



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2008, Volume: 3, Number: 2
Article Number: C0051

SOCIAL SCIENCES
EDUCATION SCIENCES

Received: December 2007
Accepted: February 2008
© 2008 www.newwsa.com

Fatma Özmen
Canan Aslan
University of Firat
fozmen@firat.edu.tr
Elazig-Turkiye

SİNİR DİLİ PROGRAMLAMANIN (SDP) EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİNDE KULLANILMASI

ÖZET

Sinir Dili Programlama (SDP) kişisel ve örgütsel gelişim bakımından özellikle son yıllarda oldukça dikkat çeken bir gelişim aracı olarak, eğitim yönetimi dahil birçok alanda uygulanmaktadır. SDP insanın mükemmeliyetini ve başarıyı konu edinmektedir. Özellikle başarılı olmuş insanların bu başarıya nasıl ulaştıkları; insan davranışı ve performansını yöneten hususların neler olduğu; bunların nasıl keşfedilip uygulanabileceği ve hızlı öğrenmenin nasıl sağlanabileceği gibi konular SDP'nin kapsamı içinde yer almaktadır. Bu çalışma, alan yazına dayalı olarak, SDP'nin ne olduğu ve işlevleri hakkında bilgi vermeyi; özellikle etkili iletişim açısından okul yönetiminde ve denetimde taşıdığı önemi ortaya koymayı; ve etkili yönetim ve denetim bakımından birtakım önerilere yer vermeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sinir Dili Programlama (SDP), İletişim,
Eğitim Yönetimi, Okul Yöneticisi,
Denetçi, Öğretmen

THE USE OF NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP) IN EDUCATIONAL MANAGEMENT AND SUPERVISION

ABSTRACT

Neuro Linguistic Programming (NLP), is a considerably attention drawn tool in recent years especially for individual and organizational development and it is applied in various fields including educational management. NLP emphasizes human excellence and success. How successful persons reach that success; what the elements are which manage human behaviors and performances; how these elements may be explored; how accelerated learning may be achieved, are some of the issues that take place in NLP. Based on literature review, this study aims to give information about the definition and functions of NLP; to clarify its importance in school management and supervision, especially from the aspect of effective communication; and to make some recommendations for the sake of effective management and supervision.

Keywords: Neuro Linguistic Programming (NLP), Communication,
Educational Management, School Manager,
Supervisor, Teacher



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Örgüt yönetiminde etkililiği sağlayabilmek bakımından, geçmişten günümüze birçok yönetim yaklaşımlarının ve yöntemlerinin geliştirildiği ve sürekli olarak etkili yönetim için bir arayış içinde olduğu görülmektedir. Sınır Dili Programlama (SDP) kişisel gelişim ve örgütsel etkililiğin sağlanmasında özellikle etkili iletişim, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi, insan davranış ve performansını yöneten hususların ortaya koyulması, etkili öğrenme vb. hususların vurgulandığı bir yöntem olarak oldukça ilgi çekmekte ve birçok alanda uygulanmaktadır (Inspirative, 2007).

Alan uzmanlarının görüşleri ve yapılan birtakım araştırma sonuçları yönetici ve denetçilerin özellikle insan ilişkileri konusunda yeterince etkili olamadıklarını ortaya koymaktadır (Usdan et al.2000,ss.5-8). Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamadaki etkililiklerine ilişkin yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin, performans değerlendirme, çatışma yönetimi, karar verme ve güdüleme becerilerinin orta düzeyde gerçekleştiği sonucuna varılmıştır (Özmen ve Yörük, 2003:315-317). Alder (2001:4-6), etkili örgüt yönetiminin temel unsurlarından olan iletişim becerilerinde yöneticilerin çoğu kez başarısız kaldıklarını ifade ederek, bazen en ufak bir jest yada ses tonunun kolayca yanlış anlaşılabileceğini ileri sürmektedir. Açıköz (1990:174), yaptığı bir araştırmada, denetçilerin öğretmenlerle olumlu insan ilişkilerinde bulunmadıkları, öğretmenlere olumlu bir şekilde yaklaşmadıkları, denetim esnasında denetçilerin tutum ve davranışlarının strese yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2002:83) ise, denetçilerin denetimde hata bulmayı amaçladıklarını, denetimin demokratik bir ortamda yapılmaması nedeniyle öğretmenlerde kaygı, baskı ve tedirginlik oluşturarak strese yol açtığını ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, literatür bilgisine dayalı olarak, SDP'nin kişisel gelişim ve örgüt yönetiminde taşıdığı önemi ve uygulanabilirliğini ortaya koymak ve etkili eğitim yönetimi ve denetimi açısından birtakım önerilere yer vermektir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Gittikçe karmaşıklaşan, sorunların giderek arttığı ve her alanda rekabetin yaşandığı dünyamızda etkili eğitimi gerçekleştirmek her zamankinden çok önem taşımaktadır. SDP her insanın öğrenebileceği düşüncesinden yola çıkarak, başarılı kişilerin öğrenme yollarını model alarak, kişilerarası iletişimin niteliğini artırarak insanların öğrenmesi ve gelişmesini hedeflemektedir. SDP kişisel ve örgütsel gelişim açısından eğitim, insan kaynakları yönetimi, iş yönetimi, psikoloji, danışmanlık ve kişisel gelişim gibi bir çok alanda uygulanmaktadır. Okul yöneticileri ve denetçilerinin de SDP hakkında bilgi ve beceri kazanmasının, görevlerini daha etkili şekilde gerçekleştirebilmelerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Bu çalışma, SDP'nin, eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki önemini ve uygulanabilirliğini ortaya koyması bakımından önemli görülmektedir.

3. SDP VE İŞLEVLERİ (NLP AND ITS FUNTCTIONS)

Başarıyı konu alan SDP 1970'li yılların başında California Üniversitesi'nde psikoloji öğrencisi olan Richard Bandler ve John Grinder'in dilbilimi alanında yaptığı çalışma sonucu ile gündeme gelmiştir. Önceleri başarılı kişileri örnek alma ile başlayan SDP'de psikolog Fritz Perls, aile terapisti olan Virginia Satir ve hipnoterapist Milton Ericson model alınmıştır. Başarılı kişilerin bu başarıyı nasıl kazandıklarına ilişkin, dil alanındaki çalışmalar aracılığıyla geliştirilen SDP, eğitim dahil olmak üzere birçok alanı etkilemiştir (Transformations, 2007). SDP insana duyulan merakla



ortaya çıkmış ve insanın neyi nasıl yaptığı hususları inceleme konularını oluşturmuştur. SDP'nin amacı insanları mükemmelliğe ulaştırmaktır. Herkesin başarılı olması için yardım etmek SDP'nin vizyonu olarak sunulmaktadır (Transformations, 2007).

SDP'ye yönelik yapılan tanımlar çeşitlilik göstermektedir. SDP, kişisel mükemmellik için "insan davranış bilimi ve sanatı" ve "kişisel değişim için güçlü ve pratik bir yaklaşım" (Balancedapproach, 2005); "kişisel mükemmelliğin bilimi ve sanatı" ve "öznel deneyim araştırması" (Alder, 2001:3); "insanı geliştirmede ve öğrenmede güçlü bir yöntem" (Evans, 2004); dil, iletişim ve kişisel gelişmenin öznel bir çalışması üzerine dayanan "psikoterapiye alternatif bir yaklaşım ve kişilerarası iletişim modeli" (Wikipedia 2008); insan iletişiminin ve insan mükemmeliyeti için yapıların kurulduğu "inanılmaz düzeyde güçlü bir disiplin" (inspirative, 2007); insanların nasıl daha mükemmel performans gösterdiklerini inceleyerek kişinin bildiklerinden daha fazla esneklik, yaratıcılık ve daha fazla özgür davranışlar kazanmasına yol açan ve kişiye başarıya ulaşmada fırsatlar sağlayan bir teknik (Aytaç,...) şeklinde tanımlanabilmektedir. SDP için yapılan tanımların genellikle kişisel gelişim noktasında bulunduğu görülmektedir. Bununla beraber, tanımlarda dikkati çeken husus, kişisel mükemmelliği sağlamada SDP'nin, bir yaklaşım, bilim ve sanat, araştırma, disiplin, yöntem ve teknik gibi farklılık gösteren nitelendirmelerle birlikte anılmasıdır. Bu durum SDP üzerinde hala kuramsal düzeyde bir karmaşa yaşandığını da göstermektedir.

SDP'yi oluşturan sözcükler anlam bakımından ayrı ayrı ele alındığında aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Kotelnikov, 2007; Alder, 2001:12; Evans, 2004):

Sinir (Neuro): İnsanların duyu organları ve beyin ile dış dünyayı nasıl algıladıklarını ve bunu düşüncelerine nasıl yansıtıklarını, herhangi bir davranışın temelini oluşturan zihinsel süreçleri ifade eder. Diğer bir deyişle çevrenizde ne olup bittiğini anlamak için duyguları kullanma yolu, düşünme sürecidir. Sinir kavramıyla görme, işitme, hissetme, tatma ve koku alma gibi duysal ve nörolojik süreçler ifade edilmektedir.

Dil ile ilgili olarak (Linguistic): Dili kullanma yolu ve bunun çevrenizdekileri ve sizi etkileme şeklidir. İletişimde bulunmak için kullandığımız dil sadece sözlerden ibaret değildir. Nasıl iletişimde bulunacağımızı öğrenmenin iletişim sonuçları üzerinde son derecede önemli etkisi vardır. Kendimizle ve diğerleriyle nasıl iletişimde bulunacağımızı bilmek bizim bilinçli veya önceden olan birçok olayın şuur altında oluşturduğu birtakım yapılanmalar nedeniyle bilinçsiz birtakım örnekleri kodlamamızı sağlar ki bu da istenen sonuçları doğurur.

Programlama (Programming): Davranışlarınız, Fikirlerinizi ve hareketlerinizi örgütleme yolu beklenen ve beklenmeyen sonuçları doğurur. Herkes yaşamını programlar. İnsanlar bu programları anladıkları zaman, daha fazla seçeneğe sahip olmaya başlarlar ve çok seçenek de artan başarı getirir.

Bu üç unsur bir araya getirildiğinde, SDP'nin düşünme, davranış, ve oldukça etkili kişilerarası ilişkiler için iletişim, takım liderliği, insanları yönetme ve performansın diğer kritik safhalarının bir kombinasyonu olduğunu belirten Evans (2004), insanı geliştirmede ve öğrenmede dünyada SDP kadar güçlü başka bir yöntemin bulunmadığını ileri sürmektedir (Evans, 2004).

Evans (2004)'a göre SDP aşağıda belirtilen işlevleri görmektedir:

- Tercih edilen örnekleri belirleyerek, düşünme yollarının haritasını çıkarır. İnsanların nasıl düşündükleri ve



davrandıkları hakkında daha iyi bir anlayış kazanarak, kişilerin kendilerini ve örgütü yönetmede başarılı olmalarını sağlar.

- Ne olabilirsiniz karşısında şu anda neyin mevcut olduğunu ortaya koyarak bireyin performans açıklarını anlamasını içerir.
- Kaliteli iletişimi içerir.
- Örgütü işletecek olan doğru insan kaynağı kapitalini geliştirmeyi amaçlar.

SDP aracılığıyla insanlar daha etkili şekilde düşünebilir, iletişim kurabilir, kendilerini ve diğer insanları daha etkili yönetebilirler. SDP nasıl düşündüğümüzü, nasıl iletişim kurduğumuzu ve davranış örneklerimizi ve hislerimizi keşfeder. Diğer bir deyişle, SDP insanların kişisel olarak ve mesleki açıdan düşünme ve hareket tarzları üzerinde önemli bir etki oluşturan ve iş yönetimi, psikoloji, danışmanlık ve kişisel gelişimin tüm safhalarında etkili olan bir değişim aracı olarak hizmet görmektedir. SDP'nin insanlara şu açılardan yardım sunduğu belirtilmektedir (Inspirative, 2007):

- Duygusal ve ruhsal yönü etkileyerek öğrenmede daha başarılı olunmasını sağlar,
- Olumsuz tutum ve davranışların olumluya dönmesine yardımcı olur
- Günlük görevlerin yapılaş yollarının değiştirilmesine neden olur.
- Diğerleri üzerindeki etkinin farkında olunmasını ve azami olumlu sonuçlar için davranışların nasıl kontrol edileceğini gösterir.
- Kişisel güdülerin, ihtiyaçların ve davranışların daha iyi anlaşılması ve olumlu yönde kullanılmasına yardım eder.
- İşte ve evde kişilerarası ilişkileri geliştirir.

Yapılan araştırmalar, SDP'nin %61 oranında hafızayı geliştirdiğini ve stresin neden olduğu sorunları ortadan kaldırdığını göstermiştir. SDP aracılığı ile kişiler kendi yaşamlarını kontrol edebilmekte, kaygı düzeyini azaltmakta, daha hızlı öğrenebilmekte ve daha yüksek düzeyde kendini gerçekleştirebilmektedirler (Transformations, 2007).

SDP genel olarak dört temel ilkeye dayandırılmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (O'Connor & McDermott, 2001:2-4):

- *Uyum* - İnsanın kendisi ve başkalarıyla kurduğu ahenkli ve kaliteli ilişkiler.
- *Ne İstediyini Bilmek* - Başarılı olmak istenilen alanın ne olduğunu tam olarak bilmek.
- *Duyusal Keskinlik* - Duyuları etkili bir biçimde kullanabilmek.
- *Davranış Esnekliği* - Birden fazla seçeneğe sahip olabilmek.

Evans (2004), David Molden'in "SDP İş Dersi (NLP Business Masterclass)" isimli eserinde yer verdiği niteliklere göndermede bulunarak, SDP'nin şu özelliklerini sıralamaktadır:

- *Küçük ilerlemelere karşın gerçek yenileşme* - SDP yeni fikirlere ve yeniliklere odaklanarak, işlerin nasıl yapıldığını keşfetmek için meseleyi en üst düzeye taşır. Geleneksel düşünceye sahip olanlar yenileşme ve değişim için daha az yol kat ederken, değişim ve yenileşmeye açık düşünce taşıyanlar daha hızlı yol alırlar.
- *Hızlı dönüt* - Hızlı değişim dünyasında zamanında alınan güçlü dönütler oldukça önemlidir. Günümüzde değişim çok çabuk olduğundan, SDP uzun zamanlı planlara fazla rağbet göstermez. Bunun yerine, kaynakları farklı yönlerde dönüştürmek ve yönlendirmek için çok güvenilir ve hızlı dönüt sistemine sahip olunmalıdır.



- *Etki ve kontrol* - Değişim yeteneği esneklik düzeyine bağlıdır. Katı örgüt ve insanlar geçmişe kitlenmiş olur ve çevrelerinde olan şeyleri kontrol etme ve etkileme gücünü gösteremezler. Esnek örgüt ve insanlar ise değişebilmek ve etkileyebilmek konusuna odaklaşırlar.
- *Direnç* - Empati noksanlığı yaygın bir problem olup diğerlerinin kabulünü engeller. Empatinin kurulmadığı ortamlarda insanların sizin düşünce ve fikirlerinizi reddetme olasılığı artar.
- *Niyet ve davranış aynı şey değildir* - İyi niyet taşımanıza karşın insanlar sizin niyetlerinizi yanlış yorumlayabilirler. Bu yüzden diğerleriyle birlikte çalışılarak karşılıklı anlayış geliştirilmelidir.
- *İnsanlar değişebilirler* - İnsanlar değişim fırsatlarından yararlanabilmek için, bilgiye ve bilginin nasıl kazanılacağı bilgisine ihtiyaç duyarlar. Kaldı ki insanlar başarı arzusu taşırlar. İnsanların hayal edebilmesi ve hayal sınırlarının genişletilebilmesi için, başarı arzusu kendine güven ve cesaretle bağdaştırılmalıdır.
- *Bir insan yapabiliyorsa, diğerleri de yapabilir* - İnsanlar ekseriya kendi davranışları nedeniyle düşük performans gösterirler Başarılı insanların yaptıkları diğer insanlara örnek oluşturmaktadır.
- *İletişimin anlamı yanıtın içindedir* - İletişim ancak verilen yanıt kadar iyidir. İletişim daima yoruma bağlı olduğundan ve kolaylıkla yanlış anlaşılabilirliğinden, istenmeyen bir yanıt alındığında iletişim yaklaşımı değiştirilmelidir.
- *Gerçek olan algılardır* - İki insan aynı şeyi düşünmezler ve dolayısıyla, insanların nasıl algıladıkları ve nasıl düşündükleri fark edilmeye çalışılmalıdır.
- *Sorumlu benim* - Olumsuz bir düşünce yapısı kişinin durumu kontrol etme ve etkileme gücünü engelleyecektir. Olumlu bir düşünce yapısı ise yüksek düzeyde etkinin önünü açacak, başarı için esneklik sağlayacaktır.

4. EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİNDE SDP (NLP IN EDUCATIONAL MANAGEMENT AND SUPERVISION)

Klasik yönetim yaklaşımından günümüzün çağdaş yönetim anlayışına gelinceye kadar, yönetim tanımlamaları, zamana hakim olan yönetim kuramına göre birbirinden birtakım farklılıklar yansıtabilmektedir. Klasik örgüt yönetimi yaklaşımında yönetim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, sıkı bir disiplin, ve kontrol fikri çerçevesinde götürülürken; günümüz çağdaş yönetim anlayışı örgütsel gelişim kadar işgören gelişimini de ön planda tutan, işbirliği, paylaşım, ortak kararlar, sorumluluk alma ve hesap verme gibi niteliklerin arandığı bir süreç olarak görülmektedir. Aydın (2000:70-71), yönetimi, belirlenen bir amacı gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütlenme ve kontrol etme yada çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, belirli bir amaca yöneltmek olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için mevcut olan insan ve madde kaynağının etkili bir biçimde kullanılması olarak görülmektedir. Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut yapı ve süreçleri kullanan kişidir ve yöneticinin başarılı olabilmesi için yönetilenleri etkileyebilmesi, bunun içinde aşağıda belirtilen hususları sağlayabilmesi gerekmektedir (Aydın, 2000:72-76):

- İşgöreni yetiştirme,
- Bilgilendirme,



- Destekleme,
- Öğüt verme,
- Katılımı sağlama,
- Ödüllendirme.

İnsanı etkilemede izlenen yöntem insanın doğasına uygun olmalıdır. Ancak bu şekilde başarı sağlanabilir. Yukarıda sayılan yönetici etkinliklerinin başarısı, yöneticinin iyi iletişim kurabilmesine ve yönettiği insanları iyi tanımasına bağlıdır.

Eğitim yönetimi boyutunda ele alınması gereken başka bir kavram da denetimdir. Denetim, denetimden beklenen sonuçlara göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Taymaz (2002:2), denetimi, çalışan insan davranışlarını ve ortaya koyduğu ürünü kontrol etme süreci olarak tanımlamaktadır. Başar (2000:185)'a göre denetim, eğitim örgütleri ve bu örgütleri düzenleyen kanun, yönetmelik, tüzük, emir ve genelgelerin uygun şekilde uygulanıp uygulanmadığının, eğitim örgütü içerisinde kimlerin durumlarının ceza veya ödül gerektirdiğinin araştırılması, mevcut durumu iyileştirici ne gibi öneriler getirilebileceğinin ve örgüt elemanlarının nasıl güdülenebileceğinin belirlenmesi sürecidir. Diğer yandan Glickman, Gordon & Ross-Gordon (1998), daha genel bir tanımlama ile denetimi, insan kaynağını geliştirme kapsamında, öğretimi geliştirmeye yönelik yardım süreci olarak ifade etmektedirler. Tüm bu tanımların ortak noktası eğitimi geliştirmektir. Etkili bir denetimde, iyi bir iletişim ve etkileşim oluşturmak; işbirliği içinde birlikte çalışmak ve değerlendirme yapmak bakımından insanın davranış ve performansını yöneten hususların bilinmesi, önemlidir. Bursalıoğlu (2000:135), denetçinin niteliğine ilişkin olarak, klasik anlamda denetici tipinin yerini idealist deneticiye, önerici denetici tipinin ise yerini yapıcı deneticiye bıraktığını belirtmektedir. Denetimin görünüşe göre değil, eğitimin amaçlarına uygun olarak gerçekleştirilmesi; deneticiyi bir sorgu yargıcı veya hesap uzmanlığı rolünden çıkararak bir rehber ve yetiştirici konumuna getirmektedir.

Sumral (2003), SDP'nin eğitime, yeni beceriler kazanmak ve kişisel yeteneği ve mükemmelliği geliştirmedeki temel süreçlerin ilişkileri açısından baktığını belirtmektedir. SDP'nin eğitimdeki temel uygulamaları deneyimlere dayalı dinamik bir öğrenme çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, SDP'nin öğrenci, öğretmen, yönetici ve nihayet toplulukların eğitimsel açıdan performansını geliştirmede etkili şekilde kullanılabilmesi dile getirilmektedir.

SDP'nin varsayımları (Alder, 2001:30-37; Saygın, 2003:45-68) eğitim yönetimi, eğitim denetimi ve sınıf yönetimine katkı sağlayacak şekilde kullanılabilir. Bu varsayımlardan bazıları aşağıdaki şekilde uyarlanabilir:

- İletişiminizin anlamı almış olduğunuz tepkilerdir (Yöneticinin ne söylediği değil, yönetilenin ne anladığı önemlidir. Eğitim yönetimi ve denetiminde istenilen sonuçların alınabilmesi için, düşünce yapılarının değişmesi gerekebilir).
- Beynimizde oluşturduğumuz algı haritalarımız her zaman gerçeği yansıtmaz (Doğru iletişim, başkalarının algı haritalarını anlamaya çalışmakla kurulur. Bu nedenle yönetici ve denetçilerin katı tutum ve davranışlar içinde olmamaları, seçenekler sunmaları ve etkili öğrenmenin gerçekleşeceği ortamların oluşturmaları gerekir).
- İhtiyacımız olan kaynaklara zaten sahibiz (herkeste var olan zihinsel ve fiziksel kaynakların harekete geçirilmesi yönünde, insanların başarılı olacaklarına dair hislerini güçlendirmek gerekir).



- Her Davranışın arkasında aslında olumlu bir niyet yatmaktadır (Kişileri davranışlarından dolayı yargılamak yerine, bunun olumlu bir amaçla başlatıldığını düşünerek, istenilen sonuç için çalışılması gerekir).
- Başarısızlık yoktur, geribildirim söz konusudur (Öğrenme sürecinin bir parçası olan başarısızlık, bir dönüt olarak ele alınmalı ve başarı için teşvik unsuru olmalıdır). Diğer yandan, yöneticilerin SDP'den etkili şekilde yararlanabilmeleri için yapmaları gerekli hususlar şu şekilde belirtilmektedir (Balancedapproach, 2005):

- İşgörenlerle daha iyi ve daha güçlü ilişkiler kurun;
 - İşgörene değer verin ve her bir işgörenle bire bir olacak şekilde yol göstericilik yapın;
 - Liderliğin gerçek niteliklerini sergileyin;
 - Daha etkili ve heyecanlı toplantılar yapın;
 - Başarılı bir işgörenin stratejilerini anlayın ve bunu diğerleri için uygulayın.
- Benzer şekilde, kişilerin arzulan sonuçlara ulaşabilmeleri için, yol gösterici durumundaki danışmanlara yönelik aşağıdaki öneriler yapılmaktadır (Midwest, 2008):

- Müşterinizin yaşam amacını ve anahtar değerlerini açıklığa kavuşturun;
- Müşterinizin şu anki amacını tanımlayın;
- İfade edilen amaçların başarılması için hesap verme mekanizması oluşturun;
- Müşterinizin gündemini öğrenin;
- Güven oluşturun;
- Gizliliği sağlayın;
- Danışmanlık rolünü tanımlayın;
- Başarılı danışman ilişkileri için temel kuralları oluşturun.

SDP eğitim yönetiminin bir alt kademesi olan sınıf yönetiminde de başarıyla kullanılmaktadır. Sumrall (2003), Blackerby (2002)'e göndermede bulunarak, oldukça fazla sayıda öğrencinin okuldaki başarısızlığı nedeniyle duygusal travma yaşadığına işaret etmektedir. SDP, öğretmenler ve yöneticiler kadar öğrencilerin de nasıl öğrenmesi gerektiğini öğrenmelerinde yardımcı olabilir. Sınıf ortamında, keşfetme, sürpriz oluşturma, hayal etme, meydan okuma vb birçok yaratıcı ve eğlenceli yollarla öğrenme daha kolay ve daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Örneğin, 1970'li yılların sonlarına doğru, Georgi Lozanov tarafından geliştirilen ve müzik eşliğinde, bireysel öğrenme tarzına yanıt veren, "Suggestopedia" olarak nitelendirilen bir öğrenme yöntemi, yabancı dil öğreniminde etkililik ve hız açısından oldukça önemli gelişmeler sağlamıştır (Luzanov, 1978).

Blackerby (1996), bir öğretmenin sınıfında yapması gerekli olduğunu düşündüğü hususlara ilişkin aşağıdaki hususları vurgulamaktadır:

A. SDP varsayımlarına uygun hareket edin.

- Tüm davranışların arkasında olumlu niyetler vardır.
- Dünyada birisi öğrenebiliyorsa, diğerleri de öğrenebilir.
- İyi tasarlanan her şey öğrenilebilir.
- Hata yok, dönüt vardır.
- Model olarak aldığımız kişiye ilişkin, bildiğimiz en iyi davranışı seçeriz.
- Sınırlı seçenektense, daha fazla seçenek daha iyidir.



- Dünyayı yaşama şeklimiz sadece algıladığımız modeldir.
B. Öğrencilerin nasıl öğreneceklerini bildiklerinden emin olun.
C. Kaynakları temin edin ve kullanın.
D. Yaşantılara ilişkin mantıksal düzeyleri kullanın.
- Öğrencileri değerlendirin.
- Güçlendirici pekiştireç verin.
- Yeni öğrenmelerle bütünleşmeği sağlayın.
- SDP modeli ve iletişim becerilerini kullanın.

Eğitimde deneyimlere dayanan dinamik öğrenme, işbirlikli öğrenmeyi ve yol göstericiliği vurgular. Dinamik öğrenme yöntemleri, farkında olmak, keşfetmek aracılığıyla doğal öğrenmeyi açığa çıkarmak için, SDP'nin model oluşturma ilkelerini ve araçlarını kullanır. Howard Gardner tarafından 1983 yılında geliştirilen çoklu zeka kuramı, eğitimin çok yönlü ele alınması bakımından önemli bir aşama oluşturmuştur. Her bir kişinin en az 7 farklı türde zekaya (dil, mantık-matematik, görsel, uzaysal, beden hareketi, müziksel, kişiler arası ilişkiler) sahip olduğu ve bir alanda iş gören bir kişinin aynı zamanda diğer tür zekaları da sergileyebileceği fikri geniş kabul görmüştür. Dolayısıyla, eğitimde tek bir strateji yerine, çeşitli stratejiler aracılığıyla öğrenme yönünde esneklik geliştirmek önemli görülmektedir (Armstrong, 2000; Sumrall, 2003; Smith, 2002).

Öğretmenler ve yetiştiricilerin sınıflarında SDP'den etkili şekilde yararlanabilmeleri için yapmaları gerekli hususlar aşağıda özet olarak verilmektedir (Balancedapproach, 2005):

- Öğrencinin kendine olan güvenini ve güdülenmesini artırmak için farklı öğrenme tarzlarını öğrenmek;
- Stres düzeyini azaltmak ve iş doyumunu artırmak, Daha fazla yaratıcılığı teşvik ederek öğrencilerin yeteneğini geliştirmek;
- Daha fazla hayal etmeye ve cesaretlendirmeye dayalı dersler işlemek.

5. SDP VE ETKİLİ İLETİŞİM (NLP AND EFFECTIVE COMMUNICATION)

Yönetimin olumlu yönde gelişmesinde yönetici ve eğitimcilerin sahip olması gereken önemli özelliklerden biri de iletişim becerisidir (Alder, 2001, s.4). İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 2000:149). İletişim insanlar arasındaki etkileşimi geliştirmek, kararların uygulanmasını sağlamak ve eşgüdümü oluşturmak için insan davranışlarını değiştirme ve geliştirme süreci olarak da görülmektedir (Başar, 2000:54). İletişim, etkili bir yöneticilik için büyük önem taşımaktadır. SDP mükemmel bir iletişimin temelini oluşturmaya yönelik olarak, üzerinde durulabilecek bazı ilke, model ve teknikler sunmaktadır. İyi bir iletişim için insanlar çeşitli seçeneklere sahiptirler. SDP bu seçeneklerden dil, mantık yada zihinsel canlandırmadan yararlanarak, beynin hem sağ hem de sol tarafının kullanılmasını sağlamaktadır (Alder, 2001, s.156).

İletişim sadece sözcükler aracılığıyla gerçekleştirilmez, beden dili de iletişimde büyük önem taşır. Yüz yüze iletişimde bulunulduğu zaman, mesajların sadece %7'si sözlerle, %38'i sözlerdeki ton ve söyleme şekliyle; %55'i ise mesaj gönderenin ve alanın ruhsal durumunun ifadesiyle (ifade, gözler, sakinlik, bıkkınlık vb) iletilmektedir (Balancedapproach, 2005). Bireysel olarak kişilerin dünyaları, kendileri için yarattıkları, geçmiş deneyimler, tutum ve inanç sistemine dayanan bir haritadan oluşur. Her insanın oluşturduğu bireysel haritası bir diğerinin algı ve inançlarından farklıdır (Balancedapproach, 2005). Dolayısıyla iletişimde karşı tarafı anlayabilmek ve kendimizi anlatabilmek için, kendimizi diğer kişinin yerine koymamız ve onun bakış açısından bakmamız gerekir.



SDP' de iyi iletişimin temellerinden biri olarak gösterilen "uyum" denetçinin öğretmen ile, yöneticinin öğretim elemanları ve diğer işgörenler ile aralarındaki ilişkide de olması gereken iletişimi güçlendirecek etmenlerden biridir. Kurulacak iletişimde, iletişimde bulunulacak kişinin nasıl düşündüğü ve neler hissettiğini anlamak, iletişimin temeli olan uyumlu ilişkiyi kurmada çok önemlidir. İlişkinin uyumlu olmasını sağlamada aynı fiziksel duruş ve tavırların önemli olduğunu vurgulayan SDP bu durumu "aynalama" olarak tanımlamaktadır (O'Connor ve McDermott:14; Alder, 2001:103). Aynalamayı kullanarak yöneticiler, denetçiler ve öğretmenler ilişkilerinde daha verimli olabilirler. İletişim içerisindeyken vücut hareketleri, yüz ifadeleri ve ses tonu birbiriyle benzer olursa ilişkide uyum sağlanmış olur. Denetçi, çok resmi bir görüşme ortamını önce ayak uydurarak sonra ise hafif bir mizah da ekleyerek daha az resmi olan bir ortama doğru yönlendirebilir. Yine isteksiz ilgisiz olan bir öğretmeni canlandırmak için önce karşı tarafın fizyolojik durumundan hareket edilip daha coşkulu bir tavır sergilemeye doğru götürülebilir (Alder, 2001:103-104).

SDP'de, iletişimde bulunurken tümünden uyumlu olmak önemli görülmektedir. Tümünden uyumlu olmak kullanılan ses tonunun, el, kol, vücut hareketlerinin karşı tarafa aynı mesajı verecek biçimde uyumlu olması aynı anlamı taşımaktadır. İletilmek istenen mesaj ile mesajı iletme biçimi uyumlu olduğu zaman kurulan iletişim daha etkili ve verimli olmaktadır (Aytaç, ...).

Denetçi insan unsurunun egemen olduğu bir grupta çalıştığı için yetkilerini değil etkisini kullanabilmeli yetki kullanımına en son başvurmalıdır. Yetki kullanımı ilişkilerde olumsuz olan isteksizlik ve direnme gibi duyguların oluşmasına yol açarken etki kullanımı güdüleyici ve özendirici bir ortam oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2000:113-114).

SDP modeline göre dış görünüş ve davranış şekilleri kadar düşünme şekilleri de önemlidir. SDP'ye göre yaşanan deneyimler insanın iç dünyasında sesler, duygular, tatlar ve kokular şeklinde temsil edilirken geleceğe yönelik düşünceler kolay şekillenemez. İletişim kurulurken karşıdaki insanın düşüncelerinin ne şekilde temsil edildiğinin bilinmesi istenilenin elde edilmesini kolaylaştıracaktır. Bu temsil sistemleri görsel, işitsel, tatsal, dokunsal ve kokusal olarak tanımlanan beş duyuya ilişkindir. İlişki içinde olunan kişinin hangi temsil sistemini kullandığı seçtiği sözcüklerden anlaşılabilir. Bu örnekleriyle şu şekilde açıklanabilir (O'Connor & McDermott, 2002:83-93; Alder, 2001:10-11):

Görsel temsil sistemine sahip olanlar,

- Göze almak,
- Kör nokta,
- Yakından bakmak,
- Hor görmek,
- Konuya ışık tutmak,
- Bakış açısı getirmek,

İşitsel temsil sistemine sahip olanlar;

- Söz gelimi,
- Kulak tıkamak,
- Ayrı telden çalmak,
- Kulağa hoş gelmek,
- Kulak kabartmak,
- Duyulmadık.

Dokunsal temsil sistemine sahip olanlar;

- Soğuk insan,



- Sıcakkanlı insan,
- Gururuna dokunmak,
- Parmak basmak,
- Kalın kafalı,
- Yaş tahtaya basmak.
Kokusal ve tatsal temsil sistemine sahip olanlar ise;
- Kokusu çıkmak,
- Tadını almak,
- Kabak tadı vermek,
- Acı reçete.

Yine sözsüz olan iletişimle de insanların kullandıkları temsil sistemini anlamak mümkündür. Görsel olan insan yüksek sesle ve derin olmayan nefesle ve hızlı konuşurken; işitsel olanlar alçak sesle ve sesleri uzatarak, başı bir yana hafifçe yatmış olarak konuşurlar. Dokunsal olanlar alçak sesle, ağır ağır, derin nefeslerle ve aşağı bakarak konuşurlar (O'Connor & McDermott, 2002:83-93).

İnsanların hangi temsil sistemlerini kullandığı göz hareketlerinden de anlaşılabilir. Yukarı doğru bakan gözler görsel olan temsil sistemini ifade ederken, yanlara doğru bakanlar işitsel, aşağı doğru olanlar dokunsal sisteme veya kendi kendine konuşma olarak adlandırılan içsel diyaloga hitap ederler. İnsanların yazılarında kullandığı dile, konuşmasında kullandığı sözcüklere ve cümlelere, kendi kullandığı fakat karşısındaki kişinin kullanmadığı sözcüklere, konuşurken gözlerin ne yöne baktığına ve diğer vücut şekillerine dikkat ederek temsil sistemleri rahatlıkla fark edilebilir (Alder, 2001:112).

SDP'nin iyi iletişim kurma konusunda üzerinde durduğu başka bir nokta da inançlardır. İnançlar olmuş bir olayın bıraktığı ize dayanarak olabilecekler hakkında yapılan genellemelerdir. Bu genellemeler, insanların davranışlarını etkiler ve güdüler (O'Connor & McDermott, 2002:148). Konuya eğitim yönetimi açısından bakıldığında, insana dayalı ve hizmet üreten örgütler olarak eğitim örgütlerinin yönetiminde başarılı olunabilmesi için, yöneticinin yönetim becerileri kadar, insanlar hakkındaki inançları ve tutumlarının; ve denetimde denetçinin denetim becerileri kadar öğretmenler hakkındaki inanç ve tutumlarının da etkili olacağına kuşku yoktur.

SDP'de inançların değiştirilmesinin mümkün olduğu ve herkesin bunu yapabileceği öngörülmektedir. Yöneticilerin olumsuz ve yanlış olan inançlarına örnek olarak şunlar verilebilir (Alder, 2001:184):

- Astlara çok fazla bilgi verilmemelidir.
- Astlara karşı zayıf görünmemelidir.
- Gerçek verilere dayalı olmasa bile yönetici aldığı kararları değiştirmemelidir.
- Statüsü düşük olan personelle fazla samimi olunmamalıdır.
- Yönetici kimseye güvenmemelidir.

Aynı şekilde olumsuz denetçi inançları da olabilmektedir. Aydın (2002:83)'ın denetçilerin denetimde hata bulmayı amaçladıklarını ifade etmesi buna bir örnek olarak verilebilir.

Günümüzde, SDP'nin seminerlerde, kurslarda, kitaplarda karşılaşılın birçok örneği görülmektedir. Yetiştirme ve standartlara ilişkin yapılan uygulamalar arasında oldukça farklılıklar bulunmaktadır. Ancak tüm bu uygulamalarda ortak olan husus, SDP'nin, yetiştirici ve/veya uygulayıcı aracılığıyla, bireylerin kişisel duruşu, inancı ve iç temsilini etkileyerek davranışsal seçimlerini artırmayı amaçlamasıdır (Wikipedia, 2008). Örneğin, modelleme yoluyla yapılan yetiştirmede, model alan kişi önce kendi inançlarını bastırır ve model alınan kişinin inançlarını, stratejisini, dilini ve

psikolojisini uygular. Model alan kişi, model alınan kişinin inançlarıyla bütünleşebilirse, kendi inanç sistemini yeniden oluşturma ihtiyacını hisseder (Wikipedia, 2008).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Günümüzün değişen ve küreselleşen karmaşık dünyasında, etkili eğitimi gerçekleştirmek büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileri ve denetçilerinin insan kaynağının etkili yönetimi hakkında bilgi ve beceri kazanmaları gerekmektedir. Herhangi bir alanda önemli başarılar kazanmış kişiler tarafından kullanılan örnekleri keşfederek, insanların nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve çevreleriyle nasıl iletişim kurduklarına dair bilgiler bütünü olan SDP, etkili yönetim ve denetim açısından fırsatlar yaratmaktadır.

Denetimin amacı insanın geliştirilmesi ve dolayısıyla eğitimde etkililiğin sağlanması olduğundan, kişiler arasında anlayış, güven, işbirliği ve yardımlaşmayı hakim kılmada, insanların nasıl düşündükleri ve davrandıklarını anlamaya çalışarak, esnek ve yapıcı bir yaklaşım içinde bulunmak zorunluluğu vardır.

SDP aracılığıyla yönetici ve denetçiler, örgüt içinde her insanın başarılı olabileceğine olan inancı geliştirebilir, performans açısından mevcut durum ve istenilen durum arasındaki açıklığa ilişkin zamanlı dönütler alabilir, başarılı insanların performans modellerinin yaşama geçirilmesine zemin hazırlayabilir, etkili iletişim ile sürekli değişme ve yenileşme olanakları yaratabilirler. Yöneticiler ve denetçiler, kişilerin sahip olduğu temsil sistemlerin neler olduğunu, nasıl kullanıldığını öğrenerek karşısındaki insanı nasıl etkileyeceklerine ilişkin daha etkili yaklaşımlar gerçekleştirebilirler.

Yönetim ve denetimde etkililiği sağlayabilmek için yönetici ve denetçilerin olduğu kadar öğretmenlerin de SDP hakkında bilgilendirilmeleri ve yetiştirilmeleri etkili eğitimin gerçekleştirilmesi adına olumlu sonuçlar doğuracaktır. SDP aynı zamanda, sınıfta farklı öğrenme modellerinden ve stratejilerinden yararlanmak için kullanılabilir. Tüm potansiyel yetenekleri geliştirmek için, SDP aracılığıyla her öğrencinin öğrenme tarzını ve yeteneklerini öğrenmek de ayrı bir önem taşımaktadır.

Yönetici, denetici ve öğretmenler hizmet içi eğitimler aracılığıyla SDP alanında uygulamalı süreçler içinde yetiştirilmelidirler. Özellikle, SDP alanında gerçekleştirilen yetiştirme etkinliklerinde üzerinde durulan uyum, ne istediğini bilmek duygusal keskinlik ve davranış esnekliği hususlarında bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, etkileşimde bulunan kişilerin çok yönlü gelişmesine katkı sağlayacaktır. İnsanı yetiştirme gibi önemli bir amacı olan eğitim kurumlarında, bu şekilde daha sağlıklı insan ilişkileri kurulabilir, değişim ve gelişme yolunda hız kazanılabilir.

SDP aracılığıyla okul çalışanlarının eğitilmesi ile gelişme ve yenileşmeye açık bir okul kültürünün yerleşmesinin kolaylaşacağı, öğrenme önündeki engellerin daha kolay aşılacağı, yüksek düzeyde performans gösterme yönünde olumsuz tutum ve inançların değişeceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Açıköz, K., (1990). İlköğretim denetçilerinin çağdaş denetim ilkelerini uygulama derecesi. Eğitim bilimleri birinci ulusal kongresi. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Alder, H., (2001). Yöneticiler için nlp (Çev. Tefvik Ertan). 2. Basım, Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Armstrong, T., (2000). Multiple intelligences,



http://www.thomasarmstrong.com/multiple_intelligences.htm,
12.01.2008'de alındı.

- Aydın, İ.P., (2002). İş yaşamında stres. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M., (2000). Eğitim yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aytaç, S., (Tarihsiz). Performansı geliştirmenin bir yolu olarak nlp tekniği, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5aytac/aytac.html>, 30.12.2003'de alındı.
- Balancedapproach (2005). Effective communication using NLP. http://www.balancedapproach.co.uk/effective_comm_using_nlp.pdf, 07.06.2007'de alındı.
- Blackerby, A.D., (1996). Using neuro-linguistic programming in theclassroom, <http://www.rediscoverthejoyoflearning.com/tuningstudents.cfm> , 20.05. 2007'de alındı.
- Başar, H., (2000). Eğitim denetçisi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z., (2000). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Evans, M.H.(2004). Neuro linguistic programming. <http://www.exinfm.com/board/messages/9/162.html?ThursdaySeptember920040124am>, 21.07.2006'da alındı.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P, & Ross-Gordon, J.M. (1998). Supervision of instruction: A developmental approach. Boston: Allyn-Bacon.
- Inspirative, (2007). What is NLP? <http://www.inspirative.com.au/nlp.htm>, 03.04.2007'de alındı.
- Kotelnikov, V., (2007). Neuro linguistic programming, http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/nlp_main.html, 05.12.2007'de alındı.
- Lozanov, G., (1978). Suggestology and outlines of suggestopedy. New York: Gordon & Breach, Inc.
- Midwest (2008). Coaching for Success, <http://www.nlpmidwest.com/training.html>, 17,02.2007'de alındı.
- O'Connor, J. & McDermott, I., (2001). NLP'nin ilkeleri (Çev. Demet Uyar Ezerler). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özmen, F. ve Yörük, S., (2003). İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki etkililikleri. I. Uluslararası Yerel Yönetimler ve Üniversite Sanayi İşbirliği Sempozyumu. ss:311-319. Ankara, Gazi Üniversitesi.
- Saygın, O., (2003). Negatif Limanlardan Pozitif Sulara. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Smith, M., (2002). Howard Gardner, Multiple Intelligence and Education, Infed, <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm>, 01.02.2008'de alındı.
- Sumrall, S., (2003). NLP in education. <http://www.healthsurvey.com/nlpeducation.htm> , 10.04.2007'de alındı.
- Taymaz, H., (2002). Eğitim sisteminde teftiş. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Transformations (2007). What is NLP? <http://www.transformations.net.nz/what-is-nlp.html> ,03.04.2007'de alındı.
- Usdan, M. et al., (2000). Reinventing the principalship. Leadership for student learning, IEL, www.iel.org/programs/21st/reports/principal.pdf , 12.06.2003'te alındı.
- Wikipedia, (2008). Neuro Linguistic Programming, <http://en.wikipedia.org/wiki/nlp>, 17.12.2007'de alındı.