



İsa KORKMAZ<sup>1</sup>

## ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNDE OKUL YÖNETİCİLERİ VE DENETMENLERİN ETKİLİLİĞİNİN İNCELENMESİ

### Özet

Bu çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayıcı etkileşimlerinde okul idarecilerinin ve denetmenlerin etkililiği incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu seçkisiz olmayan amaçlı yöntemle belirlenmiş 94 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış beş açık uçlu sorudan oluşan form kullanılmıştır. Veri toplamada kullanılan açık uçlu sorular:

1. Okul yöneticileri sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almaktadırlar?
2. Okul yöneticilerinin sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almalarını istersiniz?
3. Denetim sürecinde denetmenlerin sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almaktadırlar?
4. Denetim sürecinde denetmenlerin sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almalarını istersiniz?
5. Ne tür eğitim etkinliklerin/programların/hizmetlerin sizlerin mesleki gelişiminize katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz? Lütfen açıklayınız?

Yukarıdaki soruların her birinin cevaplarının toplanarak içerik analizi yapılması neticesinde çıkan sonuçlar: Okul yöneticileri genellikle öğretmenlerin resmi sorumluluklarını yerine getirmeleri üzerine odaklanmaktadır. Fakat öğretmenler resmi sorumlulukların yanında sınıf içi yaptıkları etkinlikleri, performanslarını ve öğrencilerinin başarılarını artırmadaki gayret ve çabalarının da farkına varılmasını beklemektedirler. Öğretmenler denetimleri sürecinde denetmenlerin bazı evraklarla kendilerinin resmi sorumluluğunu hakkında karar verdiklerini ifade etmektedirler. Diğer yandan denetmenler öğrencilerin başarıları hakkında da sınıfa sorulan birkaç soruya bazı öğrencilerin verdikleri cevaba göre değerlendirme yapmaktadırlar. Öğretmenler denetmenlerin kendilerini daha uzun sürede gözlemleyerek kendilerine mesleki konularda yardımcı olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Sonuç olarak öğretmenlerin mesleki ihtiyaçları belirlenerek hizmet içi eğitim programlarının buna göre planlanması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sınıf Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi ve Değerlendirilmesi, Denetmenler, Okul Yöneticileri

## AN INVESTIGATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND SUPERINTENDS IMPACT ON TEACHERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT

### Abstract

The aim of this study is to investigate school administrators and superintends impact on teachers' professional development. Participations of this study are 94 elementary school teachers. A form that consisted of five open-ended questions was used to collect data. The questions are following.

1. What kind of performance, features, qualities, and responsibility do school administrators pay attention to evaluate your performance?
2. What kind of performance, features, qualities, and responsibility should school administrators pay attention to evaluate your performance?
3. What kind of performance, features, qualities, and responsibility do superintends pay attention to evaluate your performance?
4. What kind of performance, features, qualities, and responsibility should superintend pay attention to evaluate your performance?

After collecting data, content analyzing was used and responses of the teacher were ranked from the most to the last. Findings of this study are following.

1. Generally school administrators pay attention teachers' formal responsibility and paper works when they evaluate teachers' professional performance. However, the teachers expressed that school administrators should pay attention of teachers teaching performance, motivation, and communication with children.
2. Elementary school teachers viewed that mostly superintends check teachers paper works to evaluate teachers' performance. Furthermore, superintends visit classrooms in a short time to get idea about teacher performance of whole academic year.

**Key Words:** Elementary school teachers' professional development and evaluation, superintends, school administrators

### GİRİŞ

Eğitim sistemlerinin başarısı tartışılmaya başlandığında delil olarak kullanılan en önemli gösterge öğrencilerin ulusal ve uluslararası sınavlardaki başarısıdır. Aynı zamanda tüm eğitim reformlarının amaçlarına bakıldığında sisteme katılan öğrencilerin beklenen çıktılara sahip olmalarıdır. Doğal olarak öğrencilerin başarılarında öğrencilerin kendi içsel özellikleri ve kendilerinin dışındaki bazı temel faktörler etkili olmaktadır. Kendileriyle ilgili faktörlerin içerisinde öz potansiyelleri ve ailenin sosyo-ekonomik durumları görülmektedir. Kendilerinin dışındaki faktörler ise devam edilen okul ve öğrenme ortamındaki öğretmendir. Son yıllarda yapılan araştırmaların sonuçlarında okul ve öğretmenin öğrenci başarısında daha etkili bir faktör olduğu gösterilmektedir.

Etkili bir okula giden öğrenci iki yıl içinde ortalama bir okula giden öğrenciden %28 daha fazla kazanımları gerçekleştirme fırsatına sahiptir (Marzano, 2003). Amerika Senatosunun 1977 yılında Eğitimde Fırsat Eşitliği Komisyonu hazırladığı raporunda etkili okul için gerekli olan önemli önkoşulun etkili okul yöneticisi ile yönetilmesi olduğunu belirtmiştir. Komisyonun bu tespitini daha sonra araştırmacılar bilimsel verilerle desteklemişlerdir. Meta analiz sonuçlarına göre yöneticilerinin ortalama %50 liderlik niteliğine sahip iki okul karşılaştırılmıştır. Burada bir

okul yöneticisinin liderlik niteliği %34 artırılarak %84'e çıkarıldığında öğrencilerin başarıları da %50 den %60'a yükselmiştir. Ayrıca bir başka meta analizinde de okul yöneticisi niteliği %50 den %99'a yükseldiğinde öğrenci başarısı %50 den %72'e yükselmektedir (Marzano, Waters & McNulty, 2005). Tüm etkili okul araştırmalarına göre okul yöneticisi okulun etkililiğinde anahtar bir rol oynar. Okul yöneticisinin liderlik stili ile okul etkililiği arasında gerçek bir ilişki olduğu konusunda bir görüş birliği vardır (Balcı, 2002).

Öğrencilerin başarılarında etkili olan diğer bir faktör ise öğretmenin niteliği (quality) ve etkililiğidir (effectiveness). Öğretmenin niteliği genel olarak öğretmenin öğrettiği konu alanına ilişkin bilgi derinliğini oluşturmaktadır. Öğretmenin etkililiği ise öğretmenin öğrencilerin öğrenmelerdeki ihtiyaçlarını karşılayarak onların başarılarını artırmasıdır (Stumbo ve McWalters, 2011). Bu konuya ilişkin yapılan meta analizinde çok etkili bir öğretmene sahip öğrencinin üç yıl içinde kazanımlardaki başarısı %83 olurken az etkili öğretmene sahip öğrencinin ulaştığı başarı %29'dur (Marzano, 2003). Stronge (2002) etkili öğretmenlerin niteliklerini beş boyuttan incelemiştir. Bunlar;

1. Öğretmenin kişisel özellikleri,
2. Sınıfı düzenleme ve yönetme,
3. Öğretimi planlama ve organize etme,
4. Öğretimi uygulama ve
5. Öğrencilerin gelişim ve yeteneklerini gözleme nitelikleridir.

Burada önemli olan bir eğitim sisteminin etkili öğretmene nasıl sahip olabileceğidir. Bu soruya alan yazılarında farklı cevaplar ve öneriler sunulmaktadır. Bunlar; 1. Öğretmenlik mesleğine yüksek nitelikli gençlerin katılımını sağlamak, 2. Modern gelişmiş öğretmen eğitimi (hizmet öncesi), 3. Öğretmenin mesleki gelişimine fırsatlar verebilecek hizmet içi eğitimler, 4. Okulu öğrenen örgüt haline geliştirecek yöneticiler ile yönetmek ve 5. Öğretmenlerin denetimini yapacak denetmenlerin öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olmalarını sağlamak.

Eğitim reformlarının temelinde öğretmen olmasına rağmen çoğu zaman öğretmenler çok az dikkate alınmaktadır. Diğer profesyonel işkollarında olduğu gibi öğretmenlik mesleğinden de etkili olmak için belli bir mesleki tecrübe önemli olmaktadır. Öğretmenlerin mesleğe giriş sınavlarındaki puanla öğrencilerinin ülke genelinde yapılan sınavdaki puanı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Allen, 2008). Fakat hizmet içi mesleki gelişim eğitimi alan öğretmenlerin sınıftaki uygulamalarında daha etkili oldukları görülmüştür (Wenglinsky, 2000). Öğretmenlik mesleğinin gelişimindeki kriterlere bakıldığında; öğretmenin sınıftaki etkisi, sınıftaki karmaşık durumlardaki fonksiyonel yaklaşımı, sınıf yönetimi becerisi, öğretme-öğrenme ortamındaki tavır ve tutumları ile sınıfa uyguladığı yöntemlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin sınıfta bireysel farklılıkları dikkate alması ve değişik öğretim modelleri uygulaması öğretmenin mesleki kariyer gelişimi ile ilgilidir. Öğretmenin öğrencileriyle empati kurarak onların duygusal durumlarını daha doğru okuyarak ve ona göre davranması yine öğretmenin mesleki gelişim durumunu göstermektedir. Genel olarak öğretmenin daha geniş, esnek, toleranslı ve farklı bir öğretim ortamı sağlaması, onun mesleki gelişimi ile ilgilidir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul müdürleri ve denetmenler önemli rol oynamaktadır. MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği'nde (2003) Okul Müdürünün Görev, Yetki ve

Sorumluluğu: İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (Madde 60) . Millî Eğitim Bakanlığının yeniden yapılandırılarak; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu kararınca Eğitim Müfettişliği Başkanlığı, Eğitim Müfettişleri ve yardımcılarının adları değiştirilerek İl Eğitim Denetmenleri Başkanlığı, Eğitim Denetmenleri ve yardımcıları oldu. İl eğitim denetmenleri ve denetmen yardımcıları, ildeki her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini yürütür (Madde 41 –3).

Öğretmenlik mesleği her profesyonel iş kolunda olduğu gibi hizmet öncesi eğitimin yanı sıra bizzat işbaşındaki deneyimlerle geliştirilebilen bir meslektir. Bu nedenle, öğretmenlerin hem bireysel açıdan hem de mesleki açıdan gelişebilmeleri için iş başında alacakları mesleki yardım rehberlik oldukça önemlidir. Okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde kanun ve yönetmeliklere göre öncelikli olarak sorumludurlar. Okul müdürleri bir öğretimsel lider olarak öğretim personelinin yetiştirilmesi üzerinde durmalıdır. Öğretimsel liderlik kapsamında okul liderleri öğretmenlerin mesleki gelişiminde akademik standartları oluşturarak işlevsel hale getirme, öğretmenleri için öğretimsel bir kaynak olma, öğrenme kültürüne dayalı bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak okul toplumunda ortak bir anlayış geliştirme gibi alanlara yönelik davranışlar sergilemelidirler (Akt. Ekinci, 2010). Okul yöneticisi, her öğretmene uzun ve kısa dönemli olarak mesleki gelişimini sağlamak için kariyer planları yapmalıdır. Okul yöneticisinin öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı, okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artırabilir (Cemaloğlu, 2002).

Öğretmenlerin etkililiğinin artırılmasında önemli bir etkiye sahip olan öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik gözlemlerdir. Bu değerlendirmelerin etkili olabilmesi için gözlem yapan değerlendiricilerin niteliğinin yeterli olması çok önemlidir. Alan yazılarında değerlendiricilerin güvenilirliği ve sonuçların objektifliğine ilişkin öğretmenlerin ciddi kaygıları görülmektedir. Bu problemin çözümüne ilişkin en önemli ölçütün değerlendiricilerin yeterli ve nitelikli olmasıdır (Stumbo ve McWalters, 2011). Teftiş hizmetlerinin en önemli boyutu olan mesleki yardım rehberlikte esas amaç, eğitim-öğretim sürecinin geliştirilmesidir. Eğitim denetmenlerinden beklenen başlıca görev, okuldaki eğitim-öğretim çalışmalarının daha verimli olabilmesi için eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğretmene yardımcı rehberlik yapmaktır. Eğitim denetmenlerinin öğretmenlere yaptığı mesleki yardımcı rehberlik sadece eğitim-öğretim sürecinin işletilmesi ile sınırlı değildir aynı zamanda öğretmenlere mesleklerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri için kişisel gelişimleri yönünden de mesleki rehberlikle bulunmalıdırlar. (Ergüneş ve Ovalı, 2011). Denetmenlerin biçimlendirmeye dönük rehberlik yapması, hem rehberlik yapılan öğretmeni geliştiren hem de eğitim-öğretim süreçlerinin iyileştirilmesine hizmet eden özellikler taşıması bakımından önem taşımaktadır.

## YÖNTEM

Bu çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayıcı etkileşim içinde olan okul yöneticilerinin ve denetmenlerin etkililiği incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu seçkisiz

olmayan amaçlı yöntemle belirlenmiş 94 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış beş açık uçlu sorudan oluşan form kullanılmıştır. Açık uçlu sorularda cevaplayıcılar kendi kelimeleriyle düşüncelerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla konuya ilişkin derinlik sağlanarak farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına fırsat verilmektedir (Best & Kahn, 1989). Veri toplamada kullanılan açık uçlu sorular:

1. Okul yöneticileri sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almaktadırlar?
2. Okul yöneticilerinin sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almalarını istersiniz?
3. Denetim sürecinde denetmenlerin sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almaktadırlar?
4. Denetim sürecinde denetmenlerin sizin mesleki anlamda ne tür performans, özellik, nitelik ve sorumluluğunuzu dikkate almalarını istersiniz?
5. Ne tür eğitim etkinliklerin/programların/hizmetlerin sizlerin mesleki gelişiminize katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?

Yukarıdaki soruların her birinin cevapları toplanarak içerik analizi yapılmıştır.

## BULGULAR

### 1. Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Mesleki Anlamda Ne Tür Performans, Özellik, Nitelik ve Sorumluluğunu Dikkate Almaktadırlar.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerden Öncelikle Gözlemledikleri

Sıra	Dikkate Alınan Öğretmen Nitelikleri	f	%
1	Öğretmenleri resmi sorumluluğunun gözlenmesi	43	46
2	Öğretmenin öğretim faaliyetlerindeki etkililiği	33	35
3	Okul idaresi öğretmenlerin niteliğine dikkat etmemektedir	9	10
4	Okul idaresi öğretmenlerin niteliklerine dikkat etmemektedir	8	9
5	Okul idaresinin benim neyimi dikkate aldığı konusunda fikrim yok	1	

Tablo 1’de bu çalışmaya katılan öğretmenlerin 43’ü okul yöneticilerinin kendilerinin resmi sorumluluklarını yerine getirme durumunu dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler resmi sorumluluklarını derse zamanında girip çıkma, nöbet tutmak, sınıf defterini zamanında yazmak, zümre evraklarını zamanında teslim etmek olarak ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri ikinci olarak öğretmenlerin öğretim ortamındaki etkililiğini dikkate almaktadırlar. Öğretmenlerin öğretme etkililiği öğrencilerin başarı durumu, sınıfta araç-gereç ve materyal kullanımı, öğretmenin sınıf yönetim becerisi, sınıfta yapılan öğretim etkinlikleri, öğrencilerin davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerden 9’u okul yöneticilerinin öğretmenlerin ne yaptıklarıyla ilgilenmedikleri sadece kendi rutin işleriyle ilgilendiklerini ifade etmişlerdir. Diğer yandan 8 öğretmen ise tam tersi olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerin öğretimdeki becerileri ve etkililikleriyle ilgilendiklerini ifade etmişlerdir.

## 2. Öğretmenler Okul Yöneticilerinin Kendilerini Nasıl Değerlendirmesini İstemektedirler.

Tablo 2. Okul Yöneticileri Öğretmenleri Nasıl Değerlendirsin?

Sıra	Dikkate Alınması Gerekenler Öğretmen Nitelikleri	f	%
1	Öğretmenin öğretim ortamındaki etkililiği	68	72
2	Öğretmenlerin okul iklimine katkıları	22	23
3	Okul idaresinin dikkate alması gerekenleri aldığını düşünüyorum	2	2
4	Cevap yok	2	2

Tablo 2’de bu çalışmaya katılan öğretmenlerden 68’i (%72) okul yöneticilerinin öğretmenlerin öğretim sürecindeki etkililiği ile ilgilenmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenin öğretim sürecindeki etkililiği gözlemlenirken, öğretmenin sınıf içinde yaptığı öğretim etkinlikleri, öğrencilerin başarıları, öğretmenin mesleğe adanmışlığı, harcadığı emekler ve gayretler, öğrencileriyle ilişkileri, öğrencilere model olma durumu, sınıf iç iletişimi, kullandığı yöntem ve teknikler olarak açıklanmaktadır. Ayrıca sadece öğretmenin sınıf içi performansı değil sınıf dışında okulun işleyişinde sorumluluk alma ve katkıda bulunma durumu da dikkate alınmalıdır. Çünkü bir eğitim kurumunda tüm işgörenlerin katkısı kurumun gelişmesinde önemlidir.

## 3. Denetim Sürecinde Denetmenler Öğretmenlerin Mesleki Anlamda Ne Tür Performans, Özellik, Nitelik ve Sorumluluğunuzu Dikkate Almaktadırlar.

Tablo 3. Denetmenlerin Öğretmenlerden Öncelikle Gözlemledikleri

Sıra	Dikkate Alınan Öğretmen Nitelikleri	f	%
1	Resmî evraklar	52	55
2	Öğrencilerin başarıları	18	19
3	Denetmenler öğretmenlerin eksiklerini bulmaya çalışırlar	15	16
4	Denetmenlere göre değişmektedir	5	5
5	Cevap vermeyenler	4	

Tablo 3 denetmenlerin öğretmenleri denetlemeye geldiklerinde neye odaklandıklarını göstermektedir. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin yarısı (%55) denetmenlerin öncelikle kendilerinin resmi evrak işlerini tamamlama durumlarını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Resmi evraklarla birlikte sınıfta öğrencilerin başarıları da gözlenmektedir. Fakat bu çalışmaya katılan 18 öğretmen bu gözlemin uygunluğu hakkındaki şüphelerini ifade etmişlerdir. Denetmenlerin gözlem sürecinde öğrencilere sorduğu 3-5 soruya doğru cevap aldığında öğretmen başarılı, değilse başarısız olarak algılanmaktadır. Hatta 15 öğretmen, gözlem sürecinde denetmenlerin öğretmenlerin eksiklerini bulma gayreti gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin gözlem sonuçlarının yorumları denetmenlere göre farklılık göstermektedir. Bu da öğretmenlerde mesleki uygulamaları hakkında tereddütler oluşturmakta ve dolayısıyla mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağlamamaktadır.

## 4. Öğretmenler Denetim Sürecinde Denetmenlerin Mesleki Anlamda Ne Tür Performans, Özellik, Nitelik ve Sorumlulukları Dikkate Almalarını İstemektedirler.

Tablo 4. Denetmenler Öğretmenleri Nasıl Değerlendirsin?

Sıra	Dikkate Alınması Gerekenler Öğretmen Nitelikleri	f	%
1	Öğretmene mesleki rehberlik	74	79
2	Öğretmenler bulunulan çevreye göre değerlendirilmeli	6	6
3	Denetmenler öğretmenlerle empati kurmalıdırlar	4	4
4	Denetimler daha sık yapılmalı	4	4
5	Standart kriterler kullanılmalıdır	3	3
6	Cevap vermeyenler	3	

Tablo 4 öğretmenler kendilerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan gözlemlerde denetmenlerin nelere odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmaya katılan

öğretmenlerin %80'e yakını denetmenlerin öğretmenlere mesleki rehberlik yapmalarını beklemektedirler. Denetmenler öğretmeni değerlendirirken resmi evraklara ve dosyalara daha az odaklanarak öğretmenin öğretimdeki etkililiğine dikkat etmelidirler. Öğretmenin etkililiğinde öğrenci-öğretmen iletişimi, öğretim etkinlikleri, stratejileri, öğretmenin sınıf içi ve dışı performansı, ailelerle iletişimi gibi beceriler olarak açıklanmıştır. Öğretmenler denetmenlerin gözlemlerinde kendileriyle empati kurmalarını ve daha sık gözlem yapmalarını istemektedirler. Ayrıca öğretmenler denetmenlerin gözlemlerinde standart kriterler kullanarak gözlem sonuçlarının kendileriyle paylaşmalarını istemektedirler.

### 5. Ne Tür Eğitim Etkinlikler/Programlar/Hizmetler Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminize Katkı Sağlayabilir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları

Sıra	Eğitim İhtiyaçları	f	%
1	Mesleki gelişim programları	62	66
2	Öğretim teknolojileri	16	17
3	Mikro öğretim	13	14
4	Çevreyi dikkate alan hizmet içi eğitimler	3	3

Tablo 5 bu çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının analizini göstermektedir. Aslında öğretmenler mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak hizmet içi eğitim, seminer, kurs ve faaliyetlere katılmayı istemektedirler. Aynı zamanda bu çalışmaya katılan öğretmenlerden 16'sı öğretim teknolojileri (internet, web, vitamin, yeni donanım ve yazılımlar, akıllı tahta gibi) konusunda eğitim ihtiyaçlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer yandan 13 öğretmen örnek ders işlenişlerine ilişkin mikro öğretim modelleri görmek istediklerini ifade etmişlerdir.

### SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın dikkate değer sonuçlarından ilki okul yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişmelerine yardımcı olmaktan ziyade onların resmi işleri tamamlama durumlarıyla ilgilenmeleridir. Buna benzer sonuçlar diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Okul yöneticilerinin aday öğretmenlere adaylık sürecinde iş başında yetiştirmeye ilişkin mesleki rehberlik yapma düzeyine ilişkin genel sonuçlar incelendiğinde ise, en düşük rehberliğin "eğitim-öğretim" alanında gerçekleştiği tespit edilmiştir (Ekinci, 2010). Öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin derse geç girip, erken çıkma davranışlarını sınırlar maddesi dışındaki diğer maddelere ve tüm boyutlara yönelik yöneticilerin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarını "nadiren" ve "ara sıra" yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir (İnandı & Özkan, 2006). Öğretmenler okul yöneticilerinin etkili yöneticilik davranışlarına "orta derece"de sahip olduklarını düşünmektedirler (Dağlı, 2000). Dolayısıyla okul yöneticilerin etkililiğini ve yeterliliğini artırmak ve birlikte çalıştığı öğretmenlere mesleki rehberlik edebilmek için okul yöneticilerine geliştirici hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

Bu çalışmanın bir başka önemli sonucu ise denetmenlerin de okul yöneticileri gibi öğretmenleri değerlendirirken onların resmi evrakları tamamlama durumlarına odaklanmalarınıdır. Eğitim denetmenleri rehberlik, teftiş değerlendirme, inceleme soruşturma olmak üzere dört farklı görevi birlikte yürütmektedirler. Bu rollerden soruşturma rehberlik ile çatışmaktadır (Ergüneş ve Ovalı, 2011) Denetmenler öğretmenleri gözlemledikten sonra gözlem sonuçları hakkında öğretmenleri bilgilendirilmediği, pekiştirme yapılmadığı ve öğretmene teftiş sonunda somut öneri ve açıklamalarda bulunulmadığı görülmektedir. Çağdaş eğitimde değerlendirmenin amacı etkili bir

öğretme-öğrenme için öğretmenin mesleki gelişimini sağlayarak öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmektir (Yaman, 2009). Eğitim denetmenlerin en başta gelen görevleri arasında yer alan “öğretmenlerin karşılaştıkları problemleri çözmede onlara yeterli yardımda bulunmak” işlevinin sonucu olarak teftişin en önemli amacı öğretmene, onun ihtiyacı olan yardımda bulunmaktır (Yalçınkaya, 2002).

Bu çalışmada çıkan genel sonuç mevcut değerlendirme sistemleri öğretmenlere, öğretimin niteliğini geliştirmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için yeterli yardımları sağlayamamaktadır. Hâlbuki Milli Eğitim Bakanlığınca değerlendirmenin temel amacı öğretimi geliştirmek, öğretmenleri motive etmektir. Değerlendirmede amaç daha çok danışmanlık yapmak ve öğretmenin yetersiz yanlarını nasıl geliştireceği hakkında bilgi vermek ve “*sürekli gelişim temelli değerlendirme*” kültürünü geliştirmek olmalıdır (Aksit, 2006). Değerlendiriciler gözlem öncesinde öğretmenlerle gözlem yapılacak uygun zaman ve ortam hakkında iletişimde bulunmalı ve gözlem sonrasında gözlemediği davranışlara ilişkin değerlendirmeleri ve geri bildirimleri öğretmenle paylaşmalıdırlar (Danielson, 2011). Denetmenler ve okul yöneticileri, öğretmenleri empatik dinleme ve gözleme yaparak öğretmenin kendini savunma durumundan çıkarıp öğretmenin mesleki gelişim sürecine katkı sağlanmalıdırlar. Özünde sınıf içi eğitim öğretim etkinliklerinin niteliğine ilişkin yargıları barındıran eğitim denetimi, denetmenler tarafından özüne uygun olarak öğretmenle işbirliği içinde; bugüne kadar tarihsel süreçte oluşan tabuları yıkan, karşılıklı empatik yaklaşımları içeren bir anlayışla yapılmalıdır (Beycioğlu & Dönmez, 2009). Mevcut değerlendirmelerde öğretmenler sadece notunu öğrenebilmektedirler. Bu durumda da öğretmenin denetmenler tarafından eksiklik olarak ifade edilen konuları öğrenmesi ve dolayısıyla eksikliklerini gidererek kendini geliştirmesi mümkün olmayacaktır. Öğretmenlerin değerlendirilmesi uygulamalarında sürekli mesleki gelişimin önemini vurgulamalıdırlar. Öğretmenlerin denetim sürecinde söz sahibi olmaları ve denetimin öğretmenin mesleki gelişimi odaklı olması için teftiş yönergelerinin denetmen rollerinin yeniden tanımlanması, öğretmenlerin öğretim problemlerini çözme konusunda yetiştirilmesi, öğretmenlerin öğretim ile ilgili araştırmaları incelemesi gibi konularda gerekli yapısal, yönetsel mevzuat değişiklikleri yapılmalıdır (İlğan, 2008). Öğretmenler sınıf ortamında daha fazla gözlemlenerek gözlem sonuçlarının öğretmenlerle paylaşılması öğretmenlerin mesleki gelişimine ve dolayısıyla etkililiğine olumlu katkı sağlayacaktır. Öğretmenlerde diğer profesyonel işkollarında olduğu gibi mesleklerindeki gelişmeleri takip ederek kendi mesleki gelişimlerini sürdürmeye isteklidirler fakat öğretmenlerin çoğu zaman değişime direnmelerinin nedeni değişmeyi değil değiştirilmeyi reddetmeleridir. Dolayısıyla güncel olarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde ve değerlendirilmesinde kullanılan koçluk yaklaşımında öğretmenin gözlemci (koç) tarafından empatik dinleme ve öğretmeni kendini savunma durumundan çıkararak mesleki gelişim sürecine gönüllü girmesi sağlanmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Aksit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2, 76-101.
- Allen, R. (2008). Giving All Students High Quality Teachers. *Education Update*, 50(3), 1-5.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul: Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.



- Best, J. W. & Kahn, J. V. (1989). *Research in Education*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Beycioğlu, K. & Dönmez, B. (2009). Eğitim Denetimini Yeniden Düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10( 2), 71-93.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 153-154.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23, 431-442.
- Danielson, C. (2011). Evaluations That Help Teachers Learn. *Educational Leadership*, 68 (4), 35-39.
- Ergüneş, Y. & Ovalı, Ç. (2011). Balıkesir İlinde İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerini Yerine Getirme Düzeyine İlişkin Müfettiş Öğretmen Görüşleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25).
- Ekinci, A. (2010). Aday Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Müdürlerinin Rolü. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 63-77.
- İlğan, A. (2008). İlköğretim Müfettişleri Öğretmenlerinin Farklılaştırılmış Denetim Modelini Benimseme Uygulanabilir Bulma Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 389-422.
- İnandı, Y. & Özkan, M. (2006). Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2( 2). 123-149.
- Marzano, R. J. (2003). *What Works In Schools: Translating Research Into Action*. Alexandria, VA: ASCD
- Marzano, R. J.; Waters, T & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that works: From Research To Results*. Alexandria, VA: ASCD
- MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği (2003).
- MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname KHK/652 (2011).
- Özdemir, İ. (2003). Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 35, 448-465.
- Stronge, J. H. (2002). *Qualities of Effective Teachers*. Alexandria, VA: ASCD
- Stumbo, C. & McWalters, P. (2011). Measuring Effectiveness: What Will It Take? *Educational Leadership*, 68 (4), 10-15.
- Wenglinsky, H. (2000). How teaching matters: Bringing the classroom back into discussions of teacher quality. Princeton, NJ: Educational Testing Service and the Milken Family Foundation.
- Yalçınkaya, M. (2002). Yeni Öğretmen ve Teftiş. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 153-154.

Yaman, E. (2009). Mfettiřlerin Rehberlik Rollerini Rehber ğretmenler Deęerlendiriyor. *International Online Journal of Educational Sciences* 1 (1), 106-123 (10.02.2012 tarihinde indirilmiřtir.)