

Değişim Yönetimi Bağlamında Türk Eğitim Denetim Sistemindeki Değişimlere İlişkin Maarif Müfettişlerinin Görüşleri¹

The Opinions of Education Inspectors about the Changes in the Turkish Educational Supervision System in the Context of Change Management

Sevilay Şahin², Yasin Avan³

Öz

Araştırmada değişim yönetimi bağlamında Türk Eğitim Denetimi Sistemi'nde yaşanan en son değişimlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim çalışmasıdır. Araştırma verileri nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Sivas İlinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapmış olan 20 maarif müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmada maarif müfettişlerinin denetim rolüne son verildiği, okul rehberlik hizmetlerinin kesintiye uğradığı, okul müdürlerinin soruşturmacı olarak görev almalarının öğretmen ve idareciler arasında çatışmaları artırdığı sonucu bulunmuştur. Denetim sisteminde değişim yapılırken değişim yönetimi ilkelerine uyulmadığı yönünde değerlendirmeler mevcuttur.

Anahtar Kelimeler: Değişim yönetimi, eğitim denetimi sistemi, maarif müfettişi, değişim

Abstract

The aim of this study was to examine the opinions of education inspectors about the recent changes in the Turkish educational supervision system within the context of change management. It is a phenomenological study among qualitative research methods. The data was collected using interview technique, one of the qualitative data collection methods. Descriptive analysis was used for data analysis. The study group of the research consisted of 20 educational inspectors working in Sivas in the 2017-2018 educational year. As a result of the study, it was determined that, the audit role of the education inspectors have been terminated, their institutional superintendence role has been interrupted, school principals' involvement as investigators increased the conflicts between teachers and administrators. There were also evaluations in that change management principles were not followed while making changes in the supervision system.

Key Words: Change management, educational supervision system, education inspector, change

Gönderim Tarihi (Received) : 30.10.2018

Kabul Tarihi(Accepted) : 11.03.2020

¹Bu makalenin bir kısmı Antalya da yapılan IX. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda (EYFOR-9) bildiri olarak sunulmuştur.

Araştırma Makalesi: Etik Kurul İzin Belgesi (Kurul Adı:..... Tarih:..... Sayı No:.....)

²Doç. Dr. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ssahin@gantep.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7140-821X

³Maarif Müfettişi, Sivas İl Millî Eğitim Müdürlüğü, y.avan@botmail.com, ORCID: 0000-0003-2622-2982

Giriş

Globalleşen dünyamız sürekli değişim ve dönüşüm içerisinde. Örgütler dışarıyla sürekli etkileşim halinde bulunan açık sistemler olduğundan dış değişimlerden etkilenmektedirler. Örgütsel değişim, örgütü dinamik kılmak adına sürekli geliştirme iyileştirme süreci, iç ve dış etkilerden kaynaklı örgüt birimlerinin davranış, yapı, prosedürlerinde yada amaç ve çıktılarında meydana gelen durumsal değişimlerdir (Hanson, 1996; Helvacı, 2010; Morrison, 1998). Robins vd. (2013), örgütsel değişimi, örgütün insan kaynağında örgütün yapısında yada teknolojisinde yapılan herhangi bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır. Çağımızda dönüşümün nasıl hızlı gerçekleşeceği, değişimin nasıl yönetileceği, organizasyonların öğrenen organizasyonlara nasıl evrileceği ve değişim yeteneğinin nasıl geliştirileceği önemli hale gelmiştir (Drucker, 1999; Koçel, 2011; Pendlebury vd. 1998). Salminen (2000) değişim yönetimini, daha çok örgütlerdeki değişimin yönetilmesi, iş yapma biçimi, roller, değerler ve liderliği örgütün yapısındaki değişimleri kapsayan bir süreç; Çetin (2008) yöneticiler tarafından politikaların, stratejilerin, süreçlerin çalışanlar tarafından doğru anlaşılmasını dengelemesi olarak tanımlamaktadırlar. Bendor'e (2004) göre değişim yönetiminde amaç bir farkındalık inşa etmek, çalışanlar tarafından sürecin kabulünün hoş karşılanması, iş başarısına dair olumlu düşünceler içerisinde olunmasıdır. Değişim sürecinde yapılacak ilk iş, vizyon oluşturma ve değişimin etkili olması için uygun stratejiler kullanmaktır. İş yapanlara yönelik güven, sağlık, fayda unsurları hesaba katılarak değişim süreci sonrasında yeniden bir yapı ve kültür oluşturulmalıdır (Adair, 2003). İşgörenler, yöneticiler, üst düzey yetkililer hedefe ulaşmak için bu süreçte birlikte çalışmalı, durum analizleri ve vizyon paylaşımı yapılmalı, ödül dağıtımı adil olmalı, değişim kültürü oluşturulmalı, işgören eğitimleri işin merkezine alınmalıdır (Pfahl, 2003).

Küreselleşme ve hızlı değişimler, eğitim sistemlerinin etkileşimlerini de arttırmakta ve eğitim anlayışlarını da değişime uğratmaktadır. İnsanların hem bireysel hem de toplumsal anlamda değişimin dinamizmi ile proaktif şekilde uğraşabilmeleri beklenmektedir (Doğan, 2002; Elalmış, 2008; Fullan, 2003). Değişim, dinamizmine ayak uydurabilen insan kaynağına uluslararası iş piyasasına, ülkelerinin ekonomik kalkınmasına ve uluslararası rekabete katkı sağlayacağından (Berger ve Huntington, 2003), eğitim örgütünde yaşanacak olumlu ya da olumsuz her türlü değişim, yetiştirdiği bireyleri de etkileyebilir (Beycioğlu ve Arslan, 2010). Çünkü eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir süreç vardır. Eğitimin kendisi değişimden etkilenirken toplumdaki değişimleri de etkiler. Yetiştirdiği insan gücü ile toplumun yenilenmesine öncülük eder. Türk Eğitim Denetimi Sistemi özellikle son yapılan uygulamalarla bir değişim süreci içerisine girmiştir. Fakat bu süreç yapısal ve planlı olmayan faktörler yüzünden tam anlamıyla yönetilememiştir. Dünyadaki eğitimle ilgili değişimler dinamik bir yapıda olup hızlı ve planlı bir süreç izlenirken, Türk Eğitim Sistemi içinde yer alan denetim sistemi bu değişimlerin gerisinde kalmıştır. Eğitimin denetlenmesinin amacı; okul başarısını ve öğretimi geliştirmek, öğretmeni iş ortamında gözlemleyerek verimlerini arttırmak için tavsiyelerde bulunmaktır (Blase ve Blase, 2002; Hedges, 1989). Eğitim sisteminde ülkemizdeki gelişim ve yenileşme sürecine katkı sağlayan ve yönetsel olarak önem arz eden araçlardan birisi hiç şüphesiz denetim ve rehberlik uygulamalarıdır. Bu uygulamalar sık sık değiştirilmektedir (Gönülçar, 2018; Öztürk, 2015; Temsen, 2017). Yapılan bu değişikliklerle ilgili süreç aşağıda özetlenmiştir:

1. 23307 sayılı kanun ve 4359 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri hakkındaki kanunda değişiklik yapılmıştır. Bu kanunla İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde ilköğretim müfettişliği kadrosu ihdas edilmiştir (Resmi Gazete, 1998). Bu değişimle beraber yerelde yapılan müfettişlik mesleği daha güçlü yasal bir zemine oturmuştur.
2. 5984 sayılı yasa ile illerde görev yapan ilköğretim müfettişlerinin unvanı "Eğitim Müfettişi" olarak değiştirilmiştir. Aynı zamanda eğitim müfettişlerinin görev alanlarına il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ve orta öğretim kurumları da eklenmiştir. Devlet Memurları Kanununda belirtilen hizmet sınıflarından "Genel İdari Hizmetler Sınıfı"na alınmışlardır (Resmi Gazete, 2011).
3. 652 sayılı KHK ile Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin ismi "Eğitim Denetçisi" olarak Eğitim Müfettişlerinin ismi "İl Eğitim Denetmeni" olarak değiştirilmiştir. Yereldeki tüm eğitim

kurumlarının rehberlik, denetim, soruşturma ve inceleme görevleri il eğitim denetmenlerine bırakılmıştır (Öztürk, 2015; Resmi Gazete,2011).

4. 6528 sayılı kanunla 652 sayılı KHK'nın 44. Maddesinde bir değişikliğe gidilmiştir. Bu yasayla İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde Maarif Müfettişleri Başkanlığı oluşturulurken, ihtiyaç halinde maarif müfettişlerinin bakanlık merkez teşkilatı içinde yer alan Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'nda görevlendirilebileceklerdir (Resmi Gazete, 2014).
5. 6764 sayılı kanunla 652 sayılı KHK' da değişikliğe gidilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır. Bakanlığın merkez teşkilatındaki denetim biriminde kadrolu bakanlık maarif müfettişi istihdam edilirken, illerde İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak maarif müfettişlerinin çalışması esas alınmıştır. İllerde görev yapan maarif müfettişlerin görev tanımı değişirken, merkezde görev yapacak maarif müfettişlerine yeni ekonomik haklar tanınmış, yetkileri de artırılmıştır (Resmi Gazete, 2016; Temsen, 2017).

Ülkemizde eğitim alanında yaşanan değişim süreçlerine dair birtakım araştırmalar yapılmıştır(Aksoy,2005;Dönmez,2018; Gürses ve Helvacı, 2011;Özer, 2018; Özmen ve Sönmez,2007; Taş,2018).Tekin (2012) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde örgütsel değişimlerde değişim ihtiyacının belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamaları sadece okul yöneticileriyle değil, ekip çalışmasıyla yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir. Elalmış (2008) çalışmasında, üst yönetimin değişime açık olması, çalışanların değişime olumlu bakış açısı geliştirmesi, çalışanların yöneticilere inanmasının değişimi güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Doğru ve Uyar(2012) yönetici, öğretmen ve müfettişlerin katılımcı oldukları çalışmada, yöneticilerin ve müfettişlerin değişim sürecinde öğretmenlerin kişisel direnci ile karşılaşıldığını, yöneticilerin yetkilerinin yetersiz olması nedeniyle gerekli esnekliği gösteremediklerini ifade etmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Denetim sürecindeki bu hızlı değişimlerle beraber mesleği icra eden maarif müfettişlerinin süreç içindeki rolleri farklılaşmış ve bu değişimlere yönelik bakış açıları önem kazanmıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, değişim yönetimi bağlamında eğitim denetim sistemindeki en son değişiklikleri (6764 Sayılı Kanun kapsamı) maarif müfettişlerinin bakış açısıyla incelemektir. Araştırmanın Türk Eğitim Sistemi'nde önemli görevler yürüten ancak bilimsel araştırmalara çok fazla konu olmamış maarif müfettişlerinin eğitim denetim sistemindeki değişime dair görüşlerinin incelemesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. İncelenen bir konuyu derinlemesine anlayış kazanmak amacıyla nitel araştırma metodolojisi ile incelemiş olması bakımından da araştırmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır: Değişim yönetimi bağlamında, Türk Eğitim Denetimi Sistemi'ndeki değişimlere ilişkin maarif müfettişlerinin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma ayrıntılı ve derinlemesine veri toplamayı mümkün kılarken, katılımcıların bireysel algılarını, deneyimlerini ve bakış açılarını, doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik bir süreç izler (Creswell, 2013;Yıldırım ve Şimşek, 2011).Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik bilgilerine yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseninde deneyim sahibi kişilerin yaşanmışlıkları betimlenir. Olgu ile ilgili hem öznel hem de diğer insanlarla yaşanmış nesnel deneyimler detaylı olarak yorumlanır(Creswell,2013).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Sivas İlinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapmış olan 20 maarif müfettişi oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Bu yöntem araştırmanın hızlı yürütmesini sağladığı gibi ekonomiktir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Çalışma grubundaki müfettişlerin demografik bilgileri şu

şekildedir: Müfettişlerin 1' i bayan 19' u erkektir. 12 kişi 1-10, 6 kişi 11-20, 2 kişi 21-30 yılları arası mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların yaş dağılımı ise; 2'si 31-40, 13' ü 41-50, 2'si 51-60, yaş aralığında 3'ü 61 yaş ve üstüdür. Katılımcılardan 10'u lisans, 10'u da yüksek lisans mezunudur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmaya ilişkin veriler gönüllük esasına dayalı olarak araştırmaya katkı sağlamayı kabul eden maarif müfettişleri ile görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme, bireylerin bir konu veya duruma ilişkin neyi neden düşündüklerini, hislerini, davranışlarının arka planını, deneyimlerini, tutum, algı, düşünce gibi araştırmada önem taşıyan unsurlara yoğunlaşan bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Görüşme esnasında yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak çalışma yönlendirilmiştir. Cohen ve Manion (1994) yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla güvenilir karşılaştırılabilir veri elde edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Görüşme öncesinde araştırma içeriğiyle ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Ses kayıt cihazı kullanılarak süreçte veri kayıplarının önüne geçilmesi düşünülmüştür. Görüşme süresi ortalama 20 dakika sürmüştür. Araştırmanın görüşme soruları ilgili alan yazın taranarak oluşturulmuştur. Hazırlanan sorular, iki maarif müfettişi tarafından incelenmiş, verilen dönütle yeniden şekillendirilmiştir. Daha sonra form, alan uzmanları tarafından incelenerek gerekli düzeltmelerle son şekli verilmiştir ve görüşme formunda kullanılan sorular aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. 6764 sayılı kanunun eğitim denetimi sisteminde getirdiği değişiklikleri nasıl buluyorsunuz?
2. Eğitim denetiminde yapılan değişimlerin maarif müfettişinin üstlendikleri görevlere ve iş motivasyonuna etkileri nelerdir?
3. Eğitim denetimi sistemindeki değişimlerin eğitime, okula ve öğretmene etkileri nelerdir?
4. Eğitim denetimi sistemindeki değişimlerin, değişim yönetimi ilkelerine uygunluğu konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Verilerin Analizi

Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde gözlem, görüşme ve doküman gibi veri toplama araçlarında yer alan soru, konu ya da temalar temel alınarak analiz edilir (Ekiz, 2009, s.75). Çalışmada, araştırma sorularıyla daha önceden belirlenen temayla bir çerçeve oluşturma, bu tematik çerçeveye bağlı olarak verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması için doğrudan alıntılar yapma ve bulguların yorumlanması şeklinde betimsel analiz aşamaları takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Analiz sürecinde öncelikle katılımcılarla yapılan görüşmelere ait ses kayıtları, bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Katılımcılara yöneltilen görüşme soruları, çalışmanın alt amaçlarını teşkil etmektedir. Bu alt problemlerin her biri ayrı tema olarak kabul edilmiştir. Katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak çalışma betimlenmiştir. Katılımcılara kod verilerek numaralandırılmıştır. Örneğin birinci katılımcı için K1, ikinci katılımcı için K2 kodu verilmiş ve aynı şekilde işleme devam edilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu çalışmada verilerin geçerlik ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır. İç geçerliliğin sağlanması için, katılımcılardan elde edilen verilerden oluşturulan sonuçlar alan yazındaki diğer araştırmalarla mukayese edilmiş ve elde edilen veriler katılımcılara teyit ettirilmiştir (Yin, 2003). Dış geçerlik (aktarılabirlik) için katılımcılardan alınan verilerden direk alıntılara ile betimleme yapılmaya gayret gösterilmiştir. İç güvenirliliğin (tutarlık) sağlanmasında veri toplamak için oluşturulan soruların açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilerek verilerin ayrıntılı ve amaca uygun bir şekilde toplanması sağlanmış olup, alt sorular bağlamında verilerin gruplandırılması sürecinde alan uzmanlarından faydalanılmıştır (Ekiz, 2009). Uzman görüşü doğrultusunda nihai sonuçlar düzenlenmiştir. Dış güvenirlilik (teyit edilebilirlik) için katılımcılar açık bir şekilde tanımlanmış veri toplama, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konuları açık ve net bir şekilde ortaya konmuş, ham veriler daha sonra gerektiğinde incelenmek üzere saklanmıştır (Creswell, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Elde edilen araştırma sonuçları ortaya konan verilerle ilişkilendirilmiş ve veri kaynağı olan katılımcılar açık bir biçimde betimlenmiştir.

Bulgular

Katılımcılara sorulan görüşme soruları, çalışmanın alt amaçlarını teşkil etmektedir. Alt amaçların her biri tema olarak kabul edilmiştir. Görüşme soruları katılımcıların olumlu veya olumsuz cevap vermelerine bağlı olarak kendi içerisinde gruplandırılmıştır. Katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak çalışma özetlenmiştir.

1. 6764 sayılı kanunun eğitim denetimi sistemine getirdiği değişikliklere ilişkin bulgular:

Birinci alt problemde görüşmeye katılan maarif müfettişlerine “6764 sayılı kanunun eğitim denetimi sisteminde getirdiği değişiklikleri nasıl buldukları” sorulmuştur. Soruya verdikleri cevaplar ve bunların frekansları bir bütün olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde kanunun getirdiği değişiklikleri katılımcıların genel anlamda olumsuz buldukları (f:16) söylenebilir. Diğer katılımcılar ise yapılan kanun değişikliğini olumlu (f:4) bulmuşlardır. Bulguları temsil edecek şekilde katılımcı görüşlerine ve açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

Olumsuz görüş bildiren maarif müfettişleri; Bu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri gerekçe olarak; yapılan denetime tamamen son verilmesi (K15-K8-K13-K8-K5-K6), maarif müfettişlerinin etkisizleştirilmeleri nedeniyle soruşturma ve inceleme işlemlerinin sürdürülmesinin mümkün olmaması (K13-K4-K1-K7); merkezde az sayıda görevli müfettişle on binlerce kurumun denetiminin yapılamayacak olması (K8-K2-K13-K9); denetimde çift başlı sisteme dönülmesi (K15- K3) olarak ifade etmişlerdir. Öne çıkan bazı katılımcı görüşleri şöyledir: Maarif müfettişlerinden K15: “*Kanundaki değişiklikleri olumsuz buluyorum. Denetimde çift başlı sistem tekrar oluşturulmuştur. Bu durum denetim sistemi için talihsizlik olup müfettişlik mesleği yerelde etkisizleştirilmiştir.*” diyerek yapılan değişikliği olumsuz bulduğunu ve yerelde müfettiş rollerinin etkisizleştirildiğini belirtmiştir. K13, ise maarif müfettişlerinin denetim süreçlerindeki etkisizleştirilmesi ve soruşturma yetkilerinin elinden alınmasını şu cümleler ile vurgulamıştır: “*Yerinden yönetim anlayışının geliştiği sorunların yerelde hemen çözüldüğü bir zamanda denetimin merkezileştirilmesi katı bürokratik bir anlayıştır. Ayrıca yapılan değişimler denetimi çok daha etkisizleştirecek kurumlar üzerindeki verimlilik ve istenilen çıktıların kontrolünü imkânsız hale getirecektir. Son değişiklikler illerde maarif müfettişlerinin soruşturma ve denetim yetkisi alınmıştır. Bakanlık merkezine alınan az sayıda müfettişle devasa bir kurumun denetiminin yapılması imkânsız olup, illerde bunun zararları ortaya çıkacaktır.*” Merkezde az sayıda görevli müfettişle çok sayıdaki kurumun denetiminin yapılmasının imkânsız olacağını K8 ve K2 şu şekilde açıklamışlardır. K8: “*...Denetimsiz eğitim olmaz. Her yıl kurumlar denetlenmelidir. Üç bin kişi ile yapılamayan denetim, merkezi yapıyla ve az bir müfettiş ile yapılamaz, verimli ve etkili olamaz ...*” K2: “*..Bakanlık bir milyon personeli ve on binlerce kurumu kendi haline terk etmiş ve denetimsiz bırakmıştır ...*” K3 ise, “*Yapılan değişimi daha önceki ilköğretim ve bakanlık müfettişliği sistemindeki iki başlı denetim sistemine dönüş olarak değerlendiriyorum.*” diyerek denetimde ikili bir yapıya dönüldüğünü ifade etmiştir.

Olumlu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri; Bu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri gerekçe olarak; Denetim ve soruşturmanın yerel etkilerden kurtarılması (K14) ve denetimin etkililiğinin artması (K11-K12-K17) olarak ifade etmişlerdir. Bu konuda öne çıkan bazı katılımcı görüşleri şöyledir: Denetim ve soruşturmanın yerel etkilerden kurtarılmış olduğunu K14, şu şekilde açıklamıştır: “*Denetim ve soruşturmanın İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinden alınarak yerel etkilerden kurtarılması sağlanmış olacaktır. Bakanlık Maarif Müfettişliği oluşturulması olumlu bir durumdur.*” K11 ise, merkezi bir anlayışla denetimin etkililiğinin artacağını “*Çok yerinde bir karar olmuştur. Denetimin etkililiği artacaktır...*” şeklinde ifade etmiştir.

2. Eğitim denetiminde yapılan değişimlerin maarif müfettişinin üstlendikleri görevlere ve iş motivasyonuna etkilerine ilişkin bulgular:

İkinci alt problemde görüşmeye katılan maarif müfettişlerine, “eğitim denetiminde yapılan değişimlerin maarif müfettişlerinin üstlendikleri görevlere ve iş motivasyonuna etkileri” sorulmuştur. Maarif müfettişlerinin bu soruya verdikleri cevaplar ve frekanslar şu şekilde açıklanmıştır. Araştırmaya katılan maarif müfettişlerinin çoğunluğu taşrada görev yapan maarif müfettişlerinin denetim rolüne son verildiği ve işe karşı motivasyonlarının olumsuz olduğunu (f:16) ifade etmişlerdir. Diğer katılımcılar ise

motivasyonlarının yerinde olduğunu söyleyerek soruya olumlu (f:4) görüş belirtmiştir. Bulguları temsil edecek şekilde katılımcı görüşlerine ve açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

Olumsuz görüş bildiren maarif müfettişleri: Bu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri, gerekçe

olarak;taşrada görev yapan maarif müfettişlerinin denetim rolüne son verilmesi ve işe karşı motivasyonlarının olumsuz olmasını ileri sürmüşlerdir(K1-K2-K3-K4-K5-K6-K7-K8-K9-K10-K13-K15-K16-K18-K19-K20). Bu görüşler örneklenirse; K2:“*Mesleğimizin eğitimi etkileyecek ve eğitime katkı sunacak hiçbir rolü kalmamıştır. Moral ve motivasyonum bozuldu ancak görevime aşığım. Bize verilecek her görevi özenle yapmaya hazırım.*”Müfettişlik mesleğinin önemli rollerinden biri olan denetim rolünün kanunla geri alınmasını K3 ise şu cümlelerle açıklamıştır:“*...Denetimin maarif müfettişlerinin görev tanımından çıkarılması rollerinin etkililiğini zayıflatmıştır...*”. Mesleki yetkilerdeki daralmanın olumsuz etkilerini ve yapılan değişikliğe dair duygu durumunu K9:“*Maarif müfettişlerinin denetim ve soruşturma yetkilerinin zayıflatılması meslekle ilgili yönetmeliğinin bulunmaması alışlagelmiş rollerini gerçekleştirmesini olanaksız kılmaktadır. Eğitim ile ilgili her alanda olduğu gibi bu alanda da bir boşluk meydana gelmiştir. Mesleğim beni şu an mutlu etmiyor.*” şeklinde ifade etmiştir. Müfettişlerin etkisizleştirildiğini ve motivasyonunun azaldığını K6ise“*Maarif müfettişliği mesleği rolünü kaybetmiştir. Etkisiz ve yetkisiz kişiler haline getirilmiştir. Motivasyonum olumsuz etkilendi. İşe gidiyorum ancak istekli değilim.*” vurgulamıştır.K19 ise, mesleki kaygı ve motivasyonunu şu şekilde özetlemiştir:“*Yüzyıllık geçmişi olan bir meslek ortada kaldı mı ? Motivasyon sizlere ömür....*”

Olumlu görüş bildiren maarif müfettişleri; Bu yönde görüş bildiren dört katılımcı motivasyonlarının yerinde olduğunu bazı gerekçelerle açıklamışlardır (K17-K11-K14-K12). Bu konuda öne çıkan bazı katılımcı görüşleri şöyledir: Yapılan değişimle denetimin merkezileşmesinin etkili sonuçlar üreteceğini K17:“*Yapılan değişimle denetim bakanlık merkezinden yapılacak ve daha etkili sonuçlar üretilecektir. Zaten yerelde müfettişin çalışmasını engelleyen birçok faktör vardı. Benim işe karşı motivasyonum yerinde olup ayrıca taşrada iş yükümüzü de azaltacaktır.*”şeklinde ifade ederken, K12 ise,“*...Mesleğimizle ilgili gelişmelerden umutluyum. Öğretmenlerimize ve eğitime faydalı olabilirsek ne mutlu bize...İş motivasyonum gayet iyi.... Kimseye darılmaya küsmeye hakkımız yok. Biz elimizden geleni yapacağız.*” iş motivasyonunun iyi olduğunu, yapılan mesleki değişimlerin yerinde kararlar olduğuna dair açıklamada bulunmuştur.

3. Eğitim denetim sistemindeki değişimin eğitime, okula ve öğretmene etkilerine ilişkin bulgular:

Üçüncü alt problemde görüşmeye katılan maarif müfettişlerine, “Eğitim Denetimi Sistemi’ndeki değişimin eğitime, okula ve öğretmene etkileri” sorulmuştur. Maarif müfettişlerinin soruya verdikleri cevaplar ve frekanslar şu şekilde açıklanmıştır.Katılımcı görüşü doğrultusunda değişik gerekçelerle olumsuz değerlendirmeler(f:24) yapılmış olup bazı katılımcılar(f:2)ise denetimin etkililiğinin artacağını belirterek aksi yönde görüş bildirmişlerdir.Bulguları temsil edecek şekilde katılımcı görüşlerine ve açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

*Olumsuz görüş bildiren maarif müfettişleri;*Bu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri gerekçe olarak, aday öğretmen yetiştirme sürecinin bozulacağı ve göreve yeni başlayan idarecilerin rehberlik hizmetlerinin kesintiye uğrayacağı(K8-K10-K15-K2-K4-K19); okulların kendi aksaklıklarını görmede yetersiz kalacağı(K8-K1); okullardan geri dönüt mekanizmasının bozulacağı (K3-K13-K9-K10-K19-K20); şeffaflık ve hesap verilebilirliğin kaybolacağı (K4-K5-K19-K20);idarecilerin soruşturmacı ve denetim elemanı gibi görev almaları öğretmen ve idareciler arasında huzursuzlukları ve çatışmaları arttıracığını (K4-K6-K9-K10-K18-K20) göstermişlerdir.

Katılımcı görüşleri örneklenirse;K10:“*Okullardaki okul aile birlikleri, öğretim çıktıları, okul gelişimi, okul servis araçları, taşıma araçları yemek hizmeti, okul güvenliği, iş sağlığı ve güvenliği konularında müfettiş rehberliğinden mahrum kalınacaktır. İl ve ilçe milli eğitim müdürleri okullar hakkında bilgi sunan üçüncü bir gözden mahrum kalacaklar.Aday öğretmen yetiştirilmesi süreci sekteye uğrayacaktır....*” diyerek aday öğretmen yetiştirme sürecinin bozulacağını ve idarecilerin birtakım konulardaki rehberlik hizmetlerinden mahrum kalacağını belirtmiştir.K8 ise,“*Okulların denetlenmemesi sorunu ortaya çıkacaktır.Eğitim öğretim süreçlerinin kalite ve niteliğinde düşme olacaktır.Öğretmen kendinin denetlenmeyeceği bilinciyle görev hassasiyetinde azalma olabilir. Okul müdürünün yetersiz kaldığı durumda eğitim süreçlerinde müfettiş etkili oluyordu. Artık bu yardım olmayacaktır. Eğitim denetimsiz olursa olumsuz bir tablo ortaya çıkacaktır.*” şeklinde görüşünü belirterek okullarda ortaya çıkabilecek muhtemel aksaklıklara vurgu yapmıştır.

Daha önceki eğitim denetimi sisteminde maarif müfettişlerinin yetersiz kaldığını, yeni oluşturulan sistemde ise denetimde etkililiğin sağlanamayacağını K3: “...Eski eğitim denetimi biçiminde etkili verimli bir denetim sistemi zaten yoktu. Yeni denetim sisteminin ise beş yüz bakanlık maarif müfettişi eliyle etkili olması mümkün değildir. Özellikle birleştirilmiş sınıflı köy okullarında ve kırsal kesimdeki okullarda eğitimde sorunlar yaşanması söz konusu olabilir.” Sözleriyle ifade etmiştir. Yerelde kurumların denetlenmemesine bağlı olarak hesap verilebilirlik ve şeffaflığın bozulacağını K5 ise, “ ...

.Denetimsizlikle hesap verebilirlik , şeffaflık vb. kaybolacağı için kamu kaynaklarının rasyonel kullanılmaması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Yapılan veya öngörülen işlerin denetlenmemesi kamu adına olumsuzluk oluşturacaktır.” diyerek farklı bir açıdan değerlendirme yapmıştır. Denetim yapılamamasına bağlı olarak çalışma barışının bozulabileceğini K6, “Okul idarecileri ve personel arasında sorunların artacağı, yönetimin elini zayıflatacağı eğitim sisteminde çalışma barışını bozacağı, sorunları artıracacağı düşüncesindeyim.” diye belirtirken, K20 ise, “Okulların zaman içerisinde belli aralıklarla denetlenmesine son verilecektir. Okul personelleri arasında kavga ve şiddet olayları artacaktır. Kurumlarda şeffaflık bozulacaktır.” şeklinde ifade etmiştir.

Olumlu görüş bildiren maarif müfettişleri; Bu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri gerekçe olarak denetimin etkililiğinin artacağını (K17-K12) ileri sürmüştür. Katılımcı görüşü örneklenirse; K17, denetimin etkililiğinin artacağını, öğretmenlere yönelik alternatif denetim yöntemleri geliştirilmesi gerektiğini şu cümlelerle açıklamıştır: “Okuldan beklentilerinin çeşitlenmesi, müfettişlerin liderlik rollerini ön plana çıkaracaktır. Bu beklentilere cevap verebilmek için müfettişlerin son derece donanımlı olması gereklidir. Merkezden bu işin yapılması eğitimde denetimin etkisini artıracaktır. Öğretmenlere yönelik alternatif denetim sistemleri geliştirilmelidir.”

4. Eğitim Denetim Sistemi’ndeki değişimlerin, değişim yönetimi ilkelerine uygunluğuna ilişkin bulgular:

Dördüncü alt problemde görüşmeye katılan maarif müfettişlerine Eğitim Denetimi Sistemi’ndeki değişimlerin, değişim yönetimi ilkelerine uygunluğu konusundaki düşünceleri” sorulmuştur. Soruya verdikleri cevaplar ve bunların frekansları bir bütün olarak aşağıda açıklanmıştır. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde, değişim süreçlerinde genel olarak değişim yönetimi ilkelerine uyulmadığı yönünde olumsuz görüşlerin (f:51) olduğu söylenebilir. Bazı katılımcılar ise soruya olumlu yönde görüş bildirmiş ve yapılan değişiklikleri faydalı bulmuş ve değişim yönetimi ilkelerine uygun yapıldığını (f:4) belirtmiştir. Bulguları temsil edecek şekilde katılımcı görüşleri ve açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

Olumsuz görüş bildiren maarif müfettişleri: Bu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri şu gerekçeleri ileri sürmüşlerdir: Değişimlerin planlı ve kontrollü yapılmadığını (K7-K19-K2-K1-K8-K4-K5-K6-K7-K16-K17-K18-K3); veriye dayalı rasyonel bir yol haritası oluşturulmadığını(K2-K8-K13-K16-K17); sonuçlarının değerlendirilmediğini (K7-K9);değişim kararlarının üst yönetimlerce alındığını(K20-K5-K6-K17); paydaş görüşü alınmadığı veya alınsa da karar aşamasında dikkate alınmadığını (K7-K19-K9-K1-K8-K15-K5-K13-K16); değişim sürecinde çalışanlarla vizyon paylaşımı yapılmadığını(K20-K9-K1-K15-K5);çalışanın motivasyonunun düşünülmediğini(K15-K4-K6-K13); kısa vadeli günü birlik çözüm yollarına başvurulduğunu (K20-K8-K4-K6); değişime yönelik güçlü bir örgütsel kültür oluşturulamadığını(K7-K20); yapılan her değişim sonunda istenilen sonuçlar elde edilemeyince bozulan yapının tekrar inşasıyla uğraşıldığını(K2-K8-K6) bu bağlamda değişim yönetim ilkelerine dikkat edilmediğini bildirmişlerdir .Görüşler örneklenirse; Değişimin planlı ve kontrollü yapılmadığınıK2: “Değişim stratejik, hesaplı ve planlı olarak yapılmıyor.

Müfettişler değişim ile ilgili hiçbir aşamaya dahil edilmemişlerdir. Bu haliyle değişim olgusuyla barışık değilim. Kafamda olması gereken denetim sistemi bu değildir. Yapılan değişimin bilimsel bir ayağı olduğunu düşünmüyorum. Köklü değişimler yapılamıyor maalesef sürekli bir şeyler bozulmakta sonra tekrar eskiye dönülmektedir.” sözleriyle ifade ederken, değişimlerin veriye dayalı rasyonel ve bilimsel ilkelere uygun yapılmadığını K8: “Olumlu yönde değişime karşı değilim. Değişmeyen tek şey değişimdir. Ancak yapılan işler akademik alt yapıya uygun değildir ve ülke gerçekleriyle bağdaşmamaktadır. Günlük politikalarla, bilimsel olmayan, verilere dayanmayan bu tür anlayışla yapılan değişimler tabanda kabul edilmiyor veya başarısızlığa uğruyor..... anlık, paydaşı referans almayan bir anlayışla hareket edilmesi halinde değişimin gerçekleştirilmesi mümkün değildir.”diyerek açıklamıştır. Değişim süreçlerinde elde edilen sonuçların değerlendirilmediğini K9:

“Aslında değişimler ihtiyaçlardan doğar. Değişimin paydaş görüşü alınmadan yapılması başarısız olmasının altında yatan en büyük etkidir. Pilot uygulamalar yapılmıyor yada uygulama sonuçları uygulayıcılara ulaşmıyor. Değişimler hakkında yeterli bilgi akışı yok.” diyerek ifade etmiştir. K13 ise, değişim süreçlerinde paydaş katılımının sağlanmadığını: “Değişim kaçınılmaz bir olgudur. Değişimler paydaşların ortak katılımıyla ve istişare edilmesiyle sürekli ve etkili olur. Milli Eğitim Bakanlığı çıktılarını denetleyecek olan teftiş sistemi bilimsel olmayan ve ölçme değerlendirme biliminden uzak bir anlayışla kendi sistemini yeniden dizayn etmiştir.....” sözleriyle dile

getirirken, K20, değişimde paydaşlarla vizyon paylaşımı yapılmadığını “Değişim üst kademedan başladığından alta sorma gereği duyulmamıştır.... Açık bir vizyon ortaya konulmamıştır. Bu durumda eğitimde zaman kaybına neden olmaktadır.” sözleriyle açıklamıştır. Çalışanın motivasyonunun düşünülmediğini ve günü birlik çözümler adına değişimlerin yapıldığını K4 ise, “Değişimler kalıcı olmayacaktır. Değişim planlı ve kontrollü örgütsel düzen içerisinde yapılmamıştır. Yapılan değişimlerde ön plana çıkan değişim özelliği günübirlik çözümler üretilmesidir. Yaşanan gelişmelerin moral ve motivasyonumuzu olumsuz etkilediği, çalışma azim ve direncimizi kırmıştır.....” sözleriyle ifade ederken, değişime yönelik güçlü bir örgütsel kültür oluşturulamadığını K7 ise, “Maalesef olumlu bir değişim kültürü oluşturulamamıştır. Bu yüzden değişimlere direnç vardır ama direnç bir şekilde aşılarak bürokratların istediği şekilde yapılmaktadır. Ancak sonuçlar iç açıcı olmamaktadır.” sözleriyle açıklık getirmiştir. Yapılan her değişim sonunda istenilen sonuçlar elde edilemeyince bozulan yapının tekrar inşasıyla uğraşıldığını K6, “On yıldır denetimde değişim yaşıyorum. ... Değişimler bilimsel ,rasyonel ve bilinçli değildir. Yapılan değişiklikler önceki değişikliğin tekrarı mahiyetindedir.” sözleriyle dile getirmiştir.

Olumlu görüş bildiren maarif müfettişleri: Bu yönde görüş bildiren maarif müfettişleri gerekçe olarak; değişimlerin planlı kontrollü değişim yönetim ilkelerine uygun yapıldığını (K10-K11-K12-K14) belirtmişlerdir.

Görüşler örneklenirse; K10, mesleki özeleştiride bulunmuş ve değişimin faydalı olduğunu “Değişim yönetiminde amaç değişim ve kalite getirmektir. Maalesef birçok meslektaşımızın birinci önceliği gittikleri kurumlarda problem çözme yerine adeta problemin bir parçası olmaya; olaylara duygudaş (empatik) yaklaşmak yerine piyeyi deve yaparak öğretmen ve idarecilerin nefretini kazandılar. Böylece her ortamda müfettişlerin istenmeyen eleman olarak anılmasına sebep oldular. Mesleğimizde tümüyle bir revizyona gidilmesi faydalı olmuştur. psikolojik olarak bu işi kabullenmekten başka bir çaremiz yoktur. Bu değişim yararlı olacaktır. Bir çok meslektaşımız belki de kendince empati yapacaktır.” sözleriyle vurgularken, değişimlerin planlı, kontrollü, değişim yönetim ilkelerine uygun yapıldığını K11 ise: “ Bu değişimin kesinlikle güçlü şekilde etkileri olacaktır. Merkezilikten kurtulup yerele daha çok önem verilecektir. Müdürlerin denetim yetkisi artırılmıştır. Bürokratların analizleri doğrultusunda değişim ihtiyacına binaen değişikliklere karar verilmekte üstten karar alınması da yanlış yapılacağı anlamına gelmez. Zamanla iyi sonuçlar oluşacaktır. Değişim planlı, stratejik, kontrollü, ilkel olarak yapılıyor.” sözleriyle açıklık getirmiştir. K12, değişimlerin planlı, kontrollü, değişim yönetim ilkelerine uygun yapıldığını ve değişime direncin normal olduğunu: “Teftiş sisteminin bakanlık bünyesinde olmasının yerelde olmasına göre daha olumlu sonuçlar doğuracağını düşünüyorum. Denetimin etkili ve verimli olması güçlü kanunlara bağlıdır. Bakanlık Maarif Müfettişliği sayesinde denetimde etkililik artacaktır. Bize düşen var olan duruma direnmek değil uyum sağlamaktır. Yapılan değişimin değişim yönetimi ilkelerine uygun olduğunu düşünüyorum. Her türlü değişime karşı belli oranda direnç olması ise normal kabul edilmelidir. Özellikle eski statüsünü kaybetmekten korkanlar direnecektir.” sözleriyle ifade etmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar alt problemler referans alınarak temalandırılmıştır. Araştırma bulguları bağlamında tema içerikleri tartışılmış ve sonuçlar ortaya konulmuştur. Öncelikle araştırmada 6764 sayılı kanunun Türk Eğitim Denetimi sisteminde getirdiği değişiklikleri maarif müfettişlerinin nasıl buldukları incelenmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların bu kanunun getirdiği değişiklikleri genel anlamda olumlu bulmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yerelde yapılan denetimlere tamamen son verildiğini, maarif müfettişlerinin etkisizleştirilmeleri nedeniyle soruşturma ve inceleme işlemlerinin sürdürülmesinin mümkün olmadığını, merkezde az sayıda görevli müfettiş ile on binlerce kurumun

denetimin yapılmasının imkânsız olacağını, denetimde çift başlı sisteme dönüldüğünü ifade etmişlerdir. Dolayısıyla eğitim denetimi işlevinin zayıflatılmasının yerel düzeyde eğitimde olumsuz çıktılar oluşturabileceği söylenebilir. Gül (2017) maarif müfettişlerinin katılımcı olduğu çalışmada, Maarif Müfettişleri Başkanlığı'nın kaldırılması sürecini değerlendirmiştir. Araştırma ile denetim görevinin okul yöneticilerine bırakılmasının beraberinde yanlılığı getireceği, soruşturmaların yürütülmesinde objektifliğin bozulacağı bulgularına ulaşmıştır. Aslanargun ve Göksoy (2013) yaptıkları çalışmada yerelde denetim işlevinin müfettiş yerine okul müdürleri tarafından yapılmasının nesnellik uzmanlık açısından sakıncalarının olacağını, birtakım çatışmalara yol açabileceğini belirtmişlerdir. Şahin ve Avan (2018), denetimin yerelde etkisizleştirilmesi ve okullarda denetim işlevinin yürütülememesi nedeniyle

okul servis araçlarının yeterince denetlenmediğini araştırmasında ortaya koymuşlardır. Şahin (2017) ise maarif müfettişleri tarafından okullarda verilen rehberlik hizmetlerinde birtakım sıkıntıları olsa da maarif müfettişlerinin rehberliğinin önemine vurgulama yapmıştır. Bozak (2017) yaptığı çalışmada maarif müfettişleri görüşlerine göre, denetimi etkisizleştirmenin öğretmenlerin işbaşında yetiştirmelerini, sınıf yönetimini ve eğitim öğretim hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği yönünde bulgulara ulaşmıştır. Gül (2017), Aslanargun ve Göksoy (2013), Şahin ve Avan (2018), Şahin (2017), Bozak (2017), tarafından yapılan tüm bu bulgu ve sonuçlar yaptığımız çalışmayla açığa çıkarılan; *denetimlere tamamen son verildiği, maarif müfettişlerinin etkisizleştirmeleri nedeniyle soruşturma ve inceleme işlemlerinin sürdürülmesinin mümkün olmadığı, merkezde az sayıda görevli müfettiş ile kurum denetimlerinin yapılmasının imkansız olacağı* bulgularını desteklemektedir.

Araştırmamız içeriğinde, eğitim denetiminde yapılan değişimin maarif müfettişlerinin üstlendikleri görev ve iş motivasyonuna etkileri incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğu taşrada görev yapan maarif müfettişlerinin denetim görevine son verildiğini, değişim sonrası maarif müfettişlerinin işe karşı motivasyonlarının olumsuz olduğunu belirtmişlerdir.

Köklü bir geçmişe sahip ve rehberlik rolü de olan maarif müfettişlerinin, kurumları geliştirme ve yenileşme çalışmalarına katkı sundukları bilinmektedir (Özdayı ve Özcan, 2005; Şahin, 2017). Rol ve görevleri daha önce 652 sayılı KHK ile tanımlanmış (Resmi Gazete, 2014) iken, 6764 sayılı kanunla yapılan son değişikliklerle yerelde görev yapan müfettişlerin rollerinde daralma olmuştur (Resmi Gazete, 2016). Sayıştay (2019), tarafından yayımlanan raporda eğitim denetimi sisteminin mevcut haline ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Raporda illerdeki mevcut müfettiş kapasitesinin etkin kullanılmadığı, merkezde sınırlı bir kadro oluşturulduğu, izlenen süreç sonunda teftiş sisteminin etkili bir yapı ve işleyişe kavuşturulmadığı, gelinen aşamada bir milyon personeli ve 60.000 kurumu bulunan bakanlığın merkezde yapılandırdığı 498 müfettişle yeterli düzeyde teftiş soruşturma rehberlik analiz ve raporlama yapılmasının mümkün görülmediği belirtilmiştir.

Çoban (2016), tarafından yapılan çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı'nda son yıllarda gerçekleşen yapılanma süreçleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda değişimle ilgili kararlarda katılıma özen gösterilmediği, değişimin çalışanlar üzerindeki etkisinin göz ardı edildiği, değişim sonrası kurgulanacak modelin iyi kurgulanamadığı, değişim sürecinde kaygı ortamının hâkim olduğu ve güven ortamının oluşturulamadığı belirtilmiştir. Nitekim bu çalışmada yer alan katılımcı görüşleri de yapılan değişimlerde benzer anlayış ve süreçlerin izlenmesi yönüyle de Çoban (2016), tarafından yapılmış çalışma sonuçlarına uygun düşmektedir.

Araştırmaya katılan maarif müfettişleri görüşlerine göre, eğitim denetimi sisteminde yapılan değişimin eğitime, okula ve öğretmene etkileri incelendiğinde; Katılımcı görüşü doğrultusunda okul çalışanlarına denetim ve rehberlik hizmetinin yapılmamasının bir sonucu olarak, aday öğretmen yetiştirme sürecinin bozulacağı ve göreve yeni başlayan idarecilerin rehberlik hizmetlerinin kesintiye uğrayacağı, okulların kendi aksaklıklarını görmede yetersiz kalacağı, okullardan geri dönüt mekanizmasının bozulacağı, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin kaybolacağı, idarecilerin soruşturmacı ve denetim elemanı gibi görev almaları öğretmen ve idareciler arasında huzursuzlukları ve çatışmaları arttıracığı kaygılarını dile getirmişlerdir.

Alanda yapılan çalışmalardan bazıları incelendiğinde denetmenlerin eğitim öğretim süreçlerini geliştirmede olumlu katkıda buldukları ve bu yönde beklenti olduğu görülmektedir (Erdem ve Eroğlu, 2012; İmren, 2017; Kaya vd., 2015; Korkmaz ve Özdoğan, 2005; Ovalı, 2010). Dönmez (2018)

göre, eğitim denetimi sisteminde yapılan değişimler ilde görev yapan müfettişler atıl kapasite haline getirilmişlerdir. Özer (2018) göre, teftiş sistemi adına yapılan son değişimler yapısal ve personel rejimi açısından bilimsel ve bürokratik gerekçeleri ortaya konulmamıştır. Bozak (2017) yaptığı araştırmada, aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesi denetim alanında uzman olmayan kişilerce yapılacak olan denetimin, eğitim öğretime ilişkin hedeflerin gerçekleştirilmesini aksatacağı; öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı; öğretmen yetersizliklerine ilişkin tespitlerin yapılmasının güçleşeceği bulgularına ulaşması çalışma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Eğitim denetimi sisteminde değişimlerin değişim yönetimi ilkelerine uygunluğu konusu incelendiğinde;

katılımcıların çoğu değişimlerin planlı ve kontrollü yapılmadığı, değişim sonuçlarının değerlendirilmediği, değişim kararlarının bakanlık üst yönetimlerince alındığı paydaş görüşü alınmadığı, değişim sürecinde çalışanlarla vizyon paylaşımı yapılmadığı, çalışan motivasyonunun düşünülmediği, değişime yönelik güçlü örgütsel kültür oluşturulmadığı, yapılan her değişim sonunda

istenilen sonuçlar elde edilemeyince bozulan yapının tekrar inşasıyla uğraşıldığı bu bağlamda değişim yönetim ilkelerine dikkat edilmediği yönünde görüş bildirmişlerdir. Eğitim denetiminde yapılan değişim süreçlerine bakıldığında ve değişim yönetimi ilkeleri bağlamında değerlendirildiğinde bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşen araştırmaların bulunduğu görülür(Dönmez,2018;Gürses ve Helvacı, 2011; Özer, 2018; Özer ve Yılmaz,2015; Özmen ve Sönmez,2007;Taş,2018; Tushman ve O'Reilly, 2004).Özmen ve Sönmez (2007) göre değişim süreçlerinde değişim düşüncesine ortak bir kararlar varılması başarılı değişimin ön adımıdır.

Mevcut durumun, eksikliklerin çalışanlar tarafından net bir şekilde görülmesi sağlanmalıdır. Paylaşımçı bir vizyon oluşturulmalı ve karar sürecine tüm çalışanlar dahil edilmelidir. Gürses ve Helvacı (2011) yaptıkları araştırmada okullarda yapılan değişimlere karşı öğretmenlerin direnme nedenini değişimden zarar görme olarak açıklamışlardır.

Direncin önlenmesi için okul yöneticileri, değişim sürecinde öğretmenlerinin fikir ve düşüncelerini önemser bir tutum sergilemesi gerektiğini ifade etmiştir. Özer (2018) göre teftiş sisteminde yapılan son değişimler genel olarak eğitim sistemine, özeldede denetim alt sistemine fayda sağlamamasının yanında yapılan değişimlerin neden yapıldığı açıklanmamıştır. Taş (2018) göre ise şu anki teftiş sisteminde yapılan değişimler sorun çözmekten uzak ve çağın yönelimlerine uygun olmayan düzenlemeler olduğu yönünde iddialar barındırmaktadır. Dönmez'e (2018) göre denetimin amacı eğitimin ve öğretmenin niteliğini geliştirmektir. Bu amaçla denetmenler çok iyi yetiştirmesi gerekirken, yapılan düzenlemelerle değişim süreçleri olumlu olarak şekillenmemiş ve örgütsel adalet sağlanamamıştır. Tushman ve O'Reilly (2004) değişim yönetimi modelinde kültür, insan, yapı, stratejik görev temaları değişim yönetiminin merkezindedir.

Değişim süreci uygun liderlik ve strateji ile yürütülmeli, insan kaynağı kapasitesi artırılarak stratejik örgütlenmeyle beraber görev ve ödül dağıtımı yapılmalı, örgütsel değişim kültürüyle normlar belirlenmeli, hedef ve vizyon oluşturulduktan sonra bunlar örgüt çalışanlarıyla paylaşılmalıdır. Halbuki bu çalışmada olduğu gibi, norm belirleme, merkeze insanı alma, hedef paylaşımı ve insan kaynağı kapasitesinin artırımı yönleriyle yapılan değişim yönetiminin başarılı olmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak; maarif müfettişlerinin,6764 sayılı kanunu kapsamında Türk Eğitim Denetimi Sistemi'nde yapılan değişimleri olumlu bulmadıkları, motivasyonlarının bu durumdan olumsuz etkilendiği, iş tanımlarında daralma olduğunu anlaşılmaktadır.

Ayrıca eğitimde rehberlik ve denetim hizmetlerinin sekteye uğradığı bu çerçevede okula, eğitime ve öğretmene yönelik olumsuz sonuçlarının olacağı, Türk Eğitim Denetimi Sistemi'nde yapılan son değişimlerle değişim yönetimi ilkelerine uygun yapılmadığı yönünde değerlendirmeler söz konusudur. Araştırma bulguları ve sonuçları yerel ve belli bir ili kapsamakla beraber alan yazındaki diğer veriler de dikkate alınarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Eğitim denetim sistemindeki değişiklikler ile ilgili olarak, maarif müfettişler üzerinden daha geniş örneklem alınarak araştırma yapılabilir veya idareci ve öğretmen görüşleri çerçevesinde

katılımcılar çeşitlendirilebilir.

- Yapılacak kanun değişiklikleri ile eğitime katkı sunabilen etkili bir eğitim denetim sistemi oluşturulabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılacak benzer değişim süreçlerinde değişim yönetimi
- ilkelerine uygun hareket etmesi gerektiği önerilebilir.

Kaynakça

- Adair, J.E. (2003). *Effective strategic leadership*. London: Pan.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları Ankara ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır ? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı: 98-121
- Bendor, S.P. (2004). Change Management Tools Key to Winning Internal Acceptance Implementing offshore strategies. *Outsourcing Journal*, 28-53
- Berger, P. L ve Huntington, S. (2003). *Bir küre bin bir küreselleşme-çağdaş dünyada kültürel çeşitlilik*, (çev:A. Ortaç). İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(7), 153-173
- Blase, J ve Blase, J. (2002). The micropolitics of instructional supervision. *Education Administration Quarterly*, 38(1), 6-44.
- Bozak, A. (2017). Maarif müfettişlerinin denetim sistemi hakkında yapılan yasal düzenlemelere ve müfettişlik mesleğine ilişkin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(38), 90 -110.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çev. E: M. Bütün ve S. B. Demir.). Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Cohen, L. ve Manion, L. (1994). *Research methods in education*. Londra: Routledge.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri: Değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çoban, Ö. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Gazi Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Doğan, E. (2002). Küreselleşme ve eğitim. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (6), 87-98.
- Doğru, S. ve Uyar, M. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya ili örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* (32), 119-143
- Dönmez, B. (2018). Türkiye’de eğitim denetiminin önemi ve denetim sisteminin yeniden yapılandırılması. *Eğitime Bakış Dergisi*. (44), 3-9.
- Drucker, P. F. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çev: İ. Bahçıvanlı). İstanbul: Epsilon.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Elalmış, B.A. (2008). *Çalışma hayatı ve organizasyonlarda değişim ve değişim yönetimi üzerine örnek uygulama, Lafarge Çimento Grubu*. Gazi Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Erdem, A.R. ve Eroğlu, M.G. (2012). Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ders denetiminde eğitim müfettişlerinin öğretmene ilişkin tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (31), 13-2
- Fullan, M. (2003). *Change forces with a vengeance*. London: Routledge Falmer.
- Gönülaçar, Ş. (2018). Eğitim denetiminde dönüşüm sancısı, *Eğitime Bakış Dergisi*, 43, 88-98.
- Gül, İ. (2017). Maarif müfettişleri başkanlıklarının kaldırılmasıyla ilgili müfettiş görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 23-38
- Güvenli, A. (2007). *Anadolu lisesine dönüştürülen genel lise yöneticilerinin örgütsel değişim sürecinde değişim liderliği İstanbul örneği*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gürses, G ve Helvacı, M. A. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. <http://www.Insan Bilimleri.com> Erişim. 01.10.2019.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hedges, L.E. (1989). *Supervising the beginning teacher an affirming approach*. Illinois: The Interstate Prenters and Publisher Inc.
- Helvacı, M.A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi- ilke, yöntem ve süreçler* (2.Baskı).

- İstanbul: Nobel Yayınevi.
- İmren, S. (2017).*Öğretmenlerin mesleki gelişiminde maarif müfettişlerinin eğitim - öğretim ile ilgili rehberlik rolleri Van ili Çaldıran ilçesi örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu.
- Kaya, A., Balay, R ve Karakuş, M. (2015). Yönetici, öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim kurumlarında yapılan denetimin okul başarısı ve gelişimine katkısı, *Eğitime Bakış Dergisi*, (33), 39-48
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Korkmaz, M ve Özdoğan, O. (2005). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 431-443.
- Kotter, J.P. (1999). *Değişimi yönetmek: Dönüşüm çabaları neden başarısız kalıyor.* (Çev: M. Tüzel.) İstanbul: Mess Yayın.
- Morrison, K. (1998). *Management Teories for Educational Change*, London: Sage
- Ovalı, Ç. (2010). *İlköğretim müfettişlerinin rehberlik rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin müfettiş yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi. Balıkesir.
- Özer, Z. (2018). 2023 Eğitim vizyonu perspektifinde denetim yapısı ve mevcut sorunlar. *Eğitime Bakış Dergisi*, (44), 44-52.
- Özer, N ve Yılmaz, A. (2015). Maarif müfettişlerinin inceleme soruşturma çalışmalarını yürütürken karşılaştıkları sorunlar. *Eğitime Bakış Dergisi*, 33, 39-48.
- Özdayı, N ve Özcan, Ş. (2005). Teftiş sürecindeki geribildirimlere göre teftişin öğrenen örgüt kültürüne katkılarının öğretmen görüşleriyle değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(136), 39-51.
- Özmen, F ve Sönmez, Y. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 177-198.
- Öztürk, M. (2015). Türkiye de maarif müfettişlerinin uygulamada karşılaştıkları sorunlar. *Eğitime Bakış Dergisi*, (33), 73-80.
- Pendlebury, J., Grouard, B ve Meston, F. (1998). *The ten keys to successful change management* West Sussex: John Wiley and Sons.
- Pfahl, E. (2003). Enterprise educational change management. <http://www.clomedia.com/2003/07/01/enterprise-education-and-change-management> Erişim: 09/10/2017
- Resmî Gazete. (1998). 4359 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunla Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun. Sayısı : 23307
- Resmî Gazete. (2010). 5984 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunla Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun, Sayısı : 27610
- Resmî Gazete. (2011). 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Sayısı: 28054 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> Erişim: 29/11/2018
- Resmî Gazete. (2014). 6528 Sayılı Kanunla 652 Sayılı KHK Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm> Erişim: 18.05.2017.
- Resmî Gazete. (2016). <http://6764 Sayılı Kanunla Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunla Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun Sayısı: 29913> www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/12/20161209.pdf Erişim Tarihi: 16/11/2018
- Robins, Stephan P., David A. D. Cenzo. (2013). *Fundamentals of Management*, Sixth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Salminen, A. (2000). *Implementing organizational and operational change factors of change management*. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology Industrial Management. Helsinki.
- Sayıştay. (2019). Milli Eğitim Bakanlığı 2018 Yılı Sayıştay Denetim Raporu. Erişim <https://www.sayistay.gov.tr/files/raporlar/kid/2018/Genel> adresinden 04/10/2019 tarihinde alındı.
- Şahin, İ. (2017). Öğretmen ve müfettiş penceresinden rehberlik ve denetim çalışmalarına bakış. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 10 (2), 251-273.
- Şahin, S ve Avan, Y. (2018). Öğrencilerin güvenli taşınmasında sorunlar ve çözüm önerileri, *Journal of Institute Of Economic Development And Social Researches*, 4, 440-447.
- Taş, H. (2018). 2023 Eğitim vizyonunun teftiş ve kurumsal rehberlik düzenlemesi üzerine bir değerlendirme. *Eğitime Bakış Dergisi*, 44, 10-17.
- Tekin, N.G. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği)*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi. Aydın.
- Temsen. (2017). Kadrotalebi. <http://www.kamudanhaber.net/guncel/maarif-mufettiseri-sorunlarini-tem->

- sen-araciligi-ile-cumhurbaskanina-h356693.htmladres i Erişim: 26.12.2019.
- Tushman, M.,ve O'Reilly, C. (2004). *Managerial problem solving: a congruence approach*. New York:OxfordUniversity .<http://e-learning.hnagroup.com/resource/97/01336198006073.pdf> adres i Erişim:26/12/2019
- Yıldırım, A ve Şimşek, H.(2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*(8. Baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K.(2003). *Case study research: design and methods*, (3. Baskı). Thousand Oaks CA: Sage.