

TEFTİŞTE İŞBİRLİĞİ VE ELEŞTİRİ

Dr. Haydar TAYMAZ*

En küçüğünden devlete kadar, bütün organizasyonların yapılarında bir teftiş veya denetleme birimi vardır. Teftiş yolu ile değerlendirme sistemlerin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir organizasyonda görev alan insanın güvenmeye, eleştiriye ve işbirliğine gereksinme duyması doğaldır. Bunlar bir bakıma şahısların gelişmesine olanak sağlar. İnsanlarla çeşitli yönlerden işbirliği ve eleştiri yapılabilmesi için, önceden onları tanıması ve problemleri olup olmadığının belirlenmesi gerekir.

İnsanlarda Problem Belirtileri

Bir kurumda çalışan insanların çeşitli problemleri olabilir. Problemleri yaratan faktörler çok değişik olabileceği gibi, bir sorun farklı kişilerde ayrı problemler yaratabilir ve her biri insanın çalışma ve başarısını etkiler. Bu nedenle önce kişisel problemleri tanımlamak, daha sonra çözüm yollarını aramak gerekir. İnsanlarda problem belirtileri kişiden kişiye değişir. Belirli problemleri olan şahısların aynı davranışta bulunacakları beklenemez. Kişisel nitelikler ve şahsın içinde bulunduğu ortam, problemin oluşturduğu davranışı etkiler. Genellikle çalışan insanlarda görülen problem belirtilerinden bazıları aşağıda maddeler halinde sıralanabilir. (Gwynn, 1969, s.299)

1. Önceleri işini severek ve benimseyerek yaparken, sonraları saati ve takvimi gözlemeye başlaması,
2. Belirli bir hastalığı olmaksızın, dikkati çekecek şekilde yüzünde solma ve bedenen zayıflama görülmesi,
3. Önemsenmeyecek durumlarda fazla üzüntüye, endişeye kapılması ve olayları olduğundan çok büyütmesi,
4. Eski durumundan farklı sinirlilik, titreme, irkme göstermesi veya tik sahibi olması,

* Eğitim Yönetimi-Teftiş ve Planlaması Bölümü Öğretim Görevlisi.

5. Kendi işini yapma alışkanlık ve sorumluluğunu azaltması işi ile eskisi kadar ilgilenmemesi,

6. Konuşma esnasında oturmadan ayakta durması ve konuşurken gezinmesi, başını öne ve yana eğmesi,

7. Eski konuşma alışkanlığını azaltması, sakinleşmiş ve durgunlaşmış olması,

8. Eski bir olayı veya hikayeyi defalarca aynı ses tonu ile nakletmesi,

9. Normal konuşmalarda sesini birden bire yükseltmesi ve konuşmasını sertleştirmesi,

10. İçki içmeye başlaması veya normal aldığı içki doz ve miktarında artış meydana getirmesi,

11. Çalışma veya dinlenme sırasında müsekkin alma gereğini duyması ve alması,

12. Beraber çalıştığı kişilerle arasında anlaşamamazlık ve sürtüşmeler meydana gelmesi, artış olması,

13. Beraber çalıştığı kimseler hakkında şikayetleri artırması, yakınması,

14. Çalıştığı yerde tek başına veya başkaları ile birlikte disiplin sorunları yaratmaya başlaması,

15. Daha önceleri sosyal ilişkiler kurmaktan hoşlanırken, yalnızlığı ve inzivaya çekilmeyi yeğ tutması,

16. Başkalarına karşı sevgi ve yardım etme duygusuna sahip iken, bunun yerini eleştiri ve frenleme alması,

17. Sözünde durmaması veya kısa bir süre sonra çeşitli nedenlerle sözünü geri alması veya değiştirmesi,

18. İşinde başarılı olmadığı zaman, kusuru başkalarına yüklemeye yoluna gitmesi,

19. İnsanların iyi yönlerinden çok kötü yönlerinden bahsetmekten hoşlanmaya başlaması,

20. Beraber çalıştığı insanların davranışlarını kuşku ile izlemesi ve onların kötülük yapacaklarından korkması,

Olumsuz Görüşlü Şapıslarla Çalışma

Kurumun amacına ulaşılmasına katkıda bulunmak üzere çalışmalar yapılırken kişisel problemlere veya olumsuz görüşlere sahip

olan, kötümser şahıslarla da çalışma ortamının yaratılması gerekebilir. Bu gibilerle birlikte çalışmak ve işbirliği yapmak güç, fakat bir müfettiş için bazen zorunlu olacaktır. Olumsuz görüşlü şahıslarla çalışılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesinde yarar vardır. (Marks ve diğerleri, 1971, s.242)

1. Karşıdaki şahsın birinci amacının, tartışmada kazanmak olacağını göz önünde bulundurarak kendisinin haklı olduğunu belirleyecek bir ifade kullanmasını önleyici durum yaratılmalıdır.

2. Konuşma sonunda, konu ile ilgili açıklamalar özetlenecek ve gerekirse bazı kararlar alınacaktır. Ancak konu yeteri kadar aydınlatılmadan, amaca tam ulaşma sağlanmadan konuşma esnasında karar verilmemelidir.

3. Karşılıklı konuşma, sakin, çekinmeden yapılmalı, gerektiğinde ara verilmeli, karşılıklı söz hakkını kullanmalı, ancak hiçbir zaman tartışma ortamı yaratılmamalıdır.

4. Belirli bir konuda görüş birliği sağlanması gerekiyorsa da daha ziyade şahsın başarılı olduğu konularda ve başarı elde etme yöntemleri örnek olarak alınmalıdır.

5. Çalıştığı kurumda, benimsemediği, sevmediği, çekindiği, fikirlerine karşı olduğu kişiler hakkındaki görüşlerine değer verilmeli, karşı olduğu kişinin savunucusu veya eleştiricisi durumuna girilmemelidir.

6. Kişilerle anlaşamamazlığı, kişileri kırmakla gidereceği kanısında veya sonuçlandırmak düşüncesinde ise, bu konu veya görüşü değiştirmek üzere o anda yapılan olumlu görüşme örnek olarak gösterilmelidir.

7. Kişilerle birlikte olumlu çalışmanın yararları, örnekler vererek, heveslendirerek, isteklendirecek şekilde, tartışma ortamı yaratılmadan açıklanmalıdır.

İnsanlarda İstenmeyen Davranışların Önlenmesi

İnsanların başlangıçtaki davranışları, haklarında yapılacak değerlendirme için esas teşkil eder. İstenilen davranışlar kurum, kişi ve toplum için olumlu olanlardır. Bir kurumda görevli personelin kazandığı alışkanlıkları kısa bir süre içinde değiştirmek özellikle istenmeyen davranışları önlemek oldukça zordur, ancak olanak dışı değildir. İstenmeyen alışkanlıkları önlemek veya değiştirmek üzere aşağıdaki üç genel kural uygulanabilir. (Lateiner, 1968 s.63)

1. Hatalı ve istenmeyen davranışlar sürekli olarak ve anında durdurulmalıdır. Gösterilen tolerans ve hoşgörü, çoğu kez yapılan davranışın kabul edildiği anlamına gelir. Şahsın begenilmeyen, istenmeyen, uygunsuz veya yasa dışı davranışı görüldüğünde, durdurulmaz, önlemler alınmazsa, devamına izin verilmiş ve kötü alışkanlıklar kazandırılmış olur. İnsanlar beşer unsuru olarak hata işleyebilirler. Hataları düzeltilirse iyi alışkanlıklar kazanabilirler. Hata ilk defa yapılıyorsa, ilk önleme yapılmalıdır. Böylece zamandan, işten kazanç sağlanır ve hata daha kolay önlenir.

2. Hatalı davranışların istenmeyen durumlarla ilişkisi kurulmalıdır. İnsanların yaptıkları hataların düzeltilmesi için harcanan zamandan çok, önleme ve düzeltmenin sırası ve yeri önemlidir. Eğer personel hatalı davranış gösterdiğinde, hemen görüleceğine ve önleneceğine, gerektiğinde cezalandırılacağına inanırsa daha dikkatli olur. Yapılan hataları kendisine, kuruma ve topluma zararları, nedenleri ile birlikte açıklanırsa kişi hatasının önemini daha kolay kavrar. Yapılan hata tekrarlandığında yasal ve prensip olarak karşılaşılabilecek durumlar açıklığa kavuşturulmalıdır. Ancak bazı hususlarda dikkatli fakat ısrarlı olmamak gerekir.

3. Hatalı ve istenmeyen davranışlar yerine iyileri kazandırmaya çalışılmalıdır. Teftişin eğitsel işlevlerinden biri insanlara olumlu davranışlar kazandırmaktır. Bir insana bir davranışta bulunmaması gerektiğini söylerken, nasıl yapılacağını söylemek, hatta göstermekte yarar ve zorunluluk vardır. Kişiye özgürlük tanırken sınırları iyice ve kesin olarak tayin edilmeli ve kötüye kullanması, sınırları aşması önlenmelidir. Ayrıca beklenen davranışlarda bulduklarında, işlerini daha kolay ve çabuk yapabilecekleri, ürünün nitelik ve niceliğinin artacağı bunlara karşılık ekonomik ve sosyal yaşamında gelişme olacağı açıklanmalı ve kanıtlanmalıdır.

Olumlu Fikirler Oluşturmanın Esasları

İyi fikirler elde etmenin kesin kural ve koşulları yoktur. Ancak normal koşullarda istenilen ve beklenen fikirleri sağlamak üzere aşağıda yedi madde halinde yazılı prensiplerden yararlanılabilir. (Bittel, 1974, s.643)

1. Hakkında fikir elde edilecek sorun sınırlandırılmalıdır. Problem ile ilgili koşulu olmayan ve kesin ifadeler kullanılmalıdır.

2. Esas sorun odak noktası olarak alınmalı, bir defada yalnız bir sorun tartışılmalı, daha sonra diğer sorunlara geçilmelidir.

3. Sorun ile ilgili olarak ortaya konulan fikirlere değer verilmeli, görüşlerini açıklayan şahıslarda güven duygusu geliştirilmelidir.

4. Sorunlar görüşülürken, fikir elde etme ve geliştirmede sabır ve ısrar zorunludur. Zaman faktörü göz önünde bulundurulmalı, ancak acele edilmemelidir.

5. Bilinçli ve şuurlu davranış gösterilmeli, özellikle zihinsel yorgunluk hissedildiği zaman dinlenmek için gerekli olanaklar sağlanmalıdır.

6. Fikirler geliştirilmeli ve çoğaltılmalıdır. Bu konuda alternatifleri olmayan tek fikir kabul edilmemelidir. Kabul edilecek fikir, birçok görüşler arasından seçilmiş olmalıdır.

7. Görüş ve fikirler uygulanmalı ve uygulama sonuçları değerlendirilmelidir. Uygulanmış ve olumlu sonuçlar alınmış fikirler, sorun ile ilgili prensip ve esaslar haline getirilmelidir.

İşbirliği Yapılırken Uyulacak Genel Kurallar

Teftişte kişiler arası ilişkiler, teftiş işlemlerinin en önemli işlevlerinden biri olan amaçlara erişmeyi sağladığından ön planda gelen bir faktördür. Teftişte başarılı olunması ve amaçlara ulaşılması, beraber çalışan şahıslar arasında kurulan ilişkilerin niteliklerine dayanır. Teftiş ilişkileri, eden ve edilenin kendi işlerini ve sorumluluklarını açıkça bilerek başlarsa daha başarılı bir çalışma yapılabilir. Taraflar rollerini açıkça bilmedikleri zaman, kişiler arasındaki ilişkiler karışır ve istenilen düzeyde sağlanamaz. Özellikle başlangıçta teftiş edilen şahsın kendi rolünü ve müfettişlerin rolünü anlamakta güçlük çektiği sık görülür. Müfettiş bu durumda da yardımcı olmalıdır. (Williamson, 1967, s.32)

Bir kurumda çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurmak ve işbirliğinde başarılı olmak için aşağıdaki kurallara uyulması önerilir. (Lateiner, 1968, s.28)

1. Tartışma Yapmaktan Kaçınmalı

Bu sözü söylemek gerçekten kolay, ancak uygulanması oldukça zordur. Karşımıza gelen şahıs bazı gerçek veya gerçek dışı duyduğu sözlerin etkisi altında kalabilir. Bu durumda kişi ile konuşmaktan kaçınılmamalı veya kişi susturulmamalıdır. Konuşturulmadığında olumsuz yönde daha fazla etkilenebilir. Kişi bir konuda konuşmak istediğinde, durum anlatıncaya veya sözünü bitirinceye kadar devam ettirilmeli daha sonra da unuttuğu, atladığı kısımlar varsa hatırlatılması için bir

süre beklenmelidir. Kişinin aniden parlaması veya kızmasını önlemek için en emin davranış sempatik ve anlayışlı dinleme yöntemidir.

Daha sonra kişinin rahatlaması, hırs ve asap bozukluğunun yatışması için zaman verilmelidir. Problemin çözüm yolu veya sorusunun cevabı belli olsa dahi, en iyisi kişiyi olumlu yönde düşündürebilmek için uygun bir süre görüşmeyi ertelemektir. Duygusallıktan gelen sorunlar genellikle yasal kurallarla halledilemez.

Eğer konu hakkında yeterli bilgi olup, karşıdakinin tatmin edilebileceğine inanılıyorsa, açıklamada bulunulur, ancak eleştiri yoluna gidilmez. Eğer kişi haksız gösterilecek ise, o andaki tartışma başarılıdır olur, ancak uzun sürede işbirliği kaybedilir.

Tartışmalara konu olan durumlarda birinin kesinlikle hatalı ve diğerinin kesinlikle haklı olduğu pek seyrek görülür. Bu nedenle diğer şahısların davranışları hakkında anlamaya, fikirbirliğine varmaya çalışılabilir. Böylece kişi kendi davranışlarını başkalarınınki ile kıyaslayarak doğru karar vermeye yöneltir.

Hatırlanması gereken husus, her şiddetli tartışmada mutlaka iki kişi yeniktir ve hiç kimse galip değildir. Tartışmalarda kendi görüşünün, kendini haklı gösterilmesi çabası içinde açıklama isteği ile karşısındakinin sözü kesilirse sözü kesilen ne söyleyeceğini düşünürken, ne söylendiğini duymuyacaktır.

2. Hatalar Kabul Edilmeli

Hatayı kabul etmekten daha iyisi hata yapmaktan kaçınmaktır. Fakat bazı durumlarda hiç umulmadık şekilde hata yapılabilir. Bu durumda ya hatayı kapatma, kabul etmeme veya açıkca hatayı kabullenme çabası gösterilir.

Hatayı örtmek veya kabul etmemek için ya hatanın gizlenmesi veya başkasına yüklenilmesi gerekir. Bu durumlar hatanın tekrar işlenmesine olanak sağlar. Hatanın ört-bas edilmesi, gücendirme, darıltma ve dedikodulara sebebiyet verir.

Hatasını kabul ettiği için arkadaşları nezdinde değerinden kaybetmiş kimse yoktur. Aksine hatasını kabul etmeyenler, güven ve saygıyı yitirirler. Ayrıca hata yapan kişilerin hatalarını kabul etmelerine ve düzeltmelerine yardım edilmelidir.

3. Olumlu Fikirler İçin Uygun Ortam Yaratılmalı

Bireylere istediğini yaptırabilmek için onlara bu işi çekici bir hale getirmek gerek. Kişiler işi benimseyerek, istekle yaparlarsa daha ba-

şarılı olabilirler. Çoğunlukla yapmak istenmeyen işlerle karşılaşıldığında, bu işin niçin, nasıl ve ne zaman yapılacağı hakkında düşünelim denir. Beraber çalışılan insanlara fikirleri kabul edip etmedikleri sorulmadan önce, evet cevabını alabilmek için anlaşmanın sağlanması gerekir. Şahıslara bir grup veya birey olarak nasıl yararlanacaklarını görmeleri sağlandıktan sonra birlikte çalışmanın esas olduğu konusunda anlaşmaya varılabilir. Olumlu fikirler ortaya konulmadan değişiklik planları kolaylıkla uygulanamaz. Çünkü değişiklikte görev alanlarda olumlu fikirler için uygun ortam yaratılmamışsa isteksizce ve ne yaptıklarını bilmiyorlarmış gibi davranırlar.

4. Hayır Cevabı Verirken Bile Sempatik Olmalı

Sempatik olarak verilen hayır cevabı, sert bir şekilde söylenen evet cevabından daha iyidir. Bazı konularda anlaşmaya varabilmek için tartışma yapılmaması önerilmiştir. Bunun anlamı her ne pahasına olursa olsun anlaşma yapılacak demek değildir. Aşırı derecede sert ve yumuşak olan şahıslar astları, arkadaşları ve üstleri tarafından beğenilmez ve sevilmezler. Bazı durumlarda sorulan sorunun cevabı yalnız "hayır" olabilir. Ancak bu cevabı kullanırken yumuşak ve inandırıcı bir ifade ile karşıdaki şahsın hayal kırıklığına uğraması, gücenmesi ve darılması önlenir veya azaltılabilir.

Bir görüşü paylaşılmadığı veya red cevabı verilen şahısla gelecekte işbirliği kapısı nasıl aralıklı bırakılabilir sorusunun cevabı, şahsın onurunu, benliğini ve gururunu kırmadan aşağıdaki davranışlarda bulunarak verilebilir.

- a. Arkadaşça ve samimi davranılmalı, şahsın rahat ve serbest olması sağlanmalı.
- b. Sabırla dinlenmeli, açıklamasının tamamı ilgi ile izlenmelidir.
- c. Söylediklerinin bazı noktalarında aynı fikir paylaşılabiliriyorsa, açıkça belirtilmeli, kendisinin yalnız o hususta haklı olduğu söylenmelidir.
- d. İstendiğinde veya gerektiğinde niçin "hayır" denildiği ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.
- e. Görüşmelerde anlayışlı olunmalıdır. Aslında karşıdaki yenilmeye, haksız çıkartılmaya çalışılıyorsa da şahsa bunu açık olarak hissettirilmemeli ve üzgün ayrılması sağlanmalıdır.

f. Hayır cevabı verilen şahsa, kendisine her zaman kapının açık olduğu belirtilmelidir. Aynı zamanda herhangi bir problemi, şikayeti, görüşleri, istekleri getirdiğinde hizmete hazır bulunduğu açıklanmalıdır.

g. Görüşmenin sonucu değerlendirilmeli, değerli olduğu belirtilmeli ve şahsa geldiği için teşekkür edilmelidir. Eğer şahsın yaptığı iş takdir ile karşılanır ve beğenildiği ifade edilirse, şahıs iyi niyetle ayrılır.

5. Görüş ve Öneriler Dramatize Edilmeli

Belirli bir iş üzerinde bir şahısla işbirliği yapabilmek için ilk defa onun değeri hakkında anlaşma sağlanmalıdır. Bunun için en iyi yöntem mümkün olduğu yerde dramatize etmektir.

Genellikle fikirler sadece anlatma yolu ile açıklanmaya çalışılır. Aslında insanların çoğu duyduklarını açık bir şekilde canlandırmada güçlük çekerler ve sonunda da gereksiz ve yersiz, yanlış anlamalar ile anlaşmazlıklar ortaya çıkar.

Anlam ve kavram oluşturmada en çok yararlanılan ve kullanılan beş duyu organıdır. Eğitimde en çok değeri olan ve öğrenimi kolaylaştıran gözler yolu ile yapılan öğrenimdir. Görüş ve fikirler dramatize edilirken fotoğraf, grafikler, levhalar, filmler ve benzeri görsel araçlardan yararlanır. Bunlar işin veya sonucun anlaşılmasında daha kolaylık sağlar.

6. Gayretleri Geliştirmek İçin Güdülenmeli.

İnsanlar yükselmek üzere teşvik edilmek isterler ve işlerinde gurur ve yetenekleri kapsamına giren istekte bulunulduğunda hemen cevap verirler.

Güç bir iş açık olarak emredildiğinde genellikle savsaklamaya çalışılır. Ancak duyguları okşayacak ve kamçılacak şekilde söylenirse durum değişir. İnsanlara işler heveslendirilerek verildiğinde daha iyi bir işbirliği içinde yaparlar. Teşvik edici ödeme sistemi bu esasa dayanır. İnsanlar genellikle şimdiki durumlarının geçmişle kıyaslanmasını ve geçmişe göre iyi olmasını arzularlar. Etkili olabilmek için teşvik veya kamçılama uygulanabilir ve kazanılabilir. En iyi teşvik unsurları kısa süreli olanlardır. İnsanlar için gelecekte ayda ele geçecek beş lira günlük fark seneye verilecek on liradan daha değerli olabilir. Eğer bir iş insanın sabrını tüketecek şekilde çok uzun süreli ise, psikolojik etkisi göz önünde tutularak kısa vadelere bölünmelidir.

7. İnsanlar Başlangıçta İşe Heveslendirilmeli

Bir kurumda çalışan insan başarısına göre ödüllendirilmek ister ve hemen herkes övülmekten, meth edilmekten hoşlanır. İnsanlardan beklenen iş verilirken, kendilerinin bu işi yapabileceğinden emin olunduğu söylenirse, daha istek ve dikkatle çalışır ve yapar.

8. İşbirliği Emredilmemeli

Bireyler işbirliği için zorlanamaz. İyi bir işbirliği gönüllü ve istekli olmaya bağlıdır. Eğer yardıma ihtiyaç varsa, bu yardım başkasının işi dışında, ona zahmet verecekse emir ve talimat ile işbirliği istenemez. Bireyler kendi kararları ile işbirliği yapıyorlarsa istekli olabilirler.

İşbirliği isteğinde bulunulurken, direkt olarak talepte bulunmak gerekli değildir. Kişinin yardım duygusunu etkilemek üzere sadece anlatmak veya fikir vermek yeterli olabilir. Daha sonra nasıl ve ne zaman yardım edilebileceği kararının verilmesi kendisine bırakılmalıdır. Bu yolla kişi kendisi ile nasıl işbirliği yapılabileceğini hisseder. Aynı zamanda işin nasıl yapılması gerektiğini söyleme gereğini de duyar.

Eleştiri Kavramı ve Özellikleri

Eleştirinin amacı, gözlenen bir davranış, beklenen davranış ile kıyaslamaktır. Eleştiri davranışları geliştirmek amacı ile tasarlanır ve planlanır. Eleştiri, hatalı ve eksik olan yönlerin ortaya konmasına, yöntemlerin geliştirilmesine yardım eder.

Eleştiri yalnız kusur ve aksaklıkların açıkça tartışılması ile sınırlı değildir. Kusursuz davranışlar ve sonuçlarının değerlendirilmesini de kapsamına alır. Eleştirinin etkili olabilmesi için eksikliklerin ortaya konulmasından çok onları giderici yolların bulunması ve önerilmesi gerekir. Etkili bir eleştirinin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir. (Lewis ve Miel, s. 226)

1. Eleştiri Anamlı Olmalı

Eleştirilen davranış zayıf ve kuvvetli, olumlu ve olumsuz yönlerini kapsamalıdır. Eleştiri esnasında gerekli açıklama yapılmalı, ancak ayırtmalarına inilmemeli, eleştiri özlü ve kısa olmalıdır.

2. Amaçlı Olmalı

Eleştirinin niçin yapılacağı sorusuna saptanan amaçlar cevap verir. Amaçlar saptanmadan eleştirinin tasarlanması veya planlanması düşünülemez. Eleştiri amaçları kişisel ve duygusalıktan arınmış olmalıdır.

3. Eleştiri Gerçekçi Olmalı

Eleştirilen davranışı tanımlarken abartma veya küçümseme yoluna gidilmemelidir. Eleştiri konusu incelenir ve işlenirken düşünmeli, gerçekçi ve dikkati çekici hale getirilmelidir.

4. Eleştiri İnandırıcı ve Güven Verici Olmalı

Eleştiri esnasında eleştiren şahıs görüşlerini sağlam ve doğru temellere dayamalıdır. Konuya ilişkin somut örnekler verilebilmelidir. Öneriler emir veya talimat şeklinde olmayıp amacı, alternatifleri, yöntemi, sonuç hakkında beklentileri kapsamalıdır.

5. Eleştiri Yapıcı Olmalı

Eleştiride birinci derecede amaç, gelişimin sağlanmasını kolaylaştırmak ve yardımda bulunmaktır. Yapıcı eleştiri faaliyetin devamında hataların yer ve zamanında giderilmesini zayıf yönlerin kuvvetlendirilmesini gerektirir.

6. Eleştiri Esneklik Sağlamalı

Belirli bir amaca ulaşmak üzere çaba sarf eden insan neyi niçin ve nasıl yapacağını düşünür. Eleştirinin yapılacağı yer ve zamanın tayininde dikkat edilmeli, sonuca ilişkin eleştiri yapılacaksa faaliyetin sonuna kadar beklenmelidir. Davranışlar incelenirken tek bir modele uygunluğun üzerinde ısrarla durulmamalıdır.

7. Eleştiri Özel Olmalı

Eleştiri konusu genel ve çok yönlü olarak alındığında, her yönünün eleştiri yaklaşım farklı olacaktır. Değişkenler arası ilişkiler kesin olarak sınıflandırılmaz. Bağımlı ve bağımsız değişkenler saptanmalı, özellikle eleştiri çeşitli şekillerde sınırlandırılmalıdır.

8. Eleştiri Belirli Yöntemlerle Yapılmalı

Eleştiri sözlü ve yazılı olarak, bireysel veya grup halinde yapılabilir. Grup halinde yapılan eleştirilerde bir liderin yönetimi gerekir. Eleştiri, başkaları hakkında olabileceği gibi kişi veya gruplar kendi çalışmalarını ve davranışlarını da eleştirebilirler. Yerine göre eleştirinin daha etkili olabilmesi için yazılı olması istenilebilir.

KAYNAKLAR

- Bittel, Lister, R.**, *What Every Supervisor Should Know*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1974.
- Ficker, Victor, B.**, *Effective Supervision*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio, 1975.
- Gwynn, Minor, J.**, *Theory and Practice of Supervision*, Dodd, Mead and Company, New York, 1969.
- Lateiner, Alferd**, *Modern Techniques of Supervision*, Lateiner Publishing, Santa Barbara, a. 1968.
- Lewis, Arthur J., and Miel, Alice**, *Supervision for Improved Instruction*, Wads Worth Publishing Company, Inc. Belmont, California, 1972.
- Marks, James, R., Stoops, Emery and Stoops, Joyce King**, *Handbook of Educational Supervision*, Ally and Bacon, Inc, Boston, 1971.
- Williamson, Margaret**, *Denetleme, Yeni Yöntem ve Süreçleri*, Çev: Meral Alakuş, Resimli Posta Matbaası, Ankara, 1967.