğretmeni bilgilendirdikten sonra derse başlaması yönünde teşvik etmesi gerekirdi. Bu öyküde, öğretmenin denetçinin söylediğini anlayamama olasılığı vardır. Bununla birlikte, denetçinin oldukça **tepkisel bir davranış** sergilediği söylenebilir.

12. Öykü

Denetçi, birinci sınıfın dersindedir. Öğretmenin öğrenci okumasını sağlamada ses temelli okuma yaptırmadığını gören denetçi, öğretmene: “Hocam öğretimde yapılandırmacı yaklaşımdan haberiniz var mı?” diye sorar. Öğretmen: “O nedir? Ben bilmem öyle şey. Kırık yıllık öğretmenim. Bir planım var ona göre dersimi işliyorum” der. Bunun üzerine denetçi: “Yenilediğiniz bir programınız yok mu?” diye sorar. Öğretmen, “Ben yenisinden eskisinden anlamam. Göreve başladığım sene bir program hazırladım. Yıllardır onu kullanıyorum ve başarılı bir öğretmenim” der.

Yorum: Öğretmen, yeni yöntem, teknik ve kavramlardan oldukça uzak kalmıştır. Kendini yenileyememiştir. Bu nedenle bir takım kavramlara ilişkin **bilgi yetersizliği** vardır. **Israrcı** bir tavır sergileyerek kendi yaptığının doğru olduğunu savunan, **önerilere kapalı bir iletişim** örneği sergilemiştir. Bu örnek, öğretmenin uzun yıllar etkili bir rehberlik görmediğini de ortaya koymaktadır.

13. Öykü

Köy okuluna giden denetçi, öğretmene eğitim programına ilişkin açıklama yapmak içinnolu tebliğler dergisini ister. Öğretmen müdür odasına gider ve 20 dakika kadar sınıfa gelmez. Denetçi merak eder ve müdür odasına gider. Öğretmen, okula gelen ünite dergilerini göstererek nolu tebliğler dergisinin olmadığını söyler. Denetçi: “Hocam mutlaka gelmiştir. Tüm okullara her derginin bir sayısını gönderilmektedir” der. Sonrasında öğretmen çay ikram etmek ister. Öğretmen çayı hazırlarken, denetçi öğretmene yardım etmek ister. Bu esnada çay yapılan yerdeki dolabının raflarında, denetim esnasında öğretmenden istediği tebliğler dergisinin sayfalarının serili olduğunu görür.

Yorum: Öğretmenin denetçiyle olan iletişiminde, sıradan ve bilmesi gerektiği bir kavramı anlayamaması, kendi alanındaki **gelişmeleri** ve **mevzuatı takip etmedeki ilgisizliğini** ve **yetersizliğini** göstermesi açısından önemlidir. Bu bilgisizlik iletişimde de sıkıntı yaratmaktadır.

14. Öykü

Denetim amaçlı bir toplantıya ara verilir. Öğretmenlerden biri denetçinin yanına gelecek, “Hocam merhaba. Beni tanıdınız mı?” der. Denetçi: “Hocam kusura bakmayın. Sayınız çok, çıkaramadım” der. Öğretmen de: “Hocam nasıl tanımazsınız? Geçen yıl bizim köye gel-

miştiniz. Size tavuk ikram etmiştim hani” der. Denetçi: “Hindi yedirseydiniz hatırlayabilirdim ama bir tavukla hatırlamam zor” esprisini yapar.

Yorum: Öğretmenin kendini hatırlatma yolu olarak denetçiye ikram ettiği tavuğu vurgulaması, **yanlış değer yargıları** içinde bulunulduğunu gösteren olumsuz bir örnek oluşturmaktadır. Bu örnek aynı zamanda, denetim sürecinde bilgi ve öğrenme odaklı etkileşimin gerekliliğini ortaya çıkarması bakımından da ilginç bir durumdur.

15. Öykü

İki denetçi merkeze bağlı bir köy okuluna gider. Okuldaki öğretmen daha önce on yıl Almanya’da öğretmenlik yapmış bir kişidir. Denetçiler biraz konuştuktan sonra öğretmen dersi işlemeye başlar. Yalnız öğretmen o kadar heyecanlıdır ki 3-4 dakika hiç konuşamaz. Sonra eline tebeşiri alıp tahtaya konu hakkında bir şeyler yazmak ister. Öğretmenin heyecanı giderek artmakta ve eli titrediği için tebeşiri de kullanamaz hale gelmektedir. Bunun üzerine denetçiler öğretmeni dışarı çıkararak, öğretmenle konuşurlar, heyecanını dindirip tekrar derse başlarlar. Denetim sonunda denetçiler öğretmeni oldukça başarılı bulurlar. Denetçilerden birisi, “Hocam dersinizi çok güzel işlediniz. Öğrencilerle iletişiminiz harikaydı ama heyecanınızı anlayamadım” der. Öğretmen denetçiye, “Hocam Almanya’da da denetim oluyor, ama burada tanıdığım arkadaşlar benim gözümü bayağı korkutmuşlardı. Bu nedenle çok heyecanlandım” der.

Yorum: Bu olayda öğretmenin **çevreden etkilendiği** ve denetime karşı **yanlış algı** ve **önyargılar geliştirdiği** görülmektedir. Ancak, etkili iletişime aracılığı ile rehberliğe dayalı denetim kişinin kendine güveni ve etkili ders işlemesini sağlamıştır.

16. Öykü

Öğretim teknik ve yöntemleri ve öğrenmeyi etkileyen etkenler konusunda rehberlik amaçlı bir toplantı yapılmaktadır. Denetçi toplantıya şu şekilde başlar, “Değerli öğretmen arkadaşlarımız, sizler baş tacısınız. Anlatımın esnasında vereceğim örneklerinun daha iyi anlaşılması içindir. Sizlerin üzerinize alınmanız beni üzer, sizleri tenzih ederim”. Denetçi, “Öğrenciden bir şeyi yapmasını isteyecekseniz önce sizler yaparak örnek olmalısınız” der ve şu örneği verir “Öğrenciye sağlıklı olmanın yollarını ağız sağlığını anlatarak örneklendirecekseniz, önce sizin ağız sağlığınıza dikkat etmeniz gerekir. Bunu yapmayan öğretmenin dişleri karayolu gibi olmuşsa, bu anlatılanların öğrenci üzerinde etkisi olmayacaktır.” Toplantıdaki öğretmenlerden bazıları denetçinin karayolu benzetmesine sinirlenerek denetçiye, “Siz öğretmeleri aşıyorsunuz. Hangi öğreten arkadaşımızın dişleri sizin belirttiğiniz gibi olabilir ki?” der. Denetçi özür dileyerek, “Hocam konuşmamın başında sizleri tenzih ettiğimi söylemiştim.” Der.

Yorum: Bu öyküde denetçi her ne kadar öğretmenleri tenzih etse de, vermiş olduğu örnek öğretmenlerin alınmasına neden olmuştur. İletişimde, yanlış anlaşılabilirlik, kırılmalara neden olabilecek **benzetmelerden ve küçük düşürücü** sözcüklerden kaçınmalıdır.

17. Öykü

Denetçi derstedir. Öğretmen konuyu anlatmış ve denetçi öğrencilerin yorum gücünü ölçebilmek için sorular sormaktadır. Sınıf okulun ikinci katındadır. Denetçi öğrencilerden birine, “Yavrum yerinden kalkmadan camdan gördüğün canlıları söyler misin?” şeklinde sorar. Öğrencinin olduğu yerden okul bahçesindeki ağaçlardan birkaç tanesi görülebilmektedir.

Öğrenci cevap vermeden öğretmen söze girerek, “Hocam yerinden kalkmadan bahçede top oynayan arkadaşlarını, bahçe duvarı etrafında gezinen kedi, köpekleri nasıl gürsün?” der. Denetçi, “Hocam ağaç görünmüyor mu?” şeklinde sorunca öğretmen özür diler. Sorunun cevabını denetçi vermiş olunca aynı öğrenciye şöyle sorar. “Yavrum biz de canlıyız, ağaç da canlı. Farkımızı söyleyebilir misin?” Öğretmen hemen söze girerek, “Hocam canlıların ortak özelliklerini sorsanız hemen cevap verir, öğrenci nerden bilsin farklarını?” şeklinde denetçiyi yönlendirmek ister. Denetçi soru faslını geçerek dersi bitirir.

Yorum: Öğretmen, öğrencilerin analiz ve sentez yapabilme yeteneklerini geliştirme yönünde yeterince etkili görünmemekte ve sürekli müdahalelerde bulunarak, kendi **yetersizliğini** örtmeye yönelik, denetçiyi **yanıltıcı ve savunmacı** bir davranış sergilemektedir. Bu durum, denetçinin rehberlik yapabilme durumunu da olumsuz etkilemektedir.

18. Öykü

Bir ilimizde sene başı bilgilendirme toplantısı yapılmaktadır. O yıllarda yedi saatlik fen ve sosyal dersleri münavebeli işlenmektedir. Bir hafta yedi saat fen sonraki hafta yedi saat sosyal işlenecek şekildedir. Denetçi bu derslerin münavebeli olarak işleneceğinden bahseder. Bir ay sonraki denetim esnasında müfettiş 17-18 yıllık bir öğretmenin münavebeli işlenmesi gereken fen ve sosyal derslerini aynı hafta içerisinde üç saat fen, dört saat sosyal dersi olarak işlediğini görür. “Hocam neden böyle yaptınız dersin münavebeli olarak işleneceğini geçen ayki toplantıda belirtmiştik” der. Öğretmen ise “Hocam ben de haftada 7 saat dersi 3 saat fen ve dört saat sosyal dersi olarak münavebeli işledim” der. Müfettiş, öğretmenin münavebe kavramını bilmediğini anlayarak tekrar bu konuda rehberlik eder.

Yorum: Denetim yapıldığı dönemde ilköğretim programında münavebe konusunun bahsi geçmesine rağmen öğretmen, münavebe **sözcüğünü bilmemektedir**. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ihtiyacını ortaya koyan bir örnek de oluşturmaktadır.

19. Öykü

İki denetçi bir köy okuluna denetime gider. Sınıfa girerler ve sınıftaki pencerelerden birisinin pervazının kırık olduğunu ve öğretmenin pencereyi önüne bir taş koyarak kapatmaya yeltendiğini görürler. Sonbahar mevsimidir ve kırık olan pervazdan soğuk hava içeri girmektedir. Denetçi, “Hocam bu pencere neden böyle, hava zaten soğuk içeride soba yanıyor?” diye sorunca öğretmen, telaşlı bir şekilde “Hocam ben devletin penceresine çivi çakarak zedelemem” der.

Yorum: Denetçiler sınıfta gördüğü manzara karşısında öğretmene soru sorunca öğretmen konuyu başka yöne çekmiştir. Oysa, kırık pencere pervazını tamir ettirmiş olsaydı sınıf öğrenciler için daha güvenli olacaktı. Bu öykü, öğretmenin sorunun üstesinden gelmedeki **ilgisizliğinin** yanı sıra, bunları denetçilerle açık bir şekilde **paylaşmaktan çekindiğini, yanıltıcı ve savunmacı** bir davranış içinde olduğunu da göstermektedir.

20. Öykü

5-6 denetçi Nisan ayında bir ilçemizde 3-4 öğretmeni olan bir köye giderler. Bu yöre halkı, kendine has bir dil kullanmaktadır. Denetçi öğrencilerle sohbet ederken sınıfta bir iki öğrencinin okumaya geçmemiş olduğunu fark ederler. Denetçi, öğretmene rehberlik ederek bu

sorunun üstesinden nasıl gelineceğini düşünürken öğretmen konuşmaya başlar. “Hocam bunlar zaten Türkçe de konuşuyorlar. Hepsi öğrenme özürliüler” der.

Yorum: Görevini gereği gibi yerine getiremeyen öğretmen **genelleme yapma** hatasına düşerek, kendini içine düştüğü durumdan kurtarmak istemiştir. Bu durum aynı zamanda kendini **savunma** kaygısıyla **yanıltıcı** bir örnek de oluşturmaktadır. Denetçiler, önceden etkili şekilde rehberlik yapabilme olanağını bulabilselerdi, bu durum belki yaşanmayacaktı.

BULGULAR VE YORUMU

Araştırmada ele alınan öyküler dikkatlice okunarak, yorumlanmış, iletişim sorunu oluşturacak durumlar belirlenmiş ve bunlar görülme sıklıklarına göre bir tablo halinde aşağıda gösterilmiştir (Tablo 1). Bu araştırmada seçilen öyküler temelde, iletişimde yaşanan sorunlara bakıldığında, beden dilini kullanmaya ilişkin sorunların denetçilerde bir kez, denetlenenlerde iki kez yaşandığı anlaşılmaktadır.

Algılama hatası nedeniyle iletişim sorunu yaşama durumu denetlenenler tarafında beş kez görülmektedir.

Bilgi eksikliğine ilişkin iletişim sorunlarının ise sekiz kez yinelenildiği ve bunların tümünün denetlenenlere ilişkin olduğu görülmektedir.

Eğitimde yanlış değer yargılarına sahip olma durumu hem denetçi hem de denetlenenler için bir kez görülmektedir.

Hükümran dil kullanma dört kez denetçiler tarafından yapılmıştır.

Ön yargılı olmaktan kaynaklanan iletişim sorunu dört kez denetlenenler tarafında görülmektedir.

Sorumsuzluk ve ilgisizlik nedeni ile oluşan iletişim sorunu üç kez denetlenenler, bir kez denetçiler tarafında görülmektedir.

Tepkisel davranışın bir kez denetçi, bir kez de denetlenen tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır.

Yanıltma ve savunmacı davranış içinde bulunma ise dört kez denetlenenler tarafından gerçekleştirilmiştir.

Yargılayıcı tavır, küçük görme, yöresel ağız kullanmadan kaynaklanan iletişim sorunlarının her biri iki kez denetçiler tarafından yapılmıştır.

Kendine güvensizlik, çekingencilik ve korku kaynaklı iletişim sorunu üç kez denetlenen kaynaklı olarak gerçekleşmiştir.

Genelleme yapma, bir kez denetlenenler tarafından gerçekleştirilmiştir.

Israrcı ve savunmacı davranış yine denetlenenlerde üç kez görülmüştür.

Uygun olmayan sözcük kullanımı ise bir kez denetçi, bir kez de denetlenen kişilerce sergilenmiştir.

Tablo 1. Denetimde iletişim sorunlarının denetçi ve denetlenenler tarafından görülme sıklığı

İletişim Sorunları	Denetçilerde Görülme sıklığı	Denetlenenlerde görülme Sıklığı
Beden dili	1	2
Algılama hatası	-	5
Bilgi eksikliği, yetersizlik	-	7
Yanlış değer yargıları	1	1
Hükümran dil	4	-
Önyargı	-	3
Sorumsuzluk, ilgisizlik	1	3
Tepkisel davranış	1	1
Yanıltma	-	4
Yargılama, küçük düşürme	2	-
Yöresel ağız	2	-
Kendine güvensizlik, çekingenlik ve korku	-	3
Genelleme yapma	-	1
Israrcı tavır, savunmacı davranış	-	3
Uygun olmayan sözcük kullanımı	1	1

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İletişim sorunları hakkında anlatılan 20 öyküye genel olarak bakıldığında, denetlenenler tarafında, en çok tekrarlanan iletişim sorununun, azalan bir sıralama ile, “bilgi eksikliği ve yetersizlik”, “algılama hatası” ve “yanıltma” olduğu görülmektedir. Bunları, eşit görülme sıklığı ile “önyargı”, “sorumsuzluk ve ilgisizlik”, “kendine güvensizlik, çekingenlik ve korku” ve “ısrarcı ve savunmacı davranış” izlemektedir. “beden dili”, “yanlış değer yargıları”, “tepkisel davranış”, “genelleme yapma” ve “uygun olmayan sözcük kullanımı” en az karşılaşılan iletişim sorunu olarak görülmektedir.

Alan yazın incelemesinde de, iletişimi olumsuz etkileyen etmenler içinde genelleme yapmak (Edelman, 1994; Frunzi ve Halloran, 1991, s. 366), algılama hatasına düşmek, farklı değer yargıları, savunmacı davranış (Frunzi ve Halloran, 1991, s. 366), önyargılı olmak, beden dilini etkili kullanmamak (Sember ve Sember, 2007, s. 116) dile getirilmektedir.

Dikkat çeken husus, denetlenenler tarafında, hükümran dil, küçük görme, yöresel ağız gibi iletişim sorunları oluşturacak durumların görülmemesidir.

Denetçiler açısından öykülere bakıldığında, en çok tekrarlanan iletişim sorununun hükümran bir dil kullanma olduğu görülmektedir. Bu durum, ister istemez denetlenenler tarafında, yukarıda belirtilen korku, çekingenlik ve güvensizlik duygularının gelişmesine de zemin hazırlamaktadır. Her ne kadar alan yazında duruma ve işgörenlerin yetişmişlik düzeyine göre gerektiğinde hükmedici bir dilin kullanılabilirliğine yönelik bilgiler bulunsa da, genelde hükmedici bir dil kullanımının olum-

suz sonuçları daha çok vurgulanmakta, sorunların farkına varmak ve çözümler geliştirme yönünde önemli görülen aslardan üste doğru yapılan iletişimin engelleneceği uyarısı yapılmaktadır (Kreps (1986, ss. 175; Cole, 2004, s. 41; Acheson ve Gall, 1980; Wiedmar, 1995, s. 6). Diğer yandan, ben-merkezli bir denetim özelliğini yansıtan hükmedici dil yanında buna eşlik eden yargılayıcı ve küçük görücü davranış, ilgisizlik, tepkisel davranış, uygun olmayan sözcük kullanımı ve yöresel ağız gittikçe azalan görünme sıklıkları ile belirlenen diğer iletişim sorunlarıdır. Bu tür sorunlar, denetçinin gerçekleştirdiği görev rolü ve ilişkileri geliştirme rolünü de olumsuz etkilemekte ve işlevselliğini azaltmaktadır (Kreps, 1986, s. 171).

Diğer yandan, denetlenenlerde sıklıkla karşılaşılan bilgi eksikliği ve yetersizlik; algılama hatası, önyargı, yanıltma, kendine güvensizlik, çekingenlik ve korku; genelme yapma; ısrarcı ve savunmacı tavır gibi iletişim sorunlarının, denetçiler söz konusu olduğunda hiç gerçekleşmediği de anlaşılmaktadır. Bu durum, denetçilerin, kendi anlatımları temelinde, bilgili, sorumlu, ilgili, kendine güvenli olduklarını da ortaya koymaktadır.

Ulaşılan bu sonuçlar, yapıcı, kolaylaştırıcı ve destekleyici bir denetim yaklaşımına duyulan ihtiyacı da ortaya koymaktadır. İşbirliği ve güvene dayalı bir denetim ortamında, denetlenenler sorunlarını denetçilerle paylaşmaktan çekinmeyecek, gelişme yönünde birlikte çalışma ve fikir alış verişini gerçekleştirebilecektir. Yönlendirici, açıklayıcı, bilgilendirici, örnek oluculuğu vb. birçok işlevi olan denetim erkinde, büyük görev denetçilere düşmektedir. Bu nedenle, denetçilerin etkili iletişim kurma yönünde bilgi ve beceri kazanmalarına büyük önem verilmeli, bu kapsamda tekrarlanan dönemlerle, hizmet öncesi ve hizmet içinde sorun çözmeye dayalı örnek olay incelemeleri yapılmalı, iyi uygulama örneklerinden yararlanılmalıdır. Denetimde çağdaş gelişmeler eşliğinde, denetçilerin çok yönlü gelişmesi için olanaklar yaratılmalıdır.

Benzer şekilde denetlenen durumdaki öğretmenlerin, mesleki alanda daha bilgili ve becerili olmalarını sağlamak ve bu yolla özgüvenlerini ve iletişim becerilerini artırmak eğitimde önde gelen meydan okumalardandır. Bu nedenle, öğrenen örgüt anlayışı içinde, her bir çalışanın öğrenmesini teşvik edecek bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi teşvik edilmeli; bilgiye ulaşmak; bilgiyi paylaşmak, uygulamak ve yeni bilgi geliştirmek için ortamlar oluşturulmalıdır. Bu kapsamda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı teşvik edilmeli; teknolojik donanım yanında, etkili yazılımların da geliştirilmesi ve kullanılması teşvik edilmelidir.

Eğitimde, sanal ağların kullanılmasına ayrı bir önem verilmeli ve bu araçla öğretmen ve denetçilerin bilgiyi paylaşmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri yanında etkili iletişim kurmaları da kolaylaştırılmalıdır.

Anlatılan öykülerde karşılaşılan iletişim sorunlarını en aza indirebilmek ve etkili denetimin en önemli unsuru olan etkili iletişimi gerçekleştirebilmek için ayrıca şu önerilere yer verilebilir:

- Denetim sürecinde, her taraf üzerine düşen sorumlulukları etkili şekilde yerine getirmeli, denetim süreci korkulan arınık olmalı, çekinilen bir süreç değil, aksine, sorunların ortaklaşa çözümü için taraflarca istenen, talep edilen bir süreç haline getirilmelidir. Bu kapsamda, klinik denetim anlayışı içinde, birlikte öğrenmenin yolları aranmalıdır.

- Beden dilinin etkili kullanımı konusunda, denetçiler ve öğretmenler eğitilmelidir. Beden dilinin, karşıdakini küçük görecekt, tehdit edecekt, kaygı ve telaşa yol açacak özellikler taşıması, insani değerler açısından olduğu kadar, eğitimin etkililiği açısından da son derecede olumsuz sonuçlar doğurur. Bu nedenle, beden dili, bilgi paylaşımını cesaretlendirici, işbirliği ve yardımlaşmayı artırıcı yönde nitelikler taşımalıdır.
- Yöresel ağız kullanmaktan kaçınmalıdır. Herkesin anlayabileceği sözcükler kullanarak iletişim kurulmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde karşıdaki kişi ya hiç anlamayacak veya yanlış anlayacaktır.
- Bulunduğu ortamdan veya sahip olunan birtakım ayrıcalıklardan dolayı karşı tarafa üstünlük sağlamaktan kaçınmalı, bunun ileride daha büyük sorunlara yol açacağı unutulmamalıdır.
- Önyargı, eğitimle birlikte düşünölemeyecek bir tutumdur. Önyargılı olmak, denetimden beklenen yararın elde edilmesini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle, özellikle denetçilerin önyargıları ortadan kaldıracak şekilde, açık, destekleyici, kolaylaştırıcı ve birlikte gelişmeyi sağlayıcı bir denetim sürecini gerçekleştirmeleri gerekir.
- Yapılan çalışmada özetlenerek aktarılan öykülerde iletişim kaynaklı sorunlarda ifade yetersizliği yada hatalı kavram kullanımına dayalı durumlar sıklıkla yaşanmıştır. Eğitimle görevli kişilerin konu alanı, teknoloji, meslek bilgisi, çevre, vb. alanlarında kendilerini geliştirmeleri zorunludur.
- Denetçiler kadar, tüm bilgi ve becerilerini öğrencilerine iletişim sayesinde aktarabilen, iletişim aracılığı ile etkili öğrenme ortamları oluşturan ve öğrencilerin öğrenmesini sağlayan öğretmenlerin de iletişim becerilerine sahip olması son derecede önemlidir. Bu nedenle eğitim faköltelerinde iletişim konusuna özel bir önem verilmesi ve iletişim derslerinin programlara dahil edilmesi gereklidir.

Bu çalışmada yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen öykü anlatımları, denetçilerin anlatımıyla sınırlıdır. Yaşanan iletişim sorunlarının türü ve yinelenme derecesi, daha farklı öykülere göre farklılık gösterebilecektir.

Kaynakça

- Acheson, K.A. and Gall, M.D. (1980). *Techniques in the clinical supervision of teachers*. NY: Longman, Ltd.
- Akyol, E. (1986). *Eğitsel iletişim ortamlarında ses boyutu ve akustiğin işlevi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Atabek, M. (2001). Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu'nun tarihçesi. *Denetim Dergisi*, 108.
- Atay, K. (1987). *Okul öğretmenlerinin müfettişlerin yeterlik alanlarına ilişkin beklentileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, İ., (2008). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bailey, P.H. and Tilley, S. (2002). Methodological issues in nursing research -storytelling and the interpretation of meaning in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 38 (6), 574-583.
- Beach and Reinhartz (2000). *Supervisory leadership-focus on instruction*. London: Allyn and Bacon.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:11.
- Burke, P. J. & Fessler, R. (1983). A collaborative approach to supervision. *The Clearing House*, Vol. 57, No.3, 107-110.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Millî Eğitim*, Sayı:161.
- Clifford, T.M. (1980). *Psikolojiye giriş*. (Çev: Arıcı ve diğerleri) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Cole, G. (2004). *Management theory and practice* (6th edition). London: Geraldine Lyons.
- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim çatışmaları ve empati*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Dönmez, İ. (1999). *Ailede iletişim ve etkileşim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Edelman, A. J. (1994). Avoiding common managerial communication pitfalls, http://www.uvm.edu/~farmlabr/?Page=management/interacting.html&SM=management/submenu_management.html, Erişim tarihi: 27.04.2009.
- Ficker, V. B. (1975). *Effective supervision*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Frunzi, G. L. And Halloren, J. (1991). *Supervision-the art of management*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Glatthorn, A. A. (1984) *Differentiated supervision*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Glickman, C., Gordon, S., & Ross-Gordon, J. (1998). *Supervision of instruction: A developmental approach* (2nd. Ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Goldhammer, R. (1969). *Clinical supervision: special methods for the supervision of teachers*. NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Gorton, R. (1972). *Conflict, controversy and crisis in school administration and supervision*. Iowa: W.M.Brown Company Publishers.
- Hord, S. M. (1986). A synthesis of research on organizational collaboration. *Educational Leadership*,44, 22-26.
- Irmsher, K. (1996). Communication skills. *Eric Digest*, 102. <https://scholarbank.uoregon.edu/jspui/bitstream/.../1/digest102.pdf>, Erişim tarihi: 18. 01. 2008.

◆ Fatma Özmen / Tuncay Yavuz Özdemir

- Kapusuzoğlu, Ş. (1987). *Son on yılda ilköğretim müfettişlerinin rolünde ve teftiş uygulamalarında değişimler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keys, B. and Henshal, J. (1984). *Supervision*. NY: Willey and Sons, Inc.
- Koch, T. (1998). Story telling: Is it really research? *Journal of Advanced Nursing*, 28 (6), 1182-1190.
- Köksal, A.(1981). *Bilişim terimleri sözlüğü*. Ankara: TDK Yayınları.
- Kreps, G.L. (1986). *Organizational communication-theory and practice*. (Ed. Gordon T. R. Anderson). London: Longman.
- Learingseeds (2008). Body language II: Reading people. http://www.learningseed.com/guides/1219_body_language_ii_guide.pdf, Erişim tarihi: 19.01. 2009.
- Marczely, B. (2001). *Supervision in education- a differentiated approach with legal perspectives*. Ohio: Apsen Publishers, Inc.
- MEB (1993). *Ondüdüncü Milli Eğitim Şurası: raporlar görüşmeler kararlar* .Ankara: MEB Yayınları.
- Öz, F. (1977). *Türk Eğitim Sisteminde müfettişlerin rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özözü, S. (2008). İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin, denetmenlerin sözlü iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri. *Eğitim, Bilim ve Toplum*, Cilt.6, Sayı. 23, 70-93.
- Pfiffner, J. M. (1951). *The supervision of personnel: human relations in the management of men* (2nd. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Reinman, A.J. and Thies-Sprinthall, L. (1998). *Mentoring and supervision for teacher development*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.
- Sember, B. M. and Sember, T. J. (2007). *The essential supervisor's handbook*. NJ: Career Press.
- Su, K. (1974). *Türk Eğitim Sisteminde teftişin yeri ve önemi*. MEB Yayınları, İstanbul.
- Şahin, F. (1997). *Öğrenme-öğretme sürecinde öğrencinin sözel iletişim endişeleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anakara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (1982). *Teftiş-kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Vural, B. (2004). Eğitim öğretimde etkili iletişim (Ed: Rahime Demir). *Yetkin- İdeal-Vizyoner Öğretmen*. İstanbul: Bilge Matbaacılık.
- Wagner, C. A., & Smith, J. P., Jr. (1979). Peer supervision: towards more effective training. *Counselor Education and Supervision*, 18, 288-293.
- Weiss,W. H. (1994). Handling communication problems. <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development/421399-1.html>, Erişim tarihi: 22.04.2009.
- Wiedmer, T.L. (1995). Instructional improvement: the goal of clinical supervision, *Teacher Educator*, 30: 3, 6-18.
- Yavuz, Y. (1995). *Öğretmenlerin denetim etkinliklerini klinik denetim etkinlikleri açısından değerlendirmeleri (İzmir Örneği)*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir.

BASED ON TELLING STORIES, THE COMMUNICATION PROBLEMS ENCOUNTERED BY SUPERVISORS THROUGH FACE TO FACE SUPERVISION

Fatma ÖZMEN*

Tuncay Yavuz ÖZDEMİR**

Abstract

Supervision which is one of the important processes of educational management, aims generally to develop human resources, and the most effective means of it is communication. To mention of an effective supervision, the presence of effective communication is inevitable. The consequences of several researches done in Turkey, reveal that various communication problems have been witnessed during supervisory process and effectiveness has not been provided adequately.

The aim of this research is, based on the stories told by the supervisors to determine the communication problems between supervisors and supervisees, during supervisory process and to develop recommendations in the frame of the premises of contemporary supervision.

In this study, the supervisors were required to tell stories related to the communication problems witnessed during the supervisory process. The stories were written down, irrelevant ones were eliminated and then 20 stories were included into the research scope. The stories were examined within the frame of literature and the themes were coded. Therefore the issues related to communication problems were detected. According to the obtained results some recommendations were made towards lessening communication problems.

* Associate Prof. Dr., Fırat University, Faculty of Education

** Ph.D Student, Fırat University, Department of Educational Sciences