

# ETKİLİ TEFTİŞİN ENGELLERİ KONUSUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ\*

**Tubanur AKIN\*\***  
**Fatih TÖREMEN\*\*\***

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda etkili teftişin engellerini ortaya koymaktır. Mevcut durumun olduğu gibi belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışıldığı bu araştırma betimsel tarama modelidir. Bu araştırmanın evrenini Şanlıurfa ili merkezi ve bağlı köyleri, Akçakale ve Viranşehir ilçe merkezleri ve bağlı köylerindeki okullarda görevli 80 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, daha sistematik ve daha karşılaştırılabilir nitel veriler elde etmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından beş sorudan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun geçerliliğini sağlamak amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada kullanılan görüşme formu Sütçü İmam Üniversitesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Mahmut SAĞIR'ın uzman olarak görüşleri alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçme aracı olarak kullanılan görüşme sorularına okul yöneticileri olan müdür ve müdür yardımcılarının verdiği yanıtların frekansları hesaplanarak, tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, kurum teftişinin eğitim öğretimin hedeflerine ulaşması, kaliteli bir eğitimin gerçekleşmesi ve kurum eksikliklerinin gidermesi açısından gerekli olduğu, kurum teftişinin yılda iki defa yapılmasının yararlı olacağı, kurum teftişinin çalışanların mesleki performansını artırdığı anlaşılmıştır. Etkili teftişi engelleyen, teftiş edenden (maarif müfettişi) kaynaklanan olumsuz davranışın konuşma üslubunun doğru olmaması, teftiş edileden (okul müdürü ve müdür yardımcısı) kaynaklanan olumsuz davranışın ise duyarsız ve panik olmaları şeklinde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Etkili Teftiş, Maarif Müfettişi, Müdür, Müdür Yardımcısı.

\* 7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresine sözlü bildiri olarak kabul edilmiştir. 20-22 Mayıs 2015

\*\* Maarif Müfettişi, Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Şanlıurfa-Türkiye

\*\*\* Prof.Dr. Zirve Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Gaziantep-Türkiye

# AN ASSESSMENT OF THE SCHOOL DIRECTORS' OPINIONS ON THE OBSTACLES TO EFFECTIVE INSPECTION AT SCHOOLS\*

**Tubanur AKIN\*\***  
**Fatih TÖREMEN\*\*\***

## Abstract

The aim of this study is to bring out the obstacles which prevent the inspection period from being effective in accordance with the opinions of the school directors. This research has been carried out through the “descriptive survey model” and the present situation at schools has been illustrated and analyzed as much the same. The population of the research consists of 80 school directors in the center of Sanliurfa and in the schools of the towns of Akcakale and Viransehir. In this study, the semi-structured interview has been used for obtaining more systematical and more comparable qualitative data. Therefore, a semi-structured interview form consisting of five questions, has been prepared by the researcher. The experts have been consulted in order to check the validity of the form. Data collection instrument used in this study has been developed on the basis of the opinions of experts at Zirve University; Prof. Dr. Tokay GEDIKOGLU, Assoc. Prof. Dr. Mehmet KARAKUS and the lecturer at Sutcu Imam University; Assoc. Prof. Dr. Mahmut SAGIR. The frequency of the school directors' answers to the semi-structured interview has been calculated, the tableaus have been formed and interpreted.

According to the findings of the study, it has been obtained that the inspection period is essential for accessing the school targets, upgrading the quality of education and minimizing its shortcomings and it has been concluded that it would be useful to perform the inspection twice a year and that inspection increases the professional performance of employees. It has also been concluded that the factors which hinder an effective inspection are the negative treatment of the inspectors (education inspectors) because the wording is not fair and that the school directors are insensitive and feeling panic.

**Keywords:** Effective Inspection, The Ministry of Education, School Directors.

---

\* This paper was submitted to International Educational Inspection Congress as oral presentation, in May 20-22, 2015.

\*\* Inspector, Provincial Education Directorate, Şanlıurfa-Türkiye

\*\*\* Prof. Dr. Zirve University, Faculty of Education, Gaziantep-Türkiye

## 1. Giriş

### 1.1 Problem

MEB maarif müfettişlerinin en önemli görevi, örgütsel amaçlar doğrultusunda, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek için gerekli yardım ve rehberliği yapmaktır.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin görüşlerine göre etkili teftişin engellerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Etkili kurum teftişinin engellerinin aşılmasında okul yöneticilerine ve müfettişlere büyük görevler düşmektedir.

Ülkemizde eğitim öğretim sisteminde 4+4+4 uygulamasına geçilmesi ile ilkökul ve ortaokulun ardından liselerde zorunlu eğitim kapsamına alınmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bütün eğitim kurumlarında amaçlara ulaşma derecesini tespit etmek, eğitim öğretimde verimliliği sağlayabilmek daha da zorlaşmıştır. Okulların ilkökul ve ortaokul olarak ayrılması ile okul ve yönetici sayıları artmıştır. Bu nedenle kurum teftişinin etkili olarak yapılması zorlaşmıştır. Teftiş sırasında teftiş edenle edilenler arasında bazı sorunlar yaşanmaktadır.

Diğer kurumlar gibi eğitim kurumlarının da işleyişinin değerlendirilmesi gereklidir. Ülkemizin gelişmiş devletler arasına girebilmesi, eğitim sistemindeki eksiklikleri gidermekle mümkündür. Bu eksiklikleri gidermek için Okul yöneticileri ile Maarif Müfettişlerine büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticileri ile Maarif Müfettişleri ekip çalışması içinde, teftişin engellerini ortadan kaldırmalı ve etkili teftişin gerçekleşmesini sağlamalıdır.

Türk Eğitim Sistemi içinde yer alan Okul öncesi, İlkokul, Ortaokul, Lise, Özel Öğretim Kurumlarının kurumlarının teftişi maarif müfettişlerince yapılmaktadır. MEB RDB ile MMB yönetmeliğinde kurum teftişinin 3 yılda bir yapılacağı belirtilmektedir. Eğitim kurumunun amacına ulaşması için kurum teftişi sırasında teftiş edilen yöneticilerle, teftiş eden maarif müfettişleri arasında engel teşkil edecek durumların olmaması gerekir. Kurum teftişi sırasında karşılaşılan engeller okul yöneticileri ile maarif müfettişlerince çözümlenmelidir. Kurum teftişindeki amaç eğitim kurumlarının öğrencilere ve çevresine daha etkili ve verimli hâle gelmesidir.

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda yapılan bu çalışmada, teftiş edilen kurum yöneticilerinin kurum teftişi hakkındaki düşünceleri, kurum teftişinin kaç yılda bir yapılması gerektiği, teftiş sırasında teftiş eden ve teftiş edilenden kaynaklanan engelleri tespit etmektir.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda etkili teftişin engellerini ortaya koymaktır.

Eğitim kurumlarında kalite ve başarının artırılabilmesi için kurum teftişi sırasında yaşanan engelleri, okul yöneticisi olan müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerini alarak, mevcut durumun belirlenmesine ihtiyaç duyulmuştur.

## **2. Yöntem**

### **2.1 Araştırmanın Deseni**

Mevcut durumun olduğu gibi belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışıldığı bu araştırmada betimsel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır.

### **2.2 Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni, Şanlıurfa ili merkezi ve bağlı köyleri ile Akçakale ve Viranşehir ilçesi merkezi ve bağlı köylerindeki, ilkokul ve ortaokulda görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Bu evren içinden 35 okul müdürü, 45 müdür yardımcısı ile kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve görüşmeler yapılmıştır. Durum örneklemesinde amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etmenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2011:113). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemede dikkate alınması gereken birkaç ilke vardır. Bunlar, araştırmanın odağı, veri miktarı ve kuramsal çerçevedir. Araştırmanın odağı, bazen bir veya birkaç durumun aynı anda çalışılmasına bazen de belirli özellikleri taşıyan bir grubun tek başına çalışılmasına odaklanabilir. Veri miktarı, örnekleme dâhil edilecek birey ya da bireylerden elde edilmesi planlanan verinin derinliği ve genişliği örneklem büyüklüğü ile genellikle ters orantılıdır. Yani araştırmaya katılanlardan toplanacak verinin miktarı arttıkça örnekleme dâhil edilmesi gereken bireylerin sayısı azalmaktadır. Kuramsal örnekleme, Glaser ve Strauss'un (1967) ortaya attıkları bu kavram, araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar veri toplamaya devam edilmesini gerektiren bir örnekleme yaklaşımına işaret eder (Yıldırım ve Şimşek, 2011:114-115).

### **2.3 Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada, daha sistematik ve daha karşılaştırılabilir nitel veriler elde etmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, ilgili alanda derinlemesine gidebilme olanağı sağlar. Görüşülene kendini ifade etme imkânı sağlar. Görüşme sürecinde Yıldırım ve Şimşek tarafından belirtilen kriterlere sadık kalınmıştır. Bu kriterler, görüşme sürecini kontrol etme, yansız davranmak olarak belirtilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:120). Bu amaçla araştırmacı tarafından beş sorudan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun geçerliliğini sağlamak amacıyla, öğretim üyeleri Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU, Doç. Dr. Mehmet KARAKUŞ ve Yrd. Doç. Dr. Mahmut SAĞIR'ın uzman görüşlerine başvurulmuştur. Okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşan bir grup üzerinde ön uygulama yapılmıştır. Form üzerinde gerekli düzeltmeler yapıldık-

tan sonra örnekleme alınan bireylerle bu formda yer alan sorular doğrultusunda mülakatlar yapılmıştır. Güvenilir bir ölçme yapabilmek için örnekleme alınan bireylerle birer birer görüşülmüş, elde edilen veriler yazıya aktarılmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla kurum teftişinde doğrudan muhatap olunan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerinden elde edilen veriler karşılaştırılarak sunulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 267). Ayrıca, araştırmada ulaşılan veriler katılımcılarla paylaşarak katılımcı teyidi alınmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 268). Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara şu beş ana başlık altında sorular sorularak mülakatlar yapılmıştır. 1) Teftiş hakkında ne düşünüyorsunuz? 2) Kurum teftişinin yapılma sıklığı hakkında ne düşünüyorsunuz? 3) Kurum teftişinin çalışanların mesleki performansına etkisi hakkında neler söyleyebilirsiniz? 4) Etkili teftişi engelleyen, teftiş eden ve teftiş edilenden kaynaklanan engeller nelerdir? 5) Etkili kurum teftişinde teftiş eden ile teftiş edilene ne gibi roller düşmektedir?

## **2.4 Verilerin Analizi**

Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla katılımcılarla yapılan mülakatlardan elde edilen ham veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ortaya çıkarılmasına olanak sağlar. Görüşme yapılan okul müdürlerine ait görüşme formları M1, M2, ....., müdür yardımcılara ait görüşme formları MY1,MY2, MY3,..... şeklinde kodlanmıştır. Görüşme formunda yer alan beş soruya verilen yanıtlar titizlikle irdelenmiş ve tümevarımsal bir yaklaşımla, ifadelerin özüne bağlı kalınarak kodlamalar yapılmıştır. Kodlama yapılırken ifade sıklığının belirlenmesine dikkat edilmiştir. Daha sonra kodlar kategorize edilmiş ve bu kategorilerden yola çıkarak alt temalar ve ana temalar belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 242). Bu işlem sonucunda belirlenen alt temalar ve ana temalar daha önceden görüşme formunda belirlenmiş olan beş ana başlığın altında yer almıştır. Bütün bu işlemler, örnekleme alınan okul müdür ve müdür yardımcılar için ayrı ayrı yapılmıştır. Nitel verilerin belirli düzeyde sayılara indirgenmesi mümkün olduğundan, her bir soruya katılımcıların vermiş olduğu cevapların frekansları ve yüzdeleri hesaplanarak tabloda gösterilmiştir. Ayrıca ana temalar altında yer alan her bir alt temaya kaç grup tarafından toplamda ne kadar atıf yapıldığı parantez içinde verilmiştir. Örneğin, 2 grubun tamamından toplamda 16 tane atıf alan bir temanın yanına parantez içinde (2-16) yazılmıştır. Tablolarda verilen içerik analizi sonuçları metnin içinde açıklanmıştır. Bulguların sunumunda katılımcıların bireysel olarak dile getirdiği ifadelerden bazılarına yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ayrı ayrı değerlendirilerek sonuçlara ulaşılmıştır.

## **3. Bulgular**

### **3.1 Okul Yöneticilerinin Görüşlerinden Çıkarılan Kodlar ve Frekanslar**

Tablo 1’de okul müdür ve müdür yardımcılarının görüşme sorularına verdiği cevapların kod numaraları, frekansları ve yüzde oranları birlikte belirtilmiştir. Okul müdür ve müdür yardımcılar birden fazla görüş belirtebilmişlerdir. Tablo 1 kaynaklardan sonra verilmiştir.

Tablo 1 Okul Yöneticilerinin Görüşlerinden Çıkarılan Kodlar ve Frekanslar

Görüşme Soruları	Cevaplardan Çıkarılan Kodlar	Katılımcı Kodları	f	%
Teftiş hakkında ne düşünüyorsunuz?	Eğitim kalitesinin artması, eksikliklerin giderilmesi açısından gereklidir.	M9,M12,M14,M15,M17,M19,M22,M23,M24,M25,M28,M29,M33,MY2,MY4,MY5,MY7,MY12,MY13,MY15,MY17,MY25,MY28,MY36,MY41,MY43	26	32,50
	Gerekli ancak ceza verme amaçlı yapılmamalıdır.	M1,M2,M3,M4,M6,M8,M11,M13,M18,MY14,MY24,MY35,MY44	13	16,25
	Kurum eksikliklerinin kurum dışından bir denetleyen tarafından daha iyi tespit edileceği için gereklidir.	M5,M30,M31,MY9,MY10,MY11,MY22,MY26,MY30,MY38	10	12,50
	Teftiş kurumlarının daha iyi çalışmasını sağlamak için gereklidir.	M10,MY6,MY8,MY20,MY27,MY31,MY40	7	8,75
	Kurum çalışanlarının daha titiz ve dikkatli olmasını sağlamak için gereklidir.	M20,M21,M27,M32,MY23,MY34	6	7,50
	Kurumların daima dinç ve performansını üst düzeyde tutması için gereklidir.	M16,M34,MY3,MY16,MY42	5	6,25
	Kurum içi uyum ve başarının artırılması için gereklidir.	MY18,MY19,MY32,MY33,MY45	5	6,25
	Dönüt için gereklidir.	M7,MY21,MY37	3	3,75
	Kurumların genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştiremediğini belirlemek için gereklidir.	MY29,MY39	2	2,50
	Doğru yapılmadığı için gereksizdir	M26	1	1,25
	Kurum çalışanlarının performansını olumsuz yönde etkilediği için gereksizdir.	M35	1	1,25
	Kurum çalışanlarını birbirine düşürdüğü için gereksizdir.	MY1	1	1,25
<b>TOPLAM ATIF</b>			80	100
Kurum teftişinin yapılma sıklığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	1 yılda iki	M4,M10,M12,M14,M15,M18,M21,M23,M27,M29,M30,M31,MY4,MY7,MY8,MY15,MY20,MY23,MY31,MY37,MY38,MY39,MY41,MY42,MY43,MY44,MY45	27	37,50
	1 yılda bir	M5,M19,M22,M25,MY2,MY13,MY14,MY19,MY24,MY25,MY27,MY29,MY40	13	18,06
	2 ayda bir	M6,M17,MY1,MY3,MY6,MY18,MY28,MY32,MY34	9	12,50
	Yılda 2 den fazla	M9,M16,M28,M32,M33,M34,M35	7	9,72
	3 ayda bir	M1,M2,M7,MY5,MY33,MY35	6	8,33

◆ Tubanur Akın / Fatih Töremen

	2 yılda bir	M13,M20,M24,MY10,MY16	5	6,94	
	3 yılda bir	M3, MY17	2	2,78	
	Ayda bir	M8, M11	2	2,78	
	İhtiyaç duyulduğunda yapılmalı.	MY9	1	1,39	
	<b>TOPLAM ATIF</b>		72	100	
Kurum tetfififinin çalışanların mesleki performansına etkisi hakkında neler söyleyebiliriz?	Performansı artırır.	M3,M4,M8,M9,M11,M13,M17,M22,M23,M24,M25,M28,M31,M32,M33,M34,MY2,MY4,MY5,MY8,MY9,MY11,MY14,MY15,MY17,MY20,MY21,MY23,MY24,MY25,MY26,MY27,MY29,MY31,MY32,MY35,MY36,MY38,MY39,MY41,MY42,MY44,MY45	43	42,16	
	Eksikliklerini görmesini ve gidermesini sağlar.	M1,M3,M15,M16,M17,M22,MY4,MY5,MY6,MY31	10	9,81	
	Performansı düşürür.	M2,M5,M26,MY25,MY30,MY34,MY40,MY42	8	7,85	
	Kendini geliştirmesini sağlar.	M7,M9,M12,M35,MY7,MY37,MY43	7	6,86	
	Düzenli ve titiz çalışmasını sağlar.	M10,M21,M23,MY1,MY10,MY33,MY43	7	6,86	
	Olumlu veya olumsuz etki etmez.	M18,M27,MY3,MY12,MY16,MY19,MY22	7	6,86	
	Hazır bulunuşluk düzeyini artırır.	M19,M29,MY1,MY18, MY27	5	4,90	
	Üretkenliği artırır.	MY17,MY18,MY28	3	2,94	
	Gayreti artırır.	M6,M14,M28	3	2,94	
	Boş vermişliği engeller.	MY13,MY32,MY44	3	2,94	
	Yeniliklere açık hale getirir.	M29, MY43	2	1,96	
	Özverili hale getirir.	M20, MY21	2	1,96	
	Motivasyonu artırır.	M30, MY20	2	1,96	
	<b>TOPLAM ATIF</b>		102	100	
Etkili tetfififisi engelleyen, tetfifif eden ve tetfifif edilenden kaynaklanan engeller nelerdir?	Tetfifif Eden	Konuşma üslubunun doğru olmaması	MY2,MY7,MY11,MY14,MY18,MY23,MY24,MY25,MY27,MY29,MY30,MY33,MY34,MY36,MY40,MY43,MY45,M4,M5,M6,M7,M8,M15,M17,M19,M21,M24,M25,M26,M30,M32,M33,M34,M35	34	31,8
		İyi niyetli olmadıkları, açık aradıkları	MY1,MY9,MY18,MY20,MY26,MY32,MY36,MY38,MY40,MY41,M7,M10,M11,M22,M23,M27	16	14,95
		Rehberlik yapmamaları	MY2,MY3,MY16,MY18,MY19,MY21,MY22,MY35,MY39,MY41,M11,M14,M18,M23	14	13,08
		Evrak bazlı tetfifif yapmaları	MY4,MY5,MY6,MY16,MY17,MY30,MY31,MY35,MY42,MY43,M29,M31,M35	13	12,14
		Çevre faktörleri ve okulun imkânlarını dikkate almamaları	MY13,MY28,MY33,M2,M6,M16,M20,M28	8	7,47

**Etkili Teftişin Engelleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi** ◆

		İletişim ve Koordinasyon eksikliği	MY15,MY19,MY44,M12,M13,M20,M34	7	6,54		
		Tam donanımlı olmamaları	MY5,MY20,MY21,MY36,M1,M2,M3,M9,M34,M35	10	9,34		
		Motive edici olmamaları	MY2,MY8	2	1,87		
		Bilgilendirici olmamaları	MY2,MY37	2	1,87		
		Güven veremeleri	MY12	1	0,93		
	<b>TOPLAM ATIF</b>				107	100	
	<b>Teftiş Edilen</b>	Duyarsız olmaları	MY14,MY19,MY18,MY20,MY22,MY36,MY41,MY45,M6,M10,M18,M21,M23,M32,M34	15	15,15		
		Panik olmaları	MY18,MY23,MY28,MY34,M3,M6,M8,M9,M12,M13,M14,M15,M24,M26,M27	15	15,15		
		Eleştirilere açık olmamaları	MY2,MY5,MY11,MY20,MY21,MY33,MY37,MY39,MY42,M4,M22,M23,M25,M30	14	14,14		
		Günü kurtarmaya çalışmaları	MY3,MY13,MY15,MY16,MY30,MY32,MY38,MY44,M5,M11,M28	11	11,11		
		Hatalarının üzerini kapamaya çalışmaları	MY5,MY6,MY17,MY25,MY27,MY29,MY37,M16,M35	9	9,10		
		İletişime açık olmamaları	MY19,MY33,MY36,MY39,M1,M17,M24	7	7,07		
		Saygı göstermemeleri	MY9,MY40,M7,M19,M20,M32,M34	7	7,07		
		Denetimi gereksiz görmeleri	MY4,MY7,MY24,MY29,MY31,MY36,M7,M18,M24,M29,M31	11	11,11		
		Mesleki yetersizlik	MY43,M33,M35	3	3,03		
		Karşılıklı restleşmeye girmek.	MY1	1	1,01		
		<b>TOPLAM ATIF</b>				99	100
		<b>Kurum teftişinin etkili olması için teftiş eden ile teftiş edilene ne gibi roller düşmektedir?</b>	<b>Teftiş Edilen</b>	Yapıcı bir dil kullanılmalıdır.	M2,M5,M8,M12,M14,M18,M20,M21,M23,M25,M27,M30,M33,MY6,MY8,MY20,MY24,MY35,MY36,MY39,MY40,MY43	22	24,17
	Rehberlik ederek çalışanı geliştirmelidir.			M9,M18,M20,M23,M26,M32,MY3,MY5,MY16,MY18,MY22,MY25,MY29,MY31,MY35,MY41	16	17,58	
	Kurumun işleyişine pozitif katkı sağlamalıdır.			M4,M8,M11,M22,M24,M28,MY1,MY2,MY9,MY17,MY23,MY28,MY32,MY33	14	15,38	
Önyargısız bilimsel yöntemlerle teftiş yapmalıdır.	M4,M10,M13,M19,M20,M29,M31,M34,MY10,MY11,MY13,MY27			12	13,18		
Açık aramaya ve cezalandırmaya yönelik olmamalıdır.	M7,M8,M9,M12,MY1,MY23,MY34,MY42			8	8,70		
Çevre ve okulun olanaklarını göz önünde bulundurmalıdır.	M6,M15,M16,M35,MY2,MY5			6	6,60		
Motive edici olmalıdır.	M2,M12,MY30,MY40			4	4,40		



◆ Tubanur Akın / Fatih Töremen

Teftiş Edilen	Yönetim alanında eğitimli olmalıdır.	M31,MY19,MY41	3	3,30
	Eğitim öğretim sürecinin başarısı konuşulmalıdır.	M1,MY12,MY15	3	3,30
	Teftişin samimi bir ortamda geçmesini sağlamalıdır.	M17,MY14,MY44	3	3,29
	<b>TOPLAM ATIF</b>		91	100
	Eksikliklerinin farkına varıp onları düzeltmelidir.	M12,M16,M18,M19,M20,M32,MY2,MY6,MY7,MY16,MY20,MY41,MY43	13	18,05
	Bilgi alış verişinde bulunmalı ve iletişime açık olmalıdır.	M6,M14,M23,M25,MY1,MY14,MY17,MY19,MY23,MY29,MY31	11	15,28
	Kurumun işleyişine pozitif katkı sağlamalıdır.	M4,M11,M22,M24,MY9,MY28,MY32,MY33,	8	11,11
	Amaçlı müfettişten en üst düzeyde nasıl yararlanabilirim olmalıdır.	M4,M8,M9,M30,MY2,MY7,MY13,MY35	8	11,11
	Teftiş edene yardımcı olmalıdır.	M15,M17,M21,MY11,MY18,MY27,MY39	7	9,73
	Kendini mesleki yönden geliştirmelidir.	M3,M12,M26,MY22,MY39,MY43	6	8,33
	Göstermelik değil gerçekten kendisi ve öğrencileri için görevini yapmalıdır.	M7,MY3,MY12,MY15,MY25,MY40	6	8,33
	Sorumluluklarını bilmelidir.	M10,M27,M35,MY10,MY24,MY42	6	8,33
	Temsil yeteneğine sahip olmalıdır.	M2,M23,MY8,MY44	4	5,55
	Eleştirilere açık olmalıdır.	M5,M18,M30	3	4,17
	<b>TOPLAM ATIF</b>		72	100

### 3.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının teftiş hakkındaki görüşlerinin frekans ve yüzdelerinde en çok dile getirilen, "Eğitim kalitesinin artması, eksikliklerin giderilmesi açısından gerekli (f = 26; % 32,50)" olduğu şeklinde belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanısıra, "Gerekli ancak ceza verme amaçlı yapılmamalı (f = 13; % 16,25)", "Kurum eksikliklerinin kurum dışından bir denetleyen tarafından daha iyi tespit edileceği için gereklidir (f = 10; %12,50)", "Teftiş kurumlarının daha iyi çalışmasını sağlamak için gerekli (f = 7; % 8,75)", "Kurum çalışanlarının daha titiz ve dikkatli olmasını sağlamak için gerekli (f = 6; % 7,50)", "Kurumların daima dinç ve performansını üst düzeyde tutması için gerekli (f = 5; % 6,25)", "Kurum içi uyum ve başarının artırılması için gereklidir (f = 5; % 6,25)", "Dönüt için gerekli (f = 3; % 3,75)", "Kurumların genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştiremediğini belirlemek için gereklidir (f = 2; % 2,50)", "Doğru yapılmadığı için gereksiz (f = 1; % 1,25)",

## Etkili Teftişin Engelleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi ◆

“Kurum çalışanlarının performansını olumsuz yönde etkilediği için gereksiz (f =1; % 1,25)”, “Kurum çalışanlarını birbirine düşürdüğü için gereksiz (f =1; % 1,25)” şeklinde görüşlere değinilmiştir.

**Tablo 1.1 Okul Yöneticilerinin Teftişe İlişkin Görüşleri**

ANA TEMA	ALT TEMALAR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM ATIF
GEREKLİ	Eğitim kalitesinin artması, eksikliklerin giderilmesi açısından gereklidir.	13	13	26
	Gerekli ancak ceza verme amaçlı yapılmamalıdır.	9	4	13
	Kurum eksikliklerinin kurum dışından bir denetleyen tarafından daha iyi tespit edileceği için gereklidir.	3	7	10
	Teftiş kurumların daha iyi çalışmasını sağlamak için gereklidir.	1	6	7
	Kurum çalışanlarının daha titiz ve dikkatli olmasını sağlamak için gereklidir.	4	2	6
	Kurumların daima dinç ve performansını üst düzeyde tutması için gereklidir.	2	3	5
	Kurum içi uyum ve başarının artırılması için gereklidir.		5	5
	Dönüt için gereklidir.	1	2	3
	Kurumların genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirlemek için gereklidir.		2	2
GEREKSİZ	Doğru yapılmadığı için gereksizdir.	1		1
	Kurum çalışanlarının performansını olumsuz yönde etkilediği için gereksizdir.	1		1
	Kurum çalışanlarını birbirine düşürdüğü için gereksizdir.		1	1
	TOPLAM ATIF	35	45	80

Okul yöneticilerinin teftişin gerekliliğine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara bakıldığında, müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerinin eşit sayıda olduğu ve teftişin “eğitim kalitesinin artırdığı ve eksikliklerin giderilmesi açısından gerekli” olduğu görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. En çok dile getirilen ikinci ve üçüncü hâkim görüşlerin teftişin “gerekli olmakla birlikte ceza verme amaçlı yapılmaması” gerektiği, “kurum eksikliklerinin kurum dışından bir denetleyen tarafından daha iyi tespit edileceği” şeklindedir. Teftişin gereksiz olduğunu belirten üç yönetici (iki okul

◆ **Tubanur Akın / Fatih Töremen**

müdürü ve bir müdür yardımcısı) olduğu, “gereksiz” kapsamındaki görüşlerin düşük düzeyde olduğu, buna karşılık teftişin “gerekli” kapsamındaki görüşlerin hâkim olduğu görülmüştür.

Bulgulardan teftişin kurumun başarısı ve kurum çalışanlarının performansını artırdığı için gerekli görüldüğü, bununla birlikte teftişin ceza verme amaçlı olmamasını, düzeltme ve geliştirme amaçlı olmasını istedikleri anlaşılmaktadır.

**3.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının kurum teftişinin yapılma sıklığına ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzdelerinde en fazla “1 yılda iki defa (f = 27; % 37,50)” teftiş yapılması şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra, “Yılda bir (f = 13 ; % 18,06)”, “2 ayda bir (f = 9; % 12,50)”, “Yılda 2 den fazla (f = 7; % 9,72)”, “3 ayda bir (f = 6; % 8,33)”, “2 yılda bir (f = 5; % 6,94)”, “3 yılda bir (f = 2; % 2,78)”, “Ayda bir f = 2; % 2,78)”, “İhtiyaç duyulduğunda yapılmalı (f = 1; % 1,39)” şeklinde görüşlere değinilmiştir.

**Tablo 1. 2 Okul Yöneticilerinin Kurum Teftişinin Yapılma Sıklığına İlişkin Görüşleri**

ANA TEMA	ALT TEMALAR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM ATIF
1 YILDAN AZ	Ayda 1 defa	2		2
	2 ayda 1 defa	2	7	9
	3 ayda 1 defa	3	3	6
	Yılda 2 defa	12	15	27
	Yılda 2 den fazla	7		7
YILDA 1 DEFA	Yılda 1 defa	4	9	13
1 YILDAN FAZLA	2 yılda 1 defa	3	2	5
	3 yılda 1 defa	1	1	2
SÜRESİZ	İhtiyaç duyulduğunda		1	1
	TOPLAM ATIF	34	38	72

## Etkili Teftişin Engelleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi ◆

Yapılan araştırma sonucuna bakıldığında okul yöneticileri, 1 yıldan az olmalı ana teması altında çoğunlukla teftişin yılda 2 defa yapılmasının gerekli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

İkinci alt problemle ilgili olarak, okul yöneticilerinin kurum teftişinin yapılma sıklığına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, kurum teftişinin süreç gelişimini görmek adına “yılda iki defa” yapılmasının daha faydalı olacağı görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. En çok dile getirilen ikinci ve üçüncü hâkim görüşlerin “kurum teftişinin yılda bir defa yapılması ve iki yılda bir defa yapılması” şeklinde olduğu görülmektedir.

### 3.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının kurum teftişinin kurum çalışanlarının mesleki performansına etkisine ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzdelinde en fazla, “Performansı artırır (f = 43; % 42,16)” şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra, “Eksikliklerini görmesini ve gidermesini sağlar (f = 10; % 9,81)”, “Performansı düşürür (f = 8; % 7,85)”, “Kendini geliştirmesini sağlar (f = 7; % 6,86)”, “Düzenli ve titiz çalışmasını sağlar (f = 7; % 6,86)”, “Olumlu veya olumsuz etki etmez (f = 7; % 6,86)”, “Hazır bulunuşluk düzeyini artırır (f = 5; % 4,90)”, “Üretkenliği artırır (f = 3; % 2,94)”, “Gayreti artırır (f = 3; % 2,94)”, “Boş vermişliği engeller (f = 3; % 2,94)”, “Yeniliklere açık hâle getirir (f = 2; % 1,96)”, “Özverili hâle getirir (f = 2; % 1,96)”, “Motivasyonu artırır (f = 2; % 1,96)” gibi görüşlere de değinilmiştir.

**Tablo 1.3 Kurum Teftişinin Çalışanların Mesleki Performansına Etkilerine İlişkin Görüşler**

ANA TEMA	ALT TEMALAR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM ATIF
MESLEKİ PERFORMANSA OLUMLU ETKİLERİ	Performansı artırır.	16	27	43
	Eksikliklerini görmesini ve gidermesini sağlar.	6	4	10
	Motivasyonu artırır.	1	1	2
	Kendini geliştirmesini sağlar.	4	3	7
	Hazır bulunuşluk düzeyini artırır.	2	3	5
	Üretkenliği artırır.		3	3
	Gayreti artırır	3		3
	Boş vermişliği engeller.		3	3
	Yeniliklere açık hâle getirir.	1	1	2
	Özverili hâle getirir.	1	1	2
	Düzenli ve titiz çalışmasını sağlar.	3	4	7

◆ Tubanur Akın / Fatih Töremen

ETKİSİZ	Olumlu veya olumsuz etki etmez.	2	5	7
MESLEKİ PERFORMANSA OLUMSUZ ETKİLERİ	Performansı düşürür.	3	5	8
	TOPLAM ATIF	42	60	102

Okul yöneticilerinin kurum teftişinin çalışanların mesleki performansına etkisine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, “kurum teftişinin çalışanların mesleki performansını artırdığı” görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. En çok dile getirilen ikinci ve üçüncü hâkim görüşlerin “eksikliklerini görmesini ve gidermesini sağlar”, “kendini geliştirmesini, titiz ve düzenli çalışmasını sağlar” şeklinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte teftişin çalışanların mesleki performansına “olumlu veya olumsuz etki etmediği” ile ilgili olarak, iki müdür beş müdür yardımcısı görüş bildirmiştir. Teftişin çalışanların mesleki “performansını düşürdüğü” ile ilgili olarak, üç müdür beş müdür yardımcısı görüş bildirmiştir. Bu görüşler teftişin çalışanların mesleki performansını artırdığı görüşünün yanında fazla dile getirilmediği görülmüştür.

### 3.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının etkili teftişin engellerine ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzdelerinde, teftiş edenden kaynaklanan engellerden en fazla dile getirilen engelin, “konuşma üslubunun doğru olmaması (f =34 ; % 31,80)” şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra, “İyi niyetli olmadıkları ve açık aradıkları (f = 16; % 14,95)”, “Rehberlik yapmamaları (f = 14; % 13,08)”, “Evrak bazlı teftiş yapmaları (f = 13; % 12,14)”, “Çevre faktörleri ve okulun imkânlarını dikkate almamaları (f = 8; % 7,47)”, “İletişim ve Koordinasyon eksikliği (f = 7; % 6,54)”, “Tam donanımlı olmamaları (f = 10; % 9,34)”, “Motive edici olmamaları (f = 2; % 1,87)”, “Bilgilendirici olmamaları (f = 2; % 1,87)”, “Güven vermemeleri (f = 1; % 0,93)” gibi engellere de değinilmiştir. Teftiş edilenden kaynaklanan engellerden en fazla dile getirilen engelin “duyarsız olmaları (f = 15; % 15,15)” ve “Panik olmaları (f = 15; % 15,15)” şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra, “Eleştirilere açık olmamaları (f = 14; % 14,14)”, “Günü kurtarmaya çalışmaları (f = 11; % 11,11)”, “Hatalarının üzerini kapamaya çalışmaları (f = 9; % 9,1)”, “İletişime açık olmamaları (f = 7; % 7,07)”, “Saygı göstermemeleri (f = 7; % 7,07)”, “Denetimi gereksiz görmeleri (f = 11; % 11,11)”, “Mesleki yetersizlik (f = 3; % 3,03)”, “Karşılıklı restleşmeye girmeleri (f = 1; % 1,01)” gibi engellere de değinilmiştir.

Tablo 1.4.1 Etkili Teftişi Engelleyen Teftiş Edenden Kaynaklanan Engellere İlişkin Görüşler

TEFTİŞ EDEN				
ANA TEMA	ALT TEMALAR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM ATIF
OLUMSUZ DAVRANIŞLAR	Motive edici olmamaları		2	2
	Konuşma üslubunun doğru olmaması	17	17	34
	Bilgilendirici olmamaları		2	2
	İyi niyetli olmadıkları, açık aradıkları	6	10	16
	Rehberlik yapmamaları	4	10	14
	Eğitime pozitif bakmamaları	2	3	5
	Güven vermemeleri		1	1
	İletişim ve koordinasyon eksikliği	4	3	7
	Evrak bazlı teftiş yapmaları	1	7	8
	Tam donanımlı olmamaları	6	4	10
	Çevre faktörleri ve okulun imkânlarını dikkate almamaları	5	3	8
	TOPLAM ATIF	45	62	107

Okul yöneticilerinin etkili teftişi engelleyen teftiş eden ve teftiş edilenden kaynaklanan engellere ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, teftiş edenden (müfettiş) kaynaklanan en büyük engelin "konuşma üslubunun doğru olmaması" görüşünün hâkim olduğu anlaşılmaktadır. En çok dile getirilen ikinci engelin " iyi niyetli olmadıkları, açık aradıkları " olduğu görölmektedir.

**Tablo 1.4.2 Etkili Teftişi Engelleyen Teftiş Edilenden Kaynaklanan Engellere İlişkin Görüşler**

TEFTİŞ EDİLEN				
ANA TEMA	ALT TEMALAR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM ATIF
OLUMSUZ DAVRANIŞLAR	Hatalarının üzerini kapamaya çalışmaları	2	7	9
	İletişime açık olmamaları	3	4	7
	Eğitime pozitif bakmamaları	4	3	7
	Güvensizlik	3	3	6
	Saygı göstermemeleri	5	2	7
	Duyarsız olmaları	7	8	15
	Panik olmaları	11	4	15
	Eleştirilere açık olmamaları	5	9	14
	Günü kurtarmaya çalışmaları	3	8	11
	Denetimi gereksiz görmeleri	1	3	4
	Mesleki yetersizlik	2	1	3
	Karşılıklı restleşmeye girmeleri		1	1
	TOPLAM ATIF	46	53	99

Okul yöneticilerinin etkili teftişi engelleyen teftiş eden ve teftiş edilenden kaynaklanan engellere ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, teftiş edilenden (okul müdür ve müdür yardımcıları) kaynaklanan, en büyük engelin teftiş sırasında “duyarsız davrandıkları ve panik oldukları” görüşlerinin hâkim olduğu ortaya çıkmaktadır. En çok dile getirilen ikinci engelin “eleştirilere açık olmamaları” olduğu görülmektedir.

### 3.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş eden ile teftiş edilene düşen rollere ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzdelerinde, en fazla dile getirilen teftiş edenden beklenen rolün “Yapıcı bir dil kullanılmalıdır (f = 22; % 24,17)”, şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra, “Rehberlik ederek çalışanı geliştirmelidir (f = 16; % 17,58)”, “Kurumun çalışmasına nasıl bir katkı sağları amacında olmalıdır (f = 14; % 15,38)”, “Önyargısız bilimsel yöntemlerle teftiş yapılmalıdır (f = 12; % 13,18)”, “ Açık aramaya ve

## Etkili Teftişin Engelleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi ◆

cezalandırmaya yönelik olmamalıdır (f = 8; % 8,70)", " Çevre ve okulun olanaklarını göz önünde bulundurmalıdır (f = 6; % 6,60)", " Motive edici olmalıdır (f = 4; % 4,40)", " Yönetim alanında eğitimli olmalıdır (f = 3; % 3,30)", " Eğitim öğretim sürecinin başarısını konuşmalıdır (f = 3; % 3,30)", "Teftişin samimi bir ortamda geçmesini sağlamalıdır (f = 3; % 3,30)" gibi rollere de değinilmiştir.

Kurum teftişinin etkili olabilmesi için en fazla dile getirilen teftiş edilenden beklenen rolün, "Eksikliklerinin farkına varıp onları düzeltmelidir (f = 13; % 18,05)" şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra, " Bilgi alışverişinde bulunmalı ve iletişime açık olmalıdır (f = 11; % 15,28)", " Kurumun işleyişine pozitif katkı sağlamalıdır (f = 8; % 11,11)", " Amacı müfettişten en üst düzeyde nasıl yararlanabilirim olmalıdır (f = 8; % 11,11)", " Teftiş edene yardımcı olmalıdır (f = 7; % 9,73)", " Kendini mesleki yönden geliştirmelidir (f = 6; % 8,33)", " Göstermelik değil gerçekten kendisi ve öğrencileri için görevini yapmalıdır (f = 6; % 8,33)", " Sorumluluklarını bilmelidir (f = 6; % 8,33)", " Temsil yeteneğine sahip olmalıdır (f = 4; % 5,55)", " Eleştirilere açık olmalıdır (f = 3; % 4,17)", gibi rollere de değinilmiştir.

**Tablo 1.5.1 Etkili Kurum Teftişinde Teftiş Edenden Beklenen Rollere İlişkin Görüşler**

TEFTİŞ EDEN				
ANA TEMA	ALT TEMALAR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM ATIF
TEFTİŞ EDENDEN BEKLENEN ROLLER	Yapıcı bir dil kullanmaları	13	9	22
	Rehberlik ederek çalışanı geliştirmeye çalışmaları	6	10	16
	Kurumun çalışmasına nasıl bir katkı sağları amacında olmaları	6	8	14
	Önyargısız bilimsel yöntemlerle teftiş yapmaları	8	4	12
	Açık aramaya ve cezalandırmaya yönelik olmamaları	4	4	8
	Çevre ve okulun olanaklarını göz önünde bulundurmaları	4	2	6
	Motive edici olmaları	2	2	4
	Kendi branşlarında teftiş yapmaları	1	2	3
	Eğitim öğretim sürecinin başarısını konuşmaları	1	2	3
	Teftişin samimi bir ortamda geçmesini sağlamaları	1	2	3
	TOPLAM ATIF	46	45	91



◆ **Tubanur Akın / Fatih Töremen**

Okul yöneticilerinin kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş eden ile teftiş edilenden beklenen rollere ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş edenden (müfettiş) beklenen rollerden, en fazla beklenen rolün “yapıcı bir dil kullanmaları” olduğu, beklenen ikinci önemli rolün “rehberlik ederek çalışanı geliştirmelidir” olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.5.2 Etkili Kurum Teftişinde Teftiş Edilenden Beklenen Rollere İlişkin Görüşler**

TEFTİŞ EDİLEN				
ANA TEMA	ALT TEMALAR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM ATIF
TEFTİŞ EDİLENDEN BEKLENEN ROLLER	Eksikliklerinin farkına varıp onları düzeltmeli	6	7	13
	Bilgi alışverişinde bulunmalı ve iletişime açık olmalı	4	7	11
	Kurumun işleyişine pozitif katkı sağlamalı	4	4	8
	Amacı müfettişten en üst düzeyde nasıl yararlanabilirim olmalı	4	4	8
	Teftiş edene yardımcı olmalı	3	4	7
	Kendini mesleki yönden geliştirmeli	3	3	6
	Göstermelik değil gerçekten kendisi ve öğrencileri için görevini yapmalı	1	5	6
	Sorumluluklarını bilmeli	3	3	6
	Temsil yeteneğine sahip olmalı	2	2	4
	Eleştirilere açık olmalı	3		3
	TOPLAM ATIF	33	39	72

Okul yöneticilerinin kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş eden ile teftiş edilenden beklenen rollere ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, Teftiş edilenden (okul müdür ve müdür yardımcıları) beklenen rollerden, en fazla beklenen rolün “eksikliklerinin farkına varıp onları düzeltmelidir” olduğu, beklenen ikinci önemli rolün “bilgi alışverişinde bulunmaları ve iletişime açık olmaları” olduğu görülmektedir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Araştırmada, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ili merkezi ve bağlı köyleri ile Akçakale ve Viranşehir ilçesi merkezi ve bağlı köylerindeki, 17 ilkokul ile 30 ilkokul/ortaokulda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıyla görüşülmüştür.

Bu araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin teftiş hakkındaki düşünceleri, kurum teftişinin kaç yılda bir yapılması gerektiği, kurum teftişinin çalışanların performansını nasıl etkilediği, etkili teftişi engelleyen teftiş eden ve teftiş edilenden kaynaklanan engellerin neler olduğu, teftiş eden ve teftiş edilenden beklenen rollere ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

#### **4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma**

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgulardan, teftiş hakkında ne düşündükleri ile ilgili olarak, gerekli ve gereksiz olmak üzere iki ana tema altında toplam on iki görüş bildirdikleri, gerekli ana teması altında en fazla teftişin eğitim kalitesini arttırdığı ve eksikliklerin giderilmesi açısından gerekli olduğu görüşünün hâkim olduğu görülmüştür. Bunun yanında gerekli ana teması altında kurumdaki eksikliklerin kurum dışından müfettişler tarafından teftiş edilmesinin daha faydalı olacağı, kurumların çalışmalarında daha dikkatli olmalarını sağladığı, kurum içi başarı ve performansı arttırdığı ve yapılan çalışmaların dönütü için gerekli olduğu söylenmektedir. Okul yöneticileri teftişin müfettişler tarafından yapılmasının kurumun eksikliklerinin giderilmesi için gerekli olduğunu belirtirken, teftişte yapılan değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumsuz durumların tespit edilmesi sonucu ceza verilmemesini istemişlerdir. Sonuç olarak, teftişin kurumun başarısı ve kurum çalışanlarının performansını arttırdığı için gerekli görüldüğü, bununla birlikte teftişin ceza verme amaçlı olmamasını, düzeltme ve geliştirme amaçlı olmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Teftişin gerekli olduğu sonucunu destekleyen benzer araştırmalara bakıldığında, Aydın (2007) tarafından yapılan çalışmalarda, örgütün kendi varlığını devam ettirmesi, belli bir amacı ya da amaçlar bütününe gerçekleştirmek için sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır. Bu kurumsal olgu, sürekli bir izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan teftişin önem ve zorunluluğunu göstermektedir, teftişin örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan prensip ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülerek, teftişin temel amacının, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesinin belirlenmesi, daha iyi sonuçlar almak için gerekli önlemlerin alınması ve sürecin geliştirilmesi için gerekli olduğu belirtilmiştir. Bursalıoğlu'na (2011) göre, teftiş yönetim süreçlerinin ve okul yönetiminin bir parçasıdır. Teftiştten, önceden kararlaştırılmış eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşme derecesini bulmak için gerekli olduğu söylenmiştir. Keys ve Henshall'a (1984) göre, okullarda müfettiş kurum ve kurumda çalışanlar arasındaki bağlantıyı sağlayan anahtar öneme sahip kişidir. Müfettiş örgüt amaçlarını ve hedeflerini yorumlar, açıklar, çalışanlara iletir ve kurumun amaçları ile çalışan amaçlarını birbiri ile ilişkilendirip tamamlayıcı ve birleştirici rol oynadığını belirtmişlerdir. Köksal'a (1974) göre, örgütün amaçlarına ulaşma derecesinin, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlı olduğu, kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması gerektiği, ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve devamlı olarak ürün artışı sağlayacak önlemlerin alınmasının gerekli olduğu,

ürünün istenilen amaçlara uygun olup olmadığının belirlenmesi ancak değerlendirme yoluyla olabileceği değerlendirmenin yollarından birinin teftiş olduğu sonucuna varmıştır. Benzer araştırmaların sonuçlarının bu araştırmadan çıkan sonucu desteklediği görülmüştür. Araştırma sonucunda çıkan ancak hâkim görüş olmayan diğer görüşlerden, okul yöneticileri teftişin sonucunda ceza verme amaçlı olmaması görüşünü bildirseler de benzer araştırmalara bakıldığında, Su (1974) tarafından yapılan araştırmada, teftişin kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımcı olmanın yanında, idari disiplin işleri ve yasadışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucun üst ve ilgili birimlere bildirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Taymaz'a (2010) göre, etkili denetimde amaçların tutarlılık göstermesi, plan durumuna göre tasarlanması ve esnek olması, yasalara uygun olması, iş birliği ve karşılıklı anlayışa dayanması, uygun yöntemler kullanılarak yapılması, bilgi beceri ve tutum gerektirmesi, olumlu bir güdüleme gücüne sahip olması, çözümleyici ve birleştirici olması, geçmişe ve geleceğe yönelik olması, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırmayı da içermesi gibi özellikler bulunmaktadır.

Gereksiz ana teması altında teftiş kurumun amaçlarına uygun olarak yapılmadığı zaman çalışanları birbirine düşürerek, performansı olumsuz yönde etkilediğini belirten üç okul yöneticisi olduğundan, bu görüşün araştırma sonucunda ulaşılan hâkim görüş olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Okul yöneticilerinin kurum teftişinin yapılma sıklığına ilişkin görüşlerine dayalı olarak, 1 yıldan az, yılda 1 defa, 1 yıldan fazla ve süresiz olmak üzere dört ana tema altında dokuz görüş bildirilmiştir. 1 yıldan az olmalı ana teması altında; ayda 1 defa, 2 ayda 1 defa, 3 ayda 1 defa, yılda 2 defa ve yılda 2'den fazla, yılda 1 defa olmalı ana teması altında yılda 1 defa teftiş yapılması dışında başka bir görüş bildirmedikleri, 1 yıldan fazla olmalı ana teması altında 2 yılda 1 defa ve 3 yılda 1 defa teftiş yapılmasını istedikleri, süresiz olmalı ana teması altında bir müdür yardımcısı ihtiyaç duyulduğunda yapılması gerektiğini bildirmiştir. Yapılan araştırma sonucuna bakıldığında okul yöneticileri, 1 yıldan az olmalı ana teması altında çoğunlukla teftişin yılda 2 defa yapılmasının gerekli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Teftiş süresi ile ilgili önceden uygulanmış ve hâlen uygulanmakta olan yönetmelik ve yönergeler incelendiğinde "kurumların, yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin her yıl rehberlik veya teftiş amacıyla en az 1 defa görülmesi esastır. Hiçbir kurum, yönetici, öğretmen ve diğer personel iki takvim yılı üst üste teftişsiz bırakılamaz (İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, 2001)". "Bakanlık teşkilatı ile okul ve kurumların denetiminin üç yılda bir periyodik olarak yapılması esastır (MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı (RDB) Yönetmeliği ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, 2014)".

Yürürlükten kaldırılan İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinde, rehberlik veya teftiş amacıyla en az yılda 1 defa kurumlara gidilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ancak yürürlükte olan MEB RDB ile MMB Yönetmeliğinde ise kurumların teftişinin üç yılda bir yapılması gerektiği belirtilmiştir. Yürürlükten kaldırılan yönergede belirtilen teftiş süresi, mevcut çalışmada ortaya çıkan teftişin yılda 2 defa yapılması gerektiği sonucunu destekler niteliktedir.

### **4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma**

Kurum teftişinin çalışanların mesleki performansına etkisine ilişkin görüşlerine bağlı olarak kurum teftişinin çalışanların mesleki performansına olumlu etkileri, olumsuz etkileri ve etkisiz olmak üzere üç ana tema altında on üç görüş bildirildiği görülmüştür. Mesleki performansa olumlu etkileri ana teması altında; kurum teftişinin çalışanların mesleki performansını artırdığı görüşünün hâkim olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, kurum çalışanlarının eksikliklerini görüp bu eksikliklerini gidermelerini ve kendilerini geliştirmelerini sağladığı, hazırbulunuşluk düzeylerini artırdığı, düzenli ve titiz çalışmalarını sağlayarak boş vermişliği engellediği, çalışanların motivasyonlarını artırarak düzenli, gayretli, titiz ve özverili olmalarını sağladığı şeklinde görüşler de belirtilmiştir. Teftişin kurum çalışanlarının mesleki performansını artırdığı yönünde elde edilen sonuçla ilgili benzer araştırmalara bakıldığında, Köklü (1996) tarafından yapılan çalışmada, etkili teftişin güdüleyici olduğu, müfettişin çalışanların rol performansını geliştirmek için çalışanların güçlü yanlarını vurgulayıcı, destekleyici ve özendirici bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Ataklı'ya (1997) göre, müfettiş teftiş yaptığı kurumda çalışan personelin moralini yükselterek verimini artırmayı amaçlar. Teftişin amaçlarına ulaşabilmesi için yüksek moralin çok önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Taymaz'a (2010) göre, kurum etkinliklerinin verimli olmasında ve personelin doyumunda çok önemli bir rol oynayan güdüleme sürecinde yalnız yöneticiler değil, aynı zamanda müfettişlere de önemli görevler düşmektedir. Çünkü sistemi denetleyen ve değerlendiren birey müfettiştir. Sistemde yönetici, öğretmen ve diğer personelin başarısı ve iş performansına ilişkin en uygun dönütleri sağlayabilecek kaynak müfettiş olmaktadır. Newstorm ve Davis'e (1997) göre, denetimin çalışanları motive etme ve ödüllendirmek, çalışanlara çalışmalarına yönelik dönüt vermek, grup içinde adil ilişkileri sürdürmek, çalışanları yetiştirmek ve geliştirmek ve kanunlara uygunluğu sağlamak için gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Benzer araştırmaların sonuçları, mevcut çalışmadan çıkan teftişin kurum çalışanlarının mesleki performansını artırdığı sonucunu desteklemektedir.

Etkisiz ana teması altında kurum teftişinin çalışanların mesleki performansına olumlu veya olumsuz etki etmediği ile ilgili yedi görüş, mesleki performansa olumsuz etkileri ana teması altında kurum teftişinin çalışanların mesleki performansını düşürdüğüne dair sekiz görüş belirtilmiştir. Bu görüşlerin araştırma sonucunda ulaşılan hâkim görüş olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Etkili teftişi engelleyen, teftiş eden ve teftiş edilenden kaynaklanan sebeplere ilişkin görüşler, teftiş edenden ve teftiş edilenden kaynaklanan olumsuz davranışlar olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Etkili teftişi engelleyen teftiş edenden kaynaklanan davranışlar ana teması altında on bir görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerden konuşma üslubunun doğru olmaması görüşünün hâkim görüş olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, okul yöneticileri ile teftişi yapan müfettişlerin iletişim ve koordinasyonda sorun yaşadıkları, müfettişlerin tam donanımlı olmadıkları sadece evrak bazlı teftiş yaptıkları, yöneticilere yeterli rehberlik yapmadıkları, kurum teftişinde amacın açık aramak yerine eğitim öğretim odaklı olması gerektiği, müfettişlerin teftiş sırasında yöneticilere güven vermedikleri, çevre faktörleri ve okulun imkânlarını dikkate almadıkları, şeklinde görüşler de belirtilmiştir. Etkili teftişi engelleyen teftiş edenden kaynaklanan olumsuz davranışlardan, müfettişlerin teftiş sırasında konuşma üsluplarının doğru olmadığı sonucu ile ilgili olarak, Çetinkanat ve Sağnak (2010) tarafından yapılan çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır. İlköğretim müfettişlerinin en yüksek düzeyde özen gösterdikleri iletişim stillerinin liderlik ve kuralcılık olduğu, en az düzeyde özen gösterdikleri iletişim stillerinin kararsızlık ve azarlayıcılık olduğu belirlenmiştir. Yazıcı'ya (2010) göre, iletişim bir etkileme aracıdır. İletişim, etkili denetim sürecinin temel gerekliliklerindedir. Eğitim öğretimin daha kaliteli olmasını isteyen deneticiler, yönetici, öğretmen ve diğer personelle etkili iletişim kurmalıdırlar. Etkili eğitim teftişi aracılığı ile eğitim hizmetlerinin kalitesini arttırmak ve eğitim öğretimde istenilen hedeflere ulaşabilmek için yönetici, öğretmen, diğer personel ile deneticiler arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve iletişim engellerinin ortadan kaldırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Benzer çalışmaların sonuçları, mevcut çalışmada ulaşılan sonucu desteklemektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan, hâkim görüş dışında belirtilen diğer görüşlerle benzerlik gösteren çalışmalara bakıldığında, Öztürk (2009) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürleri denetim öncesinde okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması ilişkin sorun yaşadıklarını, okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması sorunlarına ilişkin değerlendirmeleri anlamlı farklılık göstermiştir. Bu çalışmanın sonuçları, mevcut çalışmadaki müfettişlerin kurum teftişini yaparken teftişin ilkelerinden olan durumsallık ilkesine dikkat etmedikleri, çevre faktörleri ve okulun imkânlarını dikkate almadıkları sonucunu desteklemektedir.

Başar'a (1998) göre, müfettiş yetiştirmenin kurs ve seminerlerle çözümlenebilecek bir sorun olmadığını, müfettişin uzmanlık eğitiminden geçmiş olmasını, lisansüstü öğrenim görmesinin gerektiği, müfettişin lisansüstü öğreniminin, rehberlik, öğreticilik, yönetim, araştırma ve soruşturma boyutlarını kapsamaması gerekir. Uludağ'a (2000) göre, eğitim sürecinde etkili teftişin insan ilişkilerine dayandığını, etkili teftişin amaçlarından birinin insan kaynaklarını geliştirmek olduğu, müfettişin işe alınmadan önce

görevin niteliklerine göre seçilerek yetiştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Reinman ve Thies-Sprinthall 'a (1998) göre, etkili teftişi gerçekleştirmek için, müfettişlerin yardımcı, ilgili (içten, saygılı, empati kurabilen, ihtiyaçlara duyarlı), etkili öğretime modellik yapan kişiler olması gerektiğini işaret ederler. Tüm bunları yerine getirirken, müfettişin kendini yetiştirmiş olması teftişin etkililiğini artıracaktır.

Benzer çalışmaların sonuçları, mevcut çalışmadaki müfettişlerin tam donanımlı olmadıkları sadece evrak bazlı teftiş yaptıkları sonucunu desteklemektedir.

Oktar'a (2010) göre, Milli Eğitim Bakanlığı teftiş hizmetleri çağdaşlığı yansıtmamaktadır, teftiş sisteminin yapısından müfettişlerin sayısal ve niteliksel yetersizliklerinden kaynaklanan önemli sorunlar vardır. Müfettişler mesleksel gelişme konusunda öğretmenlere yeterli rehberlik yapamamaktadır. Müfettiş yeterlilikleri konusunda öğretmen, yönetici ve müfettişler arasında algıda farklılıklar olduğu görülmektedir. Akbaba ve Memişoğlu'na (2008) göre, katılımcılar yapılan teftişin istenilen düzeyde olmadığını, ayrıca çağdaş teftiş ilkeleriyle tutarlı olmadığını ve beklentileri karşılamadığını ifade etmişlerdir. Benzer çalışmaların sonuçları, mevcut çalışmadaki müfettişlerin yeterli rehberlik yapmadıkları sonucunu desteklemektedir.

Töremen ve Hozatlı'ya (2006) göre, okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı irdelenmiş, okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda ilköğretim denetçilerinin yöneticilere karşı nesnel davranışlar göstermedikleri, kendi fikirlerinde ısrar ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonucu, müfettişlerin kurum teftişine iyi niyetli başlamadıkları açık aradıkları sonucunu destekler niteliktedir.

Etkili teftişi engelleyen teftiş edilenden kaynaklanan olumsuz davranışlar ana teması altında on iki görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerden okul yöneticilerinin kurum teftişi sırasında duyarsız ve panik oldukları görüşünün hâkim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin, eleştiriye açık olmadıkları, müfettişlere bilgiçlik tasladıkları, kurum teftişi sırasında hatalarının üzerini kapamaya çalıştıkları, iletişime açık olmadıkları, müfettişlere güvenmedikleri, teftişi önemsemeyerek günü kurtarmaya çalıştıkları, müfettişlere saygı göstermedikleri şeklinde görüşler de belirtilmiştir. Etkili teftişi engelleyen teftiş edilenden kaynaklanan olumsuz davranışlardan, okul yöneticilerinin teftiş sırasında duyarsız ve panik oldukları sonucu ilgili olarak, Özmen ve Güngör (2008) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin, başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü olma gibi tutumları yetersiz bulunmuştur. Karagözoğlu'na (1977) göre, kurum teftişlerinde okul müdürleri gerekli çabayı göstermedikleri, iş birliği yapmadıkları kanısındadırlar. Benzer çalışmaların sonuçları, mevcut çalışmada ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

#### **4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma**

Kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş eden ve teftiş edilenden beklenen rollerle ilişkin görüşler, teftiş edenden beklenen roller ve teftiş edilenden beklenen roller ol-

mak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Teftiş edenden beklenen roller ana teması altında on görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerden müfettişlerin yapıcı bir dil kullanmaları görüşünün hâkim olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, müfettişlerin rehberlik etmelerini, kurumun çalışmasına nasıl bir katkı sağlarını amacıyla olmalarını, önyargısız bilimsel yöntemlerle teftiş yapılmasını, açık arama ve cezalandırmaya yönelik olmamaları, çevre ve okulun olanaklarının gözönünde bulundurmaları, motive edici olmaları, teftiş sürecini samimi bir ortamda yapmaları ve bu süreçte eğitim öğretimdeki başarı durumunun konuşmaları şeklinde görüşler de belirtilmiştir. Kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş edenden beklenen rollerden, müfettişlerin teftiş sırasında yapıcı bir dil kullanmaları sonucu ilgili olarak, Çetinkanat ve Sağnak (2010) tarafından yapılan çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır. İlköğretim müfettişlerinin en yüksek düzeyde özen gösterdikleri iletişim stillerinin liderlik ve kuralcılık olduğu, en az düzeyde özen gösterdikleri iletişim stillerinin kararsızlık ve azarlayıcılık olduğu belirlenmiştir. Yazıcı'ya (2010) göre, iletişim bir etkileme aracıdır. İletişim, etkili denetim sürecinin temel gerekliliklerindedir. Eğitim öğretimin daha kaliteli olmasını isteyen deneticiler, yönetici, öğretmen ve diğer personelle etkili iletişim kurmalıdırlar. Etkili eğitim teftişi aracılığı ile eğitim hizmetlerinin kalitesini arttırmak ve eğitim öğretimde istenilen hedeflere ulaşabilmek için yönetici, öğretmen, diğer personel ile deneticiler arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve iletişim engellerinin ortadan kaldırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Reinman ve Thies-Sprinthall'a (1998) göre, etkili teftiş gerçekleştirme için, müfettişlerin yardımcı, ilgili (içten, saygılı, empati kurabilen, ihtiyaçlara duyarlı), etkili öğretime modellik yapan kişiler olması gerektiğini işaret ederler. Tüm bunları yerine getirirken, müfettişin kendini yetiştirmiş olması teftişin etkililiğini arttıracaktır. Benzer çalışmaların sonuçları ile mevcut çalışmada ulaşılan sonuç birbirini destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan hâkim görüş dışında belirtilen diğer görüşlerle benzerlik gösteren çalışmalara bakıldığında, Töremen ve Hozatlı (2006) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı irdelenmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda ilköğretim denetçilerinin yöneticilere karşı nesnel davranışlar göstermedikleri, kendi fikirlerinde ısrar ettikleri, il merkezinde görev yapan yöneticilerle diğer yöneticiler arasında ayrım yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Seçkin'e (1978) göre, müfettiş yetiştirme sorununa bir çözüm getirmek olduğu görülmektedir. Müfettişler teftişin değiştirme işlevinden çok sürdürme işlevini önemseyip müfettiş yeterliklerini bu bakış açısı ile değerlendirdiğini ve teftişin teknik yönüne daha çok ağırlık vermektedirler. Öz'e (1977) göre, ilköğretim müfettişlerinin, mevzuata ve modern teftiş anlayışına göre yapmaları gerekenler ile uygulama arasında önemli eksiklikleri bulunduğunu, mevzuat gereği yapılması gerekenlerin, modern teftiş anlayışına uymamaktadır. Karakaya'ya (1988) göre, teftişte kullanılan ölçme ve değerlendirme ölçeklerinin yetersiz olduğu, teftişte kullanılan yöntem ve tekniklerin çağdaş nitelikte olmadığını belirtmektedir. Benzer çalışmaların sonuçları, mevcut çalışmadaki müfettişlerden beklenen rollerden, önyargısız bilimsel



yöntemlerle teftiş yaparak kurumun çalışmasına nasıl bir katkı sağlanacağını amaçlarında olmalarını, açık arama ve cezalandırmaya yönelik olmamalarını bekledikleri sonuçlarını desteklediği anlaşılmaktadır.

Kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş edilenden beklenen roller ana teması altında on görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerden okul yöneticilerinin eksikliklerinin farkına varıp, bu eksikliklerini düzeltmeleri görüşünün hâkim olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, birlikte okul yöneticilerinin iletişime açık olmaları, bilgi alışverişinde bulunmaları, kurumun işleyişine pozitif katkı sağlamaları, müfettişten en üst düzeyde nasıl yararlanabilirim amacıyla olmalı, şeklinde görüşlerde belirtilmiştir. Kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş edilenden beklenen rollerden, okul yöneticilerinin eksikliklerinin farkına varıp, bu eksikliklerini düzeltmeleri sonucu ilgili olarak, Özmen ve Güngör (2008) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü olma gibi tutumları yetersiz bulunmuştur. Uludağ'a (2000) göre, kurum teftişinde amaçlar hangi düzeyde gerçekleşiyorsa, yapılan teftişin kurum üzerinde de o kadar etkili olduğu söylenebilir. Benzer çalışmaların sonuçlarının, mevcut çalışmada ulaşılan sonucu desteklediği görülmektedir.

#### **4.6 Sonuç**

Bu araştırmanın sonuçları, okul yöneticilerinin teftiş hakkındaki düşüncelerinin neler olduğu, kurum teftişinin yapılma sıklığı, kurum teftişinin çalışanların mesleki performansını nasıl etkilediği, etkili teftişi engelleyen teftiş eden ve teftiş edilenden kaynaklanan sebepleri, kurum teftişinin etkili olabilmesi için teftiş eden ve teftiş edilenden beklenen rollerin neler olduğuna yönelik, başta okul yöneticilerine olmak üzere kurum teftişini yapan müfettişlere önemli veriler sağlamaktadır.

Araştırmada ulaşılan bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında, etkili bir kurum teftişi öğretimin hedeflerine ulaşması, kurumun eksikliklerini gidermesi ve kurumların daha verimli çalışması, yöneticilerin görevlerini titiz ve düzenli yapmaları bakımından gerekli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri, etkili bir kurum teftişinin yapılabilmesi için teftişin yılda 2 defa yapılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Öğretim yılının birinci yarısında yapılan teftiştten sonra yöneticiler kurumun yeterli ve yetersiz olduğu konularda bilgi sahibi olacaklardır. İkinci teftiş sonucunda ise bir önceki teftişte yapılan değerlendirme sonuçlarına göre kurumdaki değişimler ve gelişmeler tespit edilebilecektir. Ayrıca bir öğretim yılı içerisinde yapılan ikinci teftişte kurumda yapılan ilk teftişin ne kadar etkili olduğu değerlendirilmiş olacaktır. Bir okulda etkili bir teftiş yapıldıysa çalışanların mesleki performansının yüksek olması beklenir. Performansın yüksek olması sonucu okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin başarısı artar. Etkili teftiş sonucu başarılı olan bir eğitim kurumu toplumda kendini kabul ettirir ve tercih edilen okul olma özelliğini kazanır. Etkili teftişi engelleyen, maarif müfettişlerinden kaynaklanan engellerden en büyük engel, teftiş sırasında konuşma üsluplarının doğru olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu engelin



ortadan kaldırılması için daha yapıcı ve motive edici bir dil kullanmaları gerekmektedir. Yapıcı ve motive edici bir dille yapılan teftiş sonrasında kurum çalışanları motive olarak daha istekli ve özverili çalışacaklardır. Bunun yanında okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, maarif müfettişlerinden en fazla beklenen rolün, teftiş sırasında tespit edilen eksiklikler yanında olumlu çalışmalarını da takdir etmeleridir. Etkili teftişi engelleyen okul yöneticilerinden kaynaklanan en büyük engelin, yöneticilerin teftiş sırasında duyarsız davranmaları ve panik olmaları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu engelin ortadan kaldırılması ve kurum teftişinin etkili olabilmesi için, okul yöneticileri teftiş sonucu ortaya çıkan eksikliklere duyarsız kalmayıp, kurum çalışanlarıyla iş birliği yaparak bu eksiklikleri gidermeye çalışmalıdırlar. Bununla birlikte maarif müfettişlerine bilgilik taslamadan, teftişin kurumun yararına olduğuna inanarak müfettişleri can kulağı ile dinlemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin teftiş sırasında heyecanlanarak panik olmamaları için görevlerini titizlikle yapmaları ve yöneticilik alanında kendilerini iyi yetiştirmeleri gerekmektedir. Yöneticilik göreviyle ilgili işlerini düzenli yürüten ve okulundaki herşeye hâkim olan okul yöneticileri kurum teftiş sırasında panik olmazlar. Teftişin kurumun eksikliklerini gidermesi ve başarısı için gerekli olduğuna inanır. Teftiş sırasında yapılan her türlü eleştiriyi düzeltme ve geliştirme amaçlı olduğunu kabul eder. Böylece okul yöneticileri etkili teftişin gerçekleşmesine katkıda bulunmuş olurlar. Okul yöneticileri ile maarif müfettişleri kurum teftişinin etkili olabilmesi için iyi bir iletişim ve iş birliği içinde olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte okul yöneticileri teftiş sırasında gerekli bilgi ve belgelerin sağlanmasında maarif müfettişlerine yardımcı olmalıdırlar. Okul yöneticileri eğitim kurumunun amaçları, devamlılığı ve başarısı için kendilerini mesleki yönden kendilerini geliştirmeleri ve yönetici olarak sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

## 5. Öneriler

### 5.1 Uygulayıcılara Öneriler

1. Teftişin eğitimin kalitesini ve mesleki performansı artırdığı, kurumun eksikliklerinin kurum dışından bir denetleyen tarafından daha iyi tespit edilmesinin gerekli olduğu sonucu doğrultusunda; maarif müfettişlerinin yapmış oldukları görevlerin ne derece önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda maarif müfettişleri kendilerini mesleki ve akademik alanda geliştirmelidirler. Bu nedenle MEB tarafından maarif müfettişlerinin mesleki yeterliliklerini geliştirmeye yönelik zorunlu hizmetçi eğitimler planlamalıdır. Ayrıca MEB Yüksek Öğretim Kurulu ile iş birliği yaparak, maarif müfettişlerinin görev yaptıkları illerdeki üniversitelerde eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi alanında yüksek lisans ve doktora yapmasına imkân sağlanmalıdır.

2. Kurum teftişinin bir öğretim yılında iki defa yapılmasının daha faydalı olacağını sonucu ile ilgili olarak, yürürlükte olan MEB RDB ile MMB yönetmeliğinde “Bakanlık teşkilatı ile okul ve kurumların denetiminin üç yılda bir periyodik olarak yapılması esastır” denilmiştir. Söz konusu yönetmelikte geçen kurum teftişi süresi araştırmadan çıkan sonuç doğrultusunda yeniden değerlendirilebilir.

## Etkili Teftişin Engelleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi ◆

3. Kurum teftişi sonrasında tespit edilen eksiklerden dolayı ceza verme yoluna gidilmemesi sonucuna bağlı olarak; yöneticilik görevi ile ilgili eksiklikleri tespit edilen okul müdürü ve müdür yardımcılarının ceza takdir edilmesi yerine, öğretim yılı içerisinde Maarif Müfettişleri Başkanlığı tarafından seminerler düzenlenmelidir.

4. Etkili bir teftiş yapılabilmesi için maarif müfettişlerinin tam donanımlı olması gerektiği sonucu doğrultusunda; MEB taşra teşkilatındaki bütün kurumların ön inceleme, inceleme, soruşturma, teftiş ve rehberlik görevlerinin tamamı maarif müfettişleri tarafından yapıldığından maarif müfettişleri mesleki anlamda kendilerini yetiştirmeye zaman ayıramamaktadırlar. Bu nedenle maarif müfettişlerinin iş yükünün hafifletilmesi için görev tanımlarına göre gruplara ayrılmaları gerekmektedir. Teftiş hizmetlerinin daha etkili ve verimli olabilmesi için, MEB tarafından MMB'de inceleme, soruşturma, teftiş ve rehberlik adı altında çalışma grupları oluşturulmalıdır.

5. Maarif müfettişlerinin teftiş sırasında konuşma üsluplarının doğru olmadığı ile okul yöneticilerinin teftiş sırasında maarif müfettişlerine karşı duyarsız davrandıkları sonucuna dayalı olarak; MEB tarafından maarif müfettişlerine ve okul yöneticilerine mesleki etik konularda zorunlu hizmetiçi eğitimler verilmelidir.

### 5.2 Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırmanın evrenini Şanlıurfa il merkezi, Akçakale ve Viranşehir ilçelerindeki okullarda görev yapan olan okul müdürü ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Şanlıurfa iline bağlı diğer ilçelerdeki okullar çalışma kapsamına alınarak araştırma evreni genişletilebilir.

2. Bu araştırma farklı hizmet bölgelerinde yer alan illerde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

3. Bu araştırma nitel olarak yapılmış bir çalışmadır. Bu araştırma nicel bir çalışma şeklinde daha geniş bir alanda yapılabilir.

### Kaynakça

- Açıkgöz, S. (2001). Türk ulusal eğitiminde teftiş sisteminin yapısı, işleyişi sorunları ve öneriler: 2000 yılında Türk milli eğitim örgütü ve yönetimi ulusal sempozyumu, Ankara.
- Arabacı, İ. B. (2010). Yeniden yapılanma sürecinde eğitimin denetimi ve kaotik durum: Yeni bir model önerisi. Milli Eğitim Dergisi, 39 (187), 311-327.
- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2010). İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri. İlköğretim Online, 9(2), 643-657.
- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, (54), 151 - 179.
- Altıntaş, R. (1980). Liselerde kurum teftişi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara.

◆ **Tubanur Akın / Fatih Töremen**

- Anderson, S. (2001). Organizational learning. Unpublished doctoral dissertation. [http://www.whsd.org/users/sja/Dissertation\\_ref.htm](http://www.whsd.org/users/sja/Dissertation_ref.htm).
- Ataklı, A. (1997). Okullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi. İstanbul: MEB Yayınları.
- Ayaş, N. (1948). Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitimi. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Aydın, M. (2007). Çağdaş eğitim denetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Başar, H. (1998). Eğitim denetçisi: İlköğretim müfettişlerinin rolleri yeterlikleri seçilmesi yetiştirilmesi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1992). Eğitime giriş. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bilir, M. (1982). Temel eğitim müfettişlerinin yetiştirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (16. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetinkanat, C. ve Sağnak, M. (2010). İlköğretim ve bakanlık müfettişlerinin iletişim stillerinin karşılaştırılması.
- Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (38), 34-43.
- Dollansky, T. (1998). Rural saskatchewan elementary K-6 teachers' perceptions of supervision and Professional development. <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/98-04.html#Appendix>.
- Duffy, F. M. (1997). Supervising schooling, not teachers. Educational leadership. Vol. 4, No. 8, p.78-83.
- Erdem, O. (1988). Türk teftiş sistemine genel bir bakış: 1. Teftiş Semineri. Deneftte Yayınları. Ankara.
- Erdem, Y. (2009). Osmanlı eğitim sisteminde teftiş. A. Ü. Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, (26), 55-91.
- Glatthorn, A. A. (1997). Differentiated supervision. (2nd edition). Wirginia: ASCD.
- Gök, T. (2009). İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş ve okul müdürü görüşleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Gülen, Ç. ve Memişoğlu, S. P. (2007). İlköğretim müfettişlerinin öğretim liderliğine ilişkin öğretmen algıları. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (7), 69-78.
- Hoy, W. K. ve Forsyth, P. B. (2005). Effective supervision theory into practice.<http://www.coe.ohiostate.edu/whoy/Supervision.pdf>.
- Jackson, P. (2002). Supervision & Evaluation of classroom teachers:  
Part1;[www.trinitydc.edu/academics/catalog\\_02-03/programs/ed\\_admin.html](http://www.trinitydc.edu/academics/catalog_02-03/programs/ed_admin.html).
- Karagözoğlu, G. (1977). İlköğretimde teftiş uygulamaları (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi). G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## Etkili Teftişin Engelleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi ◆

- Karakaya, N. (1988). İlköğretimde teftiş ve güçlükleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi). G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2007). Araştırmalarda rapor hazırlama. Ankara: Nobel.
- Kaya, Y. K. (1976). Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama. Ankara:Doğan Basımevi.
- Keys, B. ve Henshall, J. (1984). Supervision. willey and sons, Inc. NY.
- Korkmaz, İ. (1998). İlköğretim okulu müdürlerinin; müfettişlerin, yönetici teftiş ve değerlendirme etkinliklerine ilişkin görüşleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köklü, M. (1996). Etkili denetim. Eğitim Yönetimi Dergisi, 2(2).
- Köksal, E. (1974). Türkiye'de merkezi hükümetin taşra örgütünün denetimi. Amme İdaresi Dergisi, 7(1).
- Marczely, B. (2001). Supervision in education-a differentiated approach with legal perspectives. Ohio: Apsen publishers, Inc.
- McKean, R. ve Miles, H. H. (1964). The supervisor. Practice hall of India. New Delhi.
- Middlewood, D. (1997). Managing appraisal. Managing people in education. Editörler: Tony Bush ve David Middlewood. Educational Management: Research and Practice. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Milli Eğitim Bakanlığı (1968). Teftiş Kurulu Yönetmeliği. <http://www.mevzuat.meb.gov.tr/>
- Milli Eğitim Temel Kanunu (2014). <http://www.meb.gov.tr/>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). İlköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliği. <http://www.meb.gov.tr/>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). İlköğretim müfettişleri başkanlıkları rehberlik ve teftiş yönergesi. <http://www.meb.gov.tr/>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). Rehberlik ve denetim rehberi. <http://www.meb.gov.tr/>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). Rehberlik ve denetim başkanlığı yönetmeliği ile maarif müfettişleri başkanlıkları yönetmeliği. <http://www.meb.gov.tr/>
- Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname (2011). <http://www.mevzuat.meb.gov.tr/>
- Newstorm, J. W. ve Davis, K. (1997). Organizational behavior. Human behavior at work. Tenth Edition. McGraww Hill Companies. USA.
- Oktar, A. N. (2010). Eğitim denetimi sisteminin yasal dayanaklarına göre değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Okutan, M. (1996). İlkokullarda kurum teftişinin değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Olgun, R. (2005). İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının ilköğretim müfettişlerinin yapmış olduğu denetim etkinliklerine ilişkin görüşleri (Kırıkkale İli Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

◆ **Tubanur Akın / Fatih Töremen**

- Öz, F. (1977). Türk eğitim sisteminde ilköğretim müfettişlerinin rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü, Ankara.
- Özden, Y.G. (1992). Denetim olgusu. Denetim Dergisi, 7(78).
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (15), 137-155
- Öztürk, Ş. (2009). İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş ve okul müdürü görüşleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Reinman, A. J. ve Thies – Sprinthall, L. (1998). Mentoring and supervision for teacher development. New York: Addison wesley longman, Inc.
- Renkler, A. (2005). İlköğretim denetmenlerinin ilköğretim okullarında öğrenme ve öğretme süreçleri ve yönetim görevleriyle ilgili etkililik düzeyleri (Kayseri ili örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Seçkin, N. (1978). Milli eğitim bakanlığı müfettişlerinin yeterlilikleri (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Su, K. (1974). Türk eğitiminde teftişin yeri ve önemi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2005). Supervision that improves teaching. Strategies and technics. Foreword by Jo Blase. California. Corwin Pres. Second Edition.
- Taymaz, H. (2010). Eğitim sisteminde teftiş kavramları ilkeler yöntemler. Ankara: Pegem Akademi.
- Töremen, F. ve Hozatlı, M. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin, ilköğretim denetçilerinin kurum denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. Milli Eğitim Dergisi, (170).
- Turan, H. (1999). İlköğretim müfettişleri kurum denetiminin etkililiği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turgut, M. F. (1969). Öğrenci başarısının değerlendirilmesi. Ankara: Foto Baskı. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982). <http://www.tbmm.gov.tr/>
- Türkyılmaz, Ş. (1966). Teftiş tekniği. Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagoji Bölümü, Ankara.
- Uludağ, A. (2000). Eğitimde etkili denetim (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Unat, F. R. (1964). Türkiye milli eğitim sisteminin gelişmesine tarihi bir bakış. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Ünal, I. (1989). Eğitim örgütlerinde örgütsel değişme aracı olarak denetim. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 22(1),443-458.
- Yalçın, M. (2001). İlköğretim okullarında kurum teftişinde karşılaşılan sorunlar (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcı, Ö. (2010). Etkili eğitim denetiminde yaşanan iletişim engelleri ve bu engelleri aşma yolları. Kuramsal Eğitim Bilim, 3 (2), 37-52.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.