

Organizational Barriers Which Reduce the Effectiveness of Supervision of Elementary Schools¹

Kemal KAYIKÇI²

Şenol ŞARLAK³

ABSTRACT: The aim of this study is to detect the problems stemming from organizational structure and functioning of the inspection which reduce the efficacy of inspection of elementary school institutions and to offer scientific solutions to concerned managers. Qualitative research methods were used in the study. The data were obtained by qualitative interview, focus group interviews, observation, archive and document review. 20 elementary school inspectors, 10 elementary school principals and 15 elementary school in-field teachers and class teachers from ten different provinces participated in the study. Interview records of the researchers were analyzed by Nvivo 8 computer program and data were obtained. 18 different organizational obstacles were detected. Some of them are high workload, limited authority and excessive responsibilities of inspectors, irregular functioning of the rotation.

Key words: Supervision, organization, primary inspection, supervision problem,

SUMMARY

Purpose and significance: Effective, in terms of time, and complete functioning of the education system relies on the effective and productive functioning of inspection subsystems. While a healthy and well-functioning organization strives to realize its targets in an effective way, an organization with an inefficient-functioning organizational structure mostly deals with its own organizational problems and suffers from loss of work, labor, money and entropy. Studies by Su (1974), Karagözoğlu (1977), Başaran (1986), Kapusuzoğlu (1988), Bilir (1991), Kaya (1993), Kayıkçı (2004) have shown that inspection subsystem is far from the function it is supposed to fulfill and does not respond to today's needs, and significant problems are experienced in inspection subsystem. The aim of the study is to detect the problems stemming from organizational structure and functioning of the inspection which reduce the efficacy of inspection of elementary school institutions and to offer scientific solutions to concerned managers.

Method: Qualitative research methods were used in the present study. The data were obtained by qualitative interview, focus group interviews, archive and document review. 20 education inspectors, 10 elementary school principals and 15 elementary school in-field teachers and class teachers from ten different provinces participated in the present study. Interview records of the researchers, answers given to open-ended questionnaire sent to education inspectors, school principals and teachers from 10 different provinces by e-mail and related documents were analyzed by Nvivo 8 computer program and data were obtained. View of inspectors, teachers and managers about each concept that is associated with sub-themes obtained depending on the main-theme established at the end of content analysis were arranged.

Results: 18 different organizational obstacles that reduce the efficacy and prevent the efficient functioning of the inspection in elementary school were detected. Some of these are as follows: being bound to provincial directorate of national education, separate structuring of the Ministry and education inspectors who fulfill similar duties bound to Ministry of National Education, two-headed inspection, not taking into consideration the principle of merit in selecting education inspectors, high workload of education inspectors, a very broad and undefined responsibility area of education inspectors, limited authority and excessive responsibilities of inspectors, various applications in travel payment according to various provinces, fulfilling the duties of counseling and inquiry together-role conflict, selection and appointment of the inspector managers by superior authorities.

Discussion and Conclusion: Since this is a qualitative study, it is limited with this work group. The findings should not be generalized. The findings of this study show that there are many serious problems that reduce the effectiveness of elementary inspection. The reviewed literature indicates that some of the findings of this study were supported by some studies conducted by Kayıkçı (2005), Sahin (2011), Karagözoğlu (1977), Başaran (1986) and Kapusuzoğlu (1988). Inspectors' task scopes should be limited and those who perform inquiries and provide guidance should be separated. Work load should be reduced by increasing the number of inspectors and quality, rather than quantity.

¹ This paper was presented at the 1st international contributed educational supervision symposium

² Asist. Prof. Dr. Akdeniz University, kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

³ Teacher, Yozgat National Education Directorate, senolsarlak@hotmail.com

İlköğretim Okullarında Denetimin Etkili İşleyişini Zorlaştıran Örgütsel Engeller¹

Kemal KAYIKÇI²

Şenol ŞARLAK³

ÖZ;Bu çalışmanın amacı ilköğretimde yapılan denetimin etkililiğini azaltan, mevzuat ve işleyleştiren kaynaklanan sorunları tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirmektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmaya on ayrı ilde görev yapan 20 eğitim müfettişi, 10 ilköğretim okulu müdürü ve 15 ilköğretim okulu branş ve sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırma verileri, görüşme, arşiv tarama ve belge inceleme yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Veriler NVivo 8 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, denetim sisteminin mevcut yönetsel, örgütsel yapı ve yasal prosedüründen kaynaklanan sorunlardan bazıları şunlardır: İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmak, eğitim müfettişlerinden sicil amirliği görevinin alınması, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak benzer işler yürüten bakanlık ve eğitim müfettişliklerinin ayrı ayrı yapılması, eğitim müfettişlerinin iş yükünün çok fazla olması, müfettişlerin görev alanlarının geniş ve tanımsız olması, rotasyonun düzenli olarak işletilmemesi vb.

Anahtar kelimeler: Denetim, örgüt, ilköğretim denetimi, denetim sorunları

GİRİŞ

Denetime ilişkin tanımlar genel anlamda kişilerin denetime bakış açılarını da yansıtmaktadır. Aydın'a (1986) göre denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Modern denetim: okuldaki eğitim ve öğretim çalışmalarının verimini arttırmak amacıyla müfettişler veya uzmanlar tarafından öğretmenlere ve diğer görevlilere sağlanan mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerinin tümünü içeren teknik bir süreçtir (Karagözoğlu, 1977).

Çağdaş eğitim denetimi belli amaç ve hedefleri olan bir dizi etkinlik içerir. Denetimin hedefi, eğitim ve öğretimin amaçlarına en uygun değer ve işlemleri bulmaktır. 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 olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesi engellenmeye ve sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 1986). Seçkin'e (1998) göre ise denetimin amacı, öğrenme-öğretme sürecinin geliştirilmesidir. Denetim yönetici, öğretici ve yardımcı personelin mesleki gelişmelerini sağlama yoluyla okulların başarısında ve ürünün niteliğinin artırılmasında anahtar görevi yapar. Bu nedenle eğitimde sürekli bir gelişmeyi sağlamak için denetim hizmetinin gerekliliği ve önemi artmaktadır (Taymaz, 1993).

Denetim, türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında vardır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde "olmazsa olmaz" düzeyde kendisine şiddetle ihtiyaç duyulur. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve başka bir sektöre sipariş edilemez bir kamu görevidir. Bu göreve tam anlamı ile sahip çıkmak, eğitime verilen önemin de samimi ve açık bir göstergesi olacaktır (Cengiz, 1992).

Her örgütün olduğu gibi eğitim örgütlerinin de var olma nedeni formal amaçlarını gerçekleştirmektir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri amaçlarını gerçekleştirebildikleri sürece söz konusu olmaktadır. Bu bir bakıma örgütün etkililiği ile eş anlamlıdır (Altınışık, 1997). Denetim ise, her örgütün amaçlarını etkin olarak gerçekleştirebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz bir koşuldur. Eğitim sisteminin işlevlerini tam, zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirmesi denetim alt sisteminin etkili ve verimli işlemesine bağlıdır. Bu da ancak denetim sisteminin sağlıklı bir örgütsel yapıya ulaşması ile mümkündür (Kayıkçı, 2004).

¹ Bu çalışmanın bir bölümü 1.Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Yrd. Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

³ Öğretmen, Yozgat, Milli Eğitim Müdürlüğü, senolsarlak@hotmail.com

Sağlıklı ve iyi işleyen bir örgüt, amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırken, örgütsel yapısı iyi işlemeyen bir örgüt ise çoğu zaman kendi ürettiği örgütsel sorunlarla uğraşarak iş, emek, para kaybına ve entropiye neden olur. Bu durumdaki bir denetim örgütü ise eğitim sisteminin amaçlarından sapan uygulamaları teşhis edemez, amaca yönelik düzeltme ve geliştirme işlevini gerçekleştiremez. Bu durumda etkili bir denetimden yoksun olan eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi de ancak rastlantılara bağlıdır.

Yapılan araştırmalar denetim alt sisteminin çok sayıda örgütsel sorun yaşadığını ve bu sorunların denetim alt sisteminin etkili bir şekilde işlemesini güçleştirdiğini göstermektedir. Son zamanlarda en çok tartışılan konulardan biri, denetim alt sisteminin bugünkü yapısı ve bundan kaynaklanan sorunlardır. Su, (1974), Karagözoğlu (1977), Başaran (1986), Kapusuzoğlu (1988), Bilir (1991), Kaya (1993), Sarpkaya (2004) ve Kayıkçı'nın (2004) araştırmaları, 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 (Kayıkçı, 2005).

Örgütü amacına ulaştırmak, örgütün amacına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için uygun bir örgüt yapısı ve işleyişi sağlamak öncelikle örgütü yönetenlerin sorumluluğudur. Örgütlerin etkililiği ise Blake ve Mouton'a göre, ancak yönetimin hem üretime hem de insanlara yönelik bir düşünceyi benimsemesiyle olanaklı görülmektedir (Schein, 1980). Kayıkçı (2004) tarafından yapılan araştırmada denetim sisteminin yapısından kaynaklanan çok sayıda (54 çeşit) sorun bulunduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada, müfettişlerin bu yapısal sorunları yüksek düzeyde algıladıkları bununla beraber müfettişlerin iş doyumlarının düşük olduğu ve müfettişlerin yüksek düzeyde algıladıkları bu yapısal sorunlar ile iş doyumlarının düşüklüğü arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Başar (1985) araştırmasında müfettişlerin seçiminde, müfettişlerin ders denetimi, kurum denetimi ve soruşturma alanındaki yeterlilikleri konusunda, Atay (1998) müfettişlerin okul öncesi eğitim denetiminde yeterli formasyona sahip olması konusunda, Başaran (1986), ise grupla teftiş uygulamalarında denetim sorunları yaşandığını saptamıştır. Bilir (1991) denetimin objektif olması, denetim yapısının eğitimde bütünlük ilkesine uygun olması, soruşturma görevinin tarafsız yapılması konularında sorunlar yaşandığını saptamıştır. Müfettişler, müfettiş başına düşen öğretmen sayısının fazla olmasının (iş yükünün fazla oluşunun) beklenen rol davranışını gerçekleştirmelerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedirler (Burgaz, 1992). Şahin, Çek ve Zeytin'in (2011) araştırmasına göre, soruşturmalara üst yönetimin müdahale etmesi, müfettişlerin yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirlenmemesi, müfettişlerin yaptırım güçlerinin azalması, birbirine zıt olan görevlerin yapılması müfettişler tarafından memnuniyetsizliğe yol açan sorunlar olarak görülmektedir.

Toplumsal sistemlerin, açıkça belirtilmiş olsun yada olmasın, amaçlarını etkili olarak gerçekleştirebilmeleri kendi alt sistemlerini bütünleştirmelerine ve çevrelerine uyum sağlamalarına bağlıdır (Aydın, 1991). Buna göre eğitim sisteminin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, hem kendisini oluşturan alt sistemlerin birbiriyle, hem de her alt sistemin (bu arada denetim alt sistemi) kendi içinde bir bütünlük içinde çalışması beklenir (Kayıkçı, 2004). Ancak ülkemizde denetim sistemi örgütsel anlamda benzer işleri yapan ancak biri merkez biri de taşrada örgütlenen, birbiriyle eşgüdüm halinde çalışmayan hatta bazen de sürtüşme halinde olan bakanlık ve eğitim müfettişliğinin şimdiki iki başlı örgütsel yapısıyla önemli sorunların kaynağını teşkil ettiği görülmektedir (Kayıkçı, 2004). Bozkurt'a (2000) göre, eğitim müfettişlerinin bu gün karşılaştıkları tüm sorunlar, Milli eğitim denetim sisteminde var olan bakanlık müfettişliği ve eğitim müfettişliği biçimindeki çarpık yapılanmadan ve eğitim müfettişlerinin il milli eğitim müdürlüğü bünyesinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Bursalıoğlu, Aydın, Taymaz ve Kaya'nın da görüşleriyle katkıda bulunduğu ve Onat başkanlığında Bakanlık müfettişleri ile uzmanlarından oluşan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sistemi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan raporda:

“Denetim örgütünün eğitim sistemini gerektiği şekilde denetleyecek ve geliştirecek bir yapıya sahip olmadığı. Bu nedenle bir alt sistem olarak kendisinden beklenen işlevleri gereği gibi yerine getiremediği. Denetim hizmetlerinin Bakanlık ve eğitim müfettişlerince yapıldığı ancak, iki örgüt arasında organik bir bütünlük bulunmadığı”(Onat, Civelek, Cengiz, Budak, Erçakmak, Seçkin, Demir, Öz, 1980: 22-25) belirtilmiştir.

Bu çalışmanın amacı ilköğretim kurumlarının denetiminde denetimin etkililiğini azaltan unsurlar olarak denetimin örgütsel yapı ve işleyişinden kaynaklanan sorunları önceki araştırmalardan farklı olarak hem çok boyutlu ve kapsamlı, hem de görüşmeler yoluyla derinlemesine olarak tespit etmek ve ilgili yöneticilere bilimsel çözüm önerileri sunmaktır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim müfettişlerine göre, ilköğretim kurumlarının denetiminde, denetimin etkililiğini zayıflatan ve denetimin yapı mevzuat ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
2. Okul müdürlerine göre, ilköğretim kurumlarının denetiminde, denetimin etkililiğini zayıflatan ve denetimin yapı mevzuat ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
3. Öğretmenlere göre, ilköğretim kurumlarının denetiminde, denetimin etkililiğini zayıflatan ve denetimin yapı mevzuat ve işleyişinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Nitel araştırma yönteminin uygulanma nedeni önceden tasarlanmadığımız örgütsel sorunları tespit etmek ve bunları derinlemesine incelemektir. Nitel araştırmalarda araştırılan kişilerin dünyasına girilerek yakınlık kurulmaktadır. Kişi laboratuara taşınmamakta ancak alana çıkılarak onun doğal dünyası paylaşılmaktadır (Mayring, 2000).

Katılımcılar

Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemde amaç genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmak ve problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır. Böylece ortaya çıkacak bulgular ve sonuçlar herhangi başka bir yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmanın çalışma grubunu Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları yönetmeliğinde yer alan farklı teftiş bölgelerinde çalışan ve en az on yıllık müfettişlik deneyimi olan, on ayrı ilden (İstanbul, Adana, Hatay, Bilecik, Antalya, Afyon, Yozgat, Bayburt, Kocaeli, Gaziantep) seçilen 20 eğitim müfettişi ve bu illerde görevli en az on yıllık yöneticilik kıdemi olan 10 ilköğretim okulu müdürü ve en az yedi yıllık mesleki deneyimi olan 15 ilköğretim okulu (branş ve sınıf) öğretmeninden oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyet ve yaşlarına ait demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir. Araştırmada olgular üzerinde durulması ve araştırmanın etik ilkeleri açısından illerin isimleri verilmemiş ancak tüm kayıtlar araştırmacılarca saklanmıştır. Müfettiş, öğretmen ve yönetici seçiminde kolay ulaşılabilirlik dikkate alınmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılanlarla ilgili demografik özellikler

Değişkenler	Düzye	Eğitim Müf	Okul Müdürü	Öğretmen	Topl. Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	2	1	8	11	24
	Erkek	18	9	7	34	76
	<i>Toplam</i>	<i>20</i>	<i>10</i>	<i>15</i>	<i>45</i>	<i>100</i>
Yaş	25–30	-	-	4	4	9
	31–40	1	3	6	10	22
	41–üstü	19	7	5	31	69
	<i>Toplam</i>	<i>20</i>	<i>10</i>	<i>15</i>	<i>45</i>	<i>100</i>
Kıdem	7–10 yıl	1	3	2	6	13
	11–20 yıl	10	4	9	23	51
	21–üstü yıl	9	3	4	16	36
	<i>Toplam</i>	<i>20</i>	<i>10</i>	<i>15</i>	<i>45</i>	<i>100</i>

Tablo 1’e göre araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam 45 katılımcının % 24’ünün kadın ve % 76’sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 70’ine yakını 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 87’ si 11 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan teknik görüşmedir (Mason, 2005). Bu araştırmada da araştırmacılar tarafından hazırlanan sorulardan oluşan görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bir nitel araştırma tekniği olan görüşmede amaç, görüşülenlerin anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak ve daha derin bilgi edinmektir (Kuş, 2007). Nitel görüşme, başkalarının ne düşündüğünü ve ne hissettiğini ortaya çıkarmanın bir yoludur (Rubin ve Rubin, 1995).

Araştırmada, ilköğretim kurumlarında denetimin etkililiğini azaltan örgütsel engellerin neler olduğuna ilişkin bir alt yapı ve çerçeve ortaya koymak, araştırma konusundaki ana temaların ve bazı alt temaların belirlenmesi için bir müfettiş bir yönetici, bir öğretmen ve her üç alanda çalışmış eğitim yönetimi ve denetimi uzmanı olan araştırmacı arasında odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmeleri zengin bir veri seti oluşturmaya yardımcı olması açısından önemlidir. Bireysel görüşmelerde akla gelmeyecek bazı konular grup görüşmelerinde diğer bireylerin açıklamaları çerçevesinde akla gelebilir (Yıldırım ve şimşek, 2006). Odak grup görüşmesi, gayri resmi olarak birkaç konu üzerinde açık ve serbest bir tartışmayı sağlayacak özel bir nitel araştırma tekniğidir (Neuman, 2006). Odak görüşmesi çok etkili bir nitel veri toplama tekniğidir. Bu yolla örneklem genişliği arttırılarak nitel metodun değerlendirilmesinde anlamlılık derecesi artar (Patton, 1990). Odak grup görüşmesi sonucunda oluşturulan yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formu-Anket (Baş, 2006) oluşturulmuştur (ek 1) .

Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan teknik olan görüşme (Mason, 2005) temel olarak bu araştırmada kullanılmış olup bunun yanında odak grup görüşmesi, e mail yoluyla yazışma ve doküman incelemesine de yer verilmiştir. Analiz çeşitilmesi, araştırmada güvenirliliği arttırma açısından önemlidir. Saç ayağında aracın üç ayağının sabitlenmesinde olduğu gibi nitel araştırmalarda araştırmanın kalitesi artan analiz çeşitilmesi ile yükseltilmektedir (Denzin, 1978; Jick, 1983; Fielding ve Fielding, 1986; Mayring, 2000).

Araştırmacılarla aynı ilde bulunan katılımcılarla her biri yaklaşık 40 dakika süren ve ses kaydı yapılan yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Farklı illerde görevli katılımcılara ise açık uçlu soruları içeren yarı yapılandırılmış formlardan oluşan anketler internet yoluyla gönderilmiştir. Açık uçlu sorularla toplanan veriler, katılımcının sunacağı açıklamaları, olaylara yükledikleri anlamlar ve önerebilecekleri yeni fikirleri görebilmeye olanak sağlamaktadır (Labuschagne, 2003). Anket gönderilen katılımcılarla telefon ve internet yoluyla karşılıklı iletişim sağlanmış ve gerek duyulduğunda kendilerine konuya ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Böylece görüşmeler, telefon ve internet yoluyla desteklenerek iletişim ve kayıt biçimi bakımından sözel ve yazılı görüşme (Erkuş, 2005; Cemaloğlu, 2009) şeklinde yapılmıştır. Nitel görüşme yoluyla anlamlar ve fikirler, araştırmacı ve görüşmecilerin etkili olarak ortaklaşa bir şekilde yaptıkları karşılıklı etkileşimin sonucu oluşur (Kvale, 1996; Mason, 2002). Bu araştırmada açık uçlu sorulardan oluşan anketin hazırlanmasının en önemli nedeni görüşmeye eşdeğer özellikler taşıması ve kısa sürede daha fazla kişiye ulaşma olanağı vermesidir. Gönderilen anketlerin internet yoluyla desteklenmesinin nedeni ise, anket yoluyla araştırmacı ve katılımcıların yüz yüze görüşmemenin dezavantajlarını ortadan kaldırmaktır (Altun ve Memişoğlu, 2008).

Araştırmacıların yaptıkları görüşme kayıtları, 10 ilde görevli eğitim müfettişleri, okul müdürü ve öğretmenlere e-mail yoluyla gönderilen açık uçlu soru formuna verilen cevaplar, konuya ilişkin dokümanlar Nvivo 8 bilgisayar programıyla analiz edilerek veriler elde edilmiştir. İçerik analizi sonucunda oluşan ana temaya bağlı olarak elde edilen alt temalara ilişkin her kavram hakkında müfettiş, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri sıralanmıştır. Her kavrama ilişkin görüşlerin genel içindeki frekansı çıkarılmıştır. Kodlanmış her tema ve alt temaya ilişkin görüş bildiren kişilerin görüşleri metin içinde verilirken önce grubun baş harfi sonra kişinin grup sıralamasındaki numarası yazılmıştır. Grupların kodları şu şekilde yapılmıştır: M: müfettiş, Öğt: öğretmen, Müd: müdür.

Nitel tarama uygulamalarında geçerlilik nicel araştırmalardan farklı olarak, bireye güven dürüşlük tesisi üzerine kuruludur (Johnson, 1977). Bu çalışmada araştırma verilerinin farklı illerde toplanmış olması ve farklı illerde görevli yönetici öğretmen ve müfettişlerin birbirlerinden bağımsız olarak ortak konulardan bahsetmiş olmaları araştırmanın geçerliliğini göstermektedir. Araştırmanın

güvenirligi için Eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman ve uzun süre öğretmenlik, yöneticilik ve müfettişlik yapan araştırmacı, araştırmanın başından sonuna kadar sürecin ve bulguların deneyimlerine uygunluğunu saptamıştır. Ayrıca araştırma raporu iki katılımcıya okutularak katılımcı teyidi yapılmıştır. Böylece elde edilen bulgular katılımcı ve meslektaşların teyidi sağlanarak geçerlik sağlanmıştır. Bu durum iç geçerliği arttırıcı bir unsur olarak kabul edilmektedir. Araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin saklı olması, araştırma verileri ile araştırmacının 12 yıllık mesleki yaşantısında yaptığı gözlemlerle uyumu ve teyit edilmesi nitel araştırmada güvenilirlik ölçütlerini (Şimşek ve Yıldırım, 2008) karşılamaktadır.

Araştırma verilerinin kodlanmasında aynı verileri kodlayan araştırmacıların uzlaşma yüzdesinin % 95 olduğu hesaplanmıştır. Araştırmanın güvenirligi için uzlaşma konusunda Miles ve Huberman'ın (1994) şu formülü uygulanmıştır. Uzlaşma yüzdesi $(p) = \frac{\text{Görüş Birliği}(Na)}{(\text{Görüş Birliği}(Na) + \text{Görüş Ayrılığı}(Nd))} \times 100$

BULGULAR

Bu bölümde müfettişler, müdürler ve öğretmenlerden görüşme ve e-mail yoluyla elde edilen veriler çözümlenmiş ve ilköğretimde denetimin etkili işleyişini zorlaştıran ve zayıflatan 18 farklı örgütsel engel tespit edilmiştir. Tablo 2'de bu 18 farklı örgütsel engelin her biri için müfettiş, müdür ve öğretmen görüşlerine ilişkin olarak frekans ve yüzde dağılımları görülmektedir.

Tablo 2. İlköğretimde denetimin etkili işleyişini zorlaştıran ve zayıflatan örgütsel engellere ilişkin müfettişlerin, müdürlerin ve öğretmenlerin frekans ve yüzde dağılımları

	İlköğretimde Denetimin Etkili İşleyişini Zorlaştıran ve Zayıflatan Örgütsel Engeller	Müfettiş (N=20)		Müdür (N=10)		Öğretmen (N=15)	
		f	%	f	%	f	%
		1	İl Millî Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Olarak Çalışmak	18	%90	8	%80
2	İlköğretim Müfettişlerinden Sicil Amirliği Görevinin Alınması	18	%90	2	%20	7	%47
3	Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Olarak Benzer İşler Yürüten Bakanlık ve İlköğretim Müfettişliklerinin Ayrı Ayrı Yapılanması- İki Başlı Denetim	17	%85	2	%20	1	%7
4	İlköğretim Müfettişlerinin Seçiminde Liyakat İlkesinin Dikkate Alınmaması	16	%80	6	%60	13	%87
5	İlköğretim Müfettişlerinin İş Yükünün Çok Fazla Olması	16	%80	7	%70	6	%40
6	İlköğretim Müfettişlerinin Görev Alanlarının Çok Geniş ve Tanımsız Olması	16	%80	9	%90	5	%33
7	İlköğretim Müfettişlerinin Özlük Hakları ve Ekonomik Durumlarındaki Gerileme:	14	%70	-	-	1	%7
8	Teftişin İşleyişini Düzenleyen Mevzuattaki Boşluklar ve Mevzuatın Net Olmaması	13	%65	-	-	2	%13
9	Müfettiş Yetkilerinin Az ve Sorumluluklarının İse Çok Olması	12	%60	3	%30	2	%13
10	Taşrada Çalışmanın Güçlükleri	12	%60	5	%50	8	%53
11	Rotasyonun Düzenli Olarak İşletilmemesi	11	%55	4	%40	10	%67
12	İlköğretim Müfettişlerinin Raporlarında Getirdikleri Tekliflerin Yöneticiler Tarafından Uygulamada Dikkate Alınmaması	11	%55	2	%20	2	%13
13	Yolluk Mevzuatının Her İlde -Muhasebe Müdürlerinin Keyfine Bağlı Olarak-Farklı Uygulanması	10	%50	-	-	-	-
14	Müfettişlerin Kendi İllerinde Çalışmaları	10	%50	1	%10	1	%7
15	Denetim, Rehberlik Ve Soruşturma Görevlerinin Bir Arada Yapılması-Rol Çatışması	6	%30	7	%70	10	%67
16	Denetim İçin Ayrılan Sürenin Azlığı	6	%30	5	%50	13	%87
17	Müfettişlerin Değerlendirilmesi ve Hiyerarşide Yükseltilmesi Konusundaki Olanaklarının Yetersizliği	12	%60	1	%10	-	-
18	Müfettiş Yöneticilerinin Atama Yoluyla Tepeden Belirlenmesi	5	%25	-	-	-	-

İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Kurumlarının Denetiminde, Denetimin Etkililiğini Zayıflatan ve Denetimin Yapı Mevzuat ve İşleyişinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Araştırmaya katılan 20 eğitim müfettişinin görüşlerinden, müfettişlerin 23 ayrı alanda denetimin etkili olmasını engelleyen sorunlar olduğu belirlenmiştir. İlköğretimde denetimin etkililiğini zorlaştıran –engelleyen unsurlar olarak ifade edilen sorunlar ve ifade edilme sıklıkları şu şekilde belirlenmiştir: İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmak (18), İlköğretim müfettişlerinden sicil amirliği görevinin alınması (18), Milli eğitim bakanlığına bağlı olarak benzer işler yürüten bakanlık ve eğitim müfettişliklerinin ayrı ayrı yapılması-iki başlı denetim- (16), eğitim müfettişlerinin seçiminde liyakat ilkesinin dikkate alınmaması (16), İlköğretim müfettişlerinin iş yükünün çok fazla olması (16), İlköğretim müfettişlerinin görev alanlarının çok geniş ve tanımsız olması (16), eğitim müfettişlerinin özlük hakları ve ekonomik durumlarındaki gerileme (14), Teftişin işleyişini düzenleyen mevzuattaki boşluklar ve mevzuatın net olmayışı (13), Yetkilerinin az ve sorumluluklarının çok olması (12), Taşrada çalışmanın güçlükleri (12), Rotasyonun düzenli olarak işletilmemesi (11), İlköğretim müfettişlerinin raporlarında getirdikleri tekliflerin yöneticiler tarafından uygulamada dikkate alınmaması (11), Yolluk mevzuatının her ilde -muhasabe müdürlerinin keyfine bağlı olarak-farklı uygulanması (10), Müfettişlerin kendi illerinde çalışmaları (10), Belli bölgelerde sadece çok tecrübeli-kıdemli, belli bölgelerde ise sadece kıdemsiz-az kıdemli müfettişlerin toplanması (8), Denetim, rehberlik ve soruşturma görevlerinin bir arada yapılması-rol çatışması- (6), denetim için ayrılan sürenin azlığı (6), Müfettişlerin değerlendirilmesi ve yükseltilmesi olanaklarının yetersizliği (6), müfettiş yöneticilerinin tepeden atama yoluyla belirlenmesi(4), Mevzuatın uygulanmasında yöneticilerin keyfi davranması (3), İlköğretim müfettişliği isminin görev alanlarıyla bağdaşmaması (3) Araştırmaya katılan eğitim müfettişleri ilköğretim kurumlarında denetimi zayıflatan ve etkililiğini azaltan unsurlar olarak en çok şu sorunları belirtmişlerdir: İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmak, İlköğretim müfettişlerinden sicil amirliği görevinin alınması, Milli eğitim bakanlığına bağlı olarak benzer işler yürüten bakanlık ve eğitim müfettişliklerinin ayrı ayrı yapılması-iki başlı denetim, eğitim müfettişlerinin seçiminde liyakat ilkesinin dikkate alınmaması, İlköğretim müfettişlerinin iş yükünün çok fazla olması, İlköğretim müfettişlerinin görev alanlarının çok geniş ve tanımsız olması, eğitim müfettişlerinin özlük hakları ve ekonomik durumlarındaki gerileme, Teftişin işleyişini düzenleyen mevzuattaki boşluklar ve mevzuatın net olmayışı, Yetkilerinin az ve sorumluluklarının çok olması, Taşrada çalışmanın güçlükleri, Rotasyonun düzenli olarak işletilmemesi, İlköğretim müfettişlerinin raporlarında getirdikleri tekliflerin yöneticiler tarafından uygulamada dikkate alınmaması, Yolluk mevzuatının her ilde -muhasabe müdürlerinin keyfine bağlı olarak-farklı uygulanması.

İlköğretim okulu müdürlerinin, ilköğretim kurumlarının denetiminde, denetimin etkililiğini zayıflatan ve Denetimin Yapı Mevzuat ve İşleyişinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Araştırmaya katılan 10 ilköğretim okulu müdürünün görüşlerinden, müdürlerin 16 ayrı alanda denetimin etkili olmasını engelleyen sorunlar olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleri tarafından ilköğretimde denetimin etkililiğini zorlaştıran–engelleyen unsurlar olarak ifade edilen sorunlar ve ifade edilme sıklıkları şu şekilde belirlenmiştir: İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmak (8), İlköğretim müfettişlerinin görev alanlarının çok geniş olması (8), Denetim, rehberlik ve soruşturma görevlerinin bir arada yapılması-rol çatışması- (7), İlköğretim müfettişlerinin iş yükünün çok fazla olması (7) eğitim müfettişlerinin seçiminde liyakat ilkesinin dikkate alınmaması (6), denetim için ayrılan sürenin azlığı (5), Taşrada çalışmanın güçlükleri (5), Rotasyonun düzenli olarak işletilmemesi (4), Belli bölgelerde sadece çok tecrübeli-kıdemli, belli bölgelerde ise sadece kıdemsiz-az kıdemli müfettişlerin toplanması (4), Müfettişlerin kendi illerinde çalışmaları (3) İlköğretim müfettişliği isminin görev alanlarıyla bağdaşmaması (3) Yetkilerinin az ve sorumluluklarının çok olması (3), İlköğretim müfettişlerinden sicil amirliği görevinin alınması (2), Milli eğitim bakanlığına bağlı olarak benzer işler yürüten bakanlık ve eğitim müfettişliklerinin ayrı ayrı yapılması-iki başlı denetim- (2), İlköğretim müfettişlerinin raporlarında getirdikleri tekliflerin yöneticiler tarafından uygulamada dikkate alınmaması (2), Müfettişlerin değerlendirilmesi ve yükseltilmesi olanaklarının yetersizliği (1)

İlköğretim okulu müdürleri, ilköğretim kurumlarının denetimi ile ilgili olarak, eğitim müfettişlerinin il milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmalarını, İlköğretim müfettişlerinin görev alanlarının çok geniş olmasını, Denetim, rehberlik ve soruşturma görevlerinin bir arada yapılmasını, İlköğretim müfettişlerinin iş yükünün çok fazla olmasını, eğitim müfettişlerinin seçiminde liyakat ilkesinin dikkate alınmamasını, denetim için ayrılan sürenin azlığını, müfettişlerin taşrada çalışmanın yarattığı güçlükleri, rotasyonun düzenli olarak işletilmemesini, Belli bölgelerde sadece çok tecrübeli-kıdemli, belli bölgelerde ise sadece kıdemsiz-az kıdemli müfettişlerin toplanmasını, Müfettişlerin kendi illerinde çalışmalarını denetimin etkililiğini azaltan en önemli örgütsel sorunlar olarak göstermişlerdir.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, İlköğretim Kurumlarının Denetiminde, Denetimin Etkililiğini Zayıflatan ve Denetimin Yapı Mevzuat ve İşleyişinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Araştırmaya katılan 15 ilköğretim okulu öğretmenin görüşlerinden, öğretmenlerin 16 ayrı alanda denetimin etkili olmasını engelleyen sorunlar olduğu belirlenmiştir. eğitim müfettişlerinin seçiminde liyakat ilkesinin dikkate alınmaması (13), denetim için ayrılan sürenin azlığı (13), Rotasyonun düzenli olarak işletilmemesi (10), Denetim, rehberlik ve soruşturma görevlerinin bir arada yapılması-rol çatışması (10), Taşrada çalışmanın güçlükleri (8), İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmak (7), İlköğretim müfettişlerinden sicil amirliği görevinin alınması (7), İlköğretim müfettişlerinin iş yükünün çok fazla olması (6), İlköğretim müfettişlerinin görev alanlarının çok geniş olması (5), Belli bölgelerde sadece çok tecrübeli-kıdemli, belli bölgelerde ise sadece kıdemsiz-az kıdemli müfettişlerin toplanması (5), İlköğretim müfettişlerinin raporlarında getirdikleri tekliflerin yöneticiler tarafından uygulamada dikkate alınmaması (4), Yetkilerinin az ve sorumluluklarının çok olması (2),

İlköğretim okulu öğretmenlerine göre, eğitim müfettişlerinin seçiminde liyakat ilkesinin dikkate alınmaması, denetim için ayrılan sürenin az olması, müfettişlerin rotasyonunun düzenli olarak işletilmemesi, müfettişlerin denetim, rehberlik ve soruşturma görevlerinin bir arada yapması, taşrada çalışmanın yarattığı güçlükler, eğitim müfettişlerinin il milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmaları, eğitim müfettişlerinden sicil amirliği görevinin alınması, eğitim müfettişlerinin iş yükünün çok fazla olması ilköğretim kurumlarındaki denetimin etkili olmasını engelleyen ve denetimi zayıflatan en önemli sorunlardır.

Elde edilen verilerin analizinden oluşan alt temalar dikkate alınarak öğretmen, yönetici ve eğitim müfettişlerine göre denetimin etkili işleyişini zorlaştıran engelleri şu başlıklar altında toplanmıştır.

I. İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Olarak Çalışmak :

Katılımcılar il milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmanın denetim sistemi açısından yarattığı sorunları şu ifadelerle açıklamışlardır:

***M4:** “Bizi zayıflatan en önemli unsurlardan birisi de il milli eğitim müdürlüğüne bağlı olmamızdır. İcraatı il milli Eğitim müdürü yapıyor biz onun icraatını denetliyoruz ancak o bizim hem sicil hem de disiplin amirimiz bu çok sakıncalı bir olay denetlediğin kişi hem disiplin hem sicil amirimiz.”*

***M 8:** “İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışması. Denetim ve diğer görevleri sağlıklı yürütmesini engellemektedir.”*

***Müd 8:** “benim üst kademe yöneticiliği dahil görev yaptığım 33 yıllık meslek hayatımda edindiğim tecrübe şudur: il milli eğitim müdürü bir okul müdürüne soruşturma açacaksa il milli eğitim müdürü kelle koparan bir müfettiş olsun gitsin onu görevden alsın şeklinde eğitim müfettişleri başkanına söyleyebiliyor.”*

***Müd 5:** “ Milli eğitim müdürü müfettişlerin sicil ve disiplin amiridir. İster istemez amir pozisyonunda olarak onları etkilediğini ve yönlendirdiklerini düşünüyorum.”*

Öğt 6: “Bizdeki yönetim hangi yapıdaysa bazı müfettişler de ona uygun davranıyor bunun nedeni ise onların il milli eğitim müdürlüğüne bağımlı olmasıdır bu nedenle objektifte olamıyor. Bunun da eğitim müfettişliğinin değerini azaltmaktadır.”

Öğt 12: “Bana göre müfettişler il milli eğitim müdürlüğünden bağımsız olmadıkları için objektif ve tarafsız hareket ettiklerini düşünmüyorum.”

Katılımcıların bu görüşleri, özellikle siyasi baskı veya etki altındaki amirlerin, emirlerindeki müfettişleri de etkilemeye çalıştıklarını ve bunun da hassas görevler yürüten müfettişleri olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durumun teftiş sisteminin işlevini tam anlamıyla yapmasını zorlaştırdığı ve denetmenlerin eğitim çalışanları içindeki saygınlığını zedelediği söylenebilir.

II. İlköğretim Müfettişlerinden Sicil Amirliği Görevinin Alınması:

Özellikle bazı müfettişler sicil amirliklerinin kaldırılmasının yetkilerini ve öğretmenler üzerindeki otoritelerini sarstığını ifade ederken bazı öğretmenler de bu yargılara katılmışlardır. Bazı katılımcılar bunu şu şekilde ifade etmişlerdir.

M 10: “Sicil amirliği görevinin kaldırılmasının, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunda denetimin etkisinin azalmasına neden olduğunu düşünüyorum. Bazı müfettişlerin nasıl olsa verdiğimiz puanlar dikkate alınmıyor diyerek objektif ve titiz bir değerlendirmeden kaçınmaları, yukarıda da belirttiğim gibi verilen puanların belli alanlarda kıstas olarak alınmaması teftişi yıpratmaktadır.”

M 8: “Sicil amirliğinin tekrar müfettişlere verilmesi etkinliğin artırılmasında önemlidir. Çünkü Müfettişin verdiği teftiş notunun hiçbir anlamı yoktur.”

Öğt 7: “Müfettişlerin sicil amirliğinin kaldırılması nedeniyle öğretmenler müfettişlerin gidip gelmelerini artık önemsemiyorlar. Öyle bir havaya girildi. Onlar gelip bizlere akıl verip gidiyorlar ancak onların bir etkileri ve yetkileri kalmadı. Bu durumun da onların objektif olmalarını etkiliyor.”

III. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Olarak Benzer İşler Yürüten Bakanlık ve İlköğretim Müfettişliklerinin Ayrı Ayrı Yapılanması-İki Başlı Denetim:

Önceki araştırmalarda(Kayıkçı, 2005) da belirtildiği gibi, bu araştırmada da eğitim müfettişleri bakanlık ve eğitim müfettişliğinin ayrı ayrı yapılanmasını denetimi zayıflatan önemli bir engel olduğunu vurgulamışlardır.

M 5: “Aynı işi yapan iki birim var biri ilde biri bakanlıkta bu sıkıntı yaratıyor (...)Okullarda kıyaslama yapılıyor özellikle liselerde bize beni bakanlık müfettişi teftiş etti, diyerek bizden onların farklı olduklarını söylemektedir bu da bazen olumsuz etki yapıyor.”

M 9: “Bakanlık merkezinde bulunan teftiş sistemi arkasındaki siyasi erki her zaman kendini daha güçlü tutabilmek için kullanma istekliliği alt kademeye adeta mahkum edilen İlköğretim Müfettişliği sistemini mevzuat yönünden de güçsüz bırakmaktadır.”

Öğt 7: “ Bakanlık müfettişleri bakan adına geldikleri için bilgi ve yetkileri çok (...) ve ilden üstün birer kişi oldukları için ben bakanlık müfettişleri ile eğitim müfettişlerinin durumunu subay ve astsubayları gibi görüyordum.”

Bakanlık ve eğitim müfettişliğinin birleştirilmesini gerekli gören müfettişler olduğu gibi, bu görüşlere katılmayan eğitim müfettişleri de bulunmaktadır bununla ilgili olarak şu görüş ortaya konmuştur.

M 14: “Bakanlığın iki ayrı teftiş kurumunun bulunması teftiş açısından her hangi bir olumsuzluk yarattığını düşünmüyorum. Bakanlık müfettişliği kurumsallaşmasını sağladığı için etkili olarak misyonunu kabul ettirdiğini düşünüyorum.”

IV. İlköğretim Müfettişlerinin Seçiminde Liyakat İlkesinin Dikkate Alınmaması

Her üç gruptaki bazı katılımcılar müfettişlerin seçiminde liyakatın yeterince yer almadığını ve müfettişlerin üst düzeyde eğitim alması gerekirken olmamış olduklarını belirterek bunun denetimi zayıflattığını şu şekilde ifade etmişlerdir.

M 10: “ Yine son yıllarda öğretmenler arasında yüksek lisans mezunu öğretmenlerin sayısı hızla artmasına rağmen, Bakanlık son dönemlerde aldığı müfettiş yardımcılarında kendi alanlarında ya da eğitim bilimleri alanlarında yüksek lisans şartı arama yerine bir sendikanın üyesi olması şartını yeterli görmektedir.”

M 14: “ Son yıllarda yapılan müfettiş yardımcısı alımlarında katı siyasi tercihler yapılmakta ve mesleğin uzmanlık ve kariyer gerektirdiği en üst yöneticiler ihlal etmektedirler.”

Müd 8: “Müfettiş denetleyeceği öğretmenden en az bir gömlek yukarıda olmalı bunun için en az mastır yapmalı çünkü yeterince donanımlı olmayan birinden öğretmen rehberlik talep etmez.”

Öğt 5: “Müfettişler alanın gerçek okulundan mezun olması gerekir, ancak genel olarak beş yıllık bir öğretmenlikten sonra herhangi bir yerden torpil bularak sınava giriyorlar.”

V. İlköğretim Müfettişlerinin İş Yükünün Çok Fazla Olması:

Katılımcılar, denetmenlerin iş yüklerinin fazla olmasının öğretmenlere yeterince zaman ayıramamalarına neden olduğunu ve müfettiş sayılarının yetersiz olduğunu şöyle ifade etmişlerdir.

M 3: “Denetim sistemini engelleyen en önemli şeylerden birisi de işlerimizin yoğunluğundan dolayı kurumlarımızı yeterli sıklıkta teftiş edemiyoruz ya da iş yoğunluğundan çok az zaman ayırıyoruz bu durumda da etkili bir denetimin yapılması beklenemez.”

M 4: “ Zaman yetmediği için rehberlik ve teftişleri sağlıklı yapamıyoruz. Teftiş sayısı ikiye katlanıyor bazen iki yıldır bazen üç yılda teftiş ettiğimiz kurumlar oluyor bazen de rehberlik için gidemediğimiz okullara direkt teftişe gidiyoruz.”

Müd 10: “İlköğretim müfettişlerin sayıları az ve iş yükleri çok olduğu için bizlere yeterince zaman ayıramıyorlar.”

VI. İlköğretim Müfettişlerinin Görev Alanlarının Çok Geniş ve Tanımsız Olması:

Müfettişlerin görev alanlarının geniş olması ve özellikle 5442 sayılı il idaresi kanunu ile valiliklerin verdikleri görevlerin denetim sisteminin etkin işlemlerini engellediğini şu şekilde ifade etmişlerdir.

M 3: “Görev alanımız çok geniş, belediyelerde kendim üç tane soruşturma yaptım milli eğitim ile alakası olmayan bir kurumda ben görev yapıyorum ben o kurumların ve mevzuatın yabancısıyım benim o mevzuatı didik didik etmem gerekir.”

M 2: “Yapacağımız işin sınırı yoktur. O kadar çok alanımız var ki okul öncesi eğitimin denetimi, rehberliği, özel öğretim kurumlarından rehabilitasyon merkezlerinden sürücü kurslarından rehberlik danışmanlık(...) aklınıza gelebilecek eğitim konusundaki her iş. Her alanda bir kişinin uzman olması beklenemez dolayısıyla bu da bizim otoritemizi olumsuz etkiliyor ve zayıflatıyor.”

VII. İlköğretim Müfettişlerinin Özlük Hakları ve Ekonomik Durumlarındaki Gerileme:

İlköğretim müfettişleri özlük haklarında ve ekonomik durumlarındaki gerilemeler nedeniyle 170 yıllık tarihinde ilk kez sorunlarını dile getirmek için eylem yaptılar (www.haberler.com, 2009). Gerek bu dokümanda ve gerekse aşağıdaki ifadelerde eğitim müfettişlerinin özlük ve ekonomik sorunlarının çalışmalarını olumsuz etkilediği görülmektedir.

M 11: “Denetleyenlerin, özlük hakları bakımından gerek diğer denetim elemanlarının, gerekse denetlediklerinin çok gerisinde kalmaları denetimi zayıflatan bir unsur olmuştur.”

M 14: “İlköğretim Müfettişleri ekonomik anlamda ciddi sıkıntılar yaşamaktadır.”

M 6: “Ek ödemelerle değil maaşlarına artış getirilmeli. Şu an, birinci derecede bir müfettişle altıncı derecede bir öğretmenin maaşı neredeyse aynıdır.”

M 7: “İçinde bulunduğum yirmi iki yıllık Müfettişlik mesleğimde somut olarak izlediğim, ekonomik geriye gidişimizin ciddi boyutlarda olduğunu.”

M 4: “Cebimizden harcadığımız halde paramızı zamanında alamıyoruz bazen yolluklarımızı üç dört ay geciktiriyorlar bu da bizi sıkıntı yaratıyor biz öğretmenlerle 3000 katsayı alıyoruz fakat diğer müfettişler ise 3600 ek gösterge alıyorlar bu da bizde sıkıntı yaratıyor.”

VIII. Teftişin İşleyişini Düzenleyen Mevzuattaki Boşluklar ve Mevzuatın Net Olmaması:

Danıştay ikinci dairesi müfettişin lisede soruşturma yapabileceğine ancak lisedeki branş öğretmenlerinin ders yeterlilik soruşturması yapamayacağına karar verdi. Yine Anayasa mahkemesi müfettişlerin görev ve yetkilerinin yönetmelikle düzenlenemeyeceğine karar vererek bazı yönetmelik maddelerini iptal etti (Resmi Gazete, 2009),

M 2: “Müfettişler yolluk konusunda çok yıpranmaktadır. Bu alandaki mevzuatın net olmaması illerde farklı uygulamalara ve il muhasebe müdürünün inisiyatifine göre yolluklar yazılmaktadır.”

M 16: “Yetersiz ve net olmayan mevzuat nedeniyle çoğu işlem mahkemelerin içtihatlarına bırakılmakta bazen mahkemeler arasında farklı görüşler çıkmakta bundan ise müfettişler zarar görmektedir. Örneğin bir ara müfettişlerin liselerde soruşturma yapmayacağına ilişkin karar çıktı ve bütün dosyaları teslim ettik. Daha sonra ise başka bir kararla tekrar soruşturmaları bize verdiler. 1702 ve 4357 sayılı kanunlara göre disiplin soruşturmalarının yapılmasında oluşan yasal boşluklar sorunlar yaşatmaktadır.”

IX. Müfettiş Yetkilerinin Az ve Sorumluluklarının İse Çok Olması:

Özellikle müfettişler yetkilerinin az sorumluluklarının ise çok olduğundan yakınlık durumu şöyle ifade etmişlerdir.

M 6: “(...) Yani, işin çok, etkin az, yetkin ise yok!!! Yönetim işine geldiği durumlarda sorumluluğu müfettişe verip işine gelmediği zaman da müfettişin çalışmalarının sonuçlarını görmezden gelerek keyfi tutumlar sergileyebilmektedir.”

M 8: “Yaptığı iş ve işlemler ile yazdıkları raporların herhangi bir yaptırım gücü olmaması ve idarenin takdirine bırakılması, sorumluluklarının fazla olmasına rağmen yetkilerinin kısıtlı olması önemli bir sorundur.”

X. Taşrada Çalışmanın Güçlükleri:

Taşrada çalışmanın müfettişlere getirdiği en büyük güçlük, değerlendiren ve adalet dağıtan bir kişi olarak müfettişin yaptığı işten etkilenenlerin sürekli olarak gözü önünde olması ve bunlar tarafından izlenmesi, bazen de çeşitli şekillerde onların etkilerine maruz kalmasıdır.

M 5: “Öğretmen ve yöneticilerle ilişkiler önce resmi, konuşma gayet iyi, seviye düzgün, ikincide üçüncüde artık kendine yakın hissetmeye başladığı zaman aradaki sevgi saygı seviyesi düşüyor. Artık lakayt ve laubali davranmaya başlıyorlar.”

M 4: “(...) İl memuru olmamızın bir başka sıkıntısı siyasi kişilerin saldırısına uğramamız örneğin özel okul açılması arsa arazi gibi işlerde karar verirken çok sayıda güçlükle karşılaşıyoruz.”

XI. Rotasyonun Düzenli Olarak İşletilmemesi :

Her üç grup da rotasyon yapılmamasından dolayı müfettişlerin zamanla eskidiklerini ve ahbap çavuş ilişkilerinin resmi ilişkilerin yerini aldığını bunun da denetimi zayıflatan önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.

M 5: “Müfettişler bir yerde 5-6 yıl bilemedin 8 yıldan fazla kalmamalı yıpranıyorsunuz.”

M7: “Bakanlık 2007 tarihine kadar Rotasyon uygulaması yapmamıştır. 2007 de uygulama yaptı. 2008 de rotasyon uygulamamış, Yani bir çok insanlar yerlerinde kalmışlardır.”

M 11: “Denetleyenlerin uzun süre aynı yerde görev yapmaları, denetlenen ile denetleyen arasında ahbap çavuş ilişkilerinin oluşumuna yol açmaktadır. Böylece denetleyenler ile denetlenenler arasında bir takım ticari, akrabalık v.b. ilişkiler gelişmekte, bu tür ilişkilerin gelişmesi objektif bir denetimi ortadan kaldırmakta ve teftişe zarar vermektedir.”

M 16: “Rotasyon işlemediğinden doğuda gençler, batıda ise çok tecrübeli müfettişler toplanmış durumdadır. Bu durumda doğudakiler tecrübeli müfettişlerin tecrübelerinden, batıdakiler de yeni bilgilerle donanmış genç müfettişlerin dinamizminden yararlanamamakta ve her iki tarafın bu durumu denetimin etkililiğini azaltmaktadır.”

Müd 2: “Bence müfettişler uzun süre aynı yerde kaldıklarında müfettişlerin öğretmen ve yöneticilerle samimi ilişkiler kurulmakta ve bu ilişkiler sonucunda neme lazımcılık ve gevşeme oluşmakta bu da denetimin işlevlerini aksatmaktadır.”

M 2: “Milli eğitim bakanlığının rotasyonu uygulamaması sonucunda kıdemli müfettişler batıda ve birinci bölgedeki illerde toplanırken genç müfettişler ise doğu illerinde uzun süre kaldıkları için yıpranmakta bunun sonucunda ise eğitim müfettişliği içinde eski ve yeni müfettişler gibi bir gruplaşma olmakta ve bu da müfettişlik mesleğini yıpratmaktadır.”

Öğt 8: “ Müfettişler uzun süre aynı ilde kalınca öğretmenlerle senli benli oluyorlar bu bazen okula ve okuldaki müfettiş öğretmen ilişkisine de yansımaktadır.”

XII. İlköğretim Müfettişlerinin Raporlarında Getirdikleri Tekliflerin Yöneticiler Tarafından Uygulamada Dikkate Alınmaması:

Özellikle katılımcı müfettişler yazdıkları raporların zaman zaman ve yaptıkları tekliflerin yöneticiler tarafından dikkate alınmamasının denetimi zayıflattığını şu şekilde belirtmişlerdir.

M 2: “Göreve gelen müdürlerin bazıları önceden başka kişileri vaatlerde bulunmuş oluyorlar. Örneğin bir sürücü kursunun açılış dosyasını yapıyorsunuz bir sürü eksikliği olduğu için kursun açılmaması yönünde karar verdiğinizde müdür sizi çağırarak bu kursa ilişkin tespitlerinize

hayır siz yanlış görmüşsünüz o kurum iyidir diyor ve kararı uygulamıyor. Böylece teftiş etkisiz hale getiriliyor ve zarara uğratılıyor.”

Müd 6: *“Son yıllarda müfettişlerin teşekkürlerinin pek de yöneticiler tarafından dikkate alındığını düşünmüyorum. Özellikle son zamanlardaki yönetici atama yönetmeliği doğrultusunda harıl harıl teşekkür dağıtıldığını ve bunun amacından saptırıldığını düşünüyorum.”*

Öğt 6: *“Müfettişlerin önerdikleri teşekkür belgeleri dikkate alınmamaktadır.”*

XIII. Yolluk Mevzuatının Her İlde -Muhasebe Müdürlerinin Keyfine Bağlı Olarak-Farklı Uygulanması:

Özellikle katılımcı müfettişler buldukları illerde yolluk işlemlerinin muhasebe müdürlerinin inisiyatifıyla yapıldığını ve her ilde farklı uygulamaların denetimi zayıflatıldığını şu sözlerle ifade etmişlerdir.

M 2: *“Yolluk konusundaki mevzuatın net olmayışından dolayı illerde il muhasebe müdürünün inisiyatifine göre yolluk yazılmakta böylece her ilde yolluk konusunda farklı uygulamalar yapılmaktadır. Biz kendi ilimizde en uzak ve en yakın mesafeye göre yollukları standart olarak alırken bir başka ilde ise kilometre hesabı yapılmaktadır. Bu farklı uygulamaları denetleyen Sayıştay denetçileri farklılıktan dolayı bu kez zimmet çıkarmakta ve böylece hem farklı illerdeki müfettişler birbirine küstürülmekte, hem de müfettişler görevi kötüye kullandı diyerek müfettişler hakkında olumsuz ve haksız kamuoyu yaratılmaktadır.”*

M 6: *“Müfettişlerin yolluk ve harcırahla ilgili iller arasındaki farklı uygulamalardan kaynaklanan sıkıntılar ve bunların etkileri bireylerin müfettişlere karşı olumsuz algılamalar edinmelerine yol açmaktadır.”*

XIV. Müfettişlerin Kendi İllerinde Çalışmaları:

Her üç gruptan bazı katılımcılar müfettişlerin kendi illerinde çalışmasının denetim çalışmalarını olumsuz etkilediğini ve adalet duygusunu zedelediğini düşünmektedirler.

M 16: *“Müfettişlerin doğup büyüdüğü yerlerde müfettişlik yapmaları müfettişlik mesleğini yıpratmaktadır. Doğduğu yerde önce öğretmenlik, sonra müdürlük ve daha sonra müfettişlik yapan ve hiç rotasyona gitmeyen şimdi de 21 yılı aştığı için rotasyona da tabi olmayacak müfettişler var. Bunların gerek öğretmenler, yöneticiler ve çevre ile ilişkileri informal olduğu için formal işlerini sağlıklı ve objektif olarak gerçekleştirememekte ve teftiş bundan derin yaralar almaktadır.”*

Müd 8: *“Bazı müfettişler aynı ilde 20 yıl kalınca müfettişler ta çocukluklarından ahbabı, eşi dostu arkadaşı olduğu için bu müdürlere soruşturmaya geldiğinde bir şey yapamıyor.”*

XV. Denetim, Rehberlik Ve Soruşturma Görevlerinin Bir Arada Yapılması-Rol Çatışması:

Her üç gruptan katılımcı müfettişlerin bir anda birkaç rol üstlenmiş olmasının bazı rollerini etkin olarak gerçekleştirmesini engellediğini düşünmüşlerdir.

M 16: *“Rehberlik esnasında benim öğretime yardımcı olabilmem için onun bana eksikliklerini söylemesini bekliyorum ancak öğretmen eksikliklerini bana söylemektense bunu çoğu zaman saklıyor bunun nedeninin ise onun değerlendirme puanına olumsuz etki edeceği ya da eksiklikleri soruşturmayı gerektirecekse onun hakkında soruşturma açmamdan çekinmesidir.”*

Müd 7: “Bir okula hem soruşturma için, hem daha sonra da rehberlik için gelmesi hiç hoş olmuyor. Çünkü bir kez babacan kimliği ile eksikliklerimizi tamamlayan ve bize yardım eden müfettişle olumlu ilişki kuruyoruz ancak bir süre sonra bakıyoruz ki bu kez bizi soruşturmaya geliyor bu da bizi olumsuz etkiliyor.

Öğt 12: “Daha önce teftişinize gelen ve sizi çok başarılı görmüş bir müfettişin sıradan bir soruşturmayla daha sonunda soğuk bir duruşla karşınıza geçerek ifadenizi alması tuhaf bir durum oluşturuyor ve bu da rehberlik ve teftişin etkililiğini azaltıyor.”

XVI. Denetim İçin Ayrılan Sürenin Azlığı:

Her gruptan bazı katılımcılar iş yükünün fazlalığı ve denetmen sayısının az olması dolayısıyla denetime daha az zaman ayrılmasının denetimi zayıflatan önemli bir unsur olduğunu ve bunun etkili denetimi engellediğini savunmuşlardır.

Öğt 9: “Bir saat içinde sizi denetliyorlar ve öğretmene siz busunuz deniyor. Ben bunu yasak savma gibi görüyorum. Ben öğretmenlerin gerçekten denetlendiğini düşünmüyorum sanki sadece mevzuat bunu öngördüğü için yapıyorlar.”

Öğt 10: “Bir derste müfettişin adil olmasını bekleyemeyiz müfettiş soruyor rast gele biri öğrenciye soru soruluyor o öğrenci iyi değilse ben(...)”

XVII. Müfettişlerin Değerlendirilmesi ve Hiyerarşide Yükseltilmesi Konusundaki Olanaklarının Yetersizliği:

Özellikle müfettişler hiyerarşide yükselmemekten yakınlıkla bunun denetmenlerin etkililiğini ve motivasyonunu azalttığını düşünmektedir.

Müd 2: “Müfettişlerin de kendilerini geliştirmeleri gerekir bunun için onların da üzerinde bir denetim mekanizmasının olması gereklidir. Çünkü sırf gününü geçirmek için gelen müfettişler de yok değil.”

M 16: “Şu anki sistemde ne müfettişi kendisini geliştirmeye zorlayan ne de müfettişi kendini geliştirmek için motive eden bir düzenleme bulunmaktadır. Halbuki öğretmen ve yöneticiyi iş başında yetiştirmesi ve rehberlik yapması beklenen müfettişin önce kendisini geliştirmesi sağlanmalıdır. Bu da müfettişi sağlıklı olarak değerlendiren ve motive eden bir sistemle olur.”

XVIII. Müfettiş Yöneticilerinin Atama Yoluyla Tepeden Belirlenmesi:

Müfettiş katılımcılar yöneticilerin kendilerinden güç alarak seçim yoluyla iş başına getirilmektense tepeden atanarak görev almalarının denetimin dinamizmini azalttığını düşünmektedirler.

M 16: “Yönetmelikte yapılan değişiklikle artık grup başkanlarını da atama yoluyla belirleyecekler. Bu durum ise yönetenlerin teftiş kurumuna ve ilkelerine bağlı olan ve gücünü müfettişler kurulundan alan kişilerden değil, onları bu göreve getirenlerin temsilcisi pozisyonuna getirmektedir. Bu durum teftiş mesleğinin ilkelerinin korunmasını ve teftişin takım anlayışı içinde çalışmasını engellemekte ve denetimin etkisini zayıflatmaktadır.”

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir nitel çalışma olarak bu araştırmanın bulguları, katılımcılarla sınırlı olup genellenemez. Bununla beraber bulguların diğer araştırma sonuçlarıyla desteklendiği görülmektedir. Gerek Bilir’in (1991), gerek Kayıkcı’nın (2004) araştırmalarında denetim alt sisteminin yapı ve işleyişinden dolayı önemli sorunlar yaşadığı ve denetimin amacını gerçekleştirmekten uzak olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada da katılımcılar, ilköğretim kurularının denetiminde örgütsel sorunlarının artarak devam ettiğini belirtmişlerdir. Son yıllarda eğitim müfettişlerinin özlük haklarındaki kayıplar ve ekonomik alanda yaşadıkları sıkıntılardan dolayı 160 yıl sonra ilk kez eğitim müfettişleri, haklarını aramak üzere

eylem yapmışlardır. Araştırmaya katılan gerek eğitim müfettişleri gerekse, okul müdürleri ve öğretmenler, eğitim müfettişliğinin il bazında ve il milli eğitim müdürlüklerine bağlı olarak çalışmasını, denetimi zayıflatan-etkililiğini azaltan- önemli bir sorun olarak görmektedirler. Katılımcı eğitim müfettişleri, sicil amirliklerinin kaldırılmasını, iş yüklerinin fazlalığını, görev alanlarının genişliği ve tanımsızlığını, il milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmayı, müfettiş seçiminde liyakat ilkelerine uyulmamasını, ekonomik ve özlük hakların yetersizliğini, denetimin iki başlı olarak örgütlenmesini denetimi zayıflatan örgütsel sorunlar olarak görürken; katılımcı müdürler ise, müfettişlerin soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada olmasını, müfettişlerin görev alanlarının geniş olmasını, müfettişlerin iş yüklerinin fazla olmasını, müfettiş seçiminde liyakatin dikkate alınmamasını denetimin etkililiğini azaltan ve denetim örgütünü zayıflatan en önemli sorunlar arasında görmektedirler. Öğretmenler ise, müfettişlerin hem rehberlik hem de soruşturmacı görevlerini bir arada yürütmesini, müfettiş seçiminde liyakatin olmamasını, denetim için ayrılan sürenin yetersiz olmasını, müfettişlerin rotasyon olmamasını ve uzun süre aynı yerde çalışmalarını denetimin etkililiğini azaltan en önemli örgütsel sorunlar olarak görmüşlerdir. Kayıkçı'nın (2005a) araştırmasında da benzer sorunların bulunduğu ve bu sorunların müfettişlerin iş doyumunu olumsuz etkilediği saptanmıştır.

Katılımcı öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler, eğitim müfettişlerinin sicil amirliklerinin kaldırılmasıyla birlikte yaptıkları denetimlerin fazla dikkate alınmadığını ve verilen notların fazlaca bir öneminin kalmadığını belirtmektedirler. Bu bulgular Şahin, Çek ve Zeytin'in (2011) araştırmasını desteklemektedir. Bazı müfettişler, müfettiş notlarının öğretmenlerin özlük haklarına etkisinin azalması ile müfettişlerin de çalışma şevkini azalttığını belirtmişlerdir. Bazı müfettişler ise, denetimde iki başlılığı önemli bir sorun olarak vurgulamıştır. İlköğretim müfettişleri sürekli bakanlık müfettişleriyle kıyaslanmaktan ve aynı işi yaptıkları halde özlük hakları ve ekonomik bakımından bakanlık müfettişlerine göre daha kötü durumda olmaktan şikayet etmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin görev alanlarının genişliği ve belirsizliği eğitim müfettişlerince önemli bir sorun olarak görülmüştür. İlköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinde belirtilen ve sürücü kurslarından rehabilitasyon kurslarına kadar çok geniş bir alanda çalışmaların yürütülmesi, bununla birlikte valilik makamının 5442 sayılı kanuna göre belediye dahil her alanda görevler vermesi, müfettişlerin görev tanımını belirsiz ve sınırsız hale getirmekte, belli alanlarda uzmanlaşmalarını önlemekte, bu durum da denetimin etkililiğini azaltmaktadır. Bu kadar geniş bir alanda çalışmak ve soruşturma yapmak müfettişlerin her alanda mevzuat taramasına neden olarak iş yükünü arttırdığı gibi müfettişin belirli bir alanda uzmanlaşmasını da engelleyerek denetimin etkililiğini azaltmaktadır. Müfettişlerin iş yükünün fazla olması asıl denetim alanı olan eğitim ve ilköğretimden uzaklaşmalarına neden olmakta ve okullara yeterince zaman ayırmalarını engellemektedir. İş yükü konusundaki bulgular Burgaz'ın (1992) ve Terzi'nin (1996) araştırma bulgularını desteklemektedir. Bazı katılımcılar müfettişlerin vali ve milli eğitim müdürlüklerine bağlı olarak çalışmasının, savcılık, hâkimlik görevini yürütürken bağımsız karar vermelerini olumsuz etkilediğini düşünmektedirler. Bu katılımcılar vali ve milli eğitim müdürlüğünün etkisinde kalan müfettişlerin görevlerini objektif olarak yapmalarını zorlaştırdığını düşünmektedir. Bu sonuç Şahin, Çek ve Zeytin'in (2011) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bazı katılımcılar, müfettişlerin sicil ve disiplin amiri olan müdür ve valinin uygulamalarının eğitim müfettişlerince sağlıklı olarak denetlenemediğini düşünmektedir. Bazı katılımcılar taşrada çalışmanın eğitim müfettişlerinin yerel güçlerin baskısına maruz kalmalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Bazı müfettiş, yönetici ve öğretmenler, uzun süre aynı ilde çalışmanın, müfettişlerin öğretmen, yönetici ve diğer eğitim personeli ile samimi ilişkiler (ahbap çavuş ilişkisi) geliştirmelerine neden olduğunu ve bunun da kritik görevler yerine getiren müfettişlerin resmi görevlerini yapmalarını zorlaştırdığını düşünmektedir. Tüm gruplar Müfettiş seçiminde liyakat ilkesine uyulmadığı görüşünde birleşmişlerdir. Müfettişlerin gerek aldıkları eğitim düzeyi gerekse niteliklerinin öğretmen ve yöneticilere doyurucu rehberlik yapmaya yeterli olmadığı belirtilmiştir. Yönetici, öğretmen ve müfettişlerden oluşan bazı katılımcılar, halen lisans ve lisans üstü eğitim gören, bir kısmı da uzman olan öğretmen ve yöneticilerin rehberliğini yapacak müfettişlerin bunların en az (kendi değerleriyle) bir gömlek üstünde eğitim görmeleri ve yüksek lisans yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı müfettişler, müfettişlerin raporlarında getirdikleri tekliflerin yeterince yöneticilerce dikkate alınmamasının denetimin etkililiğini azalttığını düşünmektedirler. Sayıları 3000'i aşan eğitim müfettişlerinin yaptıkları denetim çalışmalarını düzenleyen özel bir kanun bulunmamaktadır. Denetimle ilgili mevzuat açık ve net değildir. Bu nedenle uygulamalar sürekli değişen mahkeme

kararlarına göre yürütülmektedir. Artık çok eskimiş ve eski (ilkokul) okul düzenine göre hazırlanmış 1702 ve 4357 sayılı kanunlar ihtiyacı karşılamayarak uygulamada karışıklıklara neden olmaktadır. Bazı müfettişlere göre, muhasebe müdürünün keyfiyetine göre düzenlenen yolluk işlemlerinin, her ilde farklı bir şekilde uygulanması ve bu konuda ülke genelinde uygulama birliğinin olmaması denetim kurumunu zayıflatmakta ve müfettişler üzerinde haksız şüphelere neden olmaktadır. Tecrübeli müfettişlerin(batıda) belli illerde, genç müfettişlerin de (doğuda) belli illerde toplanmaları genç ve deneyimli müfettişlerin kaynaşmasını ve yardımlaşmasını engellemektedir. Bazı katılımcılara göre, rotasyonun bakanlığın keyfi tutumuna göre uygulanıp uygulanmaması denetim örgütünü olumsuz etkilemektedir. Rotasyonun uygulanmaması ise müfettişlerin aynı ilde çakılıp kalmasına ve denetledikleri kişilerle (kendi deyimleriyle) ahbap çavuş ilişkilerine girerek yıpranmasına ve denetim örgütünün zayıflamasına neden olmaktadır. Müfettişlerin raporlarının yöneticiler tarafından dikkate alınmaması denetimin etkisini ve gücünü zayıflatmaktadır. Öğretmen, yönetici ve müfettiş katılımcılara göre, iş yükü nedeniyle denetime yeterince zaman ayırlanamamaktadır. Bazı müfettişlere göre, grup başkanı ve eğitim müfettişleri başkanlarının tepeden atanması takım çalışmasını güçleştirmektedir.

İlköğretim müfettişliği ile bakanlık müfettişliği birleştirilmeli ve eğitim müfettişlerinin mutlaka vali ve milli eğitim müdürü dışında bağımsız bir kurul olarak örgütlenmesi sağlanmalıdır. Müfettişlerin görev alanları sınırlandırılmalı, soruşturma ve rehberlik görevini yapan müfettişler ayrılmalıdır. Müfettiş seçiminde en az yüksek lisans ölçütü konmalı ve halen görevdeki müfettişlerin yüksek lisans almaları sağlanmalıdır. Doğuda genç, batıda ise tecrübeli müfettişlerin toplanması düzenli rotasyon yoluyla önlenmelidir. Bunun için rotasyon üst düzey yöneticilerinin keyfiyetine kalmaksızın mutlaka uygulanmalı ve aday müfettişlerin ilk atamaları batıdan başlatılarak tecrübeli müfettişlerle karşılıklı olarak etkileşimleri sağlanmalıdır. Müfettişler her yıl zorunlu olarak kurs ve seminerlere katılmalı ve bu seminerler sonunda yapılacak sınavlarla değerlendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri sağlanmalıdır. Denetim içinde hiyerarşik bir düzen oluşturulmalı ve performans değerlendirme sonucunda müfettişlerin bu hiyerarşide yükselmeleri sağlanmalıdır. Müfettişlerin sayısı artırılarak iş yükü azaltılmalı ve teftişte niceliğe değil niteliğe önem verilmelidir. Bunun için müfettişin belli bir sayıdan fazla teftiş yapması önlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Altınışık, S. (1997). "Örgütsel etkililikte iş doyumunun etkisi". Ankara: *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Pegem yayını, 2,134-154.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration Theory and Practice]* (53) 7-24
- Atay, K. (1995). *İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atay, K. (1996). İlköğretim Müfettişlerinin yeterlilikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pe Gem Yayınları ,1, 25-38.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ.
- Baş, T. (2006). *Anket: Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?* Ankara: Seçkin Yayınları. 4. Baskı.
- Başar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi, Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayınları No:5.
- Başaran İ.E. (1998). *Eğitim Yönetimi* (2. baskı). Ankara:Gül yayınevi.
- Bilir, M. (1991). *Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Bozkurt, E. (2000). İlköğretim Müfettişleri Huzursuz. *Eğitim ve Denetim Dergisi*, 4, 10-11.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2009). Veri Toplama Teknikleri, Nicel-Nitel. Abdurrahman Tanrıoğen (Edt).Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde(131-164)
- Cengiz,C. (1992). *Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi*. İstanbul.Milli Eğitim Basımevi.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act*. New York: Mc Graw Hill.
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayınları
- Fielding, N. C.& Fielding, J. L. (1986). Linking data. *Sage university paper series on qualitative research methods*, Vol.4. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fontana, A. ve Frey, J. H. (2005). The interview: from neutral stance to political involvement. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln(Edt.). *The Sage handbook qualitative research*.(s. 695-727). Sage Publications, inc.

- Hodder, I. (2002). The interpretation of documents and material culture. D. Weinberg (Edt.). *Qualitative research methods*. (s.266-280). Massachusetts:Blackwell publishers.
- Holstain, j. ve Gubrium, j. (1995). The active interview. London: Sage publication.
- Jick, T. (1983). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. In J. V.Maanan (eds). *Qualitative Methodology* (pp. 135-148). London : Sage Publications
- Johnson, S. D. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*. 118 (3), 282-292.
- Kapusuzoğlu, Ş. (1988). *Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Karagözoğlu, G. (1977). *İlköğretimde Teftiş Uygulamaları*. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara, Bilim Yayınları, Beşinci basım.
- Kayıkçı, 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.
- Kayıkçı, K. (2005a). *Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyumları*. Ankara: Tem Sen Yayınları. Minpa matbaası.
- Kayıkçı, K. (2005b). Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 507-527
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. London: Sage publication.
- Kuş, E. (2007). *Nicel-nitel araştırma teknikleri. sosyal bilimlerde araştırma teknikleri nicel mi nitel mi?* Ankara: Anı Yayınları, 2. Baskı.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative Research – Airy fairy or fundamental? The qualitative report , 8 (1). (on line) <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-1/html>.
- Lincoln, Y. S. Ve Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills. CA: Sage publications
- Mason, J. (2002). Qualitative interviews: Asking, listening and interpreting. *T May (Edt). Qualitative research in action*. London: Sage Publications.
- Mason, J. (2005). *Qualitative researching* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- MEB. (1993). Teftiş Kurulu Yönetmeliği. Ankara.. 03.10.1993 tarih ve 21717 Sayılı ResmiGazete
- Mayring, P. (2000). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. (A. Gümüş ve M. S. Durgun, Çev.). Adana: Baki Kitabevi. (orijinal çalışmanın basımı 1990).
- Nazlı, S. (2007). Okul Yöneticilerinin Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetlerini Algılamaları. *Eğitim Araştırmaları*. Ankara : Anı yayıncılık. 26,155-166.
- Neuman, W. L. (2006). Toplumsal araştırma yöntemleri: nitel ve nicel yaklaşımlar. (S. Özge, çev.). İstanbul: Yayın odası yayıncılık.(çalışmanın orijinal baskısı:2006).
- Onat, M. Civelek, H. Cengiz, C. Budak, M. Erçakmak, Y. Demir, M.S. Seçkin N. ÖZ, M.F.(1980). *Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sistemi Çalışma Grubu Raporu*. Ankara.
- Öz, F. (1977). *Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü*. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: sage publications.
- Resmi Gazete (2009). Anayasa mahkemesi başkanlığının 05/03/2009 tarih ve 2009/44 sayılı kararı. 5 Haziran 2009 tarih ve 27249 s. R G.
- Rubin, H. j. ve Rubin, I. S. (1995). Qualitative interviewing: The art of hearing data. London: Sage publications.
- Sarpkaya, R. (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim süresince karşılaştıkları sorunlar. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(8) 114-129.
- Schein, E.,H (1980). *Örgütsel Psikoloji*. Eskişehir. (Çev:A.Sağtür, Ş.Öz-Alp) Eskişehir İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayını No:2.
- Seçkin, N. (1998). *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*. İstanbul Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Su, K. (1974). *Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi* (1. baskı). İstanbul. Milli Eğitim 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
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Taymaz, A.H. (1993). *Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- www.haberler.com (2009) İlköğretim müfettişleri özlük hakları için 170 yıl sonra eylem yapacak. Erişim: www.haberler.com.15 Haziran 2009 salı

EK.1

İLKÖĞRETİM KURUMLARININ DENETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1. İlköğretim okullarındaki denetimin yapısından mevzuatından ve işleyişinden kaynaklanan ve denetimin amacını gerçekleştirmesini zorlaştıran (teftişi zayıflatan) sorunlar hakkındaki görüşleriniz nelerdir? Örneğin:

- Görev alanları bakımından,
- Valilik ve milli eğitim müdürlüğüne bağlılık bakımından,
- Rol çatışması bakımından,
- Yetki sorumluluk denkliği bakımından,
- Rotasyonun işleyişi bakımından,
- Müfettiş performansının değerlendirilmesi,
- Müfettiş seçme ve yetiştirme politikası bakımından,
- Bakanlık ve eğitim müfettişliklerinin ayrı yapılandırılması bakımından karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Denetimin yapısından mevzuatından ve işleyişinden kaynaklanan ve denetimin amacını gerçekleştirmesini zorlaştıran (teftişi zayıflatan), etkililiğini azaltan başka sorunlar nelerdir?