



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2011, Volume: 6, Number: 4, Article Number: 1C0465

EDUCATION SCIENCES

Received: July 2011
Accepted: October 2011
Series : 1C
ISSN : 1308-7274
© 2010 www.newwsa.com

Ali Ünal
Songül Yıldırım Erol
Selcuk University
aliunal@selcuk.edu.tr
Konya-Turkey

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN EĞİTİM MÜFETTİŞLERİNDEN BEKLENTİLERİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim sürecinde eğitim müfettişlerinden beklentilerinin neler olduğunu belirlemektir. Araştırmada amacı gerçekleştirmeye uygun olduğu için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik yöntemi ile seçilen otuz ilköğretim okulu müdürü oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin beklentileri on bir temada bütünlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin eğitim müfettişlerinden insan ilişkileri yaklaşımına uygun denetim davranışı sergilemelerini bekledikleri, iletişim, rehberlik, süreklilik, demokratiklik, durumsallık, amaca uygunluk, kendini geliştirme, etkililik, tutarlılık, ödüllendirme ve araştırmacılık alanlarında eğitim müfettişlerini yetersiz gördükleri ve denetim yapısındaki bilimsel yönetim anlayışına yer veren uygulamaların değiştirilmesini istedikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Eğitim Müfettişi,
Denetim İlköğretim Okulu, Denetim Sorunları

THE EXPECTATIONS OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS FROM EDUCATION SUPERVISORS

ABSTRACT

The purpose of this research is to define the expectations of elementary school principals from education supervisors during supervision period. Since the purpose of the research is appropriate to be realized qualitative research method has been used. The study group of the research is consisted of thirty principals chosen with maximum variety method. The expectations of the principals were collected under eleven themes. According to obtained data, it has been found out that principals wanted the education supervisors to display supervising behaviors appropriate to the human relations. It has also been found that principals found the education supervisors insufficient on communication, guidance, persistence, to be democratic, contingency, expediency, self-development, effectuality, consistency, awarding and research fields.

Keywords: Principal, Education Supervisor, Supervision,
Elementary School, Supervision Problems

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Eğitimde, görevlilerin kendilerini yenilemelerinin, karşılaştıkları eğitim-öğretim problemlerinin çözümünde gerekli yardım ve rehberliğin denetim uygulamaları yolu ile müfettişler tarafından sağlanması temel ilke olarak kabul edilmektedir (Taymaz, 1982).

Eğitimde denetim anlayışı, yönetime ilişkin yaklaşım ve kuramlara uygun bir değişim ve gelişim göstermiştir. Sergiovanni ve Starrat'a göre (2002), günümüzde okullarda bilimsel yönetim ve insan ilişkileri teorilerinin biri, ikisi ya da ikisinin birleşimine dayalı denetim uygulamaları vardır ve okul denetimi için, ikisi de yetersizdir. Bunların yerine insan kaynakları denetimi ve normatif denetim teorilerine uygun denetim uygulamaları yapılmalıdır. Daresh'e (1989) göre, bilimsel yönetimde müfettişin görevi, uzmanlar tarafından belirlenen ve çalışanlara tebliğ edilen izleklere, çalışanların uyup uymadığını kontrol etmek, bilimsel kuralları izlemektir. Müfettiş, öğretmenin yetersiz olduğunu varsayar. Bu nedenle öğretmen, uzmanlar tarafından oluşturulan ilke ve yöntemlere göre rolünü oynamalıdır (Aydın, 1986). İnsan ilişkileri yaklaşımının varsayımı ise, öğretmenlerin mutlu olduklarında üretici olacaklarıdır. Eğer mutlu çalışanlar daha iyi ve daha faydalı ise o zaman müfettişler çalışanların ilgi ve ihtiyaçları üzerine odaklanmalıdır. Bu nedenle eğitim müfettişleri öğretmenlerden okulun çalışma koşulları ve okulda yaşam kalitesini etkileyen konularla ilgili bilgi edinmek için zaman harcamalıdır (Daresh, 1989). İnsan ilişkileri yaklaşımında, bilimsel yönetimin öğretmenin yetersizliğine ilişkin sayıltısı devam etmekte, ancak öğretmene ne yapacağını dikte etmek yerine mesleki yeterliklerini en üst seviyeye çıkarmak amaçlanmaktadır (Aydın, 1986). Müfettiş insan ilişkileri yaklaşımında öğretmenleri destekleyen, onların işini kolaylaştıran ve onlara danışmanlık yapan kişidir. Öğretmenin kişiliği kuralların önüne çıkar, bunu sağlamak için mesleki katılıma önem verilir. (Daresh, 1989).

İnsan kaynakları denetiminde, insan ilişkileri denetiminden farklı olarak; insan ihtiyaçları, potansiyeli ve tatmininin daha fazla ön plana çıkarılmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları denetiminde müfettiş, talimat vermek, üstünlüğünü ön plana çıkarmak yerine destekleyici konumdadır. Çünkü öğretmenleri mesleklerini yapmaktan zevk alan, okulları için elinden gelenin en iyisini yapmak isteyen, başarı ve otonomi ihtiyacı duyan, kendini denetleyebilen yetişkinler olarak görmektedir. Bu müfettiş insanlara fırsat, sorumluluk ve yetki verip öğretmenin kendisi için doğru uygulamayı bulmasını umar (Sergiovanni ve Starrat, 2002). Sergiovanni ve Starrat'a göre, normatif denetimi benimsemiş müfettiş, okulları mesleki (Professional) öğrenme toplulukları ve toplulukların da paylaşılan değerleri, inançları ve bağlılıkları tarafından tanımlandığını varsayar. Bu nedenle okul, bir toplum olarak görülmeli, bu toplumun ne olduğu ve nasıl çalıştığını açıklayan ortak norm ve değerler tanımlanmalı, geliştirilmelidir. Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getireceklerine güvenilmelidir. Değerler ve amaçların paylaşılması, ortak bir bakış açısının oluşturulması ve değişime adanmak denetimin fonksiyonunu ortadan kaldırıp, öğretmenlerin kendi kendilerini yönetmelerine yardım edebilir. Beklenti ahlaki nedenlerle toplumun değerlerine tepki vermesi, performansını artırarak sürdürmesidir.

Denetim, günümüzde öğretmenlerin gelişimlerini teşvik etmek için onların uygulamalarını, haklarını ve sorumluluklarını geliştirmelerine yardım etmek (Nolan ve Hoover, 2008); öğretim yardımı (instructional supervision), mesleki gelişim ve değerlendirmeden oluşan üç ayaklı bir süreç (Zepeda, 2007); eğitimciler arasında işbirliği yapıp öğrenci başarısını, öğretmen gelişimini ve eğitsel eşitliği sağlayarak öğretimi ve okul başarısını geliştirmek (Glickman, Gordon ve Ross-

Gordon, 2004) ya da öğrencinin başarısını artırma ve öğretimi geliştirme amacına yönelik öğretmenlerin katıldığı öğretimsel diyalog süreci (Sullivan ve Glanz, 1999) olarak görülmektedir. Günümüz denetim anlayışını yansıtan bu tanımların hepsi de denetimi, öğretmenlerin mesleki gelişmelerini teşvik eden, onları eğiten ve destekleyen bir sosyal süreç olarak görmektedir. Bu tanımlara bakarak, denetimin farklı yaklaşımlar kullanarak öğrencinin öğrenmesini artırma ve öğretimi geliştirmenin bir yolu olduğu söylenebilir.

Müfettiş öğrencinin öğrenmesini artırmak ve öğretimi geliştirebilmek için öğretim, program ve personelin gelişimi konusunda kendisine verilen rolleri oynayarak; kişisel ve mesleki gelişimde öğretmene yardımcı olmak durumundadır (Olivia ve Pawlas, 2001). Müfettiş bu yardımı yaparken günümüz denetim anlayışının temel değişkenlerinin; okul temelli uygulamalara dayanma, katılımcı karar verme anlayışı, ortaklığa dayalı ilişkiler, dış denetimden ziyade iç denetimin vurgulanması, öğretmenin özdeğerlendirmesi ve kendini yönlendirmesi, eğitim-öğretimin etkililiğinin amaçlanması olduğunu aklından çıkarmamalıdır (Glickman ve diğ., 2004). Zepeda'ya göre (2007) müfettiş öğretimi geliştirmek için klinik denetim, farklılaştırılmış denetim, gelişimsel denetim, meslektaş koçluğu ve mentorluk yaklaşımlarını, öğretmenin mesleki gelişimi için; seminer, çalışma grupları, dersler, grup terapileri, simülasyonlar, oyunlar, duyarlılık eğitimi, işbirliğine dayalı öğrenme ve bilgisayar tabanlı programları kullanmalıdır.

Sergiovanni ve Starrat'a göre (2002), müfettişler denetim uygulamalarını beş yetki kaynağından birisi ya da beşinin birleşimine dayandırır. Bunlardan birincisi müfettişin yetkisini kural, düzenleme, iş tanımı beklentilerden aldığı bürokratik (bureaucratic) yetkidir. İkincisi, müfettişin yetkisini liderlik, motivasyon ve insan ilişkileri bilgisinden aldığı kişisel (personal) yetkidir. Üçüncüsü, müfettişin yetkisini bilimsel araştırma sonuçları ve mantıksal kanıtlardan aldığı teknik-rosyonel (technical-rational) yetkidir. Dördüncüsü, müfettişin yetkisini kişisel deneyim, öğretim uzmanlığından aldığı uzmanlık (Professional) yetkisidir. Beşincisi ise, müfettişin yetkisini paylaşılan değerler, fikirler ve ideallerden aldığı törel (moral) yetkidir. Sullivan ve Glanz (1999) ise müfettişlerin kullandıkları yetkinin kaynağı olarak bürokratik, kontrolcü, demokratik ve işbirlikçi olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma yapmış ancak bunu "bürokratik" ve "demokratik" olmak üzere iki başlıkta bütünleştirmiştir.

Olivia ve Pawlas'a (2001) göre, müfettişin oynaması gereken roller; program ve insanlar arasında bağlantıyı kuran koordinatörlük, öğretmen istediğinde ona yardım edecek danışmanlık, grupta konsensüs sağlanması ve grubun amaçları doğrultusunda hareket ettirilmesini sağlayan grup liderliği ile öğretim ve programı değerlendirmede öğretmene yardım eden değerlendirciliktir. Müfettişlerin kendilerinden beklenen rolleri oynayabilmesi için çeşitli becerilerle ihtiyacı vardır. Pajak (1989), müfettişlerin sahip olması gereken becerilerle ilgili on bir alan tanımlamıştır. Bu alanlar şunlardır: toplum ilişkileri, okul ve çevresi arasında açık verimli ilişkiler kurma ve sürdürme, personel geliştirme, mesleki gelişim için fırsatlar oluşturmak ve geliştirmek, planlama ve değişim, iletişim, program geliştirme, mesleki yardım, gözlem ve görüşme, problem çözme ve karar alma, araştırma ve program değerlendirme, motive etme ve örgütleme, kişisel gelişim: Çalışanların kişisel mesleki inançlarını, yeteneklerini ve davranışlarını tanımak ve yansıtmak.

Wiles ve Bondi (1996) ise müfettiş yeterlikleri gerektiren çeşitli roller listelemiştir:

- Müfettiş insanları geliştirir. Müfettiş, okulların farklı öğrenme toplulukları olduğu gerçeğine duyarlı olmalıdır
- Müfettiş program geliştirir. Program geliştirme, amaçların belirlenmesi ile başlayıp, programın değerlendirilmesi ile sonlanan bir döngüdür.
- Müfettiş öğretim uzmanıdır. Müfettişin öğreticilik rolünün; araştırma, iletişim ve öğretim olmak üzere üç boyutu vardır.
- Müfettiş insan ilişkileri çalışanıdır. Farklı gruplarla günlük etkileşim içinde çok çeşitli insan ilişkisi becerilerine ihtiyaç duyar.
- Müfettiş yöneticidir. Yöneticiler bir çok uzmanlık becerisine ihtiyaç duyar.
- Müfettiş değişim yöneticisidir. Sistematik reform hareketleri müfettişin değişimi uygulamasını ve yönetmesini gerektirir.
- Müfettiş değerlendircidir. Değerlendircilik rolü süreklidir.

Günümüz denetim anlayışının merkezinde etkileşim vardır. Denetim sürecinin etkili olabilmesi için sağlıklı bir iletişim zorunludur. Bir iletişim sisteminin kurulması ve gerekli becerilerin ilgililere kazandırılması için planlı bir çabanın gösterilmesi, denetimsel bir görevdir (Aydın, 1986). Müfettiş insan ilişkileri konusunda neleri yaptığından çok yaptıklarının karşısındaki tarafından nasıl algılandığını gözetmelidir. İnsan ilişkilerinin gözetilmediği durumlarda iletişim süreci de iyi işlemez (Başar, 1995). İletişimin geliştirilmesinde birlikte çalışma önemli bir yoldur. Öğretmenlerin görüşlerini rahatlıkla ve açıklıkla belirtebilecekleri ve görüş alışverişinde bulunacakları toplantılar iletişimin geliştirilmesinde önemlidir (Aydın, 1986). Müfettişten beklenen, öğretmenin güven içinde eksikliklerini kendisiyle paylaşmasını sağlaması ve aktif dinleme, duyarlılık ve incelik gibi iyi iletişim becerilerini kullanmasıdır (Nolan ve Hoover, 2008). Müfettiş, değerlendirmelerini ve öğütlerini öğretmene aktaran bir teknisyen yerine, deneyim ve uzmanlığı ile denetim sürecine katkıda bulunan bir öğretmendir (Poole, 1994).

Günümüz denetim anlayışının hareket noktası bireylerin, davranışlarını, yine kendilerinin değiştirebileceği gerçeğidir. Söz konusu değişimin sağlanması, denetimsel çabanın öğretmenlerin mesleki gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak sürekli bir biçimde yürütülmesine bağlıdır (Aydın, 1986). Önemli olan, öğretmen yeterliklerini genel olarak tespit etmek değil, öğretmen hangi seviyede ise oradan başlayarak, onu ulaşabileceği seviyeye ulaştırmak, hâlihazırdaki performansını geliştirmeye teşvik etmektir. (Nolan ve Hoover, 2008). Müfettiş yalnızca öğretmenlerin değil yöneticilerin algılarını değiştirme yönünde de çaba haralayabilir. Yöneticilerin, yönetim konusunda daha çağcıl bilgiler edinmesini ve demokratik iş ortamının getireceği olumlu sonuçları kavramasını sağlayarak, gerekirse başka okullardan başarılı örnekler göstererek ve yöneticinin dış çevrede ve okul içinde kazanacağı olumlu yeri göstererek, yöneticilerin görüşlerini geliştirebilir (Ünal, 1989).

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Türkiye’de ilköğretim okullarının denetimi, eğitim müfettişleri tarafından yapılmaktadır. Eğitim müfettişlerinin yaptıkları denetimin amacı, yönetici ve öğretmenlerin görevi başında yetişmelerini sağlamak, çalışmalarını yönlendirmek, program ve düzenleyici kurallara uygun çalışıp çalışmadıklarını denetlemek, değerlendirmek, düzeltici ve geliştirici önlemler almak ve personelin çalışmalarını objektif olarak ölçmek ve değerlendirmek olarak belirlenmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2001). MEB, denetimler sırasında uyulacak ilkeleri de belirlemiştir. Bu ilkelerden başlıcaları şunlardır: (1) düzeltme ve

geliştirme amaçlı yapılır. (2) Demokratik bir süreçtir. (3) Yetkiden çok etkiyi, özendirmeyi, ödülü, işbirliğini ve katılmayı içerir. (4) Sorunları paylaşma, belirleme ve çözümlenmede birlikte karar verme, plânlama, uygulama, değerlendirmeyi ve gerekirse bir gelişim plâni yapmayı gerektirir. (5) Meslekteki yeterliliğini geliştirmesine yardım eder. (6) Öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesini esas alır. (8) Bilimsel ve objektif esaslara dayanır. (9) Açıklık ve güvenilirliği gerektirir. İlke, düşünce ve eylemlerde gözetilmesi gereken özellik anlamına geldiği, davranışları amaçlara yönlendirmek için konulduğundan (Başar, 1995) eğitim denetçilerinin konulmuş olan ilkelere uyması gerekir.

Okulda yer alan etkinliklerin tümü, doğrudan ya da dolaylı olarak öğrenmeyi gerçekleştirmeye yöneliktir. Denetim, öğrenmeyi gerçekleştirmeyi amaçlayan etkinlikler bütünüdür bir ögesidir (Aydın, 1986). MEB tarafından belirlenen denetim amaçlarına ve denetim ilkelerine bakıldığında, eğitim müfettişlerinin ilköğretim okullarının performans artışına önemli katkıların olması beklenebilir. Türkiye’de 2010-2011 öğretim yılında 32 797 ilköğretim okulunda 10 981 100 öğrencinin öğrenim gördüğü ve 503 328 öğretmen görev yaptığı göz önüne alındığında (MEB, 2011) eğitim müfettişlerinin önemli bir görev yaptığı ortaya çıkmaktadır.

Karagözoğlu (1977) tarafından eğitim müfettişlerinin sisteme gerekli katkıyı yapıp yapmadıkları ile ilgili olarak yapılan çalışmada, eğitim müfettişlerinin okul çalışanlarına gerekli yardımı yapmadıkları tespit edilmiştir. Aynı yıl Öz (1977) tarafından yapılan bir başka çalışmada da eğitim müfettişlerinin uygulamalarının modern denetim anlayışına uygun olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim müfettişlerinin çalışmaları ile ilgili olarak yapılan bu ilk tespitlerden günümüze kadar yapılan neredeyse bütün araştırmalarda (Badavan, 1994; Erginer ve Ateş, 2009; Karagözoğlu, 1977; Memişoğlu ve Sağır, 2008; Töremen ve Hozatlı, 2006; Ünal, 2007; 2010; Ünal ve Gürsel, 2007; Yaman, Evcek ve İnandı, 2008; Yavuz, 2010; Yılmaz, Taşdan ve Oğuz, 2009), eğitim müfettişlerinin kendilerinden beklenen rol ve görevleri yerine getiremedikleri tespit edilmiştir.

Eğitim müfettişleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, eğitim müfettişlerinin mevzuata ya da alan yazında belirtilen hususlara uyup uymadıklarının tespitine yöneliktir. Denetlenenlerin müfettişlerden alan yazın ya da mevzuatın dışında beklentilerinin olup olmadığı konusunda araştırma yapılmamıştır. Bu konuda yapılacak bir araştırma, müfettişlerin davranışlarını kendilerinden neler beklendiğini bilerek düzenlemelerine, denetim mevzuatının düzenlenmesine ve alan yazına katkıda bulunabilir. Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim sürecinde eğitim müfettişlerinden beklentilerinin neler olduğunu belirlemektir.

3. YÖNTEM (METHOD)

3.1. Araştırmanın Modeli (Research Model)

Bu çalışmada, okul müdürlerinin eğitim müfettişlerinden beklentilerini tespit etmeye ve beklentilerini derinlemesine analiz etmeye uygun olduğu için, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu (Study Group)

Araştırmanın çalışma grubunu otuz ilköğretim okulu müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu 2008-2009 öğretim yılında Konya’da bulunan 190 ilköğretim okulunun müdürleri arasından seçilmiştir. Okul müdürleri, amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan maksimum çeşitlilik yöntemi ile seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme için tespit edilen ölçütler; cinsiyet, toplam hizmet süresi, müdürlük hizmet süresi, Kadro durumu (asalet-vekalet), müdürlüğe atanma

biçimleri, müdür yardımcılığı yapıp yapmadıkları ve öğrenim durumu değişkenleridir. Görev yapan müdürlerden sadece iki tanesinin kadın olduğu görüldüğünden, cinsiyet ölçütü dikkate alınarak her iki kadın müdür de doğrudan çalışma grubuna dahil edilmişlerdir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin özellikleri
(Tablo 1. Features of school principals in the study group)

Özellikler		F	%
Cinsiyet	Kadın	2	6.6
	Erkek	28	93.4
Toplam Hizmet Yılı	11-20 yıl	12	40
	21 Yıl ve üstü	18	60
Müdürlük Hizmet Yılı	1-5 Yıl	8	26.7
	6-10 Yıl	13	43.3
	11 Yıl ve Üstü	9	30
Müdürlük Görevi	Asil	22	73.3
	Vekil	8	26.7
Atanma Biçimi	Sınavlı	15	50
	Sınavsız	7	23.3
	Vekaleten	8	26.7
Müdür Yardımcılığı	Var	18	60
	Yok	12	40
Yüksek Lisans/Doktora	Var	7	23.3
	Yok	23	76.7
Görev Yaptığı İlçe	Karatay	7	23.3
	Meram	10	33.3
	Selçuklu	13	43.3

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması (Data Collection Tool and Data Collection)

İlköğretim okulu müdürlerinin denetim sürecinde eğitim müfettişlerinden beklentilerini belirlemek üzere yapılmış olan bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak "görüşme" tekniği, araç olarak da "yarı yapılandırılmış görüşme formu" kullanılmıştır. Görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Görüşme formunda "Denetim sırasında eğitim müfettişlerinden beklentileriniz nelerdir?" sorusu yer almıştır. Görüşme formunun geçerliliği Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden dört öğretim üyesinin görüşü alınarak sağlanmıştır. Uzman görüşü alındıktan sonra bir müdürle ön uygulama yapılmış ve formun kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir. Seçilen okul müdürleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde yapılan konuşmalar, okul müdürlerinden izin alınarak hem ses kayıt cihazına kaydedilmiş hem de görüşme formlarına yazılmıştır. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür.

3.4. Verilerin Analizi (Data Analysis)

Veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Çözümleme Yıldırım ve Şimşek (2006) tarafından önerilen verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarından geçirilerek yapılmıştır.

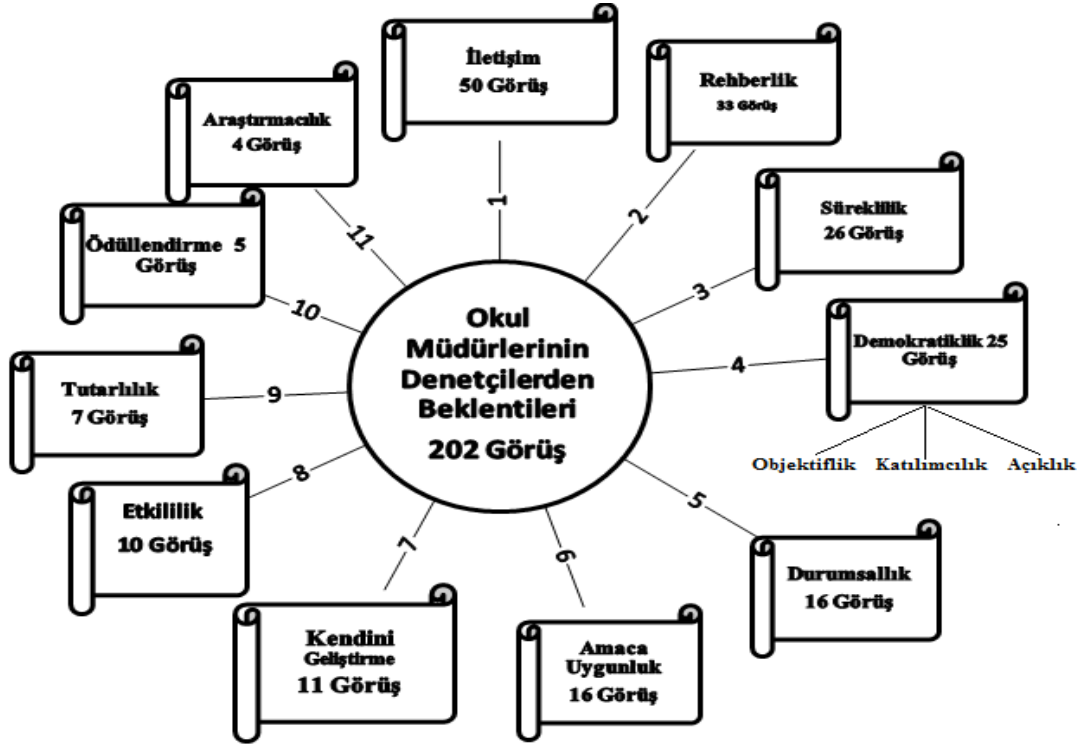
- (1) Öncelikle kayıt cihazındaki konuşmalar yazıya aktarılmıştır. Her görüşme birden başlayarak numaralandırılmıştır. Veriler okunurken anlatılmak istenen düşüncenin tespit edilmesi amacıyla sözcük, cümle ve paragraflar kavramlaştırılarak kodlanmıştır. Kodlama araştırmanın amacı doğrultusunda yapılmıştır. Kodlama yapılırken "bilgisayar destekli nitel veri analiz programı olan

Nvivo 7'den yararlanılmıştır. Kodlama sonucunda okul müdürlerinin denetim sürecinde müfettişlerden beklentilerine ilişkin 202 görüş belirlenmiştir.

- (2) okul müdürlerinin denetim sürecinde müfettişlerden beklentilerine ilişkin olarak kodlanan görüşler açıklamalar dikkate alınarak temalara ayrılmıştır. Sonuçların geçerliğini sağlamak için; veriler ayrıntılı bir şekilde rapor edilmeye ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, her bir temayı en iyi temsil ettiği düşünülen örnek görüşlere bulgular kısmında yer verilmiştir. Sonuçların güvenilirliğini sağlamak için ise, okul müdürlerinin görüşleri, temalara kıdemli araştırmacının nezaretinde yerleştirilmiştir. Daha sonra belirlenen tema adları ile kodlanan müdür görüşleri, doktora öğrenimine devam eden bir eğitim müfettişine verilerle temalarla eşleştirmesi istenmiştir. Daha sonra araştırmacılar ve uzmanın yaptığı eşleştirmeler birbiri ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda araştırmacıların eşleştirmeleri ile uzmanın yaptığı eşleştirmelerde 19 görüşün farklı temalara yerleştirildiği, %90 oranında görüş birliği olduğu görülmüştür.
- (3) Bu aşamada okuyucunun oluşturulan temaları bütün olarak görebilmesi için temalar ve birbirleriyle ilişkileri şema ile gösterilmiştir. Bulgular verilirken temaların özellikleri ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmış, müdür görüşleri doğrudan alıntılar şeklinde verilmiştir.
- (4) İfade edilen görüşler ve oluşturulan temalar alan yazındaki veriler de dikkate alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR (FINDINGS)

Okul müdürlerinin, okullarındaki denetim sürecinde eğitim müfettişlerinden beklentilerinin neler olduğu konusunda yapılan bu araştırmada, okul müdürlerinin, müfettişlerden denetim sırasında bekledikleri davranışlara ilişkin 202 görüş tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin görüşleri, 11 temada birleştirilmiştir. Okul müdürlerinin 11 temaya ilişkin 202 görüşünün temalara dağılımı Şekil 1'de gösterilmektedir. Temaların bağlantı çizgilerindeki sayılar, görüş sayısına göre temaların sıralamasını göstermektedir.



Şekil 1. Okul müdürlerinin görüşlerinin temalara dağılımı
(Figure 1. Distribution of the opinions of school principals)

Okul müdürlerinin, müfettişlerden denetim sırasında bekledikleri davranışlara ilişkin görüşleri temalar halinde aşağıda verilmiştir.

- **İletişim:** Okul müdürleri, eğitim müfettişlerinden öncelikle iyi iletişim becerisine sahip olmalarını beklemektedirler. Müdürlere göre, denetlenen denetleyen kişide gerginlik yaratır. Özellikle bayan öğretmenler ile genç öğretmenlerde müfettiş fobisi olabilir. Müfettiş denetim sürecinde onların deneyimsizlikleri ve heyecanlarını dikkate almalıdır. Bu durumu bir okul müdürü, "Denetim korkuyu akla getirmektedir, yapılması gereken her şey yapılmış olsa bile, acaba halen bir eksiklik var mı? endişesi hep var, bu endişenin yok edilmesi için doğru dil ve mesaj kullanılmalı" şeklinde ifade etmiştir.

Denetim sürecinde müfettişler, baskıcı ve otoriter yaklaşımlardan uzak durmalıdırlar. Bir okul müdürü bu durumu, "Müfettişlerin beni önemsesinler, ciddiye alsınlar niyetiyle sert ve otoriter görümleri, denetimin sağlıklı olmasını engellemektedir." şeklinde ifade etmiştir.

Müfettişler, okul çalışanlarının eksikliklerini ve iyileştirilmesi gereken yönlerini suçlayıcı ve yargılayıcı tavır yerine kırıcı olmayan, yapıcı, yönlendirici, karşıdaki kişinin kabul alanına girecek bir üslupla söylemelidir. Bir müdür bu durumu, "Bir eksiklik ya da sorun görülmüşse öncelikle sorunun varlığının ilgili kişi/kişilere kabul ettirilmesi için doğru iletişim yolunun bulunması gerekir" diyerek ifade etmiştir.

Müfettiş okula geldiğinde, söz ve davranışlarıyla okul çalışanlarının yanındaymış hissini uyandırmalı, sorunların çözümünde işbirliği yapmalı, çalışanlarla empati kurabilmelidir. Bir okul müdürü bu durumu, "Müfettiş, bir zamanlar ben de öğretmendir, ben de idareciydim demeli, bir eksiğini, açığını bulsam da zor duruma düşürsem diye düşünmemelidir.

- **Rehberlik:** Okul müdürlerine göre, okuldaki tüm çalışanların, müfettişlerin denetim çalışmalarına gereksinimleri vardır. Müfettişler, öğretmenlerin kendilerini yenileyip geliştirmelerine ve başarılı bir eğitim için gerekli olan okul ve sınıf içi ortamı hazırlamalarına yardım edebilir. Farklı okullarda gördükleri farklı ve orijinal uygulamaları diğer okullara taşıyabilir. Bunu bir okul müdürü şu şekilde ifade etmektedir: "Eğitim-öğretim sürecinde müfettişlerin gerekliliğine inanıyorum. Onların okullardaki denetim görevlerine ihtiyaç var. Ancak denetim rehberlik ağırlıklı olmalı. Yöneticilerin yükü çok ağır, en temel görevimiz olan eğitimsel liderlik rolümüzü yeterince yerine getiremiyoruz. Özellikle bu açıdan müfettişlerin rehberliğine elbette ki ihtiyaç var."

Müfettişler öğretim lideri olmalı, öğrenme-öğretme anlayışındaki değişimleri, teknolojideki değişimleri, teknolojinin öğrenme-öğretme ortamında aktif kullanımını ve aktif öğrenme stratejilerinin kullanımını konusunda öğretmenlere yardımcı olmalıdır. Bu durumu bir müdür, "Ders programlarının yenilendiği süreçte, eğitimsel liderlik yapması gereken müdürlerin bu bilgiden yoksun olmaları, müfettişlere önemli bir görev yüklemektedir. Müfettişler, eğitim öğretimin uygulama sahasının teknik direktörleridir. Müdürler de yardımcı antrenörlerdir. Öğretmenler ise sahadaki oyuncularlardır. Müfettişler, öncelikle müdürlere iyi bir teknik direktörlük yapmalıdır." şeklinde açıklamıştır.

Müfettişler, denetim çalışmaları sürecinde yönetici ve öğretmenlerin geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemeli, bu eksiklikleri gidermeye yönelik eğitim programları hazırlamalı, mesleki kaynakları tanıtmalıdır. Bu durumu bir okul müdürü, "Yönetici ve öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini geliştirmek için okul düzeyinde yıl boyunca sürecek seminer çalışmaları düzenlemeliler." şeklinde ifade etmiştir.

Süreklilik

Bu tema altında iki husus vurgulanmaktadır. Birincisi, müfettişlerin düzenlediği denetim tebliğleri işlevsel olmalı, okulda zaman içinde oluşan gelişmeleri yansıtmalı, kıt kaynaklarla yapılan iyileşmeleri göstermeli, iyileşmeyi sağlayanları motive edici olmalıdır. Aynı eksiklik ve öneriler yıllarca yazılmamalıdır. İkincisi ise, müfettişler yılda bir-iki kez görülen kişiler olmamalı, okullardaki çalışma sürelerini bir iki gün ya da birkaç gün değil de bütün bir yılı kapsayacak şekilde uzun süreli planlamalıdır. Bazı müdürlere göre bu çalışmalar yıl boyunca sürmeli, hatta her okulun danışman bir müfettişi olmalıdır. Müdürlerden birisi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: "Müfettişlerin rehberlik etkinliklerini kurum boyutunda yıl boyunca sürdürmeleri, her müfettişin bir okula görevlendirilerek, yıl boyunca o okulun sorunlarıyla ilgilenmesi daha etkili bir rehberlik süreci sağlar."

- **Demokratik Tutum:** Demokratik tutum teması, objektiflik, katılımcılık ve açıklık alt boyutlarından oluşmaktadır.
- **Objektiflik:** Müfettişler değerlendirmelerinde müdürün/öğretmenin siyasal görüşü, üye olduğu sendika, okuldaki kişilerle ilişkileri gibi hususları değerlendirme sürecine karıştırmamalı, tarafsız ve nesnel değerlendirmeler yapmalıdırlar. Bir müdür bu durumu, "Az da olsa rastlanan bir yaklaşım müfettişlerin, idareci ve öğretmenleri kendi siyasi ve sendikal gözlüklerinden değerlendirmeleridir. Bu yaklaşımları, kurum ve birey değerlendirmesini olumsuz etkilemektedir" şeklinde açıklamıştır. Müfettişler durum tespitini iyi yapmalı, öğretmenlere eşit davranmak yerine adil davranmalıdır. Bir müdür bu durumu şu şekilde

ifade etmektedir: "Müfettişler not takdirlerinde, aynı sınıf veya zümreler için denk notlar takdir etmekte, oysa eksikliği-üstünlüğü olan öğretmenler diğerlerinden ayırt edilmeli, başarısızlığı veya yetersizliği olan öğretmeni yetiştirici bir eğitime sevk etmelidir."

- **Katılımcılık:** Müfettiş, öğretmen denetimi öncesi okul müdüründen bilgi almalı, denetim sürecinde yaptığı tespitleri okul müdürü ve öğretmenle paylaşmalı, sorun varsa, birlikte ele alınıp tartışılarak çözülmeye çalışılmalıdır. Bir okul müdürü bu durumu, "Son bir iki yıldır, grup başkanı tarafından öğretmenlerle ilgili sorunum olup olmadığı, öğretmenlerin çalışmalarını hakkındaki izlenimlerim soruldu. Müdür olarak, adam yerine konulduğumu gördüm. Bu durum beni mutlu etti. Çünkü öğretmenle uzun süreli olarak çalışın, süreci bilen kişi benim. Denetim sürecinin müdürle paylaşılması daha objektif, nesnel sonuçlar alınmasını sağlayacaktır." şeklinde ifade etmiştir.
- **Açıklık:** Müfettiş vereceği her türlü mesajı dolaylı olarak değil, karşıdaki kişinin net olarak anlayabileceği biçimde doğrudan ve ilgili kişinin kendisine söylemelidir. Bir müdür bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: "Müdür yardımcım gelip, teftiş çok rahat, iyi geçti diyor. Oysa bana onların işleri ile ilgili eksiklikler söylendi. Bu eksiklikler müdür yardımcısına doğrudan söylenmeli."
- **Amaca Uygunluk:** Müfettişler, ellerinde bulunan formata dayalı olarak, daha çok şekle odaklanan evrak denetimi yapmak yerine, öğrencilerin amaçlar doğrultusunda yetişip yetişmediği, öğretmen ve yöneticilerin öğrencilere katkısı ve bu katkının geliştirilmesine, moral vermeye odaklanmalıdır. Bir okul müdürü bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: "Bu gün artık kayıt tutma ve dosyalama işlemleri büyük oranda dijital ortamda yapılıyor. Bu boyutta önemli bir desteğe ihtiyacımız yok. Bunun yerine eğitimsel liderlik, okul performansının yükseltilmesi, yeni gelişmelere okulun uyumu gibi yönlerden desteğe ihtiyacımız var."
- **Durumsallık:** Müfettişler, değerlendirmelerinde okulun sosyo-kültürel ve ekonomik çevresini dikkate almalıdır. Yönetici ve öğretmenlerle empati kurmalı, o çevrede hangi koşullarda hangi zorluklarla mücadele ettiklerini göz önünde bulundurmalıdır. Değerlendirmesini yaparken okula, çalışanlara etki eden değişkenlerin tamamını göz önünde bulundurmalıdır. Çevresi sosyo-ekonomik yönden geri durumda olan bir okulun müdürü bu durumu "Son iki yıldan önceki dönemlerde bizi çevre şartları ile bütünleştirerek denetim yapmıyorlardı. Şimdi bu hususlar dikkate alınıyor. Önceki yıllarda gelen müfettişler, fiziki boyuttaki eksikliklerimiz için gerekçe aramadan "neden yapılmadı?" biçiminde soru soruyorlardı. Şimdi ise yapılamayan bir iş için "neden yapamadınız, şartlarınız izin vermiyor mu?" biçiminde anlayışla karşılayan sorular sorulup, okulun koşulları dikkate alınıyor." şeklinde ifade etmiştir.
- **Kendini Geliştirme:** Müfettiş, denetlediği okul müdürü ve öğretmenden daha yeterli olmalı, onların yaşadıkları sorunların çözümüne onların göremediği öneriler getirebilmelidir. Okul müdürlerinden birisi, bu durumu "Beni denetleyen kişi benden daha donanımlı olmalı. Bunu davranış, konuşma, araç-gereç ve materyal (bilgisayar) kullanımıyla göstermeli. Saygınlık ve beklenti böylelikle oluşur. Benden daha donanımlı olduğunu göremediğim kişiden ben ne bekleyebilirim?" diyerek ifade etmiştir. Müfettişler, denetlediklerinden yeterli olmanın dışında kendilerini sürekli geliştirmelidir. Bir okul müdürü bu

durumu şu şekilde ifade etmektedir: "Yaşları ilerlemiş müfettişlerin kabuklarını kıramadıkları, zamana, değişmeye ve gelişmeye tam anlamıyla uyum sağlayamadıkları görülüyor. Bu müfettişlerin rehberlik ve denetim çalışmalarını bir kâbusa dönüştürmemelerini büyük bir içtenlikle bekliyoruz."

- **Etkililik:** Bu tema altında bütünleştirilen görüşlere göre, okul müdürlerinin müfettişlerden iki beklentisi vardır. Birincisi müfettişler okullar ile üst makamlar arasında bağlantıyı sağlayan kişiler olmalıdır. Müfettişler, okulların sorunlarını ve çözüm önerilerini tespit edip formal ya da informal yollarla üst makamlara aktaracak, kendilerine en yakın kişiler olmalıdır. Bir okul müdürü bu durumu, "Okullarda yaşanan her türlü olumsuzluktan kendim kadar müfettişleri de sorumlu tutuyorum. Çünkü müfettişler sorunları bizden daha kolay biçimde üst makamlara ulaştırabilirler." şeklinde ifade etmiştir. İkincisi, eğitim sisteminin yapısında eğitim müfettişlerinin daha etkin olacakları düzenlemeler yapılarak, müfettişlerin yazdıkları raporların, üst makamlarca dikkate alınması sağlanmalıdır. Bir okul müdürü bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: "22 yıllık öğretmenim. Müfettişler, 22 yıldır "okula hizmetli atanması gibi" öneri yazarlar. 22 yıldır bu eksikliklerin il milli eğitim müdürlüklerince gereği gibi dikkate alındığını görmedim. Bu nedenle müfettişlerin yazdıkları raporların gereğinin yapılmasını sağlayıcı düzenlemelere ihtiyaç var."
- **Tutarlılık:** Müfettişler, birbirleri ile iletişim içinde olmalı, okulların işleyişi ve bürokratik işlemlerle ilgili olarak farklı müfettişler aynı tespit ve önerileri yapmalıdır. Bir okul müdürü bu durumu, "Farklı müfettişler, benzer durumda farklı tespit ve önerilerde bulunmaktalar. Bunun hangisinin uygulanacağı konusunda diyaloga girilince hepsi de benim dediğim yapılacak diyorlar." biçiminde ifade etmiştir.
- **Güdüleme:** Müfettişler, başarılı öğretmenlerin çalışmalarını öğretmen grubu içerisinde tanıtmalı, çalışanların beğendiği yönlerini ortaya koyup takdir etmelidir. İyi, orijinal, emek verilerek üretilmiş çalışmaları takdir edip üst makamlara ve başka okullara taşınmalıdır. Bir müdür bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: "Müfettişler, okulumuzdaki iyi, orijinal, güzel çalışmaları üst makamlara taşınmalı, bu durum bizi gururlandırır."
- **Araştırma:** Müfettişler, okul sorunlarının çözümü, öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi gibi hususlarda araştırmalar yapmalı, sonuçlarını okul çalışanları ve üst makamlarla paylaşmalıdırlar. 10 numara ile kodlanan okul müdürü bu durumu, "Okulların en önemli sorunu ekonomik boyut ve hizmetli istihdamıdır. Müfettişler bu konuda hiçbir katkı yapamamaktadırlar, oysa bu konularda kendi çalışma bölgelerinde araştırmalar yaparak çözüm önerileri üretmeleri gerekir." biçiminde ifade etmiştir.

5. TARTIŞMA (DISCUSSION)

Okul müdürlerinin denetim sırasında eğitim müfettişlerinden beklentilerinin neler olduğuna ilişkin olarak elde edilen verilere göre, okul müdürleri, müfettişlerden "kişisel yetki" tipini kullanarak denetim yapmalarını beklemektedirler. Çünkü bütün temalardaki vurgu, yetersiz olan öğretmenlere eğitim müfettişlerinin yardım etmesi, bunu yaparken de insan ilişkilerine öncelikle ağırlık vermeler gerektiğidir. Sergiovanni ve Starrat'a (2002) göre, kişisel yetki, motivasyon teknikleri ve kişilerarası ilişkileri kullanmaya dayanır. Bu yetkinin kullanılmasının sonucu olarak öğretmenlerin müfettişlerin

isteklerini yerine getirmeleri beklenir. Sergiovanni ve Starrat bu yetkiyi kullanan müfettişin dört varsayımının bulunduğunu ifade etmişlerdir. (1) Öğretmen ve müfettişin amaçları aynı değildir, öğretmenin değiştirilmesi gerekir. (2) Öğretmenin ihtiyaçları karşılanırsa istenilen şekilde çalışır. (3) Hoş ilişkiler ve uyumlu kişilerarası iklim öğretmenin işbirliği yapmasını kolaylaştırır. (4) Müfettiş, öğretmen ihtiyacını okumada uzman olmalı, onların yeterli ve performanslarını artırmak için onları yetiştirmelidir. Sergiovanni ve Starrat'a göre, kişisel yetki tek başına değil, çoğu kez bürokratik ve teknik-rasyonel yetki ile birlikte kullanılır.

Görüldüğü gibi, müfettişin kişisel yetkisini kullanmasını savunmak, aslında öğretmenin yetersizliğine ve amaçlar doğrultusunda kendiliğinden çalışamayacağı için motive edilmesi gerektiğini savunmak anlamına gelmektedir. Bu anlayış, okullarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarına odaklanan ve bu bireylerin kişisel ilgilerine cevap verilmesini belirten bir denetim felsefesi olan "insan ilişkileri" yaklaşımına (Daresh, 1989) karşılık gelmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, öğretmeni yetersiz, yetiştirilmesi, motive edilmesi gereken kişi olarak görürken; müfettişi öğretmeni yetiştiren, motive eden kişi olarak görmektedir. Oysa Sergiovanni ve Starrat (2002), insan ilişkileri yönetimini yetersiz görmekte; yerine insan kaynakları denetimini ve normatif denetimi savunmaktadır. Bu denetim modellerine göre; müfettiş öğretmene öğüt veren, değerlendirmelerini belirten bir uzman olarak değil, uzmanlığı ve deneyimi ile denetim sürecine katkıda bulunan bir akran olarak görülmektedir. Bu durumu Sullivan ve Glanz (1999), denetim, öğretim ve öğrenci başarısını geliştirmeyi amaçlayan öğretmenle birlikte çalışmayı gerektiren bir süreç; Nolan ve Hoover (2008), denetim süreçlerinde her iki taraf, birlikte çalışan meslektaşlar olarak görülür şeklinde ifade etmektedirler. İnsan ilişkilerine dayalı denetim modelinin eksik yönü, insanları kullanarak iş yaptırmakla, insanlarla birlikte iş yapma arasındaki farkı görememesi ve iş yaptırmayı tercih etmesidir (Aydın, 1986). Sergiovanni ve Starrat'a (2002) göre, insan ilişkilerine dayalı denetim, öğretmenlerde kayıtsızlık ve ilgisizlik yaratmakta, öğretmenin ödül olduğunda sınırlı performans artışını sağlayan hesaplı tepkiler vermesine neden olmaktadır. Bu denetim ayrıca öğretmenlerde bağımlılık yaratılmasına neden olmaktadır. Bütün bunlara dayanılarak, okul müdürlerinin eğitim müfettişlerinden insan ilişkileri kuramına uygun davranış beklentilerinin, günümüz denetim anlayışına "tam olarak" uygun olmadığı söylenebilir.

Görüşme yapılan bir okul müdürünün tutarlılık temasında verilen "Farklı müfettişler, benzer durumda farklı tespit ve önerilerde bulunmaktalar. Bunun hangisinin uygulanacağı konusunda diyaloga girilince hepsi de benim dediğim yapılacak diyorlar." ifadesi örneğinde olduğu gibi, okul müdürlerinin müfettişlerden beklentilerini ifade ederken yaptıkları açıklamaların satır aralarından, müdürlerin beklentilerini ifade ederken bir taraftan da eğitim müfettişlerinin eksik gördükleri, düzeltilmesi gereken davranışlarını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Bu yönüyle, okul müdürlerinin müfettiş davranışlarında, iletişim, rehberlik, süreklilik, demokratiklik, durumsallık, amaca uygunluk, kendini geliştirme, etkililik, tutarlılık, ödüllendirme ve araştırmacılık alanlarında sorun görmektedirler. Okul müdürlerinin müfettiş davranışlarına ilişkin ortaya koyduğu sorunlar, daha önceki araştırma sonuçlarıyla neredeyse istisnasız şekilde benzerlik göstermektedir (Badavan, 1994; Balcı, 2007; Can, 2004; Çankaya, 1996; Ecevit, 1996; Erdinç, 2006; Erginer ve Ateş, 2009; Karabörk, 1998; Karagözoğlu, 1977; Memişoğlu ve Saçır, 2008; Olgun, 2005; Öz, 1977; Töremen ve Hozatlı, 2006; Turan, 1999;

Ünal, 2007; 2010; Ünal ve Gürsel, 2007; Yaman at al., 2008; Yavuz, 2010, Yılmaz, Taşdan ve Oğuz, 2009).

Elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri eğitim müfettişlerinin denetim sürecindeki iletişim biçimlerini sorun olarak algılamakta, müfettişlerin baskıcı ve otoriter davranmalarını, okul çalışanlarının eksikliklerini ve iyileştirilmesi gereken yönlerini, suçlamadan yapıcı bir biçimde söylemelerini beklemektedirler. Bu beklentilere bakarak eğitim müfettişlerinin bilimsel yönetim anlayışına uygun olarak, "bürokratik otorite"lerini ön plana çıkarttıkları anlaşılmaktadır. Çetinkanat ve Sağnak (2010) tarafından yapılan çalışmada eğitim müfettişlerinin öğretmenlere karşı üstünlüklerini ön plana çıkararak, kuralcılık ve liderlik iletişim stillerini kullandıkları, statü liderliği yaptıkları tespiti de bu bulguyu destekler niteliktedir. Sergiovanni ve Starratt'a (2002) göre, müfettiş bürokratik otoritesini kullandığında, müfettiş hiyerarşik olarak üst ve uzman konumuna geçmekte, öğretmen ikinci derecede önemli olmaktadır. Oysa hiyerarşi ile uzmanlık eşit değildir. Müfettişler zamanlarının çoğunu, öğretmeni motive etme stratejilerini bulmaya çalışarak geçirirken, denetim yorucu ve yoğun bir etkinlik olur. Bilimsel yönetim anlayışına göre yapılan denetim, Aydın'a (1986) göre ilişki, statü, ücret konularında doyumsuzluğa; performans düşüşüne, değişime karşı direnmeye neden olmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında, eğitim müfettişlerinin kendilerinden beklenen rol ve görevleri yerine getirememelerinin nedeni, bürokratik yetki kullanmaları olabilir.

Okul müdürlerinin süreklilik, durumsallık, amaca uygunluk ve etkililik temalarında bütünleştirilen görüşlerinden, denetim sisteminin yapısının değişmesi yönünde beklentilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Denetim faaliyetlerinin yılda bir-iki gün değil, yıl boyu sürmesi, bir müfettişe belli okullar vererek yıl boyunca o okulun denetimini yapması, müfettişlerin ellerinde bulunan formata dayalı olarak, daha çok şekle odaklanan ve okul şartlarını dikkate almadan her yerde aynı olan evrak denetimi yapmaktan kurtarılması, müfettiş raporlarının yaptırımının olması yönündeki görüşler, bir taraftan denetim yapısının değişmesini, bir taraftan da bilimsel yönetim anlayışına göre yapılan denetim uygulamalarının kaldırılmasını öngörmektedir.

Müfettiş, denetlediği alanı yeterince bilmediği, kendini yenilemediği sürece, hangi denetim yaklaşımını benimsemiş olursa olsun, hangi yetkiyi kullanıyor olursa olsun başarısız olacak, kendisinden beklenen rol ve davranışları yerine getiremeyecektir. Okul müdürlerinin müfettişlerden beklentilerini ifade ederken yaptıkları açıklamaların satır aralarından, okul müdürlerinin bazı eğitim müfettişlerinin kendini geliştirmediklerini düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Eğitim müfettişlerinin kendilerini geliştirmedikleri/geliştiremedikleri bulgusu, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim müfettişlerinin öğrenmesi için fırsat sağlamadığı yönündeki Ünal ve Gürsel (2007) ve Ünal ve Kantar (2011) tarafından elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Eğitim müfettişlerini okul için vazgeçilmez bulan (Yavuz, 2010) okul müdürlerinin, müfettişlerin mesleki yönden kendilerinden çok daha yeterli olmalarını beklentileri doğaldır. Ancak beklentinin çok yüksek olduğu durumlarda, müfettişin normal davranışlarının yetersiz gibi algılanması söz konusu olabilir. Bu nedenle, okul müdürlerinin müfettişlere yönelik kendini yetiştirmedikleri yönündeki algıya bir yönüyle de dikkatli yaklaşılmalıdır.

Sonuç olarak, okul müdürleri eğitim müfettişlerinden insan ilişkileri yaklaşımına uygun denetim davranışı sergilemelerini beklemekte, iletişim, rehberlik, süreklilik, demokratiklik,

durumsallık, amaca uygunluk, kendini geliştirme, etkililik, tutarlılık, ödüllendirme ve araştırmacılık alanlarında eğitim müfettişlerini yetersiz görmekte ve denetim yapısındaki bilimsel yönetim anlayışına yer veren uygulamaların değiştirilmesini istemektedirler. Bu sonuçlara dayalı olarak şu öneriler yapılabilir: (1) Kendisi de okul yöneticisi olarak denetim görevi olan okul müdürlerine, insan kaynakları denetimi ve normatif denetim eğitimi verilmelidir. (2) MEB, denetim yapısında insan kaynakları denetimi ve normatif denetim uygulamalarının yapılabileceği değişiklikler yapmalıdır. (3) Eğitim müfettişlerine başta okul müdürlerinin yetersiz gördükleri alanlar olmak üzere, kendilerini sürekli geliştirebilecekleri öğrenme fırsatları sunulmalıdır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Aydın, M., (1986). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
2. Badavan, Y., (1994). Innovative Behaviour And Primary School Supervisors In Turkey. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Number:10, ss:31-34.
3. Balcı, B., (2007) İlköğretim Müfettişleri Ve İlköğretim Okulu Müdürlerinin; İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
4. Başar, H., (1995). Eğitim Denetçisi. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
5. Can, A., (2004). İlköğretim Denetçilerinin İnsan İlişkilerine Uygun Davranma Düzeyi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
6. Çankaya, İ., (1996). İlköğretimde Okul Yöneticilerinin Müfettişlerden Yararlanma Dereceleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
7. Çetinkanat, A.C. ve Saçnak, M., (2010) İlköğretim Ve Bakanlık Müfettişlerinin İletişim Stillerinin Karşılaştırılması. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Number:38, ss:35-43.
8. Daresh, J., (1989). Supervision As A Proactive Process. White Plains, NY: Longman.
9. Ecevit, H., (1996). İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Okullarında Mesleki Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme Etkinlikleri ve Gerçekleştirme Düzeyi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
10. Erdinç, A., (2006). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Müfettişlerden Yararlanma Dereceleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmit: Kocaeli Üniversitesi.
11. Erginer, A. ve Ateş, B., (2009). School Administrators' Opinions About Competencies Of Inspectors Of Primary School. Procedia Social and Behavioral Sciences 1, 1425-1430. Erişim:14.03.2010, www.sciencedirect.com
12. Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M., (2004). Supervision And Instructional Leadership:A Development Approach (6th ed.).Boston: Allyn and Bacon.
13. Karabörk, M., (1998). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
14. Karagözoğlu, G., (1977). İlköğretimde Teftiş Uygulamaları. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
15. Memişoğlu, S.P. ve Saçır M., (2008). İlköğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin İşbaşında Yetişmelerinde Müfettişlerin Denetim Rolüne İlişkin Yönetici Algıları. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, ss:69-84.

16. Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2011). Milli eğitim istatistikleri, 2010-2011. Retrieved April 25, 2011, from <http://www.meb.gov.tr>
17. Milli Eğitim Bakanlığı, (2001). İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. MEB Tebliğler Dergisi, 2521, 01/02/2001.
18. Nolan, J.F. and Hoover, L.A., (2008). Teacher Supervision & Evaluation: Theory into Practice (2.nd ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.
19. Olgun, R., (2005). İlköğretim Okulu Müdür Ve Müdür Yardımcılarının İlköğretim Müfettişlerinin Yapmış Olduğu Denetim Etkinliklerine İlişkin Görüşleri Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi.
20. Olivia, P.F. ve Pawlas, G.E., (2001). Supervision For Today's Schools (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
21. Öz, F., (1977). Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
22. Poole, W.L., (1994). Removing The "Super" From Supervision. Journal Of Curriculum And Supervision, Number:9, ss:284-309.
23. Sergiovanni, T.J. and Starrat, R.J., (2002). Supervision: A Redefinition (7th. ed.). New York: McGraw-Hill.
24. Sullivan, S. and Glanz, J., (1999). Supervision That Improves Teaching: Strategies and Techniques. California: Corwin Press.
25. Taymaz, H., (1982). Teftiş. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:113.
26. Töremen, F. ve Hozatlı, M., (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin, İlköğretim Denetçilerinin Kurum Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri. Milli Eğitim. Number:170, ss:202-216.
27. Turan, H., (1999). İlköğretim Müfettişleri Kurum Denetiminin Etkililiği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.
28. Ünal, A., (2007). İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Rolünü Gerçekleştirme Yaklaşımları (Konya ili Örneği), Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Number:23, ss:9-22.
29. Ünal, A., (2010). Analysis Of Perception On Supervisors İn Primary Education. Procedia Social And Behavioral Sciences, 2, 5028-5033.
30. Ünal, A. ve Gürsel, M., (2007). İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Açısından Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Number:18, ss:463-482.
31. Ünal, I. , (1989). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme Aracı Olarak Denetim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Volume:22, Number:1, 443-458.
32. Wiles, J. and Bondi, J., (1996) Supervision:A Guide To Practice. Columbus, OH: C.E. Merrill.
33. Yaman, S., Evcek, E., and Inandı, Y., (2008). Inspection in Elt: The Attitudes Of English Language Teachers Towards Inspectors. Cukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Volume:3, Number:35, ss:38-49.
34. Yavuz, M., (2010). Effectiveness Of Supervisions Conducted By Primary Education Supervisors According To School Principals' Evaluations. The Journal of Educational Research, Volume:103, Number:6, ss:371 -378.
35. Yıldırım, A., ve Şimşek, H., (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



36. Yilmaz, K., Tasdan, M., and Oguz, E., (2009.) Supervision Beliefs Of Primary School Supervisors in Turkey. Educational Studies, Volume: 35, Number:1, ss:9-20.
37. Zepeda, S.J., (2007). Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts (2nd ed.). NY: Eye on Education.