

GÖREVSSEL ÖRGÜT YAPISINA GÖRE DÜZENLENMİŞ EĞİTİM DENETİMİ GRUPLARININ ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL ÖRNEK UYGULAMASI*

Kemal KAYIKÇI**

Saniye EROL EMİROĞLU***

Özet

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ilinde yürütülen rehberlik, işbaşında yetiştirme ve teftiş rolü olan denetmenlerin, soruşturmacı rolü olan denetmenlerin ve araştırmacı rolü olan denetmenlerin farklı gruplar halinde yapılandırılarak, farklı görevlerin farklı gruplarca yapılmasını esas alan denetim uygulamalarını incelemek ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda denetim sisteminin yapılanmasında yer alacak uygulayıcılara öneriler sunmaktır.

İstanbul ilinde yapılan araştırmada nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada; İstanbul ilinde görevli il eğitim denetmenleri başkan ve yardımcılarının yanı sıra, tipik durum örnekleme yöntemi uygulanarak belirlenen, her üç grupta da görev yapmış on yedi il eğitim denetmeninin görüşlerine yer verilmiştir.

İstanbul İlindeki uygulamanın olumlu yönleri; denetmenin iş doyumunu ve motivasyonunu artırması, denetmenin uzmanlaşması, denetmenin verimliliğinin artması, öğretmenlerin rehberlik amacıyla gelen denetmene bakış açısının olumlu olması, denetmenin stresini azaltması, yapılan işlemlerin doğru, etkili ve hızlı sonuçlandırılmasıdır. İstanbul İlinde ki uygulamanın olumsuz yönleri ile ilgili araştırmaya katılan denetmenlerin çoğunluğu, uygulamanın olumsuz yönünün olmadığı görüşündedir.

Anahtar Sözcükler: Denetmen rolleri, rehberlik, denetim, soruşturma, araştırma

Giriş

Çağdaş eğitim denetimi belli amaç ve hedefleri olan bir dizi etkinlik içerir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli ola-

* Bu çalışmanın bir bölümü IV. Uluslar arası katılımlı Eğitim Denetimi Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

** Yrd Doç Dr.; Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

*** Şef; Antalya Millî Eğitim Müdürlüğü

rak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesi engellenmeye ve sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 2000). Seçkin'e (1998) göre ise denetimin amacı, öğrenme-öğretme sürecinin geliştirilmesidir. Denetim, yönetici, öğretici ve yardımcı personelin mesleki gelişimlerini sağlama yoluyla okulların başarısında ve ürünün niteliğinin artırılmasında anahtar görevi yapar. Certo'ya (1997) göre denetmenler, örgütte yüksek kalite sağlama, takım ile çalışma, yüksek etik standartlarına ulaşma ve modern teknolojiyi kullanma fonksiyonlarını yerine getirerek modern denetimin amaçlarını gerçekleştirirler.

Toplumun değişen, gelişen ve karmaşıklaşan yapısına paralel olarak eğitim ve denetimin de yapısı ve üstlendiği işlevler değişmektedir. İlk zamanlarda kontrol amacına yönelik işlevler yürüten denetim sistemi, artık günümüzde eğitim kurumlarını ve personelini geliştirmenin yanında çalışanların memnuniyetini, işdoyumunu, moralini artırmaya ve insan kaynağının ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan işlevler yürütmektedir. De Cenzo ve Robbins (2007) denetmenlerin bir yönetsel işlev yerine getirdiğini ve bunun yanında planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol gibi bazı işlevleri olduğunu belirtmektedir. Certo (1997) ise bu işlevlere denetmenlerin genel işlevleri adını vererek, bunlara personel işlerini de eklemiştir. Certo, denetmenlerin diğer işlevlerinin, amaç ve hedeflere ulaştırma, örgütsel kaynakları kullanma, lider olarak yol gösterme, insan ilişkilerinde bulunma, problem çözme ve birey ve grup içinde etkili karar verme olduğunu belirtmiştir. Cengiz (1992: 28) ise denetimin işlevlerini, 1.Liderlik, 2.Kaynaklık, 3.Koordinatörlük, 4.Danışmanlık, 5.Rehberlik, 6.Değerlendiricilik şeklinde sıralamıştır. Denetmenlerin bu çağdaş işlevlerini (fonksiyonlarını) ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi ise, onların üstlendikleri rolleri etkili bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır.

Rol ve görev kavramları

Linton, rol kavramını statü ile ilişkilendirip, rolü statünün dinamik bir parçası olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1983, 77). Rol, bir grup veya örgütte çalışanların konumlarına göre gösterdikleri davranış kalıplarıdır(Certo, 1997). Belli bir konumda bulunan işgören, konumunun öngördüğü davranışları gösterdiğinde, rolünü oynuyor demektir. Rol, rol beklentilerine göre tanımlanır. Bir rolün yükümlülükleri, sorumlulukları, rol beklentileri olarak tanımlanır. Rol beklentileri, bireyin belli bir örgütsel konumda bulunduğu sürece, yapması ve yapmaması gereken işleri, göstermesi ve göstermemesi gereken davranışları belirler (Aydın, 2010). Görev ise, çeşitli yönleriyle rolden ayrılır. Rol için yapılan işlem ve eylemlerin bazıları işgörenin görevi ile ilgili olmayabilir; işgörenden rol bekleyenler kendi üstlerinden başkası da olabilir. Oysa görev için yapılan işlem ve eylemlerin tümü, örgütün amaçları içindir. Bu işlem ve eylemlerin yapılması da yasal belgelere dayalı olarak işgörenin üstleri tarafından istenir (Başaran, 1991, 264).

Rol çatışması

Rol çatışması, örgütsel çatışmanın özel bir şeklidir. Bir rol belli bir konuma bağlı etkinlikler setidir. Bu etkinlikler rol setini (genellikle denetmen ve çalışma arkadaşları) oluşturan diğer örgüt elemanlarının beklentileri tarafından belirlenir. Rol çatışması iki ya da daha fazla role özgü etkinliğin birbiriyle uyuşmadığı zaman ortaya çıkar (Katz ve Kahn, 1978). Böyle durumlarda herhangi bir sete uygun olarak yapılan bir girişimin, başka set ile uyuşmasını ya olanaksız kılar ya da güçleştirir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002). Rol çatışması, işgörenin hangi rolü yapacağını şaşırma-

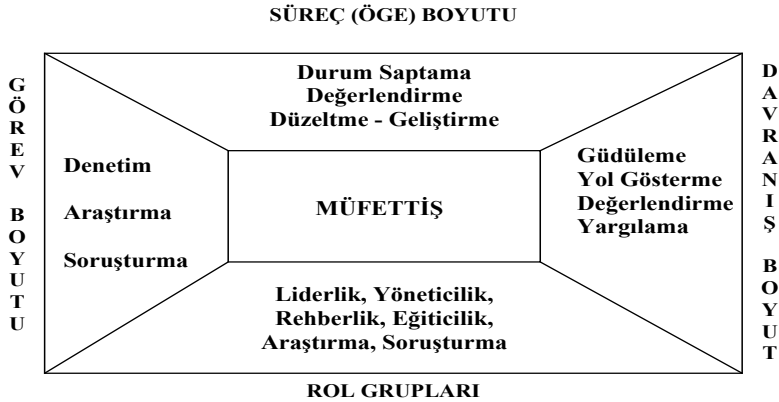
sından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek bir zorlanmayı, bunalımı anlatan bir kavramdır (Başaran, 1991, 269). Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi ve bu duruma uyumsuzluğun sonucu rol çatışması, roller arası ilişki çatışması olarak adlandırılır. Bir diğer çatışma nedeni bireyin özellik ve yetenekleri ile rol gereklerinin uyumsuzluğudur.

Denetçi rol ve görevleri

Denetmen, sadece öğretmene “rehberlik eden bir eğitmeni” rolünde olmayıp bunun yanında yönetim hizmetlerini denetleyen bir “denetici”, kurallara uymayan uygulamaları ve davranışları soruşturmalar yoluyla değerlendirerek cezalar öneren bir “savcı” ve çeşitli eğitim olaylarını araştırıp inceleyen bir “araştırmacı” rollerini de yerine getirmek zorunda olan bir görevlidir (Karagözoğlu, 1977).

Denetimde İnsan ilişkilerini vurgulayan Wiles’e göre denetmen sorun çözme, iletişim kurma, insanların birbirini dikkate almalarını sağlama, benzer sorunları olan bireylerin birbirleriyle ve kaynak kişilerle ilişki kurlmalarını sağlama gibi görevleri yürütmektedir (Aydın, 2000). Öğretim sürecini geliştirmede denetimin beş ayrı görevi bulunmaktadır. Bunlar: (1) öğretimi geliştirmek için öğretmene birebir dönüt sağlama veya işini kolaylaştırma anlamına gelen “doğrudan yardım”, (2) öğretimi geliştirmek için öğretimsel problemleri çözmeye yönelik öğretmenler arasında toplantılar düzenleme anlamına gelen “Grup geliştirme”; (3) öğretimi geliştirmeye yönelik olarak öğretmende öğrenme fırsatları sağlama anlamına gelen. “Personel geliştirme”; (4) öğretimi geliştirmek için öğretim materyali ve öğretim içeriğinin değiştirilmesi, anlamına gelen “Müfredat programının geliştirilmesi” ve son olarak (5) öğretimi geliştirmek için öğretmenin kendi öğretimini değerlendirmesi yollar sağlama anlamına gelen “eylem araştırması”dır (Glickman, Gordon ve Gordon, 1995).

Başar’ın (1993) hazırladığı ve denetmenin merkezde yer aldığı modelde (Şekil 1), Teftişin görev boyutunda yer alan denetim, araştırma ve soruşturma boyutları, araştırmamızın temel öğelerini oluşturmaktadır. Başar’a (1993) göre, denetimin süreç boyutu: durum saptama, değerlendirme ve düzeltme-geliştirme öğelerinden oluşurken; davranış boyutunda ise güdüleme, yol gösterme, değerlendirme, yargılama gibi unsurlar yer almaktadır. Liderlik, yöneticilik, rehberlik, eğiticilik, araştırmacılık ve soruşturmacılık ise rol grupları arasında yer almaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Eğitim Denetçilerinin Rollerini (Başar, 1993, 22)

Türk eğitim sisteminde denetmen rol ve görevleri

Türkiye’de denetim alt sisteminde denetmenlerin görev ve rolleri çeşitli mevzuat hükümlerine dayanmaktadır. 652 Sayılı Kanun Hükümünde Kararnamede “İl eğitim denetmenleri ve denetmen yardımcıları, ildeki her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini yürütür” denilmektedir. Bu değışiklikle, il eğitim denetmenlerinin rolleri daha da kapsamlı hale dönüşmüştür. Eğitim denetmenleri başkanlıkları yönetmeliğine göre “ il milli eğitim müdürü ve ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin branşlarıyla ilgili inceleme ve soruşturmalar dışında kalan diğer personel ve kurumların “Denetim, rehberlik ve iş başında yetiştirme, değerlendirme, araştırma gibi hizmetleri ile bu kurumlarda görev yapan yönetici, öğretmen ve diğer personele yönelik her türlü inceleme, soruşturma işleri” eğitim denetmenlerinin görevleri arasındadır (MEB, 2011). Bir okulda eğitim etkinliklerinde başarı sağlanması için denetmenlerin aşağıda görevleri yerine getirmesi beklenir (Bursalıoğlu, 1998; Taymaz, 2002).

Denetim: Denetim süreci, denetlenenlere yardım sürecidir. Yapılan çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır (Su, 1974, s.36, Taymaz, 2002, s.4). Denetim; öğrenmeyi daha etkili kılmak amacı ile okulun işleyişini, öğretme sürecini doğrudan etkileyecek biçimde düzenlemektir. Denetim, büyük ölçüde öğretim ile ilgilidir.

Rehberlik ve işbaşında yetiştirme: Denetmenlerin rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevi “Yönetici öğretmen ve diğer ilgili personelin öğrencileri tanımasını ve anlamalarını sağlamak, yönetici, öğretmen ve diğer personelin bireysel ve mesleki gelişmelerine yardım etmek, öğretim, yöntemlerinin geliştirilmesi, eğitim etkinliklerinin planlanmasında yardım etmek, okulda öğretim materyallerinin daha etkili kullanılmasında ilgililere yol göstermek, eğitim ve öğretim etkinliklerinde diğer personelin öğretimine yardımcı olmayı sağlamak, öğretmenin kendisini ve öğrencilerini objektif olarak değerlendirmesine rehberlik yapmak, yönetici, öğretmen ve diğer personelin çevrede görev ve sevgi kazanmasını sağlamak, okulda yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları ve başarı durumunu saptamak ve açıklamak” gibi konuları içermektedir.

Araştırma: Teftiş sürecinde denetmenlerin araştırma işlevi, eğitim sisteminin geliştirilebilmesi için gerekli olan dönütlerin alınması açısından önem taşımaktadır. Eğitim sisteminde aksamaların kaynağına inilebilmesi, tekrarlanan sorun ve yanlışlıkların tanımlanabilmesi, bunların giderilmesi yolunda önlemlerin alınabilmesi, bilimsel inceleme ve araştırma yaklaşımını kazanmış olan denetmenlerin sisteme ilişkin dönütlerin uygun biçimde değerlendirilmeleri ile sağlanabilir. Böylece teftiş yalnızca sistemdeki aksaklıklarını varlığını saptamakla yetinmez, sistemdeki aksaklıkların nedenleri ve önleme yöntemlerine ilişkin olarak da bilgi veren temel öğelerden biri olarak hizmet görür (Taymaz, 2002, 75).

Soruşturma: Türkiye’de diğer bazı ülkelerden farklı olarak denetmenler soruşturma görevini de yürütmektedirler. Bu görev denetmenlerin iyi birer eğitimci oldukları kadar iyi bir hukuk adamı olmasını da gerekli kılmaktadır. Denetmenler

görevli oldukları soruşturmalarla ilgili olarak ifadeler alma, bilgi-belge toplama ve sorgulama görevlerini yaparlar. Yaptıkları inceleme ve soruşturmalara ilişkin bulgulara dayanarak ulaştıkları sonuç ve kanaatler doğrultusunda ilgililer hakkında üst makamlara idari tekliflerde bulunurlar. Bazen de kamu görevlilerinin yargılanması hakkında 4483 sayılı Kanun kapsamında kamu görevlilerinin eylemleri karşılığında mahkemede yargılanıp yargılanmamalarına ilişkin “ön inceleme” raporları hazırlayarak adli soruşturma görevlerini yerine getirerek “savcılık” ve “hakimlik” rollerini de yerine getirirler.

Denetim sisteminin bir sorunu olarak denetmenlerin rol veya görev çatışması

Teftiş (denetim), kurumun amacına ulaşması için çalışan personele yardım etme, yol gösterme, gelişimine katkıda bulunma gibi hizmetlerin yanında, personelin hizmetlerinin değerlendirilmesini de kapsamaktadır. Ayrıca yasa dışı eylemlerin soruşturulmasını da denetmenler yapmaktadır. Birbirine zıt düşen bu görevler bir elemana (denetmene) verilmiş olmaktadır (Taymaz, 1997, 61). Bu durum her rolü birlikte yapan bir denetmenin üzerinde bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Örneğin; duygusal anlamda soruşturma yapmayı benimsemeyen denetmen, soruşturma yapma durumunda bırakıldığında, motivasyon düşüklüğü, stres, tükenmişlik duygusu yaşamaktadır. Rol çatışması, kişinin bir davranış düzlemindeki rolünü benimsememesinden veya davranışını aynı sürede değiştirememesinden kaynaklanabilir (Erdoğan,1983, 83).

Aynı rolleri birlikte yürüten denetmen; bir okulda soruşturma yapmak üzere sorgu yargıçlığı rolünü oynayarak yönetici ve öğretmenlere ceza verilmesini teklif etmekte, daha sonra aynı okulda rehberlik veya liderlik rolünü sergilemeye çalışmaktadır. Bu durum yönetici ve öğretmenin denetmene bakış açısını olumsuz etkilemekte, her iki taraf için de verimliliği, motivasyonu ve güvenirliliği düşürmekte ve rol çatışmasına neden olmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalar (Su, 1974; Karagözoğlu, 1977; Başaran, 1986; Kapusuzoğlu,1988; Bilir, 1991; Kaya, 1993; Sarpkaya, 2004; Kayıkcı, 2004), denetim alt sisteminin çağdaş anlamda yerine getirmesi gereken işlevini yapmaktan uzak kaldığını ve günümüzün ihtiyaçlarına cevap vermediğini, denetim alt sisteminde önemli sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır. Örneğin Kayıkcı ve Şarlak'ın (2009) çalışmasına göre, ortaöğretim kurumlarında denetim alt sistemi, kendisinden beklenen “liderlik, geliştirme ve değerlendirme” fonksiyonlarını yeterince yerine getirememektedir. Denetim alt sisteminin etkili olarak işlemesi denetmenlerin üstlendikleri rolleri, yerine getirmeleri gereken fonksiyonları ve görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine bağlıdır. Denetmenlerin üstlendikleri bu rol, görev ve fonksiyonları etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri denetmen yeterliliğine bağlı olduğu kadar, aynı zamanda örgütsel yapı ve işleyişe de bağlıdır. Denetmenler, denetmen başına düşen öğretmen sayısının fazla olmasının (iş yükünün fazla oluşunun) beklenen rol davranışını gerçekleştirmelerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedirler (Burgaz, 1992). Araştırmalar incelendiğinde denetimin etkili işleyişini zorlaştıran unsurlardan birinin denetmenlerin bir arada yürüttüğü bazı görevlerin birbirleri ile uyuşmamasından (çatışmasından) kaynaklandığını göstermektedir (Ada ve Akan, 2009; Altıntaş, 1985; Sağır, 2005; Şahin, Çek ve Zeytin, 2011; Kayıkcı, 2005). Denetim

alt sisteminin tarihi incelendiğinde denetmenlerin çelişkili gevleri bir arada yürütmesinden kaynaklanan sorunların çok önceki tarihlere dayandığı ve bunu önlemek için çeşitli önlemlerin alınmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin denetmenlerin inceleme ve soruşturma görevinin yardımılaşma ve değerlendirmeyi gleştirmesini önlemek için 1973 yılında denetmenlerin bir kısmı soruşturma işlerini yapmak üzere ayrılmış ve bu görevin sıra ile yapılması esas kabul edilmiştir (Su, 1974; Taymaz, 1993).

Yukarıdaki belirtilen ve denetmenlerin birbiriyle çelişen görevleri aynı denetmenlerin yürütmesine dayanan uygulama Türkiye genelinde halen devam etmekte böylece bundan doğan sorunlar da araştırma bulgularına yansımaktadır (Kayıkçı, 2005). Türkiye genelinde uygulama bu şekilde yürütülürken bu atışmayı İstanbul ili İl Eğitim Denetmenleri Başkanlığı ise denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan farklı denetmen gruplarıyla denetim faaliyetlerini sürdürerek rol ve görev çatışmasını önleyecek bir uygulama yapmayı hedeflemiş ve bu örnek uygulamayı yıllardır sürdürmektedir.

Bu araştırmada, diğer illerden farklı olarak İstanbul ilinde yürütülen rehberlik, işbaşında yetiştirme ve değerlendirme görevi alan denetmenler, soruşturma görevi alan denetmenler ve araştırma- geliştirme görevi alan denetmenlerin, görev boyutları dikkate alınarak oluşturulan ve her bir denetim grubunun bir görev boyutunu yerine getirmesine dayanan uygulamayı denetmen ve denetmen yöneticilerinin görüşleri ve doküman incelemesi yoluyla tanıtılmak, uygulamayı çeşitli boyutlarıyla incelemek ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda denetim sisteminin yapılanmasında yer alacak uygulayıcılara öneriler sunmak amaçlanmaktadır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1- İstanbul ilinde denetim çalışmalarının, denetmen görev boyutlarına göre oluşturulan farklı denetim gruplarının (rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) yapılmasına ilişkin uygulama nasıl gerçekleşmektedir (grupların görev alanları-yapılan iş bölümleri, denetmenlerin bu gruplarda çalışma süresi vb.) ?

2- İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının (rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) oluşturulmasında dikkate alınan ölçütler nelerdir?

3- İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının (rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) yaptığı denetim uygulamalarının,

a. Denetmenler açısından

b. Denetimin işleyişi ve verimliliği açısından olumlu yönleri nelerdir?

4- İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının (rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) yaptığı denetim uygulamalarının,

a. Denetmenler açısından,

b. Denetimin işleyişi ve verimliliği açısından olumsuz yönleri nelerdir?

Araştırmanın önemi

Bu araştırmanın önemli yanlarından biri İstanbul ilinde yapılan bu uygulamanın Türkiye’de tek ve örnek bir çalışma yani bir deney çalışması işlevi taşımasıdır. Bugüne kadar denetmen rollerine ilişkin yapılan araştırmalar sonucunda bu rollerin birbiri ile çatıştıkları ve denetim çalışmalarını zorlaştırdığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle İstanbul ilinde denetmen rollerinin farklılaşmasına dayalı olarak oluşturulan denetim grupları ile yapılan denetim faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz yanlarını ortaya koyarak denetim sisteminin işleyişine katkı sağlamak hedeflenmiştir. Böylece denetim sisteminin yeniden yapılandırılması sürecinde karar vericilere önemli veriler sağlayacağı umulmaktadır.

Yöntem

Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama araçlarının kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 39). Veriler görüşme yolu ile elde edilmiştir. Görüşme, önceden belirlenmiş sorulara yanıt vermeye dayalı etkileşimli bir iletişim süreci içerisinde gerçekleşmiştir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması özelliği ise görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çabası yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 119) .

Araştırmanın çalışma grubu

İstanbul ilinde görev yapan 256 il eğitim denetmeni araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul ilinde görevli il eğitim denetmenleri başkan ve yardımcılarının yanı sıra, amaçlı örnekleme yöntemlerinden, tipik durum örnekleme yöntemi uygulanarak belirlenen, her üç grupta da görev yapmış on yedi il eğitim denetmeni olmak üzere toplam 20 katılımcıdan oluşmaktadır. Tipik durum örnekleme; eğer araştırmacı yeni bir uygulamayı veya yeniliği tanıtmak istiyorsa, bu uygulamanın yapıldığı veya yeniliğin olduğu bir dizi durum arasından, en tipik bir veya birkaç tanesini saptayarak bunları çalışabilir. Amaç, ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında bilgi sahibi olmak veya bu alan, konu, uygulama veya yenilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmayanları bilgilendirmektir (Patton, 1990).

Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerine ilişkin demografik özellikler tablo 1,2,3,4’te verilmiştir. Tablo 1’e bakıldığında araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin % 90’ının erkek, % 10’unun ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1. İl Eğitim Denetmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Denetmen	Frekans	%
Kadın	2	2	10
Erkek	18	18	90
Toplam	20	20	100

Tablo 2. İl Eğitim Denetmenlerinin Kıdemine Göre Frekans Dağılımları

Değişken	Düzyey	f	%
Kıdemi	20-30	6	30
	31-40	13	65
	41-üstü yıl	1	5
	Toplam	20	100

Kıdem dağılımları ile ilgili Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinden % 65'i 31-40 yıl arasında, %30'u 20-30 yıl arasında % 5'i de 41 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan denetmenlerin büyük bir bölümü 31-40 yıl arası kıdeme sahiptir.

Tablo 3. İl Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları

Değişken	Düzyey	F	%
Öğrenim Durumu	Lisans	14	70
	Yüksek lisans	6	30
	Toplam	20	100

İl Eğitim Denetmenlerinin eğitim durumları ile ilgili tablo 3 oluşturulmuştur. İl Eğitim Denetmenlerinin % 70'i lisans, % 30'u yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan denetmenlerin çoğunluğu lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan İl Eğitim Denetmenlerinin branş dağılımlarına bakıldığında ise 20 denetmenin 14'ünün sınıf öğretmenliği branşından olduğu ve sınıf öğretmenlerinin denetmenler arasında çok büyük bir çoğunluk oluşturdukları görülmektedir. Buna göre branş dağılımı şu şekilde olmuştur. İl eğitim denetmenlerinin %70'i Sınıf Öğretmeni, % 5'i Fransızca, % 5'i Fen ve Teknoloji, % 5'i Rehberlik, % 5'i Türk Dili ve Edebiyatı, % 5'i Tarih ve % 5'i de Coğrafya branşında olduğu görülmüştür.

Veri toplanması ve analizi

Verilerin toplanmasında, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve doküman analizinden yararlanılmıştır. Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak üzere, üç alan uzmanının görüşüne sunulmuş, öneriler doğrultusunda form yeniden düzenlenmiştir. Görüşmeler 15 dk. ile 60 dakika arasında sürmüştür. Görüşme süresince anlık notlar alınmış ve forma kayıt edilen denetmenlerin cevaplarının çözümlemesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizin amacı, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım, Şimşek, 2008, 224). Toplanan veriler elektronik ortama aktarılmış ve kodlanmıştır. Denetmen Yöneticileri; DY1, DY2, DY3 ve İl Eğitim Denetmenleri D1, D2,...D17 şeklinde kodlanmıştır. Görüşmeler şu aşamalarda değerlendirilmiştir. Birinci alt problemin analizi, doküman analizi tekniği ile yapılmıştır. Diğer alt problemlerin analizleri betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda temalar belirlendikten sonra, cevaplar bu temalar doğrultusunda incelenerek bu temalara vurgu yapan denetmenler belirlenmiş ve bu denetmenlerin sayısı verilerek ortak görüşler belirtilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde; Araştırmaya katılan İstanbul ilinde görevli eğitim denetmenleri başkan ve yardımcılarının yanı sıra on yedi il eğitim denetmeninin görüşlerine göre verilerin analiz bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir.

1. İstanbul ilinde denetim çalışmalarının, denetmen görev boyutlarına göre oluşturulan farklı denetim gruplarının (rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) yapılmasına ilişkin uygulamaya nasıl gerçekleşmektedir ?

Bu alt problemin çözümünde İstanbul il eğitim Denetmenleri başkanlığının web sitesinden ve denetmen yöneticileri ve denetmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

Grupların yapılanması ve sayıları: İstanbul il Eğitim Denetmenleri Başkanlığı'nca Başar'ın (1993) denetim rolleri modelinde(şekil, 1) yer alan denetmen görev boyutları dikkate alınarak (1) inceleme-soruşturma, (2) rehberlik-denetim (teftiş) ve (3) EARGE-araştırma ve geliştirme olmak üzere üç ayrı grup oluşturulmuştur. Soruşturma grupları Anadolu ve Avrupa olarak ikiye ayrılmıştır. Bu gruplarda 46'sı Anadolu'da ve 38'i de Avrupa'da olmak üzere ikişerli gruplar halinde toplam 84 il eğitim denetmeni görev yapmaktadır. Denetim grupları da, Anadolu ve Avrupa olarak ikiye ayrılmıştır. Avrupa bölümünde oluşturulan 19 grupta toplam 84, Anadolu bölümünde oluşturulan 12 grupta toplam 82 il eğitim denetmeni görev yapmaktadır. Her bir grupta okul ve öğretmen sayısına göre 6-23 arasında il eğitim denetmeni görev yapmaktadır. Eğitim Araştırma ve Geliştirme (EARGE) grubunda ise 6 il eğitim denetmeni görev yapmaktadır (, 26.04.2012).

Grupların görev ve işleyişi:

I. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme (EARGE) Grupları: Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 32. ve 41. maddesi ile Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Denetmenleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin 43.i, 54, 55 ve 56. maddeleri ile Milli Eğitim Müdürlükleri Araştırma ve Geliştirme Birimleri yönergesine dayanılarak hazırlanan, EARGE grubunun kuruluş amaçları, gruba yapılacak görevlendirme ve grubun görevleri, İstanbul Eğitim Denetmenleri Başkanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Grubunun Oluşturulması İle Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge'de şu şekilde belirtilmiştir:

Kuruluş amacı ve görevlendirme şekli: Denetmen ve denetmen yardımcılarını tarafından yürütülen rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini daha etkili, verimli ve işlevsel duruma getirmek, yönetimin, denetimin ve eğitim-öğretimin sorunlarını belirlemek, araştırmak ve çözüm önerileri geliştirerek sonuçlarını değerlendirmektir. Yönetmelik hükümlerine göre tercihen doktora ve yüksek lisans yapmış olanlar arasından, yeterli sayıda denetmen veya denetmen yardımcısı görevlendirilir. Grubun denetmen sayısı başkanlıkça belirlenir ve ihtiyaç duyulması durumunda üye sayısı artırılabilir.

Görevleri: "Denetmenlerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin görev alanlarına ilişkin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının araştırılması, belirlenmesi, düzenlenecek yerel hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin hazırlanması, planlanması ve yürütülmesinde görev almak, kaynakların elverdiği ölçüde araştırmalar yapmak, Okulların/kurumların ve

öğretmenler ile diğer çalışanların performansının değerlendirilmesinde kullanılacak göstergelerin hazırlanmasına, standartlaşmasına, güncellenmesine katkı yapmak, denetim ve rehberlik hizmetlerinin tüm denetmenlerce standart ilkelere ve kurallara bağlı kalınarak yürütülmesi amacıyla görev alanına giren kurumlar için denetim ve rehberlik kılavuzları hazırlayarak, var olanları güncelleyip geliştirerek başkanlığa sunmak, rehberlik, işbaşında yetiştirme, Yasal, mesleki, akademik ve alandaki gelişmeleri, mesleği ve eğitimi ilgilendiren yargı kararlarını izlemek, değerlendirmek ve bunların uygulamaya yansımalarına ilişkin gerektiğinde rapor hazırlayarak başkanlığa sunmak (...)” olarak belirtilmiştir.

II. Rehberlik ve Denetim Grupları: Denetim grubunda çalışma süreleri ve görev alanları; Görev alanları 652 Sayılı KHK’de; ildeki her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme çalışmalarını yapmaktır. İstanbul ilindeki denetim grubunda görev yapan il eğitim denetmenlerinin görev süreleri 3 yıldır. Denetmenler üç yıl süresi dolmadan bölgesinden alınmamaktadır. Ancak bir problem yaşandığında süreye bakılmadan bölgesi değiştirilir. 3 yılı dolduranlar üç bölge tercihinde bulunup, bölge değiştirebilmektedir.

III. İnceleme ve Soruşturma Grupları: İnceleme-Soruşturma grubunda çalışma süreleri ve görev alanları; 652 Sayılı KHK’de; ildeki her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri çalışanları hakkında Kuruma gönderilen şikayetler üzerine inceleme ve soruşturma yapmaktır. Ayrıca, Valilik tarafından kamu görevlileri hakkında 4483 Sayılı Kanun kapsamında yer alan ön incelemeleri yaparak düzenlenen raporları ilgili makama sunmaktır. Resmi ve özel okul açma-kapatma, kurum nakli, program ilavesi, yerleşim planı değişikliği vb. konularda inceleme yapmaktır. İl eğitim denetmenlerinden istekli olanlar bu gruba seçilir. Bu grupta görev süresi en az 2 yıldır.

2. İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının (rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) oluşturulmasında dikkate alınan ölçütler.

Tablo 4. İstanbul İlinde Denetmen Rollerine Göre Ayrımı Yapılan Grupların Oluşturulmasında Dikkate Alınan Ölçütlerin Frekans Dağılımları

Sıra	Görüşler	f	%
1	İstek, gönüllülük	15	75
2	Çalışma Süresi	11	55
3	Başkanlıkça belirleniyor	3	15
4	Branşlara göre dağılım	3	15
5	Grup içi uyum	6	30
6	Tecrübe, uzmanlık, grupların görev alanları	7	35
7	İkametgah	10	50
8	Bölgenin kurum ve öğretmen sayısı	2	10
9	Tecrübeli denetmenle yeni gelen il eğitim denetmeni arasında usta çırak ilişkisi ile uzmanlaşma sağlanıyor	4	20
10	Eldeki istatistiklerden yararlanarak eşit dağılımın yapılması	1	5
11	Araştırma grubundakilerin akademik alanda çalışma yapabilecek niteliklere sahip olmaları	1	5

Not: Her denetmen birden fazla görüş belirttiğinden Frekanslar, denetmen sayısından fazladır.

Araştırmaya katılan İstanbul ili Eğitim Denetmeni Başkanı, Başkan Yardımcıları ve 17 il eğitim denetmeninin görüşleri incelenmiş, grupların oluşturulmasında göz önünde tutulan kıstaslar ile ilgili İl eğitim denetmenlerinin görüşleri tablo 4'te verilmiştir. Tablo 4'te incelendiğinde; gruplar oluşturulurken, İl Eğitim Denetmenlerinin % 75'i denetmenlerin istek ve gönüllülükleri, %55'i çalışma süreleri, %50'si denetmenlerin ikametgahları, % 35'i tecrübe, uzmanlık, grupların görev alanları, % 30'u denetmenlerin grup içi uyumları, % 20'si tecrübeli denetmenle yeni gelen il eğitim denetmeni arasında usta çırak ilişkisi ile uzmanlık sağlandığı, % 15'i branşlara göre dağılımları, % 15'i Başkanlıkça belirlendiği, % 10'u bölgenin kurum ve öğretmen sayıları, % 5'i eldeki istatistiklerden yararlanarak eşit dağılımın yapıldığı, % 5'i akademik alanda çalışma yapabilecek niteliklere sahip olmalarının göz önünde tutulduğu görüşündedir.

Araştırmaya katılan İstanbul İl Eğitim Denetmenleri Denetmenleri grupların oluşturulmasında öncelikle denetmenlerin istekleri ve gönüllülükleri göz önüne tutulduğunu belirtmişlerdir. Konu ile ilgili bazı görüşler şöyledir:

DY1; "Denetmenlerin üstlendikleri çok sayıda görevin tek bir denetmen tarafından yapılması denetmenin işlerini zorlaştırmaktadır. Bu görev grupları ise denetmenlerin ilgilerine ve isteklerine göre oluşturuluyor, çalışan arkadaşların da bundan dolayı mutlu olduklarını hissettim, huzurlu bir şekilde çalışıyoruz ve çalışmalarımızdan olumlu sonuçlar alıyoruz",

D9; “Öncelikle gönüllülük esasına göre gruplar oluşuyor, isteyenler istediği kişi ile bu çalışmayı yapmak üzere göreve başlar böylece oluşan ekipler kendi içlerinde uyum sorunu yaşamıyorlar, bu da grubun daha etkin olarak çalışmasını sağlıyor...”.

Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin, grupların oluşturulmasında göz önünde tutulan kıstaslar arasında yüksek frekansla üzerinde durdukları konular ise denetmenlerin çalışma süreleri, ikametgâhları, tecrübeleri, uzmanlıkları ve grupların görev alanları, grup içi uyum ve tecrübeli denetmenin yanına yeni gelen il eğitim denetmeni verilerek, aralarında usta çırak ilişkisi kurulması olduğunu belirtmişlerdir. Konu ile ilgili bazı görüşler şöyledir:

DY1; “.. denetim gruplarının oluşturulmasında denetmenlerin ikametgâh ettikleri bölgeler dikkate alınmaktadır bununla beraber, inceleme soruşturma yapan tecrübeli il eğitim denetmeninin yanına yeni gelen arkadaşlardan biri verilerek veriliyor, böylece tecrübeli arkadaşlarla çalışan genç denetmenler usta çırak ilişkisi içinde yetişerek zamanla uzmanlaşmaktadır...”.

D3; “denetmen gruplarının belirlenmesinde denetmenlerin oturdukları ilçe, grup içi uyum gibi kıstaslar etkili olmaktadır. Böylece denetmenin İstanbul’un trafiğinde harcayacakları zamanı, kendi bölgesinde görev yaparak mesaiye harcamaktadır ”.

D14; “...Diyelim ki Beşiktaş’ta ikamet edip, Küçükçekmece grubunda çalışırsanız, işlerinizi bitirip eve dönmeniz bayağı zaman alır. Onun için teftiş grupları genelde kişilerin ilçe ya da o ilçenin çevresinde ikamet eden kişilerden oluşturuluyor”.

D4; “..Soruşturma gruplarının oluşturulmasında, bir üyenin tecrübeli olmasına özen gösterilmiştir. Böylece deneyimsiz üyenin bunun yanında yetişmesi sağlanmaktadır”.

3. a. İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının yaptığı denetim uygulamalarının “denetmenler açısından” olumlu yönleri.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Denetmen Görüşlerine Göre İstanbul İlindeki Uygulamanın Denetmenler Açısından Olumlu Yönlerine İlişkin Frekans Dağılımı

Sıra	Görüşler	f	%
1	Denetmenin iş doyumunu ve motivasyonunu arttırması	9	45
2	Denetmenin performansının yüksek olması	4	20
3	Denetmenin uzmanlaşması	9	45
4	Denetmenin verimliliğinin artması	7	35
5	Denetmenin mesleğin etik ilkelerine daha çok uyması	1	5
6	Rehberlikte öğretmen ve yöneticinin tedirginliğinin giderilmesi	4	20
7	Mesleki aşkın ortaya çıkmasının sağlanması	1	5
8	Denetmenin istediği kişilerle ve istediği alanda çalışabilmesi	1	5
9	Denetmenin huzurlu ve güvenli olması	1	5
10	Denetmenin alana hakim olması ve böylece daha iyi rehberlik yapması	1	5
11	Denetmenin stresini azaltması	4	20
12	Denetmenlerin yeteneklerine göre hizmetin yürütülmesi	1	5
13	Soruşturmaların kısa sürede tamamlanması	1	5
14	Denetmenin oturduğu yere yakın bölgede ve isteğine uygun bir görev aldığı için daha istekli ve güvenli çalışması	1	5
15	Uzmanlaşılan alanlarda daha iyi ve verimli hizmet sunulması	1	5
16	Denetmene zaman yönetimi açısından avantaj sağlaması	4	20
17	Denetmenin eğitim-öğretime daha çok katkı sağlaması	1	5
18	Kurum iklimi olumlu olduğundan bireyler arası iletişimin daha sağlıklı	14	70
19	Denetmenlere mobbing uygulanmaması	1	5

Araştırmaya katılan İstanbul ili Eğitim Denetmeni Başkanı, Başkan Yardımcıları ve 17 il eğitim denetmeninin görüşleri incelenmiş ve elde edilen verilerden Tablo 5 oluşturulmuştur. Tablo 5 incelendiğinde; İstanbul ilindeki uygulamanın denetmenler açısından olumlu yönlerini şöyle sıralayabiliriz; İstanbul ilindeki bu uygulamada “il eğitim denetmenlerinin % 70’i Kurum iklimi olumlu olduğundan bireyler arası iletişimin daha sağlıklı olduğunu, il eğitim denetmenlerinin % 45’i denetmenin iş doyumunu ve motivasyonunu arttırdığını, % 45’i denetmenin uzmanlaşmasını, % 35’i denetmenin verimliliğinin arttığını, % 20’si rehberlikte öğretmen ve

yöneticin tedirginliğinin giderildiğini, % 20'si denetmenin performansının yükselttiğini, % 20'si denetmenin stresini azalttığını, % 20'si denetmene zaman yönetimi açısından avantaj sağladığını, % 5'i denetmenin mesleğın etik ilkelerine daha çok uyduğunu, % 5'i mesleki aşkın ortaya çıkmasını sağladığını, % 5'i denetmenin istediği alanda istediği kişilerle çalışma imkanına sahip olduğunu, % 5'i denetmenin huzurlu ve güvenli olduğunu, % 5'i denetmen denetlediği alana hakim olduğundan denetlenene daha iyi yol gösterdiğini, % 5'i denetmenlerin yeteneklerine göre hizmetin yürütüldüğünü, % 5'i soruşturmaların kısa sürede tamamlandığını, % 5'i denetmen oturduğu yere yakın bölgede ve isteğine uygun görev aldığı için daha istekli ve güvenli çalıştığını, % 5'i uzmanlaşılın alanlarda daha iyi ve verimli hizmet sunulmasını sağladığını, % 5'i de denetmenin eğitim-öğretime daha çok katkı sağladığını" belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan denetmen görüşlerine göre, İstanbul İlindeki uygulamanın "denetmenler açısından" olumlu yönleri, öncelikle denetmenin iş doyumunu ve motivasyonunu arttırması, denetmenin uzmanlaşmasını sağlaması ve denetmenin verimliliğinin arttırmasıdır. Konu ile ilgili bazı görüşler şöyledir:

DY1; *"..Bu uygulama denetmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu attırmaktadır. Sürekli benzer işleri soruşturan ve inceleyen denetmenlerin zamanla ilgili mevzuata ulaşması kolaylaşıyor, soruşturma ve incelemelerde pratiklik kazanıyor ve zamanla uzmanlaşıyor",*

D4; *"göreve dayalı çalışma grupları uygulamasıyla iş doyumunu ve motivasyonu daha da arttırmaktadır. Bu uygulama sayesinde her denetmen bir müddet sonra en yetenekli olduğu alanı yaşayarak keşfetmektedir",*

D13; *" İnceleme ve soruşturmada ağırlıklı olarak çalıştığım için bu konuda yapılan eksiklikleri görebiliyorum, daha pratik olunuyor, o işten kaynaklanan parametrelere değışkenlere daha rahat çok vakıf olunuyor. Motivasyonum daha yüksek oluyor, daha kolay geliyor. Halbuki bana kolay gelen bir çalışma bir başka arkadaşa daha zor, içinden çıkılmaz, zor stresli gibi görünebiliyor".*

D8; *" İl eğitim denetmenleri anlaştıkları grup üyeleri ile çalıştıkları ve zamanla işlerinde uzmanlaştıkları için bu durum kurum içindeki atmosferi olumlu yönde etkilemekte ve böylece grup çalışanlarının motivasyonu da yükselmektedir".*

D3; *"Kurumun iklimini olumlu yönde etkilediğinden bireyler arası iletişim daha sağlıklı olmakta ve çalışanların motivasyonu yükselmektedir. Çalışanların moral değerleri iş hayatına olumlu yansıtıldığından verimlilik artmakta, stres azalmakta" .*

Denetmenler açısından uygulamanın diğer yüksek frekansa sahip olumlu yönlerini ise rehberlikte öğretmen ve yöneticin tedirginliğinin giderilmesi, denetmenin performansının yükseltmesi, denetmenin stresini azaltması ve denetmene zaman yönetimi açısından avantaj sağlamasıdır. Konu ile ilgili görüşlerin bazıları şöyledir:

D9; *" Rehberlikte öğretmen ve yöneticinin tedirginliği gideriliyor, denetmen, öğretmen ve müdür ilişkisi çok daha sağlıklı, inanma güvenme temelinde, iş üretme temelinde daha rahat açılabilme, daha rahat iletişim kurma yönünde sağlıklı bir yapı kazanıyor",*

DY1; “ ..Bu uygulamada denetmenin rahat çalışması nedeni ile performansı da yüksek olmaktadır..”,

D15;“ Çalışanların moral değerleri iş hayatına olumlu yansdığından, denetmenlerin stresi de azalmaktadır”,

3.b. İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının yaptığı denetim uygulamalarının, denetimin işleyişi ve verimliliği açısından olumlu yönleri.

Tablo 6. Araştırmaya katılan denetmenlerin görüşlerine göre, İstanbul İlindeki uygulamanın “Denetimin işleyişi ve verimliliği açısından” olumlu yönlerine ilişkin frekans dağılımları

Sıra	Görüşler	f	%
1	Kurum hantallıktan kurtuluyor	2	10
2	Verimlilik sağlanıyor	7	35
3	Gereksiz iş yoğunluğu olmuyor	1	5
4	Yapılan işlemler doğru, etkili ve hızlı sonuçlandırılıyor	13	65
5	Öğretmenlerin rehberliğe gelen denetmene bakış açısı olumlu oluyor	2	10
6	Denetmen motivasyonu yükseldiğinden kurumun işleyişi kolaylaşıyor	3	15
7	Kurumun işleyişine güç katıyor	1	5
8	Rehberlik çalışmaları bilgi alışverişi açısından çok yararlıdır	1	5
9	Çalışanlar denetim alanında daha objektif kriterler geliştiriyor	1	5
10	İşler daha seri yürüyor	1	5
11	Kurumda verimli bir görev dağılımı yapılı	1	5
12	Çalışanların moral değerleri iş hayatına olumlu yansdığından verimlilik artıyor	1	5

Not: Her denetmen birden fazla görüş belirttiğinden frekans toplamları, denetmen sayısından fazladır.

Araştırmaya katılan İstanbul ili Eğitim Denetmeni Başkanı, Başkan Yardımcıları ve 17 il eğitim denetmeninin görüşleri incelenmiş ve elde edilen verilerden Tablo 6 oluşturulmuştur. Tablo 6 incelendiğinde; İstanbul İlinde ki uygulamanın kurumun işleyişi ve verimliliği açısından olumlu yönleri; il eğitim denetmenlerinin % 65'i yapılan işlemlerin doğru, etkili ve hızlı sonuçlandırılıyor olması, % 35'i verimlilik sağlanması, % 15'i denetmenin motivasyonu yüksek olduğundan kurumun işleyişinin daha kolay ve rahat olması, % 10'u öğretmenlerin rehberlik amacıyla gelen denetmene bakış açısının olumlu olması, % 10'u kurumun hantallıktan kurtulması,

%5'i gereksiz iş yoğunluğunun olmaması, %5'i kurumun işleyişine güç katması, %5'i rehberlik çalışmalarının bilgi alışverişi açısından çok yararlı olması, %5'i denetim alanında çalışanların alanı ile daha objektif kriterler geliştirmesi, % 5'i işlerin daha seri yürütmesi, %5'i kurumda verimli bir görev dağılımının yapılması olduğu görüşündedir.

İstanbul İlindeki uygulamanın araştırmaya katılan denetmen görüşlerine göre "denetim kurumunun işleyişi ve verimliliği açısından" olumlu yönü, öncelikle yapılan işlemlerin doğru, etkili ve hızlı sonuçlandırılıyor olması şeklinde belirtilmiştir. Konu ile ilgili görüşlerden biri şöyledir.

D12; " bu uygulama yoluyla denetmenler tarafından yapılan işlemler,bir denetmenin her görevi yaptığı (genel) uygulamaya göre daha doğru, etkili ve hızlı sonuçlandırılıyor....".

Kurumun işleyişi ve verimliliği açısından uygulamanın diğer yüksek frekan- sa sahip olumlu yönleri ise verimliliğin sağlanması, denetmenin motivasyonu yüksek olduğundan kurumun işleyişinin daha kolay ve rahat olması, öğretmenlerin rehberlik amacıyla gelen denetmene bakış açısının olumlu olması ve kurumun hantallıktan kurtulmasıdır. Konu ile ilgili bazı görüşler şöyledir:

D4; " bana göre, üretilen yüksek verim, kurumun amacını gerçekleştirme oranını en üst seviyeye çıkarmıştır",

D11: " İstanbul'un iş yoğunluğuna rağmen hiçbir karışıklık söz konusu değildir. Bu uygulama kurumun işleyişini kolaylaştırıyor. Süratle işlemler tamamlanır. Kurumun işleyişine güç katmaktadır. Daha verimli ve daha etkili işlem yapılmasını sağlamaktadır",

D13; "Denetmenin motivasyonu yüksek olunca kurumun işleyişi de daha kolay ve rahat olmaktadır",

DY1; " Öğretmenlerin rehberlik amacıyla gelen denetmene ilişkin bakış açısı da olumlu oluyor. Rehberlik için gelen denetmeni kendi paralelinde görüyor ve karşılıklı olarak bilgiyi paylaşıyorlar".

D14; "Bu uygulama ile kurum hantallıktan kurtuluyor".

D5; " Bu uygulama uzmanlaşılın alanlarda verimliliği arttırmaktadır",

4. a. İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının(rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) yaptığı denetim uygulamalarının, "Denetmenler açısından" olumsuz yönleri.

Tablo 7. İstanbul İlinde ki uygulamanın araştırmaya katılan denetmen görüşlerine göre “denetmenler açısından” olumsuz yönlerinin frekans dağılımları

Sıra	Görüş	f	%
1	Olumsuz bir yönü yoktur	13	65
2	Tek yönlü gelişimi sağlar 1	5	
3	Diğer alandaki değişikliği takip edememek	5	30

Araştırmaya katılan İstanbul ili Eğitim Denetmeni Başkanı, Başkan Yardımcıları ve 17 il eğitim denetmeninin görüşleri incelenmiş ve elde edilen verilerden Tablo 7 oluşturulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde; İstanbul İlinde ki uygulamanın “denetmenler” açısından olumsuz yönleri; il eğitim denetmenlerinin % 65’i olumsuz bir yönünün olmadığı, % 30’u diğer alandaki değişikliği takip edememek, % 5’i de tek yönlü gelişimi sağladığı görüşünü belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan İstanbul İl Eğitim Denetmenlerinin çoğunluğu uygulamanın denetmenler açısından olumsuz yönünün olmadığı görüşündedir. Ancak en yüksek frekansa sahip diğer görüşte olumsuz yönünün denetmenin diğer alandaki değişikliği takip edememesidir. Konu ile ilgili bir il eğitim denetmeni görüşü şöyledir:

D12; “Denetmen uzun yıllar teftiş gruplarında çalıştığı için soruşturmadan uzak kalıyor. Çok az inceleme ve soruşturma yaptığı için denetmen herhangi bir soruşturma yaptığında bilgi ve deneyim eksikliği yaşıyor, pratik yapma eksikliği olduğu için bir anda bir boşluğa düşebiliyor, konuyu çabuk kavrayamayabiliyor. Sorunu çabuk çözemeyebiliyor, dosyayı kısa zamanda bitiremeyebiliyorlar. Aynı şekilde soruşturma grubunda çalışan denetmenler de denetimden uzak kaldıkları için ilköğretim programı başta olmak üzere, okul öncesi programı ve diğer özel öğretim kurumlarının mevzuatları ile ilgili kendilerini geliştirememiş olabiliyorlar...”

D. 6: “Kriterlere uyulmadığında kurum atmosferi olumsuz etkileniyor. Grup çalışanlarının motivasyonu azalmaktadır”.

4.b. İl eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan denetim gruplarının(rehberlik ve denetim, soruşturma, araştırma-geliştirme grupları) yaptığı denetim uygulamalarının “Denetimin işleyişi ve verimliliği” açısından olumsuz yönleri.

Tablo 8. İstanbul İlinde ki uygulamanın araştırmaya katılan denetmen görüşlerine göre “kurumun işleyişi ve etkililiği açısından” olumsuz yönlerinin frekans dağılımları

Sıra	Görüş	f	%
1	Olumsuz bir yönü yoktur	13	65
1	Olumsuzluğu yoktur	18	90
2	Denetmenlerin kendilerini aşırı özel hissetmelerine ve kurum ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olabilmekte	1	5
3	Özellikle kendi uzmanlık alanı ile ilgili bir grupta yer alamayan denetmen kendi grubunda yeterince verimli olamıyor	1	5

Araştırmaya katılan İstanbul ili Eğitim Denetmeni Başkanı, 2 Başkan Yardımcısı ve 17 il eğitim denetmeninin görüşleri incelenmiş ve elde edilen verilerden Tablo 8 oluşturulmuştur. Tablo 8 incelendiğinde; il eğitim denetmenlerinin % 90'ı olumsuzluğun olmadığı, % 5'i Denetmenlerin kendilerini aşırı özel hissetmelerine ve kurum ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olduğu, % 5'i de özellikle kendi uzmanlık alanı ile ilgili bir grupta yer alamayan denetmenin kendi grubunda yeterince verimli olamadığı görüşündedir.

Konu ile ilgili bazı görüşler:

D 4: “Grup elemanlarının görev- rol misyonları bazen çok ileri gitmekte kendilerini aşırı özel hissetmelerine ve kurum ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir”,

D11: “Özellikle kendi uzmanlık alanı ile ilgili bir grupta yer alamayan denetmen kendi grubunda yeterince verimli olamıyor”.

Tartışma ve Sonuç

Türk eğitim sisteminde denetim alt sistemi tarihsel bir süreç içerisinde incelendiğinde denetmenlerin inceleme-soruşturma, rehberlik ve işbaşında yetiştirme, denetim ve değerlendirme, son zamanlarda da araştırma görevlerini birlikte yürüttükleri, denetim sistemindeki sorunların bir kısmının da birbiriyle çelişen bu görevlerin aynı denetmen tarafından yapılmasından kaynaklandığı çeşitli araştırmalarla (Ada ve Akan, 2009; Altıntaş, 1985; Sağır, 2005; Şahin, Çek ve Zeytin, 2011; Kayıkçı, 2005) ortaya konmuştur. Görevlerin çakışmasından dolayı ortaya çıkan sorunların çözümü için çeşitli zamanlarda(örneğin 1973 yılında) çakışan görevleri (soruşturma ve rehberlik-denetim) farklı denetmenlere verme uygulamaları olsa da (Su, 1974; Taymaz, 1993) günümüzde Türkiye'deki genel uygulama bütün bu görevlerin bir denetmen tarafından yapılmasına dayanmaktadır. Ancak İstanbul ilinde denetmenlerin görev boyutlarına göre oluşturulan teftiş gruplarıyla yapılan denetim uygulamaları, her bir denetmenin belli bir görevi üstlenmesine dayanmakta ve görev çakışması önlenerek bundan kaynaklanan sorunlar giderilmeye çalışılmaktadır. Bu örnek uygulamayı incelemeyi amaçlayan bu araştırmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

İstanbul ilinde inceleme-soruşturma, rehberlik-denetim (teftiş), EARGE olmak üzere üç ayrı grup oluşturulmuştur. Soruşturma grupları Anadolu ve Avrupa olarak ikiye ayrılmıştır. Bu gruplarda 46'sı Anadolu'da ve 38'i de Avrupa'da olmak üzere ikişerli gruplar halinde toplam 84 il eğitim denetmeni görev yapmaktadır. Bu grupta denetmenlerin görev süreleri 2 yıldır. Denetim grupları da, Anadolu ve Avrupa olarak ikiye ayrılmıştır. Avrupa bölümünde oluşturulan 19 grupta toplam 84, Anadolu bölümünde oluşturulan 12 grupta toplam 82 il eğitim denetmeni görev yapmaktadır. Bu grupta denetmenlerin görev yapma süresi 3 yıldır. Eğitim Araştırma ve Geliştirme (EARGE) grubunda 6 il eğitim denetmeni görev yapmaktadır. Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk'un (1999), “İlköğretim müfettişlerinin sahip oldukları araştırma yeterliklerini ve araştırma eğitimine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik” yaptıkları araştırmada denetmenlerin yaklaşık yarısının araştırma yeterliklerine yeterince sahip olmadıkları belirtilmiştir. Bu uygulamada ise araştırma ve geliştirme gruplarına seçilen denetmenlerde aranan öncelikli koşul araştırma yeterliliğine sahip olmaktır. Bunun için denetmenlerde önce doktora daha sonra yüksek lisans yapma koşulu aranmaktadır. Bu yaklaşım grubun etkililiğini ve verimliliğini arttıracığı gibi, insan kaynağını etkili kullanmanın da rasyonel bir yoludur. Bu yaklaşım aynı zamanda lisans üstü eğitim görmeyi de özendirici bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

Araştırmaya katılan denetmenlerin görüşlerine göre, grupların oluşturulmasında göz önünde tutulan ölçütler, “en başta istek ve gönüllülük olmak üzere çalışma süresi, ikametgâhlar, tecrübe, uzmanlık, grupların görev alanları ve grup içi uyum” olarak sıralanmıştır.

Denetmen görüşlerine göre İstanbul ilinde inceleme-soruşturma, rehberlik-denetim ve eğitimi araştırma geliştirme görevlerinin farklı denetmen gruplarının yürütülmesinin, hem denetmen hem de denetimin işleyişi ve verimliliği açısından olumlu yönleri bulunmaktadır. Denetmen açısından uygulamanın olumlu yönleri katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir, “Kurum iklimi olumlu olduğundan bireyler arası iletişim daha sağlıklı olmaktadır, denetmenin iş doyumunu ve motivasyonunu arttırmaktadır, denetmenin performansı yükselmektedir, denetmen alanında uzmanlaşmaktadır, denetmenin verimliliği artmaktadır, denetmen mesleğin etik ilkelerine daha çok uymaktadır, rehberlikte öğretmen ve yöneticinin tedirginliği giderilmektedir, içinde oldukları mesleki aşkın ortaya çıkması sağlanmaktadır, denetmen istediği alanda istediği kişilerle çalışma şansına sahip olmaktadır, denetmen huzurlu ve güvenli olmaktadır, denetmen, denetlediği alana hakim olarak, denetlenene daha iyi yol göstermektedir, denetmenin stresini azaltmaktadır, denetmenlerin yeteneklerine göre hizmet yürütülmektedir, soruşturmalar kısa sürede tamamlanmaktadır, denetmen oturduğu yere yakın bölgede ve isteğine uygun görev aldığından daha istekli ve güvenli çalışmaktadır, uzmanlaşılan alanlarda daha iyi ve verimli hizmet sunulmaktadır, denetmene zaman yönetimi açısından avantaj sağlamaktadır, denetmen eğitim-öğretime daha çok katkı sağlamaktadır”.

Beyhan'ın (2008), araştırmasına göre, özellikle inceleme ve soruşturma görevini önceden bilmediği için plânlayamadığı, dolayısıyla, denetmenler, inceleme ve soruşturma görevini plânlanmış oldukları diğer görevlerinin yanında yürütmek durumunda oldukları, denetmenlerin iş yüklerinin fazla olduğu bunun da kendilerinde bıkkınlık ve stres yarattığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Kayıkcı'nın (2004) araştırmasında, ilköğretim denetmenlerinin iş doyumlarının düşük olduğu ve bu düşük iş doyumlarıyla yüksek düzeyde karşılaştıkları denetimin yapısal sorunları arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tetik (2011) araştırmasında, eğitim denetçilerinin rol çatışmasına bağlı olarak stres yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Oysa bu çalışmada bu uygulamayla, öncekilerin tersine denetimin sorunlarından çok, olumlu yönlerinin öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan bazıları ise “Denetmenin iş doyumunu ve motivasyonunu arttırdığı, denetmenin performansının yüksek olduğu, rehberlikte öğretmen ve yöneticinin tedirginliğinin giderildiği, denetmenin stresini azalttığı, denetmenin oturduğu yere yakın bölgede ve isteğine uygun görev aldığından daha istekli ve güvenli çalıştığı” yönündedir.

Uygulamanın kurumun işleyişi ve verimliliği açısından olumlu yönleri ise şu şekilde belirtilmiştir “Yapılan işlemlerin doğru, etkili ve hızlı sonuçlandırılıyor olması, iş ortamında verimliliğin sağlanması, denetmenin motivasyonu yüksek olduğundan kurumun işleyişinin daha kolay ve rahat olması, öğretmenlerin rehberlik amacıyla gelen denetmene bakış açısının olumlu olması, kurumun hantallıktan kurtulması, gereksiz iş yoğunluğunun olmaması, kurumun işleyişine güç katması, rehberlik çalışmalarının bilgi alışverişi açısından çok yararlı olması, denetim alanında çalışanların alanı ile daha objektif kriterler geliştirmesi, işlerin daha seri yürümesi, kurumda verimli bir görev dağılımının yapılması”. Araştırma sonuçlarına baktığımızda daha önce sorun olarak görülen bazı durumların bu uygulamada sorun olmaktan çıktığı görülmektedir. Örneğin Erdem'in (2010) araştırmasında ilköğretim denet-

menlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar arasında, “rehberlik görevlerini yerine getirirken öğretmenlerin denetmenlere karşı olumsuz tutumlarının olduğu ve öğretmenlerin iletişime kapalı olduğu”, Öğretmenlerin ilköğretim denetmenleri hakkında olumsuz düşüncülerinin nedeninin ilköğretim denetmenlerinin rol çatışmalarından kaynaklandığı düşünüldüğü belirtilmiş ve bu araştırma sonuçları Gün (2001), Büyükkışık (1989), Taşar (2011) ve Danyeri (2001)’nin araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Ayrıca Beyhan’ın araştırmasında da “denetmenlerin bir kısmının, denetmenin soruşturma görevinden dolayı, öğretmen ve yöneticilerin kendilerini denetmenin rehberliğine kapattığına inandıkları” görüşünü belirtmiştir. Oysa bu araştırmada bu uygulamanın olumlu yönleri arasında “öğretmenlerin rehberlik amacıyla gelen denetmene bakış açısının olumlu olması, rehberlik çalışmalarının bilgi alışverişi açısından çok yararlı olması” gibi görüşlerin belirtilmesi uygulamanın bu sorunları çözmede başarılı olduğunu göstermektedir.

Kayıkçı’nın (2005) araştırmasında denetmen rollerine ilişkin ulaşılan sonuç: Çelişkili rollerin (Savcı, hakim, rehber) aynı denetmenlere verilmesinin, onların rehberlik ve iş başında yetiştirme konusundaki etkinliklerini azalttığı yönündedir. Oysa bu uygulamada “yapılan işlemlerin doğru, etkili ve hızlı sonuçlandırıldığı, iş ortamında verimliliğin sağlandığı, kurumun hantallıktan kurtulduğu yönünde görüşler belirtilmiştir. Yapılan araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. İstanbul ilindeki uygulama ile denetmenler, rehberlikte öğretmen ve yöneticinin tedirginliğinin giderildiği, denetmenin denetlediği alana hakim olmasından dolayı denetlene daha iyi yol gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar Sarı’nın (1987) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Denetmen görüşlerine göre, İstanbul ilinde inceleme-soruşturma, rehberlik-denetim ve eğitimi araştırma geliştirme görevlerinin farklı denetmen gruplarıncı yürütülmesinin denetmenler açısından olumsuz yönleri “Araştırmaya katılan denetmenlerin büyük bir bölümü olumsuz bir yönünün olmadığı görüşünü belirtmişlerdir. Denetmenlerin bir kısmı tek yönlü bir gelişim sağladığını belirtirken, bazı katılımcılar ise uygulamanın olumsuz yönü olarak, denetmenlerin diğer alandaki değişikliği takip edememesi olduğudur. Örneğin, Rehberlik-denetim grubunda görev yapan denetmenin, inceleme-soruşturma grubu ile ilgili değişiklikleri takip edememesi veya inceleme, soruşturma grubunda çalışanların rehberlik-denetim grubu ile ilgili yapılan değişiklikleri takip edememesi” şeklinde ifade edilmiştir.

İstanbul İlinde ki uygulamanın araştırmaya katılan denetmen görüşlerine göre “kurumun işleyişi ve etkililiği açısından” olumsuz yönleri, “Araştırmaya katılan denetmenlerin % 90’ı uygulamanın olumsuzluğunun olmadığı, diğer denetmenlerde denetmenlerin kendilerini aşırı özel hissetmelerine ve kurum ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olduğu, özellikle kendi uzmanlık alanı ile ilgili bir grupta yer almayan denetmenin kendi grubunda yeterince verimli olamadığı” şeklinde ifade edilmiştir.

Gerek denetmen açısından, gerekse denetim örgütünün etkililik ve verimliliğini açısından olumlu sonuçlar veren bu uygulama, bu günkü denetim sisteminde, sayıları 20’nin üzerinde olan denetim kurullarında bir an önce uygulamaya geçirilmelidir. Uzun vadede ise bölge sistemine geçilerek soruşturma, araştırma ve rehberlik-denetim alanında uzmanlaşmış gruplar yoluyla denetim görevi gerçekleştirilmelidir. Denetmenlerin mutlaka yüksek lisans yapmaları sağlanmalı ve her alanda sadece alan uzmanlarının denetim yaptığı kliniksel denetime geçilmelidir.

Kaynakça

- Ada, Ş. ve Akan, D. (2009) Eğitimde Yeni Bir Eğitim Modeli Arayışının Gerekliliği. IV Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı. 14-15 Mayıs 2009 Denizli.1-5.
- Altıntaş, R.(1985). Eğitimde Sistem Yaklaşımı ve Eğitimde Teftişin Yeri ve Önemi. Çağdaş Eğitim Dergisi.103, 22-26
- Aydın, M. (2000). Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık,
- Aydın, M.(2010). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Başar, H. (1993). Eğitim Denetçisi Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi, Ankara: Pegem A Yayıncılık,
- Başaran, İ.E.(1991). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Gül Yayınevi,
- Beyhan, A.(2008), İlköğretim Müfettişlerinin Soruşturması Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bilir, M. (1991). *Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Burgaz, B. (1992). Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları. Onbirinci Basım.
- Büyükkışık, M. (1989) *İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Etkinliklerini Gerçekleştirme Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Hacettepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cengiz,C. (1992). *Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi*. İstanbul.Milli Eğitim Basımevi.
- Certo, S. C. (1997) *Supervision: Quality, Diversity, And Technology*. Second Edition. Irwin Book Team. USA.
- Danyeri, Ö. (2001). İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- De Cenzo, D. A. Ve Robbins, S. P. (2007). *Supervision Today*. 5th Edition. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Erdem, H. B.(2010), İlköğretim Müfettişlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Sorunlar (Kahramanmaraş İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Erdoğan, İ.(1983). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık,
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. ve Gordon, J. M. (1995). *Supervision Of Instruction*. A Developmental Approach. Allyn And Bacon.Third Edition.
- Gün, A. N. (2001). İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Roller, İle Öğretmenlerin Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Kapusuzoğlu, Ş. (1988). *Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Karağözoğlu, G. (1977). *İlköğretimde Teftiş Uygulamaları*. Yayımlanmamış Doçentlik Tezi. Ankara.Hacettepe Üniversitesi.
- Karasar, N., Araştırmalarda Rapor Hazırlama, Sanem Matbaacılık, Ankara, 1991.
- Katz, D. ve Kahn, R. I. (1978) *The Social Psychology Of Organizations*. New York: Wiley
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara, Bilim Yayınları, Beşinci Basım.

- Kayıkcı, K. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyumları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kayıkcı, K. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyumları*. Ankara: Tem Sen Yayınları. Minpa Matbaası.
- Kayıkcı, K. ve Şarlak, Ş. (2009). Öğretmen ve Yöneticilerin Ortaöğretim Kurumlarındaki Denetimin Fonksiyonlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Görüş ve Beklentileri.I. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu. Ankara. Ankara Öğretmenevi.22-23 Haziran 2009. TEM SEN Yayınları NO:9. 289-296
- Köklü, N., Büyüköztürk; Ş. ve Çokluk, Ö. (1999). "İlköğretim Müfettişlerinin Araştırma Yeterlikleri Ve Araştırma Eğitimine İlişkin Görüşleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, No. 19, 325-339.
- MEB, (2011) M İllî Eğitim Bakanlığı Eğitim Denetmenleri Başkanlıkları Yönetmeliği: 24.06.2011 ve 27974 Sayılı RG.
- MEB (2012). İstanbul İl Eğitim Denetmenleri Başkanlığı Çalışma Grupları (Adresindeki Verilerden Alınmıştır (Ocak-Mart Verileri), 26.04.2012).
- MEB, (2011) M İllî Eğitim Bakanlığı Eğitim Denetmenleri Başkanlıkları Yönetmeliği: 24.06.2011 ve 27974 Sayılı RG.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation And Research Methods*. London: Sage Publications.
- Sağır, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İşbaşında Yetişmelerinde Müfettişlerin Denetim Rolüne İlişkin, Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sarpkaya, R. (2004). İlköğretim Denetmenlerinin Denetim Süresince Karşılaştıkları Sorunlar. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(8) 114-129.
- Seçkin, N. (1998). *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*. İstanbul Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Su, K. (1974). Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Yeri ve Önemi. İstanbul: Devlet Kitapları MEB Basımevi
- Şahin, S., Çek, F. ve Zeytin, N. (2011). Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration Theory And Practice]* 17(2) 221-246
- Sarı, K. (1987). Çorum İli İlkokul Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinden Rehberlik Konusundaki Beklentileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stroh, L. K., Northcraft. G.B. ve Neale, M. A. (2002) *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Third Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. London.
- Taşar,H. H. (2011). Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Eğitim Müfettişlerin Davranışlarının Meslek Etiği Açısından İncelenmesi, (Adıyaman Örneği). *III. Uluslar Arası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 22-24 Haziran 2011, Mersin Üniversitesi Çiftlikköy Kampusu, Mersin. Ss 721-728.
- Taymaz, H.(2002). Teftiş Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tetik, Canlı, Ş.(2011), "Eğitim Denetçilerinin Görevleri İle İlgili Stres Kaynakları ve Bu Stres Kaynakları İle Baş Etme Yöntemleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: SeçkinYayınevi.

EVALUATION OF WORKS OF EDUCATIONAL SUPERVISION GROUPS' WHICH DESIGNED ACCORDING TO FUNCTIONAL ORGANIZATION STRUCTURE (THE EXAMPLE OF ISTANBUL CITY)*

Kemal KAYIKÇI**

Saniye EROL EMİROĞLU***

Abstract

The aim of this study is first to analyze the supervision implementation in İstanbul which has been carried out in different ways compared with the supervision implementation of other cities by which the supervisors have been organized in groups in relation to their differentiated duties as 1. Guidance and counselling, on the job education and assessment, 2. Investigation and 3. Research and secondly to develop suggestions based on the findings to the implementers who will take part in improving the Turkish supervision system.

The data were collected by interview techniques which is one of the qualitative methods. In the interview, semi-structured interview form was used. In the study, in addition to the head of the supervisors and vice-chairman of education supervision board of İstanbul province, 17 education supervisors, who were experienced in all three types of groups were also interviewed in order to illustrate a typical situation

The findings show that the positive aspects of the implementation in İstanbul were to enhance job satisfaction and motivation of supervisor, provide specialization, increase the productivity of supervisor the guidance and counselling, make the viewpoint of teacher about the supervisor whose mission was guidance and counselling positive, reduce the stress of supervisor, having operations concluded accurately, effectively and quickly. The majority of the supervisors who have participated in the study reported that there were not any negative aspects of the implementation in İstanbul.

Key Words: The Roles of Supervising, Guidance and Counselling, Supervising, Investigation, Research

* A part of this study was presented in 4th educational supervision congress with international contributors.

** Asistant Prof.Dr.; Akdeniz University Faculty of Education, Department of Educational Sciences.

*** Provincial Directorate For Natinonal Education, Metropolis/ANTALYA