

İstanbul İlinde Görev Yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Denetim Hizmetlerinin Etkililiğine İlişkin Görüşleri

SÜLEYMAN GÖKSOY*

İstanbul İl Eğitim Denetmeni

ŞENYURT YENİPİNAR**

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Özet: Bu araştırmada; İstanbul ilindeki 35 Rehberlik ve Denetim Bölgesinde görev yapan İl Eğitim Denetmenlerinin; “Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme, Teftiş ve Değerlendirme, İnceleme ve Soruşturma, Araştırma” görevlerini yürütürken bölgelerinde karşılaştıkları “güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler” e ilişkin görüşleri Stratejik Yönetim Yaklaşımı içerisinde yer alan SWOT analizi aracılığıyla belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili genelinde 35 Rehberlik ve Denetim Bölgesinde görev yapan ve rehberlik ve işbaşında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma ve araştırma iş ve işlemleri ile görevli 271 İl Eğitim Denetmi oluşturmaktadır. Araştırmada tüm İl Eğitim Denetmenlerinin görüşlerine başvurulduğundan örneklem tayinine gidilmemiştir. Araştırma sonucunda; İstanbul ilinde görev yapan İl Eğitim Denetmenleri yürüttükleri “Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme, Teftiş ve Değerlendirme, İnceleme ve Soruşturma, Araştırma” görevleri sırasında sahip olduklarına inandıkları bilgi, beceri ve deneyimlerini ve liderlik yeteneklerini kendileri için “en güçlü yönleri” olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte; iş doyumlarının düşük olmasını, mesleki etik ilkelerine ve müfettişlik davranış normlarına uyulmamasını ve denetim etkinliklerinde yeterli titizliğin gösterilmemesinin “en zayıf yön” olduğu konusunda ağırlıklı görüş bildirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte; İstanbul ilindeki İl Eğitim Denetmenleri yönetici ve öğretmenlerin rehberliğe açık olmaları, başkanlığın web sitesi ile ARGE grubunun bulunması, şehrin sosyal ve kültürel imkânları ile çok sayıda üniversiteye sahip olmasını “en iyi fırsat” olarak belirtirlerken, “en çok tehdidin” ise kurum teftiş ve inceleme soruşturma raporlarının bağlayıcılığının olmadığı, ulaşım güçlüğü ve kaza riski taşıdığı, diğer müfettişlik kurumları ile aralarındaki statü farkı olduğu ve ilköğretim müfettişliğinin yasal düzenlemelerle etkisizleştirildiği algısında dırlar.

Anahtar Kelimeler: İl Eğitim Denetmeni, Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler.

* Süleyman GÖKSOY, İstanbul İl Eğitim Denetmeni, goksoys@hotmail.com

** Şenyurt YENİPİNAR, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D. Doktora Programı Öğrencisi, senyurtyenipinar@hotmail.com.

The Ideas Of The Education Inspectors, Who Work In Istanbul, About The To Executing The Supervision Service

Abstract: In this research, the aim is to make 35 the Education Inspectors, who work in the Guidance and the Supervision Region in İstanbul, define the strongest and the weakest sides, the opportunities and the threats, which they come face to face with when they execute their profession, with Swot analysis which takes part in the Strategic Administration Approach. The research includes 271 the Education inspectors who work in the Guidance and the Supervision Region and who are responsible with the Guidance and the Training at work, the Inspection and the Evaluation, the Exemination and the Investigation. Because of the fact that the opinions of all the Primary inspectors are applied, no example is given. According to the outcome of the research the Education Inspectors, who work in İstanbul, think that the knowledge, the skills, the experiences and the leadership ağabeylities, which they believe they they have them during the Guidance and the the Traning at work the Inspection and Evaluation, the Exemination and the Investigation duties, are the strongest sides for themselves. However, they have the agreement of opinion that having the lowest work satisfaction, not obeying the inspectorship behaviour norms and the Professional morals principles and not showing enough fastidiousness at the supervision activities are the weakest sides. Nevertheless, while the Primary Inspectors of İstanbul are stating that the openness of the teachers and the directors towards guidance, the precidency's having web site and ARGE group are the best opportunities, they have the perception that the istitution inspection evaluation and investigations raports' not being obliging, transportation difficulty, the risk of accident, the status difference between them and the other inspectorship institutions, the Education Inspectorships' being ineffective by the legal arrangements are the most threats.

Key Words: Education Inspector, Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats.

Kurumların içinde yaşadıkları çevredeki değişimler kurumları da değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Karşılaşılan değişimlerin çoğu gelecekteki başarılar için kaçınılmaz ve yaşamsaldır. Kriz durumu, rekabet şartları, bilgi-işlem ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yeni uluslararası anlaşmalar, tekeli önleyen düzenlemeler, özelleştirme kanunları, tüketici kanunları gibi yasal düzenlemeler, ekonomik göstergeler ve programlar, siyasal ve toplumsal yapı etkileri, insan kaynaklarındaki değişimler gibi iç ve dış çevre etmenlerindeki tüm değişimler, çapı ne olursa olsun örgütü değişime zorlayan etmenlerdir.

Dünyadaki tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de şiddetle artan rekabet koşullarının ve örgütsel çevre değişimlerinin baskısı altındadırlar. Sanayi toplumu, gelişen teknolojik yenilik yanında bireylerin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmeye giderek daha büyük gereksinme duymaktadır.

Bu yüzden ülkeler arası rekabette eğitim stratejik önem kazanmaktadır (Peker, 1994: 64).

Örgütte, personelin başarısını etkileyen faktörler arasında, örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk bölüşümü, çalışma koşulları vb. örgütsel faktörler de yer almaktadır. İş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin örgütçe belirlenmiş olması durumunda, personelin yerinde istihdamına imkan kazandırılır. Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasında etkili koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı düzeyini etkilemektedir (Canman, 1993: 9).

Eğitim örgütleri de kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevrenin, çalışanlarının beklentilerine uygun, yenileşme uygulamaları yapmaları, amaçları ve işlevleri açısından zorunlu hâle gelmektedir. Eğitimde uygulanacak stratejik yönetim ve planlama düzenlenirken ve vizyon misyon belirlenirken tüm kurum çalışanları ve hatta kurumun çevresi de bu karar ve planlama çalışmalarına dahil edilmeli ve düzenlemeler bu unsurları dikkate alacak şekilde planlanmalıdır.

Eğitim sisteminde yetiştirilen bireylerin toplumsal amaçlara uygun olup olmadığını anlayabilmek, öğrenme-öğretme sürecinin kontrol altında tutulmasıyla sağlanabilir. Yapılacak denetim etkinlikleri sistemdeki aksaklıkları gidererek sistemin geliştirilmesini sağlamaya, eğitim ve öğretimin amaçlarına uygun yöntemi bulmaya yardımcı olacaktır. Eğitim kurumları belirlenen amaç ve niteliklere uygun bireyler yetiştirmek için çalışır. Yapılan uygulamaların başarı derecesini tarafsız olarak tespit edebilmek için kurumsal değerlendirme ve denetime ihtiyaç vardır (Bozkurt, 1995: 531; Taymaz, 1982: 37) belirttiği gibi bir sistemin amaçlarına yönelik olarak çalışmasının değerlendirilmesi, sistemin bütünlüğü ve sistemden çıkan ürün için büyük önem taşır.

Günümüzde denetim, modern akımlardan etkilenmiş çağdaş denetim, demokratik denetim, etkili denetim gibi isimlerle anılmaya başlanmıştır. Bu kavramların hepsi de temelde verimliliğin artırılmasına ve insan kaynaklarının geliştirilmesine önem vermektedir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine önem veren etkili eğitim denetim süreci tanılama, değerlendirme ve geliştirme işlevlerini içeren bir süreçtir. Buna göre, denetmenin öncelikle denetleyeceği kişi veya eylem hakkında bilgi toplaması, toplanan bilgiler ışığında bir değerlendirme yapıp olumlu ve olumsuz yönleri belirlemesi, yapılan belirlemelere göre iş gören ile görüşüp öğrenme-öğretme sürecini geliştirmeye çalışması önemli bir noktadır (Aydın, 1993: 2).

Eğitim örgütlerinde çalışanları ve birimleri, yönlendiren ve denetleyenler müfettişlerdir. Müfettişler örgütsel amaçlar ile eğitim çalışanlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine çalışır, denetler ve düzenler. Millî Eğitim Bakanlığının amaçlarını ve hedeflerini uygulama alanına (eğitim kurumlarında) taşır, yorumlar, açıklar ve liderlik eder. Uygulama alanında karşılaşılan sorunları merkez örgütüne bildirir, öneriler geliştirir, çözümler üretir (MEB-EARGED, 2002: 78).

Değerlendirme, süreç ile ilgili kararları verebilmek için uygun olan verilerin toplanması, yorumlanması sürecidir. Bu tanımdan üç sonuç çıkarmak mümkündür; birincisi değerlendirme, sürekli bir süreçtir. Değerlendirme yönetim başlamadan önce başlar. Yönetim esnasında ve öğretim tamamlandıktan sonra sürer. İkincisi, değerlendirme süreci planlı bir faaliyettir. Değerlendirme belli bir amaca yöneliktir. Yönetimin etkililiğini ve verimliliğini bulmaya yöneliktir. Üçüncüsü karar vermeye esas olacak kararları verebilmek için değerlendirme, doğru, güvenilir ve duyarlı ölçme araçlarının kullanılmasını gerektirir (Doğan, 1997: 320).

Kıt kaynakların en etkili biçimde kullanılmasını için yönetim, özellikle stratejik yönetim ve planlama gereklidir. Kaynakları kullanırken çevrenin gereksinimleri, değişen koşullar ve amaçlar ancak böylelikle öngörülebilir ve karşılanabilir. Yönetim çalışmaları sonucunda yöneticilerin giderek bilimsel yöntemlere bağlı çalışma alışkanlığı edinmeleri ile yönetim çalışmalarının en önemli amacı olan kaynakların etkin kullanılmasını sağlar ya da katkıda bulunur (MEB-EARGED, 2002: 25).

Strateji; “örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:7).

Peter Drucker, (1999) stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur, (Üzün, 2000:10).

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir (Aktan, 1999: 3). Nitekim stratejik yönetim ve planlama çalışmalarına başlamadan önce de iç ve dış çevre analizleri ile yenileşme yönünün ve yenileşmenin ortaya çıkaracağı etkilerin bilinmesini gerektirir (Hussey, 1997).

Stratejik Yönetim 2000’li yıllara girişte dünya ekonomik sisteminin politik, sosyal ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla değişen girdaplı bir ortama girmesi nedeni ile hızla gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir. Bu inceleme alanı örgütleri sosyo-teknik bir ortamda hareket eden bir bütün olarak ele alır ve neden bazı örgütlerin beklenmedik bir gelişme ve güçlenme sürecine girerken, güçlü gibi görünen diğerlerinin sorunlar yaşadığını ve yaşam kavgası verdiğini inceler. Stratejik yönetim özgün yaklaşımı stratejik karar verme sürecine öncelik tanınmasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsarlar, sonuçları risklidir ve örgütün tümünü ilgilendirir (Merih, 2002:1).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988:5). Yine benzer bir şekilde Barry’de (1986: 10) stratejik yönetimi, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren sürecin analiz edilmesi olarak tanımlamaktadır.

Stratejik yönetimin genellikle özel şirketler tarafından uygulanacak bir yönetim tekniği olduğu düşünülmektedir. Oysa stratejik yönetim tüm organizasyonlar tarafından uygulanabilecek bir yönetim aracıdır. Kamu sektöründe stratejik yönetim konusuna maalesef fazla önem verilmediğini ve stratejik yönetimi uygulayan kamu kurumu ve/veya kamu teşebbüsü sayısının çok yetersiz olduğunu söyleyebiliriz. Oysa stratejik yönetim özel şirketler yanı sıra, kamu sektöründe ve üçüncü sektörde uygulanması mutlaka gerekli olan bir yönetim aracı ve tekniğidir (Aktan, 1999:2).

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya

konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. (Nut ve Backoff 1992:55 Akt. Güçlü: 2003).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir. (Devlet Planlama Teşkilatı, 2003:7).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme aşamalarını içeren bir süreçtir (Güçlü, 2003:77). Bu aşamaların uygulanabilmesi için öncelikle strateji üretilmesi gerekmektedir. Stratejik düşünmeyi oluşturabilmek için kullanılan etkili araçlardan biri de SWOT analizidir.

SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapıldığının belirten Aktan (2008) Stratejik Yönetim enstrümanlarını şöyle açıklar (www.tkgm.gov.tr).

SWOT Analizi: SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkân tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profiline, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının ve saire tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkân sağlar (Janov, 1994: 69).

Problem Cümlesi

İstanbul ilinde görev yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme, Teftiş ve Değerlendirme, İnceleme ve Soruşturma, Araştırma görevlerini yürütmede stratejik yönetim yaklaşımına göre görüşleri nedir?

Alt Problemler

Denetim hizmetlerinin yürütülmesi sırasında İl Eğitim Denetmenleri görüşlerine göre;

1. İstanbul ilinin olumlu iç etkenleri (güçlü yönleri),
2. İstanbul ilinin olumsuz iç etkenleri (zayıf yönleri),
3. İstanbul ilinin olumu dış etkenleri (olanaklar/fırsatlar),
4. İstanbul ilinin olumsuz dış etkenleri (engeller/tehditler) nedir?

Yöntem

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili genelinde 35 Rehberlik ve Denetim Bölgesinde görev yapan ve rehberlik ve işbaşında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma ve araştırma iş ve işlemleri ile görevli 271 ilköğretim müfettiş oluşturmaktadır.

Araştırmada evrende yer alan tüm İl Eğitim Denetmenlerinin görüşlerine başvurulduğundan örneklem tayinine gidilmemiştir.

Tablo 1. Denetim Bölgeleri ve Bölgelerde Görev Yapan İlköğretim Müfettişi Sayıları

GRUP NO	HİZMET BÖLGELERİNDE YER ALAN İLÇE	GRUPTAKİ MÜFETTİŞ SAYISI
1	Ataşehir	9
2	Avcılar	7
3	Başakşehir	6
4	Bağcılar	11
5	Bahçelievler	11
6	Bakırköy	6
7	Bayrampaşa	6
8	Beşiktaş	6
9	Beylikdüzü	5
10	Beykoz	5
11	Beyoğlu	4
12	Büyüçekmece	5
13	Çekmeköy	5
14	Esenler	6
15	Esenyurt	5
16	Eyüp	6
17	Fatih	9
18	Gaziosmanpaşa	7
19	Güngören	5
20	Kadıköy	15
21	Kağıthane	6
22	Kartal, Adalar	12
23	Küçükçekmece	11
24	Maltepe	9
25	Pendik	13
26	Sarıyer	6
27	Sancaktepe	6
28	Silivri, Çatalca	5
29	Sultanbeyli, Şile	9
30	Sultangazi, Arnavutköy	9
31	Şişli	7
32	Tuzla	5
33	Ümraniye	12
34	Üsküdar	16
35	Zeytinburnu	6
TOPLAM	39	271

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak SWOT Analizi yöntemi kullanılmıştır. SWOT Analizi ile Tablo 2’de görüldüğü gibi İstanbul’ın 39 denetim bölgesinden;

- 1- İçsel Açıdan;
 - a) Güçlü yönleri,
 - b) Zayıf yönleri,
- 2- Dışsal Açıdan
 - a) Fırsatlar,
 - b) Tehdit ve tehlikelerine ilişkin müfettiş görüşleri alınmıştır.

Tablo 2. İl Eğitim Denetmenlerinin Yürüttükleri Hizmetlerin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi

İÇ ETKENLER		DIŞ ETKENLER	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	OLANAKLAR/ FIRSATLAR	ENGELLER/ TEHDİTLER
Kontrolümüz altında olan olumlu iç etkenler;	Kontrolümüz altında olan olumsuz iç etkenler;	Kontrol dışı oluşan olumlu dış etkenler;	Kontrol dışı oluşan olumsuz dış etkenler;
Denetim hizmetlerinin yürütülmesinde görev yaptığımız bölgeye ilişkin güçlü yönlerimiz nedir?	Denetim hizmetlerinin yürütülmesinde görev yaptığımız bölgeye ilişkin zayıf yönleriniz nedir?	Denetim hizmetlerinin yürütülmesinde görev yaptığımız bölgeye ilişkin fırsatlarınız nedir?	Denetim hizmetlerinin yürütülmesinde görev yaptığımız bölgeye ilişkin tehditleriniz nedir?

SWOT Analiz Tekniğinin Uygulanma Aşamalarının Bulgu ve Yorumları

Bu bölümde; Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları “İstanbul ilinde 36 farklı denetim bölgesinde görev yapan İl Eğitim Denetmenlerinin yürüttükleri denetim hizmetlerinde etkililiği belirleyen; olumlu iç etkenleri (güçlü yönleri), olumsuz iç etkenleri (zayıf yönleri), olumlu dış etkenler (olanaklar/fırsatlar) ve olumsuz dış etkenler (tehdit ve tehlikeler) nedir?” Sorularına ilişkin SWOT analizi/grup çalışması aracılığı ile elde edilen sonuçlar ve yorumlara yer verilmiştir.

1. İstanbul ilinde 35 Rehberlik ve Denetim Grubunda görev yapan 271 İlköğretim Müfettişine yürüttükleri rehberlik ve işbaşında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma ve araştırma iş ve işlemleri ile ilgili “Güçlü Yönlerinin”, “Zayıf Yönlerin”, “Fırsatların” ve “Engellerin” neler olduğuna ilişkin grup görüşlerini yazmaları istenmiştir.

2. Her bir grup tarafından işlenen SWOT Analiz Formları toplanarak, araştırmada için elde edilen veriler, içsel açıdan güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal açıdan fırsat ve tehditlerine ilişkin müfettiş gruplarının görüşleri araştırmacılar tarafından benzer olanları gruplandırılmış ve frekansları dikkate alınarak sıralanmıştır.

Tablo 3. İstanbul İlinde Görev Yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Yürüttükleri Denetim Hizmetleri Sırasında “Güçlü” Yönlerine İlişkin Görüşleri

Sıra No	(Kontrol Altında Olan İç Etkenler) G Ü Ç L Ü Y Ö N L E R	Görüş Bildiren Grup Sayısı
1	İl Eğitim Denetmenlerinin mesleği yürütecek gerekli tecrübe ve bilgi birikimine sahip olması,	9
2	İl Eğitim Denetmenlerinin eğitim-öğretimin geliştirilmesi için gerekli liderlikte bulunabilmesi,	8
3	İl Eğitim Denetmenleri çalışma grubu içerisindeki hoşgörü, güven ve saygının olması,	6
4	Çok sayıda kurumun ziyaret edilmesi nedeniyle karşılaşılan örnek uygulamaların diğer kurumlara yaygınlaştırılması,	6
5	İlköğretim sisteminde öğrencinin öğrenme-öğretme sürecindeki yeri ve işlevini değerlendirmesi,	5
6	İl Eğitim Denetmenlerinin kolay iletişim kurabilmesi, empatik olabilmesi,	4
7	İl Eğitim Denetmenlerinin alan ile ilgili gelişmeleri takip edebilmesi,	4
8	İl Eğitim Denetmenlerinin mevzuata hakim olması, değişiklikleri takip edebilmesi,	4
9	İl Eğitim Denetmenlerinin bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanması,	3
10	Birçok İlköğretim Müfettişinin lisansüstü eğitim alması,	3
11	İl Eğitim Denetmenlerinin tarafsız ve adil olabilmesi,	3
12	İl Eğitim Denetmenlerinin ilköğretim okullarında uygulanan öğretim programlarını analiz edip değerlendirebilmesi,	2
13	İl Eğitim Denetmenlerinin denetledikleri personele nezaket, görgü kuralları ve müfettişlik davranışına uygun davranmaları,	2
14	İl Eğitim Denetmenlerinin etkileyici ve yönlendirici olması,	2
15	İl Eğitim Denetmenleri arasında bilgi paylaşımının üst düzeyde olması,	1
16	İl Eğitim Denetmenlerinin problemlere çözüme becerisine sahip olması,	1
17	İl Eğitim Denetmenlerinin insan psikolojisini iyi bilmesi,	1
18	Öğretim yöntemi ile ilgili eksiklikleri saptayıp örnek uygulamalar yapabileme.	1

Tablo 3 incelendiğinde; İl Eğitim Denetmenleri Mesleklerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip olduklarını düşünmekte ve bu durumu kendilerinin en güçlü yönü olarak görmektedirler. Ayrıca İl Eğitim Denetmenleri ilköğretim okulu yöneticisi ve öğretmenlerine öğretimsel

liderlik yaptıklarını, çalışma grubu üyeleri arasında hoşgörü, güven ve saygının olduğunu ve ziyaret ettikleri kurumlarda karşılaştıkları doğru uygulamaları diğer kurumlara taşıdıklarını düşünmektedirler. Bununla birlikte, İl Eğitim Denetmenlerinin güçlü yönlerine ilişkin algılarının daha çok “Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme” rolleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

İstanbul ilinde görev yapan İl Eğitim Denetmenlerinin büyük bir kısmının oldukça kıdemli olması nedeniyle mesleklerinin yürütmede kendilerinin tecrübeli olduklarına inanmalarına yol açtığı düşünülmektedir. Bununla birlikte; grup çalışmalarında büyük önem taşıyan grup üyeleri arasındaki güven, saygı ve hoşgörünün İl Eğitim Denetmenlerinin mesleğin ilk gününden itibaren grupla çalışma alışkanlıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. İl Eğitim Denetmenlerinin müfettişlik görevlerini yürütürken “Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme” rollerine ilişkin görüşlere ağırlık vermeleri, kendilerinin “Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme” rollerini diğer rollerine göre daha çok öne çıkardıkları söylenebilir.

Tablo 4. İstanbul İlinde Görev Yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Yürüttükleri Denetim Hizmetleri Sırasında “Zayıf” Yönlerine İlişkin Görüşleri

Sıra No	(Kontrol Altında Olan İç Etkenler) Z A Y I F Y Ö N L E R	Görüş Bildiren Grup Sayısı
1	İş doyumunun düşük olması,	8
2	Mesleki etik ilkelerine ve meslek normlarına uyulmaması,	6
3	Yönetici ve öğretmenlerin denetimlerinde yeterli titizliğin gösterilmemesi ve yüksek puan takdir edilmesi,	5
3	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkili kullanılamaması,	5
4	Özellikle hizmet yılı ilerlemiş İl Eğitim Denetmenlerinin kendilerini yenileyememesi ve sık sık değişen mevzuatın takip edilememesi,	5
5	İl Eğitim Denetmenlerinin empatik davranmaması,	4
6	Mevzuata aşırı bağlı kalınması,	4
7	Branşlara ilişkin yeterli sayıda müfettiş olmaması,	3
8	Denetim sonucuyla ilgili öğretmenlerle dönüt verilmemesi,	3
9	İlköğretim Müfettişinin dinlemeden çok konuşmaya odaklanması,	3
10	Müfettişlerle, öğretmen ve yöneticilerle formal ilişkilerin dışına çıkılması,	3
11	Etkiden çok, yetki ve otoriteye dayalı bir anlayış sergilenmesi,	2
12	Akademik dil yerine, özel dil kullanılması,	2
13	Yönetici ve öğretmenlere yeterli rehberlik yapılmaması,	2
14	Grup içi karar sürecinde etkin olunamaması,	1
15	Sorumluluk almaktan çekinilmesi,	1
16	Yapılan çalışmalarda kalitenin sorgulanmaması,	1
17	İl Eğitim Denetmenlerinin iletişim becerilerinin yetersiz olması.	1

Tablo 4 incelendiğinde İl Eğitim Denetmenleri kontrolleri altında olan değişkenlerden “Zayıf” yönlerine ilişkin; iş doyumlarının düşük olduğu ve mesleki etik kurallarına ve mesleki normlara uyulmadığı algısında dırlar. Ayrıca, İl Eğitim Denetmenlerinin yürüttükleri hizmetler sırasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkili kullanılamamasını ve özellikle hizmet yılı ilerlemiş İl Eğitim Denetmenlerinin kendilerinin yenilememelerini en zayıf yönleri arasında görmektedirler.

Son yıllarda İl Eğitim Denetmenlerinin görev tanımlarında ve görev alanlarında yapılan yasal değişiklikler sonucu görev alanlarının daraltılması iş doyumunun düşük olmasına yol açtığı düşünülmektedir. Bununla birlikte hizmet yılı ilerlemiş İl Eğitim Denetmenlerinin

kendilerini geliştirme ihtiyacı duymadıkları, değişime karşı direndikleri ya da değişime uyum sağlayamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

İş doyumunun dışındaki sebepler, hizmet-içi eğitim çalışmaları yoluyla giderilebilir. Paradigma değişimi, bilgi ve iletişim teknolojisi alanlarında yapılacak eğitimlerle bu durumun ortadan kaldırılabileceği ileri sürülebilir.

Tablo 5. İstanbul İlinde Görev Yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Yürüttükleri Denetim Hizmetleri Sırasında Karşılaştıkları “Olanak/Fırsatlara” İlişkin Görüşleri.

Sıra No	(Kontrol Dışı Olan Dış Etkenler) OLANAKLAR/FIRSATLAR	Görüş Bildiren Grup Sayısı
1	Yönetici ve öğretmenlerin rehberliğe açık olması,	8
2	İl Eğitim Denetmenleri Başkanlığının web sitesinin olması ve EARGE grubunun bulunması,	7
3	Sosyal ve kültürel etkinliklerine geniş katılım imkânlarının bulunması,	7
4	İstanbul ilinde çok sayıda üniversite bulunması nedeniyle alanda çalışan akademisyenlere, seminer ve konferanslara erişimin kolay olması,	7
5	Kurumlarda genç yönetici ve öğretmenlerin olması,	6
6	İl ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri yöneticileri ile rahat iletişim kurulabilmesi,	5
7	Okulların donanım bakımından büyük ölçüde yeterli olması,	4
8	Kurumların birbirine yakın olması,	2
9	Çok sayıda sivil toplum kurumları bulunması nedeniyle bu kurumlarla işbirliği yapılması,	1
10	Eğitim ve sağlık kuruluşları bakımından bir çok seçeneğin bulunması.	1

İl Eğitim Denetmenleri, yönetici ve öğretmenlerin rehberliğe açık olmalarını, İl Eğitim Denetmenleri Başkanlığının web sitesinin ve EARGE grubunun bulunmasını, İstanbul ilinde çok sayıda üniversite bulunması ve kentin sosyal imkânlarının fazlalığını kendileri açısından kontrol dışı olan ve en başta gelen olanak ve fırsatlar arasında görmektedirler.

İstanbul iline her atama dönemlerinde çok sayıda yeni okul yöneticisi ve öğretmen atamasının yapılması, yeni yönetici ve öğretmenlerin kıdemli yönetici ve öğretmenlere oranla rehberliğe daha fazla açık oldukları ve daha çok rehberliğe ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6. İstanbul İlinde Görev Yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Yürüttükleri Denetim Hizmetleri Sırasında Karşılaştıkları “Engel/Tehditlere” İlişkin Görüşleri

Sıra No	(Kontrol Dışı Olan Dış Etkenler) ENGELLER/TEHDİTLER	Görüş Bildiren Grup Sayısı
1	Kurum teftiş raporları ve soruşturma raporlarının bağlayıcı olmaması nedeniyle müfettiş motivasyonunun sağlanamaması	12
2	Ulaşım güclüğü ve trafikte aşırı yoğunluğun olması ve trafik kazası geçirme riski bulunması	11
3	Ekonomik ve statü yönünden diğer kurumlardaki müfettişlerin gerisinde olunması,	11
4	İlköğretim Müfettişliği kurumunun yapılan yasal düzenlemelerle gün geçtikçe daha da etkisizleştirilmesi,	11
5	Denetlenen yönetici ve öğretmenlerin İl Eğitim Denetmenleriyle empati kuramaması,	10
6	İlköğretim Müfettişliğine karşı yönetici ve öğretmenlerin önyargılı bakış açısına sahip olmaları, denetime direnç gösterilmesi,	8
7	İl Eğitim Denetmenlerinin olumlu davranışlarının göz ardı edilmesi, buna karşın az sayıdaki olumsuz davranışlarının öne çıkartılması	4
8	Öğrenci velilerinin eğitime karşı yeterli ilgiyi göstermemeleri,	4
9	Kurumlarda yönetici ve öğretmen sirkülasyonunun fazla olması	3
10	Müfettişlerin rahat çalışacağı mekânların olmaması	3
11	Müfettişlere yönelik hizmet içi eğitim uygulamalarının nitelik ve nicelikçe yetersi olması,	3
12	Kurumlarda çok sayıda sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin bulunması,	3
13	Özellikle özel öğretim kurumlarının denetiminde tespit edilen olumsuzluk durumlarında müfettişlerin yönetimce korunmaması,	2
14	Müfettişlerin istekleri dışında yer değiştirmeye tabii tutulması.	2
15	Başkanlığın, inceleme ve soruşturmaları kendi istediği müfettişlere vermesi,	2
16	Başkanlığın yönetim süreçlerini dikkate almaması,	1
17	Milli Eğitim Müdürleri ve Şube Müdürlerinin atamalarının siyasi yollarla yapılması	1
18	Bakanlıkta ikili denetim sisteminin olması.	1

Tablo 6 incelendiğinde İl Eğitim Denetmenlerinin yürüttükleri denetim hizmetleri sırasında en fazla kurum teftiş raporları ve soruşturma raporlarının bağlayıcı nitelikte olmamasının motivasyonlarını düşürdüğü, ulaşım güclüğü, ekonomik ve statü olarak diğer müfettişliklere göre daha yetersiz bir konumda olunması ve ilköğretim müfettişliği kurumunun giderek etkisizleştiğini algılamakta ve bu durumu tehdit olarak görmektedir.

İl Eğitim Denetmenlerinin kurum teftişleri ve inceleme ve soruşturmalar sırasında tespit ettikleri durumlarla ilgili noktaları belirttikleri teftiş raporları ve soruşturma raporları gereğinin yapılması amacıyla ilgili oldukları şubelere gönderilir. Ancak tüm rehberlik ve denetim birimlerinde olduğu gibi ilköğretim müfettişliği kurumunun da danışma ve denetim birimi olması ve yürütme yetkisinin bulunmaması İl Eğitim Denetmenlerinin yazdıkları raporların uygulanmaması durumunda rehberlik ve denetim birimleri ile yürütme birimleri arasında bir çatışmaya yol açtığı söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara göre varılan sonuçlar aşağıda verilmiştir. İstanbul ilinde görev yapan İl Eğitim Denetmenleri yürüttükleri “Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme, Teftiş ve Değerlendirme, İnceleme ve Soruşturma, Araştırma” görevleri sırasında sahip olduklarına inandıkları bilgi, beceri ve deneyimlerini ve liderlik yeteneklerini kendileri için “en güçlü yönleri” olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte; iş doyumlarının düşük olmasını, mesleki etik ilkelerine ve müfettişlik davranış normlarına uyulmamasını ve denetim etkinliklerinde yeterli titizliğin gösterilmemesinin “en zayıf yön” olduğu konusunda ağırlıklı görüş bildirdikleri görülmektedir.

Bununla birlikte; İstanbul ilindeki İl Eğitim Denetmenleri yönetici ve öğretmenlerin rehberliğe açık olmaları, başkanlığın web sitesi ile ARGE grubunun bulunması, şehrin sosyal ve kültürel imkânları ile çok sayıda üniversiteye sahip olmasını “en iyi fırsat” olarak belirtirlerken, “en çok tehdidin” ise kurum teftiş ve inceleme soruşturma raporlarının bağlayıcılığının olmadığı, ulaşım güçlüğü ve kaza riski taşıdığı, diğer müfettişlik kurumları ile aralarındaki statü farkı olduğu ve ilköğretim denetmenliğinin yasal düzenlemelerle etkisizleştirildiği algısındadırlar. İl Eğitim Denetmenlerinin “İş Doyumu” sorununu aşmaları ve statülerini yükseltmek amacıyla görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek özlük haklarında iyileştirmeler yapılmalıdır. Paradigma değişimi, bilgi ve iletişim teknolojisi alanlarında eğitimler yapılmalıdır. İl Eğitim Denetmenlerinin mesleki etik ilkeleri ve davranış normlarına uyumları ile ilgili hizmet içi eğitime alınmalıdırlar. İl Eğitim Denetmenlerinin bilgi ve iletişim teknolojileri ve kullanımı konusunda yetişmeleri sağlanmalıdır. Yönetici ve öğretmen denetimine ilişkin standartlar net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Kaynaklar

- Aktan, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1-Değişim Mühendisliği. TÜGİAD, İstanbul.
- _____ (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1-Stratejik Yönetim. TÜGİAD, İstanbul.
- _____ (2008). www.canaktan.org
- _____ (2008). www.tkgm.org.tr
- Barry, L. W. (1986). Service Marketing is Different In Service Marketing Lovelock. C. H.Ed. New York: Prentice.
- Bozkurt, E. (1995). Eğitimde Değerlendirmenin Gerekliliği. Eğitim Yönetimi Dergisi . Ankara: Pegem Yayınevi.
- Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Canman, A. D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar.
- Celep C. (1996) "Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü", Eğitim Yönetimi.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş.
- Doğan, I. (1997). Değişen Türkiye'de Bilim ve Kültür. İmaj Yayınevi, Ankara.
- DPT (2003). Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik planlama Kılavuzu*, Ankara.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul:Epsilon Yayıncılık.
- EARGED (2002). Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma Ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları Okulda Performans Yönetimi Modeli. Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergi, Cilt 23, Sayı 2, 61-85
- Hussey, .D.E. Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev: Savaşer, T. Rota Rayınları, İstanbul:1997.
- Janov, J. (1994). The Intervene Organization- Hope and Daring at Work-San Francisco: Jossey-Bass Publ.

- Kaya, Y. K. (1990). Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye' deki Uygulama, Setofset, 4.Baskı, Ankara.
- Merih, K. (2002). Stratejik Yönetim Modelleri, Eylem Yayınları, İstanbul.
- Peker, Ö (1994). "Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesi."Amme İdaresi Dergisi Cilt:26.
- Taymaz, H. (1982). "Teftiş" A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:113. Ankara.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.

İletişim:

Şenyurt YENİPİNAR

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-posta: senyurtyenipinar@hotmail.com