

# KLİNİK TEFTİŞ: OKUL MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ GELİŞİMİ İÇİN DE KULLANILAMAZ MI?

Doç. Dr. Nezahat SEÇKİN(\*)

## Giriş

Teftiş alanında yıllardır uygulanan gözlem ve görüşme yöntemi, öğretmenlere olduğu kadar, okul müdürlerinin mesleki gelişimine de yardımcı olabilir.

Uzun süredir, müdürün bir okuldaki eğitim koşullarını düzenlemede kritik bir rol oynayıp oynamadığı tartışılmakta ve bu konuda bazı kuşkular duyulmaktadır (Smith ve Andrews, 1987, ss. 35-37). Ancak, eğitim liderlikleri kuvvetli olan müdürlerin, okulda eğitim-öğretim ortamını geliştirme konusundaki rollerine öncelik verdikleri ve öğrencilerin istendik davranışları kazanmalarına yardımcı olacak koşulları hazırlamak için çaba harcadıkları görülmektedir. Böylece okul yönetimi alanında çözümlenmesi gereken sorunlardan biri de müdürlerin eğitim liderleri olarak yetiştirilmelerinde odaklaşmaktadır.

## Klinik Teftiş: Okul Müdürlerini Yetiştirmek İçin Yeni Bir Teknik

Okul müdürleri arasında her yönden farklılıklar bulunduğuna göre, "yeterli müdür" nasıl tanımlanabilir? Yönetici yetiştirmekten sorumlu olanlar için bu sorunun cevabı açıktır: İyi bir seçim ve yetiştirme yoluyla okul müdürü olacaklar eğitim liderleri olarak hazırlanabilirler. Öte yandan, şu anda iş başında olan yöneticiler de etkilenip desteklenerek bu yönde geliştirilebilirler.

(\*) G.Ü. Mes.Eği. Fak. Öğretim üyesi

Bununla birlikte, eğitim ve okul yöneticiliği alanında şu tür sorular her zaman sorulacaktır: "Okul müdürlerini öğretim, program geliştirme ve teftiş konularında daha yeterli duruma getirmek için onlara nasıl yardımcı olunabilir?" "Müdürlere değerlerini, inançlarını tanımlamak; düzenli biçimde birbirine bağlamak ve okula kişilik kazandırmak için gerekli beceriler nasıl verilebilir?"

Kuşkusuz, çoğu kişinin bu sorulara vereceği ortak cevap hizmet içi eğitim olacaktır. Ancak, bilindiği gibi, hizmet içi eğitim pahalıya malolmaktadır. Bunun yanında araştırmalar, bu tür kısa kurs ya da seminerlerin etkilerinin kalıcı olmadığını da göstermektedir. Ayrıca, okul müdürleri, bu çalışmalarda davranışlarının eleştirileceğini ve kimi davranışlarının da değiştirilmesinin isteneceğini bildikleri için, hizmet içi kurslara ya hiç katılmamakta ya da isteksiz davranmaktadır.

Giderek yaygınlaşan diğer bir görüş de yönetim ile ilgilidir. Hem okulda hem de merkez örgütünde görevli yöneticiler eğitimin geleneksel otoriter sistem yapısını eleştirmekte ve daha demokratik bir yönetim istemektedirler. Özellikle okul müdürleri, katı kuralların ve yürürlükteki yönetmelik hükümlerinin oluşturduğu sıkı ağın, onları, doğru bildikleri işleri yapmaktan alıkoyduğunu belirtmektedirler.

Bu durumda sorunun çözümü nasıl olacaktır? Merkezi yetkilerin okullara devredilmesi zor vезaman alıcı bir iştir. Bu konudaki zorluk, merkezde görevli yöneticilerin para ve personel işlerindeki yetkilerini okullara devretmeyi istememelerinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan, okul müdürlerine hemen yetki verilecek olsa bile, onların bu yetkileri gerektiği gibi kullanabileceklerini söylemek olanaksızdır.

Eğer lisans-öncesi eğitim yetersiz ise, hizmetiçi eğitim istenen etkiyi sağlayamıyorsa ve yerel yönetim şimdilik bir hayal ise hiçbir çıkış yolu yok mudur? Kimilerine göre, bu durumda teftiş süreci bir çözüm olabilir. Müfettişler okul müdürlerini eğitim liderleri olarak yetiştirebilir, onları bu konuda güdüleyebilir ve onları bu açıdan değerlendirebilirler.

Yönetim bilimcilerin önerdikleri bu çözüm, yıllardır varolan ve çoğu ülkenin eğitim sistemlerinde genellikle kabul gören ancak henüz Türk eğitim istemine girmemiş olan "klinik teftiş" tekniğidir. Süreç, bir seri gözlem ve geri besleyici (feed back) etkileym yoluyla müdürün okul personelinin değerlendirilmesi yöntemi ile gerçekleştirilebilir. Bu yolla yapılan çalışmalarla çoğu ülkede küçümsenmeyen başarılar sağlanmıştır (Bolton, 1980, s.27). Bu kolay uygulanan modelin iyi yönlerinden birisi de müdürleri odalarından dışarı çıkarıp okuldaki öğretme-öğrenme sürecinin içine çekmesidir.

Modelin üç aşaması vardır: Planlama, veri toplama ve analiz-değerlendirme. Her aşama, müfettiş ile müdürün bir öğretim yılı boyunca (meslektaş olarak) görüşme yoluyla yapacakları belli etkinlikleri kapsar.

I. Aşama-Planlama: Müfettiş ve müdür, öğretim yılı başlamadan önce varolan fırsatları ve sorunları tartışmak için biraraya gelirler; hedefleri gözden geçirirler ve gelişen alanları saptarlar, yeni hedefler ile onları gerçekleştirecek hareket tarzlarını belirlerler. Ayrıca, müfettişin müdürü gözlemek için yapacağı aylık ziyaretlerin takvimini de hazırlarlar.

II. Aşama-Veri Toplama: Eylül ve Mayıs (Haziran) ayları arasında hem müfettiş hem müdür, okul müdürünün önceden saptanan hedefler açısından sağladığı başarı hakkında veri toplar. Müfettiş, birinci kanaat dönemi sonunda okuldaki gelişimi değerlendirmek, gerekli uyarlamaları yapmak ve müdürün başarısını artırıcı ek kaynakları belirlemek amacıyla müdürle bir görüşme yapar. Müfettiş, ayrıca, doğrudan gözlem yoluyla, müdürün etkinliklerini gözden geçirir; okulun işleyişini ve havasını daha iyi anlamak için öğretmen toplantılarına, veli toplantılarına ve öğrenci etkinliklerine de katılır.

Doğrudan gözlem sürecinde en önemli nokta, müdürün yeterliğinin klinik teftiş yoluyla analiz edilebilmesidir. Bunun için, standart klinik teftiş modeline üç basamak daha eklenmesi gerekir. Bunlar: müfettiş ve müdür arasında

- 1) gözlem-öncesi görüşme,
- 2) analiz için görüşme,
- 3) teftiş görüşmesidir.

Müfettiş, Eylül ve Mayıs (Haziran) ayları arasında en az iki adet klinik teftiş döngüsünü tamamlar.

III. Aşama-Analiz ve Değerlendirme: Okulun son ayında müfettiş ve müdür, yıl boyunca toplanan verilerin analiz ve değerlendirmesini yapmak için biraraya gelir, topladıkları bilgileri birleştirirler. Bunları, müdürün yeterliğini değerlendirmek için daha önceden hazırladıkları ölçüte uygularlar. Bu görüşmede bir sonraki yıl için yeni hedefler ortaya çıkar. Müfettişin değerlendirme raporu, bütünü ile okul yılının ve müdürün başarısını yansıtır. Böylece mesleki gelişim boyutları da belirlenmiş olur.

Gerçekte, klinik teftişte, bir grup öğretmenin grubun bazı üyelerinin öğretme becerilerini geliştirici etkinlikleri birlikte planlamaları, gözlem yapmaları ve analiz yoluyla değerlendirmeleri de olanaklıdır (Aydın 1988, s.49). Burada önerilen modelde ise, aynı yöntemle, müdürün becerileri-

nin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Ancak cevaplanması gereken soru şudur: "Bu model yeterli müdürler için sorun yaratır mı?" Kuşkusuz yeterli müdürler modelin değerini hemen anlayacak ve öğretimi geliştirme amacıyla kullanmak için onu böyle kullanılır duruma getireceklerdir.

Böyle bir teftiş modeli, müdürlerin öğretim liderliği becerilerini zenginleştirebilir. Ancak, bu konuda istekli olmayan müdürler bu süreyi aşırı bir denetim süreci olarak da, görebilir. Hatta modeli, çok kapalı, gereksiz ve zaman harcıyıcı olarak algılayabilirler. Oysaki model, okullarda yönetim işlerini salt işletme ağırlıklı gören müdürlerin (Sacır, 1978), öğretim liderliğine geçiş yapabilmeleri için gerekli yardımı sağlayacak bir yöntem olarak değerlendirilebilir.

Türkiye'nin bugünkü eğitim sistemi ile gerek ekonominin gerekse sanayinin gereksindiği insan gücünü yetiştirme olanaksız gibidir (Bursalıoğlu 1988, s.3). Giderek büyüyen sorunlarına yeni çözümler arayan eğitim sistemimizde, sürekli zikzaklar yapma ve yapılan yanlışları sürekli olarak yinleme yerine, teftişte de yeni modeller yaratma ve uygulama zamanı gelmiştir, geçmektedir. Milli Eğitim Bakanlığımız, 21. Yüzyılın gençlerini daha iyi yetiştirme planlarını artık harekete geçirmeli, sözlerle vurgulanan "umutları" gerçekleştirmelidir.

#### KAYNAKLAR

Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi** Ankara: İksan Matbaası, 1986.

Bolton, D.I. "Evaluating Administrative Personnel in School Systems." New York: Teachers College Press, 1980.

Brandt, R. "On Praincipal Leadership and School Achievement". **Educational Leadership** 45, September, 1987.

Bursalıoğlu, Ziya. "Azalan Bütçe İle Düşen Kalite." **Cumhuriyet Bilim Teknik**. 71 (Temmuz) 1988.

Sacır, Sezer. "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1978.

Smith, Wilma F. ve Richard L. Andrews. "Clinical Supervision." **Educational Leadership**. September, 1988.