

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**MAARİF MÜFETTİŞLERİNİN, İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN  
MESLEKİ GELİŞİMİNE KATKISININ BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gülten Türkan GÜRER**

**Balıkesir, 2017**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**MAARİF MÜFETTİŞLERİNİN, İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN  
MESLEKİ GELİŞİMİNE KATKISININ BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gülten Türkan GÜRER**

**Tez Danışmanı**

**Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**Balıkesir, 2017**

**“Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca kabul edilen 2015/139 no’lu proje kapsamında desteklenmiştir.”**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 201312545004 numaralı Gülten Türkan Gürer 'in hazırladığı, " Maarif Müfettişlerinin, İlkokul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimine Katkısının Belirlenmesi" konulu

~~DOKTORA~~/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 09/08/2017 tarihinde yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

  
Prof. Dr. Ercan KIRAZ

Başkan



Doç Dr. Ali Rıza TERZİ

Üye



Öğrt. Gör. Dr. İsmail Zencirci

Üye ( Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

07/08/2017

Enstitü Müdürü



Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

## ÖNSÖZ

Gelişmiş ülkelerin okullardan beklentisi; toplumun değişen çevreyi tanımaya ve kalkınmasına önem vermesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2013). Eğitim sisteminin bir parçası olan okullar, çevresinde yaşanan değişim ve gelişmelerden etkilenmektedir. Okul yönetimi, eğitimin amaçları doğrultusunda bu değişimi yönetebilmelidir. Değişimi yönetebilmek kolay bir iş değildir. Bu nedenle okul yönetiminden sorumlu olan yöneticiler, görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmek için yüksek düzeyde yöneticilik yeterliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Bu konuda yöneticilere yardım edecek en önemli kişiler ise maarif müfettişleridir.

Özdemir (2012)' e göre her ülkenin sorunu kendisine özgüdür. Bu nedenle; sorunlarına çözüm bulmaya çalışan ülkeler, kendilerine özgü yöntemler ortaya koyabildikleri takdirde başarılı olabilmektedirler. Bu bağlamda eğitim sisteminin gelişimi için öncelikle sistem içindeki sorunların, ülke şartlarına göre çözümlenmesi gerektiği söylenebilir. Araştırma süreci eğitim sisteminin gelişiminde rolü olan yöneticilerin mesleki yeterliliklerinde maarif müfettişlerinin katkılarını belirlemek ve konuyla ilgili olarak hem maarif müfettişlerinin hem de ilkökul yöneticilerinin görüşlerini almak amacıyla başlamıştır.

Bu süreçte “önce sağlığın” diyerek çalışmamın her basamağında bana sabır gösteren; mesleğinde titiz olmanın saygınlığını hissettiren; emeğimden bilgisini, rehberliğini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanım Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ' ye saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde akademik birikimiyle donanıma katkıda bulunan ve yolumu aydınlatan kıymetli hocam Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ' ye, lisans eğitimimden beri beni tanıyan, bana inanan, yüksek lisans eğitimi almam ve akademik anlamda ilerlemem konusunda her aşamada beni yüreklendiren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Kazım BİBER' e, tezimin analizi boyutunda bana yardımcı olan ve benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sadet MALTEPE' ye, çalışmam boyunca her an sorularımı yanıtsız bırakmayan Arş Gör. Dr. Selcen GÜLTEKİN ve Arş. Gör. Hande ÇELİK' e ve eğitim hayatım boyunca yüreği yüreğime dokunan bütün öğretmenlerime saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Tezimin bütün sürecinde benden yardımını hiçbir zaman esirgemeyen; ama tez bitimine yakın zamanda kaybettiğim saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Erol ASKER' i saygı ve rahmetle anıyorum.

Ayrıca tezimin tamamlanması sürecinde çalışmalarımın dolayısıyla çok az zaman ayırabildiğim ve bu nedenle sürekli serzenişlerine maruz kaldığım sevgili arkadaşlarıma anlayışlarından dolayı; umutsuzluğa düştüğüm her an yeniden umudumu yeşertmeyi başaran ve bana benden çok inanan, en çekilmez olduğum anlarda bana sabreden ve bu süreçte elimi hiçbir zaman bırakmayarak benimle yol alan canım aileme sonsuz teşekkür ederim.

Gülten Türkan GÜRER

Balıkesir, 2017

## ÖZET

### MAARİF MÜFETTİŞLERİNİN, İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ GELİŞİMİNE KATKISININ BELİRLENMESİ

**GÜRER, Gülten Türkan**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**2017, 176 Sayfa**

Araştırmanın amacı maarif müfettişlerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine etkilerini maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya koymaktır.

Araştırmada nicel ve nitel araştırma tekniklerinin birleştirildiği karma yöntem desenlerinden biri olan açıklayıcı desen kullanılmıştır. Araştırmanın nicel aşaması tarama modeline tasarlanmış olup nitel aşamada durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Nicel aşamanın örneklemini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kamu okullarında görev yapan, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen ilkokul yöneticileri (n=268); nitel aşamasının örneklemini ise; aynı örnekleme grubu içinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen yöneticilerle (n=9) Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde aynı eğitim-öğretim yılı içinde görev yapan, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen maarif müfettişleri (n=9) oluşturmaktadır.

Araştırmanın nicel aşamasında, araştırmacı tarafından geliştirilen "Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeği" ile veriler toplanmış ve SPSS 23.0 istatistiksel programı aracılığıyla; betimsel istatistikler, bağımsız gruplar için t testi ve Oneway ANOVA teknikleriyle analiz edilmiştir. Araştırmanın nicel boyutundan ulaşılan bulgular çerçevesinde daha zengin veriler elde etmek için araştırmaya nitel aşama ile devam edilmiş ve bu aşamada yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla toplanan verilere, içerik analizi uygulanmıştır.

Araştırma sonunda her iki grubun benzer ve farklı görüşlere sahip oldukları anlaşılmıştır. Araştırmada müfettişler tarafından gerçekleştirilen denetim

etkinliklerinin yöneticilerin, mesleki gelişimlerine dikkate değer katkıda bulunmadığı; yapılan rehberliğin yetersiz olduğu; yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki tek engelin müfettiş kaynaklı olmadığı ve yönetici atama kriterlerindeki belirsizliklerin de mesleki gelişim engelleri arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin mesleki gelişimlerini kişisel çabaları ile gerçekleştirmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Özelikle performans değerlendirmeye ilişkin yöneticilere verilen yeni görevin uygulanmada yeni problemlere yol açabileceği anlaşılmıştır. Araştırma sonucu doğrultusunda; eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerine dolayısı ile eğitim yönetiminin etkinleştirilmesinde denetimin geliştirici rolünün artırılması için uygulama alanına ve diğer araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Maarif müfettişi, mesleki gelişim, okul yöneticisi, personel geliştirme.



# **ABSTRACT**

## **IDENTIFYING THE CONTRIBUTION OF EDUCATIONAL INSPECTORS TO PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

**GÜRER, Gülten Türkan**

**Master's Degree, Department of Educational Sciences**

**Thesis Advisor: Lecturer Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**2017, 176 Pages**

The aim of the research is to determine the influence of inspectors on the professional development of primary school administrators and how these influences are assessed by the inspectors and primary school administrators.

The study employs explanatory design that is one of the mixed method designs in which both quantitative and qualitative research techniques are used. While the quantitative stage of the research is designed in survey model, case study method is used in the qualitative stage. The sample of the quantitative stage consists of elementary school administrators (n= 268) who were employed in public schools affiliated to Balıkesir Provincial National Education Directorate in 2015-2016 academic year and were selected by simple random sample method. The sample of the qualitative stage consists of administrators (n = 9) selected by the maximum variation sampling method among the same group, and inspectors (n = 9) selected by the maximum variation sampling method among the inspectors working in the same academic year under the affiliation of Balıkesir Provincial National Education Directorate.

The research data were collected via the "Contribution of Supervision to Professional Development Scale" developed by the researcher and analyzed with the techniques of descriptive statistics, t test for independent groups, and Oneway ANOVA via SPSS 23.0 statistical program. In order to obtain richer data within the context of findings reached from the quantitative stage, the research was continued with the qualitative stage and content analysis was applied to the data obtained via semi-structured interview forms.

The research results indicated that both groups had similar and different opinions. At the end of the research, it was concluded that the supervision activities conducted by the inspectors did not make a significant contribution to the professional development of the administrators, the barriers to the professional development of the administrators did not solely arise from the inspectors, and the ambiguities in the assignment criterion for administrators were also among the barriers to professional development. It was also concluded that administrators tried to carry out their professional development through their own efforts. It was understood that the new task given to administrators regarding performance assessment would especially cause new issues in practice. At the end of the research, recommendations in conjunction with the findings are presented for both the field and other researchers with the aim of increasing the formative role of supervision in the effectiveness of educational leadership and thereby contributing to the professional development of educational administrators.

**Key words:** Educational inspector, professional development, school administrator, staff development.

***İTHAF***

***Asil ÷lkemin kıymetli ve lider ruhlu çocuklarına...***

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.1.1. Alt Problemler .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.5. Araştırmanın Sayıltıları .....	7
1.6. Tanımlar .....	7
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	9
2.1. Türk Eğitim Sisteminde Denetim .....	9
2.1.1. Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Örgütsel Yapısı .....	11
2.1.2. Maarif Müfettişlerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları .....	16
2.1.3. Maarif Müfettişlerinin Yeterlikleri .....	19
2.1.3.1. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Alanları .....	20
2.1.3.2. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Düzeyleri .....	21
2.1.3.3. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Türleri .....	21
2.1.4. Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları .....	23
2.1.5. Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Geliştirilmesi .....	25
2.1.5.1. Yöneticilerin Yeterlik Alanları .....	25
2.1.5.2. Yöneticilerin Yeterlik Konuları .....	27
2.1.5.3. Yöneticilerin Yeterlik Düzeyleri .....	30
2.2. İlgili Araştırmalar .....	31
2.2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	32
2.2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	38
3. YÖNTEM .....	40
3.1. Araştırma Modeli .....	40
3.2. Çalışma Grubu .....	43

	<b>Sayfa</b>
3.3. Veri Toplama Araçları.....	45
3.3.1. Nicel Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi: Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeği .....	45
3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi: Görüşme Formları.....	48
3.4. Veri Toplama Süreci.....	50
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	50
3.5.1. Nicel Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	51
3.5.2. Nitel Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	52
4. BULGULAR VE YORUM .....	53
4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorum .....	53
4.2. Nicel Bulgular ve Yorum.....	56
4.3. Nitel Bulgular ve Yorum.....	65
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	136
5.1. Sonuçlar.....	136
5.2. Öneriler .....	144
KAYNAKÇA.....	147
EKLER.....	153
EK 1: Öğretmen Performansını Değerlendirme Formu.....	153
EK 2: MGDKÖ.....	155
EK 3: Yönetici Görüşme Formu.....	158
EK 4: Müfettiş Görüşme Formu.....	164
EK 5: MGDKÖ Uygulama İzni.....	170
EK 6: Görüşme Formları Uygulama İzni.....	171
EK 7: Nitel Veri Analizinde Kullanılan Kod Listesi.....	172
EK 8: Yöneticilerin Mesleki Gelişime Denetim Katkısının Düzeyine Yönelik Görüşleri .....	175

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> MGDKÖ Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	46
<b>Tablo 2.</b> Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	48
<b>Tablo 3.</b> Normallik Testleri ve Sig. Değerleri.....	51
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan İlkokullarda Görevli Yöneticilerin Tanımlayıcı Kişisel Bilgileri.....	53
<b>Tablo 5.</b> Yöneticilerin Cinsiyet, Öğretmenliğe Atandığı Kaynak Değişkenlerine Göre Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılması.....	57
<b>Tablo 6.</b> Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri.....	58
<b>Tablo 7.</b> Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri.....	59
<b>Tablo 8.</b> Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri.....	60
<b>Tablo 9.</b> Yöneticilerin İdari Görev Unvanlarına Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri .....	45
<b>Tablo 10.</b> Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine, Yöneticilik Kıdemlerine, Öğrenim Durumlarına, İdari Görev Unvanlarına Göre Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Puanları Arasındaki Farkların Manidarlık (F) Testi Sonuçları.....	62
<b>Tablo 11.</b> Yöneticilerin Mesleki Gelişime Müfettişler Tarafından Gerçekleştirilen Denetim Katkısının Düzeyine Yönelik Görüşlerinde Öne Çıkan Madde Ortalamaları .....	63
<b>Tablo 12.</b> Yöneticilerin Mesleki Gelişime Denetim Katkısının Düzeyine Yönelik Görüşleri.....	175

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı .....	14
<b>Şekil 2.</b> Müfettiş Yeterliklerinin Boyutları.....	23
<b>Şekil 3.</b> Araştırmanın Süreç Diyagramı.....	42

## KISALTMALAR

<b>MGDKÖ</b>	: Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeği
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>Akt.</b>	: Aktaran



# 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusuna açıklık getirmek için; araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar üzerinde durulmuştur.

## 1.1. Problem

Okullar, eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmek ve etkili bir eğitim-öğretim hizmeti sunmak amacıyla oluşturulmuş örgütlerdir. Örgütün tanımı açısından değerlendirildiğinde okul, milli eğitimin amaç ve ilkeleri doğrultusunda oluşturulan örgüttür (Terzi, 2014). Eğitim sisteminin en hayati ögesi okuldur. Bu sistem bir yandan eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için okulları kullanırken diğer yandan devletin amaçlarını ve sürekliliğini sağlayan, toplum ihtiyacına cevap verecek nitelikte insan yetiştirme ve geliştirme görevini de okullar aracılığıyla yerine getirmektedir (Şirin, 2012).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt sistemidir (Kaya, 1993). Bu alt sistemlerin birbiriyle olan ilişkisi, sistemin işleyişi açısından oldukça önemlidir (Bursalıoğlu, 2013). Okul yönetimi, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1993). Okulun en önemli parçası eğitim işgörenleridir (Açıkalin, 1994).

Açık bir sistem olan okul, değişime karşı duyarlıdır. Bu nedenle eğitim sistemleri değişimi oluşturan ve yöneten bir işleve sahip olmalıdır (Şirin, 2012). Dünyada ve ülkemizde yaşanan değişimlere eğitim örgütlerinin ayak uydurabilmesi gerekir. Bu durum okul yöneticiliğinin önemli bir konuma gelmesine neden olmuştur (Özdemir, 2012). Bunun için de yöneticiler, değişimi çözümleyebilecek yeterliklere sahip olmalıdır (Şirin, 2012). Yeterlikler, konuyla ilgili eğitimler ve yönetsel yeterliklerinin kazandırılmasına yönelik hazırlanan programlar aracılığıyla yönetici adaylarına kazandırılabilir (Gürsel, 2013).

Eğitim yöneticiliği, genel yönetim bilgilerini ve kendi alanına ilişkin özel bilgileri kapsar (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988). Ancak eğitim fakültelerinde, okul yönetimi ve denetimi ile ilgili okutulan ders, okul yöneticisi yetiştirmek için verilmemektedir. Bu dersin fakültelerde verilif amacı yetiştirilen ğretmenlerin Türk Eğitim Sistemi' nin yapı ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak görev yapacakları okullardaki yönetim süreci ile ilgili fikir sahibi olmalarına yardımcı olmaktır (zdemir, 2012). Okul yöneticisi, yetki ve sorumluluklarının, görevlerinin getirdiği alanlar hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmasa da buna ilişkin konulara yabancı olmaması, bu bilim ve alanların kullanımını ve uzmanlarla işbirliği içerisinde hareket edilmesini sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2013).

Yöneticiler için önemli mesleki yeterliklerden biri de yönetim süreçlerine ilişkin bilgi ve becerilerdir. Yöneticiler bu bilgi ve becerileri sadece ciddi bir öğrenim sürecinden geçerek elde edebilirler. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için yöneticilerin eğitimi oldukça önemlidir. Yöneticilerin yeterliklerine dair eğitimler de bir ihtiyaç sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin mesleki nitelikleri, öğretmenlikleri ve yneticilikleri süresince kazandıkları deneyimlerle; hizmet öncesi ve hizmet içi aldıkları eğitimlerden aldıkları bilgi ve becerilerle oluşur (Kaya, 1993).

İşgören gelişimi için kullanılan birçok teknik vardır. nemli olan bu tekniklerden programın amacına uygun olanını seçmektir. Amaç işgörenlerin okulun amaçlarını ve politikasını öğrenmesini sağlamaksa; bu konuda okuma, ders verme, programlı ğretim teknikleri kullanılabilir. Eğer amaç insan ilişkilerini ve iletişimi geliştirmek ise; tartışma, konferans, rol oynama ve duyarlık eğitimi kullanılabilir. Bunların yanı sıra eğer amaç bir beceri ğretmekse; davranış modelleri, giriş eğitimi kullanılabilir. seçeneklerden en uygun olanlarıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında uygulanan programlar aracılığıyla okul yetiştirilen yöneticiler, sertifika vb. belgeler olarak yönetime dair eğitim alt yapılarını oluştururlar (Ada ve Baysal, 2012).

Mesleki gelişim çalışmaları, yöneticilerin yönetim ilkelerini davranışa dönüştürmelerinde yardımcı olur. Yöneticilerin davranışı ise kişilerin veya grupların amaçlara yönlendirilmesini gerçekleştiren davranışları ifade eder. Mesleki gelişim çalışmaları, yöneticilerin yönetim ilkelerini davranışa dönüştürmelerinde yardımcı olur (Bursalıoğlu, 2013).

Denetim, okullarda gerçekleştirilen çalışmaların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için çalışanlara öneriler sunmak, rehberlikte bulunmak için hizmet sunar (Su, 1974). Denetimin amaçlarından biri yapılan çalışmaların daha verimli olması

için işgörenlere öneriler sunmak ve işgören gelişimi için rehberlikte bulunmaktır (Çiçek Sağlam, 2015). Eğitimin denetim sorumluluğu müfettişlere verilmiştir. Müfettişler, birbiriyle ilişkili olan; inceleme-araştırma, denetim, rehberlik ve mesleki yardım, soruşturma görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler (Kepenekci, 1995).

İnsan doğasının dinamik oluşu, örgütlerdeki insan kaynaklarının yönetimini de etkileyerek işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin de göz önünde bulundurulması gereksinimini meydana getirmiştir (Zencirci, 2015). Denetim tüm kurum personelini ilgilendiren, karmaşık ve çok yönlü bir süreç olduğu için yaşanan gelişmelerin beraberinde getirdiği ihtiyaçların karşılanabilmesi için tüm eğitim işgörenleri ve müfettişler, diğer personeller işbirliği içerisinde, birbirlerine yardım ederek çalışmak zorundadır. Bu durum denetimin gerekliliğini ve önemini de arttırmaktadır (MacKean ve Miles, 1964, s. 7; Akt: Taymaz, 2013).

Hem öğretimin hem de eğitim işgörenlerinin geliştirilmesinde denetim kavramı karşımıza çıkar. Toplumun mimari yapısını oluşturan eğitim örgütlerinin denetimi ve gelişimi önemlidir; çünkü etkin olmayan eğitimin gerçekleştiği örgütlerde yetişen bireyler, toplumun ve ülkenin geleceği bakımından iyi sonuçlar ortaya koymayacaktır. Bu nedenle denetimler, eğitim işgörenlerinin gelişimi için etkili bir şekilde yapılmalıdır (İlğan, 2012). Bu nedenle; eğitim işgörenlerinin, mesleki yeterliklerinin gelişiminde denetimin önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Maarif müfettişlerinin ilkökul yöneticilerin mesleki gelişimlerine olan katkısının belirlendiği bu çalışmada ele alınan temel problem şöyledir: “Denetim etkinlikleri ilkökul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilemekte, bu etkinliklerin ilkökul yöneticilerinin mesleki gelişimleri üzerindeki etkisi maarif müfettişleri ve okul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?”

### **1.1.1. Alt Problemler**

1. Maarif müfettişleri tarafından yapılan denetim etkinliklerinin, ilkökul yöneticilerinin mesleki gelişimine katkısına ilişkin yönetici görüşleri;
  - i. cinsiyete,
  - ii. mesleki kıdemlerine,
  - iii. yöneticilik kıdemlerine,
  - iv. öğrenim durumlarına,
  - v. idari görev unvanlarına,

vi. öğretmenliğe atandığı kaynağa,  
göre farklılık göstermekte midir?

2. Maarif müfettişlerinin gerçekleştirdikleri denetim etkinliklerinin yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik katkıları;
  - i. maarif müfettişleri tarafından,
  - ii. ilkokul yöneticileri tarafındannasıl değerlendirmektedir?
3. Yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmeye yönelik nasıl bir denetim sistemi oluşturulması gerektiği ile ilgili;
  - i. maarif müfettişlerinin,
  - ii. ilkokul yöneticilerininönerileri nelerdir?
4. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; yöneticilerin mesleki gelişimlerinin önündeki engeller nelerdir?
5. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; yöneticilerin mesleki problemlerinin çözümü için başvurdukları yollar nelerdir?
6. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; yöneticilerin mesleki gelişimlerinde maarif müfettişleri nasıl bir yaklaşım sergilemektedirler?
7. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; yöneticiler, mesleki yeniliklerden nasıl haberdar olmaktadır?
8. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; yöneticilerin yüksek performansları nasıl ödüllendirilmektedir?
9. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre denetim sırasında yaşanan problemler nelerdir?
10. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; müfettişlerin denetim sonrasında yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin sunmuş oldukları çözüm önerileri nelerdir?
11. Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerinin; yöneticilerin öğretmelerin performanslarını değerlendirme görevlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
12. Maarif müfettişlerinin ve ilkokul yöneticilerinin okullarda yürütülmekte olan proje çalışmalarına yönelik görüşleri nelerdir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; maarif müfettişlerinin, ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilediğini ve yöneticilerin mesleki gelişimleri üzerine etkisinin maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticileri gözünden nasıl değerlendirildiğini incelemektir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını ve yönetim süreçlerinin çalışmalarını değerlendirmek örgütün yaşaması için gerekli olduğundan denetimin örgütler için zorunlu olduğu anlaşılmaktadır (Köroğlu, 2011). Denetim ile örgütün amaçlarının ne kadarının gerçekleştirildiği; kabul edilen ilke ve kurallara göre örgütsel eylemlerin gerçekleşip gerçekleşmediği; daha iyi sonuçlar alabilmek amacıyla gereken önlemlerin alınıp örgütün, plan ve program dâhilinde bir bütün olarak izlenip, yaşanan hataların tekrarlanmasının önüne geçilmesi sağlanır (Aydın, 2014a). Bu açıdan bakıldığında yapılan araştırmaların da denetimin amacının eğitimin geliştirilmesi olduğu ve denetimin eğitim sistemi için önemli olduğunu gösterdiği belirlenmiştir (Öz, 2003).

Okul yöneticisi, okulu amaçlarına uygun yaşatabilmek için okul yönetimine ilişkin akademik eğitime sahip olmalı ve bu bilgilerini bilimsel yol ve yöntemler doğrultusunda uygulamaya geçirebilmelidir (Bursalıoğlu, 2013). Okulların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve nitelikli bir eğitim sağlayabilmeleri için de eğitim işgörenlerinin nitelikli olması gerekmektedir (İ. Aydın, 2013). Denetimin asıl amacı okul yönetimini değerlendirmenin yanında eğitim işgörenlerinin de mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu katkı sağlandığı takdirde denetim amacına ulaşmış demektir. Eğitimde yaşanan değişimlerin takip edip kazandıracak olan uzmanların başında ise müfettişler gelmektedir (Aydın, 2003; McCarthy, 1999; Akt: Demirdağ, Ecer, Aydoğan ve Tunç, 2017). Bu nedenle araştırmadan elde edilecek bulgular, ilkokullarda görev yapan yöneticilerin kendilerine verilen denetim hizmetlerine olan yaklaşımlarını belirleyecek, denetim etkinliklerinin mesleki gelişimine ilişkin var olan uygulamaları ortaya çıkarılacak ve yapılabilecek değişikliklere, düzenlemelere ve yeniliklere yol göstermesi sağlanacaktır.

Bu araştırma ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine yönelik yapılan denetim etkinliklerine ilişkin yapılacak çalışmalarda yol gösterebileceği için önemlidir. İlkokul yöneticilerinin mesleki gelişim ihtiyaçları belirlenerek, denetim etkinliklerinde gerekli düzenlemelerin yapılması ve mesleğin gelişimine katkı sağlayacak programların oluşturulmasına kılavuzluk etmesi yönüyle ve yöneticilerin mesleki gelişimine ilişkin Türkiye'de yeterli çalışmanın bulunmamasından dolayı alandaki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma;

1. konu alanı olarak maarif müfettişlerinin gerçekleştirdikleri denetim etkinliklerinin yöneticilerin mesleki gelişimine katkılarıyla,
2. nicel veri kaynağı olarak, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Altıeylül, Karesi, Ayvalık, Balya, Bandırma, Bigadiç, Burhaniye, Dursunbey, Edremit, Erdek, Gömeç, Gönen, Havran, İvrindi, Kepsut, Manyas, Marmara, Savaştepe, Sındırgı ve Susurluk ilçelerinde bulunan kamu okullarında görev yapan, örnekleme yer alan ilkokul yöneticileri ile,
3. nitel veri kaynağı olarak 2015-2016 eğitim öğretim yılında Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan maarif müfettişleri ve çalışmanın nicel aşamasının örneklemini oluşturan, Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Altıeylül, Karesi, Ayvalık, Balya, Bandırma, Bigadiç, Burhaniye, Dursunbey, Edremit, Erdek, Gömeç, Gönen, Havran, İvrindi, Kepsut, Manyas, Marmara, Savaştepe, Sındırgı ve Susurluk ilçelerinde bulunan kamu okullarında görev yapan, örnekleme yer alan ilkokul yöneticileri ile,
4. nicel veri toplama aracı olarak; "Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeği (MGDKÖ)" ile,
5. nitel veri toplama aracı olarak; görüşme formları ile,
6. verilerin analizinde kullanılan istatistiki ve içerik analizi ile

sınırlandırılmıştır.

## 1.5. Araştırmanın Sayıltıları

1. Verilerin toplanması için hazırlanan ölçme aracı soruları ve yarı yapılandırılmış görüşme formunun soruları, maarif müfettişlerinin ile ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine olan katkılarını ilişkin görüşlerini açıklayacak düzeydedir.
2. Kullanılan ölçme araçları ve izlenen yöntem ile araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.
3. İlkokul yöneticileri gönüllü olarak, objektif ve gerçeği yansıtacak biçimde ölçme aracı uygulamalarına katılmıştır.
4. Maarif müfettişlerinin gerçekleştirdikleri denetim etkinliklerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine olumlu yönde katkı sağlaması beklenir.
5. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği açısından yeterlidir.

## 1.6. Tanımlar

**Denetim:** Denetim, örgütün amaçlarının ne kadarının gerçekleştirildiğinin sağlandığı; kabul edilen ilke ve kurallara göre örgütsel eylemlerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin anlaşıldığı; daha iyi sonuçlar alabilmek amacıyla gereken önlemlerin alınıp örgütün, plan ve program dâhilinde bir bütün olarak izlendiği ve yaşanan hataların tekrarlanmasının önüne geçilmesinin sağlandığı bir süreçtir (Aydın, 2014a).

**Mesleki Gelişim:** Öğrencilerin başarılı eğitim sonuçları elde etmeleri için eğitim işgörenlerinin ihtiyaçları doğrultusunda beceri ve yeteneklerinin iyileştirilme sürecidir (Kent, 2004; Akt: İlğan, 2012).

**Müfettiş:** Eğitim-öğretim kurumlarındaki çalışmaların yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu inceleyip, denetlemekle görevli kimse (Demirel, 1993).

**Yönetici:** Eğitim örgütlerini, eğitimin amaçları doğrultusunda yöneten kimse (Başaran, 1988).

**Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme, bireyin çalışmalarını ve içinde sergilemiş olduğu davranışları, içine olan tutumunu, ahlaki durumunu da göz önünde bulundurarak bireyin organizasyona olan katkısını belirleyen bir araçtır (Barutçugil, 2004).



## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde ilgili alanyazın taraması sonunda ulaşılan bilgiler tüm yönleri ile incelenip sentezlenerek araştırmmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. İlgili araştırmaların da incelenmesi ile elde edilen bilgiler, yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar başlıkları altında gruplandırılarak verilmeye çalışılmıştır.

### 2.1. Türk Eğitim Sisteminde Denetim

Her ülkenin kendine özgü eğitim sistemi vardır. Toplumdaki eğitim görevlerini yerine getirecek toplumsal birimler bir araya gelerek ülkenin eğitim sistemi ortaya çıkarmış olur. Okullar da eğitim sistemi içinde yer alan bu birimlerden biridir (Başaran, 1988). Bilim ve teknolojinin hızla ilerlediği bir çağda, değişimi yakalayabilecek ve uyum sağlayabilecek bireylerin yetiştirilmesi ise eğitim aracılığıyla gerçekleşmektedir (Koroğlu ve Oğuz, 2011). Dolayısıyla yaşanan değişimlere uyum sağlayabilen toplumların oluşmasında eğitimin etkili olduğu söylenebilir.

Toplumda yaşanan değişimlere cevap verebilmek için eğitim sistemlerinin de yenilenmesi zorunlu kılınmıştır. Bu nedenle; eğitim kurumlarında işgören çalışmalarının verimliliğini en üst düzeye çıkarma gibi durumlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda eğitim kurumlarının yönetimi ve denetimi konusu denetimi ortaya çıkararak önemli bir süreç haline gelmiştir (Buluç, 1997).

Eğitim sistem alt sistemlerden oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2013) ve denetim, eğitim sisteminin önemli alt sistemlerinden biridir (Öz, 2003). Bu alt sistem, durum saptama, değerlendirme, değerlendirme sonuçlarına göre düzeltme ve geliştirme ögelerinden oluşmaktadır. Tüm bu ögeler birbirlerine bağlıdır (Başar, 1998). Yasal işlevlerinin esas alındığı, kontrol ve soruşturma yönünün öne çıkarıldığı kamu hukuku içerisinde denetim, devlet dairelerinde çalışan personelin yasal çerçeveler içerisinde görevlerini yapıp yapmadıklarını, görevleri dışında hareket ederek ihmal

ve dikkatsizlikte bulunup bulunmadıklarını tespit etmek için devletin kanunlar doğrultusunda görevlendirmiş olduğu müfettişler aracılığıyla yapılan bir izleme işidir (Taymaz, 2013). Denetimin tanımı denetimin türüne, amacına, hukuk kurallarının oluşturduğu çerçeveye göre değişiklik göstermektedir. Eğitim denetimi de geliştirilen bu tanımlardan biridir (Cengiz, 1992). “Denetim sadece yönetim, program, personel geliştirme ve araştırmanın bir işlevi midir; yoksa tüm bunlarla birlikte diğer faaliyetlerin de bir bileşimi midir?” sorusuyla denetim kavramının neyi ifade ettiğini anlamaya çalışan Sullivan ve Glanz (2015), eğitim işgörenlerini bu duruma dâhil ederek denetimi; öğretimi geliştirmek ve öğrenci başarısını da artırma süreci olarak tanımlamıştır. Çağdaş denetim anlayışında ise öğrenmeyi etkileyen bütün etkenler ile bunların arasındaki ilişki dikkate alınmaktadır (Aydın, 2014a).

Açık bir sistem olan okullar, çevrelerinde yaşanan değişimlere karşı duyarlıdır ve bunun doğal bir sonucu olarak çevrelerindeki bu değişim ve gelişimlere göre kendilerini uyarlayabilirler (Açıkalin, 1994). Yaşanan gelişme ve değişimler örgütlerin amacını, alt sistemlerini, yapısını, görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini etkilediği için örgütler çevrelerindeki bu değişim ve gelişmeleri sürekli izleyerek değişimlerini gerçekleştirirler (Eren, 2013). Yöneticiler ise, bu değişimin başarılı şekilde gerçekleştirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Erdoğan, 2012). Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip oldukları yeterlikler eğitim-öğretimin etkililiği açısından önem taşımaktadır (Peker ve Selçuk, 2011). Okullarda sürdürülen eğitimin kalitesinde, okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticilerinin yetkinlik düzeyinin doğrudan etkisi vardır (Ekinci, 2010). Eğitim işgörenlerinin yeterliklerinin geliştirilmesi konusunda önemli sorumluluklar üstlenen müfettişlerin gerçekleştirdikleri denetim etkinliklerine kaliteli bir eğitim için ihtiyaç duyulmaktadır (Cerit, 1996, Akt: Köroğlu ve Oğuz, 2011).

Eğitim denetimi, hem eğitim işgörenlerine yardımcı olur hem de görevlerin yasalara, kanunlara ve emirlere göre yerine getirilip getirilmediğini takip eder. Bu yönüyle denetim, devletin gözetim ve denetleme organıdır (Öz, 2003). İ. Aydın (2013) ise denetimin kontrol amaçlı yapılmanın ötesinde gelişim amacıyla da yapıldığını vurgulayarak denetimin, öğretimin geliştirilmesi, eğitim amacına ulaşması için gerekli olduğunun altını çizmiştir.

### 2.1.1. Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Örgütsel Yapısı

Eğitim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Bu yapı ise görevler ve iş akışının birbiriyle olan ilişkisi üzerine kurulur. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması için eğitim örgütlerinin bu amaca uygun özellikleri taşıması gerekir. Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmede bu durum, şartların ilkinin oluşturur. İkinci şart ise eğitim yönetiminin, bu yapıyı yönlendirebilecek şekilde ve etkililikte çalışmasıdır (Başaran, 1988).

Türk Milli Eğitim Sistemini anlayabilmek için Bakanlık düzeyinden başlayarak en küçük alt sisteme kadar, eğitim sistemi içindeki tüm birimleri bir bütün olarak ele alıp, birbirleriyle olan ilişkisini anlamak önemlidir. Bu nedenle gerek Türk eğitim sisteminin örgütsel yapısını gerekse yasal dayanaklarını bir bütün içinde incelemek ve birlikte değerlendirmek, eğitim işgörenlerinin kendi işlevlerini anlayabilmeleri adına da faydalı olmaktadır (Öznelbant, 2016). Bu bilgilerden yola çıkıldığında; örgüt ve yönetim kavramlarına ilişkin bilgilere öncelikli yer vermenin Türk Milli Eğitim Sisteminin örgütsel yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Örgüt ve yönetim ile ilgili tanımlar, örgüt ve yönetim arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir. Örgüt, bir yapı olarak tanımlanırken; yönetim, bu yapıyı işleten bir süreç olarak karşımıza çıkar. Örgüt bir yapı olarak tanımlanmanın yanı sıra, üyeler arasındaki ilişkilerin bütünü de oluşturmaktadır. Örgütün verimliliği üyeleri arasındaki ilişkilere bağlıdır (Bursalıoğlu, 2013). Örgütler ve bireyler birbirlerinin amaçlarını gerçekleştirme araçlarıdır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için birbirinden farklı ve sınırlı yetenekleri olan bireylerden yararlanır. Bireyler de farklı ve sınırlı olan bu yeteneklerini örgütler aracılığıyla geliştirme imkânı bulurlar. Dolayısıyla bireylerin örgüt içindeki davranışlarını anlamak için örgüte de bakmak gerekir. Toplumsal yapı ile iç içe olan örgütlerin, örgütsel davranış durumları bir sistem yaklaşımı içinde değerlendirilmelidir (Aydın, 2014b). Örgütsel davranışların analizinde sistem anlayışı önemlidir (Hoy ve Miskel, 2012).

Örgütler amaçlarını, buldukları çevre içinde gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle örgüt, aslında bir çevre elemanıdır ve bu çevrede hem hareket eden hem de çevreden etkilenen konumundadır. Bu nedenle de örgüt başarısını yakalayacak olan davranışlar, çevreden etkilenmektedir. Tüm bu durumlar sistem yaklaşımı içinde değerlendirilmektedir (Eren, 2014). Sistem yaklaşımı içinde yer alan açık sistem anlayışına göre örgütsel davranışlar çevresel faktörlerle ilişkilidir. Bu anlayış,

çevresel faktörlerin, örgütü etkilediğini ve örgütün bu etkilere bağlı olduğunu kabul eder. Buna göre örgütler çevrelerinden girdi alır, bunları işler ve çıktı olarak sunarlar. Örneğin; okullar, öğrencileri vb. girdi olarak sisteme alır ve bu girdileri eğitim süreci içine dâhil ettikten sonra okuma-yazma bilen eğitilmiş öğrenciler haline dönüştürürler (Hoy ve Miskel, 2012). Okul yöneticileri ve diğer eğitim işgörenleri tarafından gerçekleştirilen etkinlikler ise eğitim sisteminin çıktısını etkilemektedir. Öğrenci başarısı, öğretmen performansı, öğretmen veya öğrencilerin gelişimi vb. durumlar sistemin çıktılarına örnek verilebilir. Bu çıktılar aslında sistem için birer dönüt niteliğindedir ve okul başarısı için bu dönütler oldukça önemlidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

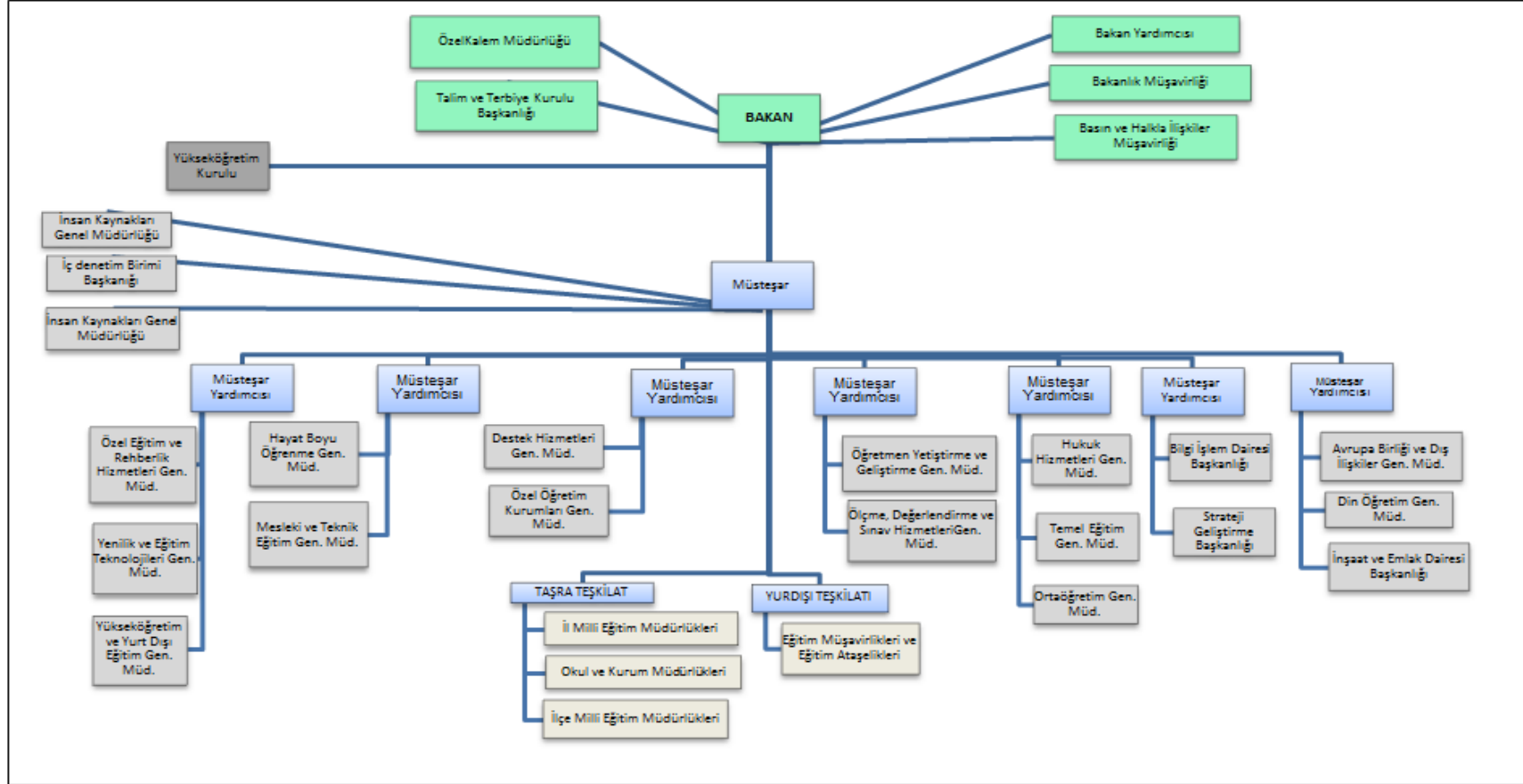
Çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan ve çevrelerinden bilgi alarak kendilerini çevrelerine göre uyarlayan örgütler, dengeyi koruyabilmek adına da geri besleme mekanizmalarını kullanırlar (Balci, 2000). Geri besleme mekanizmaları, sistemin girdi-işlem-çıkış döngüsünde kendini düzeltmesini sağlar (Hoy ve Miskel, 2012). Sistemi oluşturan alt sistemlerin her birinde denetimin olması, sistemin başarısının tespit edilmesi ve geliştirilmesi yönüyle katkı sağlar (Taymaz, 2013). Dolayısıyla eğitim sistemi açısından bakıldığında; denetim ve geliştirme etkinlikleri ile birlikte eğitimin amaçlarından sapması engellenir, eksiklikler yok edilir, daha iyi bir süreç ve sonuç elde etmek için de gerekli öneriler ortaya konur ve uygulanır (Başar, 1998). Nasıl ki insan kendini denetlemeden amaçlarına ulaşamaz ve işlerini yapamazsa, örgütler de türü ve amacı ne olursa olsun denetimsiz çalışamazlar (Başaran, 1988).

Okulların sistem özelliğine göre hareket edebilmesini yerine getirecek olanlar da eğitim yöneticileridir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde sistemin bütünleşmesinin sağlanması için yöneticilerin, Milli Eğitim Temel Kanunu amaç ve ilkeleri doğrultusunda okulları yönetmeleri gerekir. Türk Eğitim Sistemi'nin yasalaşması 1973 yılında kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile gerçekleşmiştir (Başaran, 1988). Milli Eğitim Temel Kanunu'nda Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçlarından, temel ilkelerinden bahsedilmektedir (Ada ve Baysal, 2012). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda, Türk Milli Eğitim Sisteminin genel yapısı hakkında bilgilere de yer verildiği görülmüştür. 1973 yılında çıkarılan bu kanunda ayrıca öğretmenlik mesleği, okulun yapısı ve eğitim araç-gereçleri ile devletin eğitim-öğretimdeki görev ve sorumluluklarına dair bilgilere de yer verilmiştir. Milli Eğitim Temel Kanunu'nun ikinci kısmında ise; Türk Milli Eğitim Sisteminin genel yapısının örgün ve yaygın eğitimden oluştuğu ve bu iki ana bölümün kapsamına ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur.

Örgün ve yaygın eğitim kurumları, yasanın öngördüğü amaç ve ilkeler doğrultusunda hareket etmek zorundadır. Örgün eğitim, belirli bir yaş grubunda olan ve aynı seviyedeki kişilere belirli bir plan dâhilinde ve okul kapsamında düzenli olarak verilen eğitimken; yaygın eğitim, örgün eğitimin dışında yapılan ve kişilerin ilgilerine ihtiyaçlarına göre ya örgün eğitim yanında ya da örgün eğitimin haricince verilen eğitimidir (Ada ve Baysal, 2012). İlköğretim örgün eğitime örnek oluştururken; hizmet içi eğitimler de yaygın eğitim için bir örnektir (Başaran, 1988). Bu bilgiler kapsamında ilkokullar örgün eğitim kapsamında değerlendirilebilir.

Ülkemizde merkezi bir eğitim sistemi vardır. Üniversiteler haricinde tüm resmi ve özel okulların program ve yönetmelikleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanmaktadır. Türk Eğitim Sisteminde başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere üst makamlarda görev alanlar, kendilerine bağlı bulunanları denetleme ile görevlidirler (Öz, 2013). İçerisinde birçok alt sistemi barındıran örgütler, sağlıklı yaşayabilmek için bu üst sistemlere ihtiyaç duyarlar (Kaya, 1993). Milli Eğitim Bakanlığı, Türk Eğitim Sisteminin üst sistemlerinden biridir. Bakanlık, yürüttüğü işlerde Hükümet' e ve Türkiye Büyük Millet Meclisi' ne karşı sorumludur (Başaran ve Çinkır, 2013).

Cumhuriyet tarihi boyunca Milli Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısında çevresinde yaşanan değişimlere göre zaman zaman değişiklikler yaşanmıştır. Bakanlığın örgütsel yapısının en geniş kapsamlı değişikliği ise 14 Eylül 2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile gerçekleşmiştir (Özalbant, 2016). Ancak 9 Aralık 2016 tarihli ve 29913 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan; "Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile Milli Eğitim Bakanlığının örgütsel yapısında değişiklikler yapılarak, Bakanlığın teşkilat yapısına son şekli verilmiştir. 6764 sayılı bu kanunla Mili Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması Şekil 1' de belirtilen şeklini almıştır:



Şekil 1. Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı (Web: <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html> 29.05.2017 tarihinde alınmıştır.)

Şekil 1' de görüldüğü gibi Bakanlık; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır. Bu teşkilatlar çeşitli hizmet birimlerini kapsamaktadır. Bakanlık teşkilatının en üst amiri bakandır. Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi ise müsteşardır. 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede yapılan değişiklikle 29913 sayılı Resmi Gazete' de belirtildiği üzere; müsteşar yardımcısı sayısı beşten yediye yükseltilmiştir. Aynı gazete yayımlanan başka değişiklik ise sırasıyla; "Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ve Hukuk Müşavirliği ibarelerinin Teftiş Kurulu Başkanlığı ve Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü" şeklinde değişikliğe uğramasıdır.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Sistemi, 14 Mart 2014 tarihli ve 28941 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile birlikte İl Eğitim Denetmeni ve İl Eğitim Denetmen Yardımcısı" unvanları sırasıyla; *Maarif Müfettişleri* ve *Maarif Müfettiş Yardımcısı* olarak değiştirilmiştir. *Denetçi* ibaresi ise yine aynı kanunda yer alan maddelerde belirtildiği gibi yürürlükten kaldırılmıştır.

14 Eylül 2011 tarihli ve 652 sayılı ve 28054 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede" eğitim sisteminin, toplumsal gelişmelere uyum sağlayarak gelişimini gerçekleştirmenin, Milli Eğitim Bakanlığının görevleri arasında yer aldığı görülmektedir. Aynı kararnamenin üçüncü bölümünde Bakanlığın hizmet birimlerinin neler olduğu ve bu birimlerin görevlerine ilişkin bilgilere detaylı şekilde yer verilmiştir. Bakanlık personeline rehberlikte bulunmak ve Bakanlığın denetimiyle gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda yerine getirilip getirilmediğini mevzuatlara, performans ölçütlerine ve kanıtlara da dayandırarak değerlendirip, bu değerlendirmeleri raporlaştırarak ilgililere ulaştırmanın, Bakanlığın birimlerinden olan rehberlik ve denetim başkanlığının görevi olduğu açıklanmıştır.

Eğitim-öğretim etkinliklerinin denetimini Milli Eğitim Bakanlığı adına gerçekleştirenler müfettişlerdir (Öz, 2003). Müfettişlerin görevleri üç ana başlık etrafında toplamaktadır. Bunlar; rehberlik, koordinatörlük ve kaynaklıktır. Müfettişler, eğitim işgörenlerinin hem kişisel hem de mesleki yeterliklerinin gelişmesine yardım etmek gibi çeşitli davranışlar aracılığıyla bu görevlerini yerine getirirler (Bursalıoğlu, 2013). Müfettiş fonksiyonlarına ilişkin farklı görüşler mevcuttur; ancak müfettiş fonksiyonlarına ilişkin çeşitli görüşlerin hem fikir olduğu nokta; eğitim ve öğretimin geliştirilmesini sağlamalarına ilişkin fonksiyonlarıdır. Müfettişler, yardım eden; eğitim

ve öğretimin, öğretmenlerin yetiştirilmesinde sorumluluğu bulunan ve mesleğinde iyi yetişmiş kişiler olarak bilinmektedirler (Öz, 2003). Müfettişlerin görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler ise aşağıda sunulduğu şekildedir:

### **2.1.2. Maarif Müfettişlerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

Her kurumun denetim birimince hazırlanıp Bakanlığın onayını alan yönetmeliklerinde, denetimi gerçekleştirecek olanların görev ve yetkilerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir (Gürsel, 2013). İlkokullarda okul yöneticilerinin değerlendirmesini yapan, ilköğretim müfettişleridir (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988).

24 Mayıs 2014 tarihli ve 29009 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin" dokuzuncu bölümünde maarif müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkilerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Burada yer alan bilgilere göre; müfettişler, 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17. maddesinde belirtilen şekliyle görevlerini yerine getirmenin yanı sıra mevzuatlarda yer alan şekliyle de görevlerini gerçekleştirmektedirler.

Müfettişler, görevlerini yerine getirebilmek ve rollerini gerçekleştirebilmek için bazı yeterlikleri kazanmış olmalıdırlar. Denetim sürecinde müfettişlerin yerini belirleyen unsurlar; yasal görevleri, görevleri yerine getirebilme süreçleri, rolleri ve rollerini yerine getirirken gösterdikleri davranışlarıdır. Eğitim sistemi içindeki Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin görevleri yönetmeliklere göre dört alanda toplanmaktadır. Bu alanlar aynı zamanda denetimde müfettişlerin görev boyutunu oluşturmaktadır (Taymaz, 2013). Müfettişlerin okul ve öğretmenin teftişinin yanı sıra; araştırma, yetiştirme, rehberlikte bulunma, yardımcı olma gibi görevleri bulunmaktadır (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988; Taymaz, 2013).

Her örgüt çalışanınin belirli rolleri vardır. Rol; örgütte görevli olan işgörenlerin, diğer işgörenler ile etkileşimleri sonucunda sergiledikleri davranışları tanımlamaktadır (M. Aydın, 2013). Eğitimde yaşanan gelişmelerle birlikte hem müfettişlerin rol ve görevleri değişiklik göstermiş ve hem de denetime yeni yönler kazandırılmıştır (Bursalıoğlu, 2013). Müfettişlerden bu görevlerini yerine getirirlerken; yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik, araştırma ve soruşturma rollerini gerçekleştirmeleri beklenir (Taymaz, 2013). Aşağıda müfettişlerin rolleriyle ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir:



**Rehberlik Rolü:** Müfettişler, eğitim sisteminde üstlendikleri rolleri yerine getirirken; bireyin çevresine uyum sağlamasına, kendini tanımasına, sorunlarına çözüm bulmasına, eksiklerini tamamlamasına, motivasyonuna, başarılı ve mutlu olmasına, gelişimine yardımcı olmaktadır (Taymaz, 2013). Sürekli gelişim ve değişimin gerekli olduğu öğretmenlik mesleğinde, müfettişlerden eğitim işgörenlerine rehberlik etmeleri beklenmektedir. Müfettişler, eğitim-öğretimin her aşamasında eğitim işgörenlerine rehberlikte bulunmalıdır. Yapılabilecek rehberlik etkinlikleri arasında; yönetsel beceriler, yasal metinlerden yararlanma ve bu metinleri takip etme ile ilgili bilgilendirmelerde bulunma yer almaktadır. Böylece müfettişler rehberlik rolleri çerçevesinde eğitim işgörenlerine mesleki yardımda bulunabilirler (Koroğlu ve Oğuz, 2011).

**Öğreticilik Rolü:** Müfettişlerin, öğreticilik ve rehberlik rollerinin arasında bir ayrım yapabilmek için öğreticilik rolleri, hizmet içi eğitim etkinlikleri olarak ele alınmıştır. Rehberlik rolünde daha çok bireysel rehberlik ön planda tutulurken; öğreticilik rolünde bir topluluğa yapılan rehberlik ön plandadır (Başar, 1998).

Örgütler, sahip oldukları insan kaynaklarının gelişimleri ve değişimleri için önlem alırlarken iki temel kavram ön plan çıkmaktadır. Bunlar: hizmet içi eğitim ve personel geliştirme kavramlarıdır. Hizmet içi eğitimler ile ilgili geleneksel yaklaşımlar, bu eğitimlerin yönetim ve denetim ekiplerince eğitim işgörenlerinde görülen ve tespit edilen eksiklikleri tamamlamaya yönelik olduğunu ileri sürmektedirler. Hem hizmet içi eğitimlerin hem de personel geliştirme yaklaşımının temel amacı eğitim işgörenlerinin gelişimini sağlayarak öğretimin gelişimini gerçekleştirmektir (Aydın, 2014a). Bakanlık tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimler, özellikle eğitim-öğretim yılının başında ve sonundaki seminerler döneminde müfettişler tarafından da düzenlenebilir (Başar, 1998).

**Araştırma Rolü:** Müfettiş rollerinden bir diğeri de araştırma rolüdür (Başar, 1998). Araştırmanın temel amacı; karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak için gereken bilgiyi üretmek ya da uygulamaktır (Karasar, 2012).

Müfettişler farklı eğitim kurumlarını görüp inceledikleri için aynı kurum içinde farkına varılmayan durumları görebilme imkânına sahip olurlar. Sorun belirlenip tanımlandıktan sonra bir sistem yaklaşımı içinde değerlendirmeye alınır ve sorunu etkileyen değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkiler açığa çıkartılır. Soruna ilişkin olasılıklar belirtilir, sorular oluşturulur. Bu sorulara nasıl ve nerelerden çözüm bulunacağı ile ilgili işlemler ortaya konulduktan sonra veriler toplanır ve değerlendirilir (Başar, 1998). Müfettişlerin yapmış oldukları araştırmalar sayesinde

eğitim sisteminin gelişimi için gerekli bilgilere ulaşılır, yaşanan sorunlar tespit edilerek çözüm yolları bulunur. Sistemin gelişimi için alınan dönütlerde müfettişlerin araştırma rolleri önemlidir. Müfettişler bu şekilde denetim ile sadece sistemde yaşanan sorunları tespit etmezler, bu sorunları nedenleri ile birlikte görme imkânını elde etmiş olurlar (Taymaz, 2013). Böylece denetim, yönetim süreci içerisinde örgüt yönetiminde oluşan aksaklıkların ya da iyi olan yönlerinin neler olduğunu belirler (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988).

**Soruşturma Rolü:** Soruşturma rolünün gereklerini yerine getirmek zordur (Taymaz, 2013). Kurumun denetimin sorumlu kişilerce gerçekleştirilen soruşturma rolünün değerlendirme basamağında; değerlendirmenin objektifliği ve amaca uygunluğu için sistemin bütünün göz önünde bulundurulması lazım (Başar, 1998). Soruşturmanın; müfettişlere verilen bir görev olması, müfettişlerin eğitim alanında görev yapan kişileri sorguluyor olması, müfettişten soruşturma konusunda özel isteklerde bulunulması ve müfettişin bu durumdan huzursuzluk duyması, müfettişin sundukları önerilerin kurum amirlerince göz ardı edilmesi ve geçmişte müfettişlerin bu rollerini gerektiği şekilde yerine getiremedikleri durumlardan kaynaklanan güven eksikliği gibi özelliklerin müfettişleri bu rollerini yerine getirmelerinde zorluk yaşamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca tüm bu durumlar denetimi, istenmeyen bir hizmete dönüştürmektedir (Taymaz, 2013).

**Yöneticilik Rolü:** Yönetim, örgütün önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaştırmak için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişiden oluşan grup etkinliklerinin tümünü ifade eden sosyal bir olaydır (Eren, 2013). Yönetici, örgütü amaçları doğrultusunda var eder. Bunun için yönetici, kararlar alır; planları gerçekleştirmek için örgüt kurar ve örgüt çalışmalarında devamlılığı sağlamak için yetkisini ve etkisini kullanır; işgörenler arasında iletişim kurar; çalışmalar arasındaki eşgüdümü değerlendirir. Tüm bunlar, yönetim sürecinin birer parçasını oluşturur (Başar, 1998).

Eğitim politikalarının uygulanmasını sağlayan eğitim yöneticileri, ağdaş eğitime uygun, ülke menfaatini göz önünde bulundurabilmek için yönetsel eylemleri bulunmalıdır. Bunun için eğitim yöneticilerinin yöneticilik yeterliklerine sahip olmaları gerekir (Kaya, 1993). Müfettişler yöneticilik rollerinin gereği; sorun çözme sürecinde alınması gereken kararları iyi belirlemelidirler ve sorunu iyice anlamalıdır. Bu bağlamda bilgi toplama aşaması da iyi değerlendirilmelidir. Bilgi toplama süreci kritik bir süreçtir; çünkü bu sürecin uygulamasında yapılan yanlışlık, sonuçta yanlış neticeler elde edilmesine neden olur (Başar, 1998).

**Liderlik Rolü:** İnsan, sosyal bir varlık olduğu için içinde bulunduğu topluluğu yönetecek ve bu topluluğu amaçlarına ulaştıracak varlığa yani lidere gereksinim duyar. İnsanları bu amaçlara ulaştırmak için topluluk oluşturmak ve bu topluluğu faaliyete geçirmek gerekir. Bu nedenle liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar çerçevesinde bir araya getirip, harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin tümüdür (Eren, 2013). Yaşanan değişimlerde yol gösterecek ve değişimlere uyum sağlayabilecek olanlar liderlerdir (Barutçugil, 2014).

Eğitim örgütleri gibi karmaşık bir yapının amaçlarına ulaşma derecesinde, liderin sahip olduğu nitelikler önemli bir yere sahiptir (Aydın, 2014b). Lider, grubu hedeflerine ulaştırmak için hedefleri anlamalı, değerlendirmeli ve eğitim işgörenlerine bunları açık ve net bir şekilde aktarabilmelidir. Müfettişler, bunu eğitimin özel ve genel amaçlarına uygulamalıdır (Başar, 1998).

Liderlik yaklaşımları incelendiğinde liderlik kavramının grup kavramı ile birlikte ele alındığı görülmüştür. Lider, grubun yönetimden sorumlu olan kişidir. Grubun yönetiminden sorumlu olan lider, aynı zamanda grubun tutum ve düşüncelerini diğer grup üyelerine göre daha fazla etkileyebilmektedir (Aydın, 2014b). Bu nedenle müfettişin görüşlerini işgörelere objektif bir şekilde belirtmesi, göreve olan bağlılığını ve motive olmayı, müfettişe olan güveni sağlayarak; müfettişe olan güven duygusunun gelişimini ve müfettiş değerlendirmelerinin inandırıcı olmasını sağlar. Tüm bunların yanı sıra eğitim işgörenleri, çekinmeden müfettişlere düşüncelerini açıklayabilmelidir. Müfettiş ise kendisiyle örtüşmeyen bir düşünceyle karşılaşmış olsa bile tüm grubu benimseyen bir davranış sergilemelidir (Başar, 1998).

### **2.1.3. Maarif Müfettişlerinin Yeterlikleri**

Müfettişler, rollerini yerine getirebilmek için bazı yeterliklere sahip olmalılar. (Başar, 1998). Yeterlik, insanın bir davranışı yerine getirmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceriler bütünüdür. Burada iki temel ögeden bahsedilmektedir: bilgi ve beceri. Bilgi, insanın karşılaştığı olayları anlayıp, kendini anlatmak için kullandığı düşüncelerdir. Beceri ise bir işin gerektiği şekliyle yapılabilmesidir (Başaran, 2004).

Yeterlik kavramı, kavramsal tanım açısından değerlendirildiğinde; bir rolü yerine getirebilmek amacıyla bireylerde bulunması gereken özellikler bütünüdür.

Yeterlik kavramı, davranışsal açıdan değerlendirildiğinde ise; bireyin sahip oldukları özelliklerin davranışa dönüşmüş halidir (Başar, 1998). Yeterliğin davranışa dönüşmesi için işgörenin, iş için gerekli olan tutumunu ortaya çıkarması gerekir (Başaran, 2004).

### 2.1.3.1. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Alanları

Dört temel başlık altında sınıflandırılan müfettiş yeterlik alanlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler şöyledir:

**Ders denetimi;** dersleri ilgili olarak yapılan hazırlıklardan dersin değerlendirilmesine kadar olan süreci içinde barındıran denetim alanıdır. Ders denetimi, betimleme, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme etkinliklerinden oluşmaktadır (Başar, 1998). Ders denetiminde; öğretmenlerin kullandıkları yöntemler, yaptıkları etkinlikler, öğretmenlerin kendi aralarındaki yetişkinlikleri ve öğrencileri yetiştirme düzeyleri ile ilgili olarak değerlendirmede bulunulur. Yapılan denetimde öğretmenin kendi eksiklerini tamamlamanın yanı sıra meslek ve çevreye uyumunu sağlamanın ve gelişimlerini gerçekleştirmelerine de yardım edilir. Ders denetimi ile ilgili ayrıntılı bilgiler Teftiş Kurulu Yönetmeliklerinde belirtilmektedir (Taymaz, 2013); ancak 17 Nisan 2015 tarihli ve 29329 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin” 54. maddesinde de belirtildiği gibi müfettişlerin gerçekleştirdikleri ders denetimi görevi okul yöneticilerine verilmiştir.

**Kurum denetimi;** eğitim örgütlerinin yönetiminin denetimi kurum denetimini oluşturur (Başar, 1998). Bu denetim, kurumun denetimi sonrasında eksiklerin belirlenip gerekli önlemlerin alınması, maddi ve manevi kaynakların etkili şekilde kullanılmasına yardım etmesi, eğitim-öğretim çalışmalarının güçlendirilmesi bakımından en kapsamlı ve etkili denetimdir. Kurum denetiminde süreklilik esastır; çünkü kurumun denetimleri yapılırken, her denetimde bir önceki denetimde tespit edilen eksikliklerin giderilmesi ve önerilerin uygulanması söz konusudur. Bu denetim ile kurumun bir bütün olarak sürekli gelişip yenilenmesine yardımcı olunur (Taymaz, 2013).

**Araştırma;** müfettişlerden eğitim sorunları ile ilgili araştırma yapmaları beklenmektedir. Bu araştırmalardan elde edilen bulgular, genellenebilir olabileceği gibi daha özel sorunlara yönelik de olabilir. Böylece müfettişler, bilimsel yöntemler

kullanılarak bilgiler elde etmiş olurlar. Bakanlık, bu bilgileri derleyip yayınlamak ulaşılan bilgilerin eğitim sistemindeki etki alanını genişletebilir (Başar, 1998).

**Soruşturma;** müfettişlerin soruşturma ile ilgili yeterlik alanları soruşturma rolü kapsamında ele alınmaktadır. Müfettişler, adaletli davranmalı ve soruşturma rolünün gereklerini yerini getirirken tüm olanakları kullanarak doğru yargıya ulaşmak için çaba göstermelidir (Başar, 1998).

### 2.1.3.2. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Düzeyleri

Yeterlik düzeyi; maarif müfettişlerinin yeterlik alan ve konularında sahip olduğu bilgi ve becerilerin ele alış düzeyini göstermektedir. Bu düzeyler, tanıma, kavrama düzeylerinden, yargılama ve uygulama yani değerlendirme düzeylerine kadar olan bir süreci kapsar (Başaran, 2004).

Eğitim müfettişlerinin yeterlik alanları değerlendirildiğinde; değerlendirme düzeyinde davranışlar sergiledikleri için bu düzeyde bir yeterliğe sahip olmaları beklenmektedir. Müfettişlerden, ders denetiminde öğretmeni ve öğrenmenin gerçekleştiği ortamı, kurum denetiminde kurumun yönetimini, araştırma yeterlik alanında topladığı bilgileri, soruşturma yeterlik alanında suç durumunu oluşturan konuyu ve bu durumda yer alan kişileri değerlendirerek karar niteliğinde öneriler ortaya koymaları için yeterlik düzeylerini bir bütün olarak ele almaları ve değerlendirme düzeyinde olmaları beklenmektedir (Başar, 1998).

### 2.1.3.3. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Türleri

Yeterlik türleri üç başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterliklerdir (Töremen ve Kolay, 2003). Örgütlerde hangi görevin hangi beceriyi gerektirdiğinin önceden belirlenmesi örgüt için yararlıdır (İ. Aydın, 2013). Bu nedenle maarif müfettişlerinin yeterlik türlerine ilişkin detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

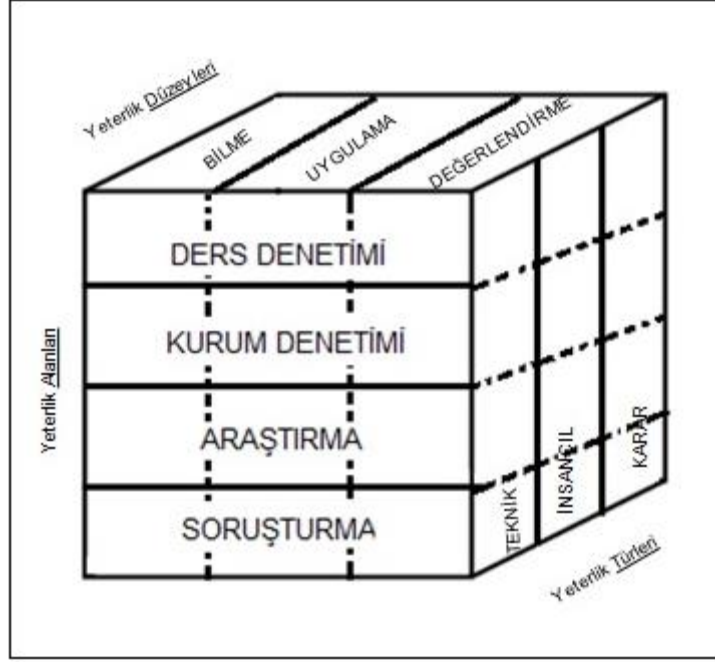
**Teknik Yeterlikler:** Teknik yeterlikler, görev alanının gerektirdiği yeterliklerdir. Görevin yerine getirilmesi için gerekli olan yöntem, teknik ve süreçleri kapsamaktadır (Başar, 1998; Taymaz, 2013).

**İnsancıl Yeterlikler:** Örgüt, insan ilişkilerini içinde barındıran bir kavramdır. Örgütü amaçlarına ulaştırmak; işgören ilişkileri arasındaki etkileşimlere ve bu durumu yönetenlerin insan ilişkileri konusunda sahip oldukları yeterliklere bağlıdır (Başaran, 2004). İnsancıl yeterlikler, insan ilişkileriyle ilgili olan yeterlikleri içerir. Birey ve grupları, anlama; motivasyonlarını sağlama; işbirliğini oluşturabilme becerileri insancıl yeterlikler kapsamında ele alınabilir. Ayrıca bu yeterlik türünün bir başka özelliği de bireylerin farklılıklarının göz önünde bulundurulmasıdır (Taymaz, 2013). İnsan ilişkilerinde yeterlik içeriği, şu maddelerden oluşmaktadır (Başaran, 2004):

- İşgörenleri verimli bir çalışma için motive etmek, denetlemek ve yönetime dâhil olmalarını sağlamak;
- İşgörenler arasında yaşana çatışmaları yönetmek ve işgörenlerin arasında uyum ortamı oluşturmak;
- İşgörenlerin birlikte çalışmalarını gerçekleştirmek;
- Örgütte yaşanan değişimlerle ilgili olarak işgörene rehberlikte bulunmak, işgörenlerin gelişim ve değişimlerine destekte bulunmak;
- Astların yaptıkları işten sağladıkları doyumunu yükseltmek;
- İşgörenlerin sorunları ile ilgili olarak rehberlikte bulunmak.

**Karar Yeterlikleri (Kavramsal Yeterlikler):** Karar yeterlikleri, kavramsal veya yönetsel yeterlikler olarak da bilinmektedir (Başar, 1998; Taymaz, 2013). Karar yeterlikleri, çalışmalarını amaçlara ulaşacak şekilde planlayıp; çalışmaların belirlenen amaçlara ulaşma derecesi ile ilgili yargılara varıldığı ve süreç içerisinde karşılaşılan sorunlara da çözüm yollarının bulunduğu bir süreci ifade eden yeterlilik türüdür. Bu yönüyle karar yeterlikleri, kararın alınması, uygulanması, izlenmesi ve bu süreçlerle birlikte sonuçların değerlendirilmesini kapsamaktadır (Taymaz, 2013). Müfettişlerin sundukları çözüm önerileri, bir karar niteliği taşıdığı için bu yeterlik türü müfettişlerde bulunması gereken bir yeterlik türüdür (Başar, 1998).

Müfettişlerin yeterliklerine ilişkin tüm bu bilgiler Şekil 2' de belirtilmiştir.



**Şekil 2:** Müfettiş Yeterliklerinin Boyutları (Başar, 1998, s. 75).

#### 2.1.4. Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Eğitim yöneticiliği, eğitim kurumlarını amaçlarına ulaştırabilmek için insan ve maddi kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını inceleyen bilim dalıdır. Okul yöneticiliği de eğitim yöneticiliği içerisinde yer alan ve okulu amaçlarına en uygun nasıl çalıştıracağını ele alan ilke ve teknikleri incelemektedir. Kendi içinde bölümleri bulunmaktadır. İlkokul yöneticiliği de bu bölümler arasındadır (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988).

Yönetimin görev tanımından yola çıkarak oluşan okul yönetimi görevi ve bu görevin okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu belirtmesi sonucunda, okul yönetiminin hem değeri hem de önemini arttırmıştır (Bursalıoğlu, 2013). Binbaşıoğlu ve Kilment (1988)' e göre yetki; yöneticinin örgüt çalışanlarının davranışlarına yön veren kararları alma gücüdür; sorumluluk, bir kişinin görevini yerine getirebilmesi için kişiye verilen bir başarıya yükümlülüğüdür (Ada ve Baysal, 2012). Yetkinin kullanılması sorumluluğu da beraberinde getirir. Bu nedenle yetki ve sorumluluk, yöneticiye birlikte verilmelidir (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988); ancak yapılan araştırmalarda okul yöneticileri, önemli bir sorumluluk üstelendikleri yöneticilik görevleri ile ilgili yeterli yetkilerinin olmadığını Türk Eğitim Sisteminin temel sorunları

arasında gördüklerini belirlenmiştir (Ekinci, 2010; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Okul yöneticisinin amacı; eğitim kurumlarının, eğitim amaç ve politikaları doğrultusunda yaşamasını sağlamaktır. Bu nedenle de okul yöneticileri kendi görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Gürsel, 2013). İlkokul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığının çıkarmış olduğu yönetmeliklerde şu şekilde belirtilmiştir: 26 Temmuz 2014 tarihli ve 29072 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin" yedinci bölümünde okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğuna ilişkin genel bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde yer alan maddelere göre; okulun yönetimi müdür tarafından gerçekleştirilir. Müdür, okulun her türlü eğitim-öğretim görevlerini ve bununla birlikte okulun personel hizmetleri, öğrenci işleri, okul işletmesi vb. ile ilgili görevleri yerine getirmektedir. Ayrıca; Bakanlığın ve il/ilçe milli eğitim müdürlüğünün kendisine verdiği görevleri de görev tanımında belirtilmiş olan diğer görevleri de yerine getirmektedir. Aynı yönetmeliğin yine aynı bölümünde yer alan maddelerde; müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenin görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin genel bilgilere de yer verilmiştir.

Yetkinin kaynağına ilişkin iki temel görüş vardır. Bunlardan ilki *yetkinin yukarıdan aşağıya* doğru olduğuna dayanan kuram olan biçimsel kuramdır. Bu kurama göre; yetkinin devri üst makamlardan alt makamlara doğru gerçekleşir. Yetkinin kaynağına ilişkin ikinci görüş ise kabul kuramı olarak adlandırılan kuramdır. Bu kuram ise, yetki devrinin astlardan üstlere doğru benimsenmesi gerektiğini savunur. İnsan ilişkilerinin ön planda tutulduğu kabul kuramına göre; yetkinin kaynağı astlarca kabul edilmelidir. Kabul kuramının bir uzantısı olan bilgisel yetki kuramı, yetkili olarak kabul edilecek kişinin öncelikle teknik bilgi ve yönetim becerilerinin kabul edilip benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Gürsel, 2013).

Yetki kavramı, işgörenlere yasal bir sözleşme getirdiği için işgörenler bu yazılı sözleşmelere bakarak örgüt kuralları hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. İşgörenlerin, üstlendikleri görevleri ile birlikte gelen yetkilerini kullanma şekli; yöneticinin yeterliğine, görevini anlamasına, astlarının kendisini algılayışına ve örgütle bağdaşmasına bağlıdır. Yönetici, görevini yerine getirirken belirli bir yeterliliğe sahip olmalıdır (Ada ve Baysal, 2012).



## 2.1.5. Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Geliştirilmesi

İyi bir yönetici, sahip olduğu yetkileri etkili kullanarak, örgüt çalışanlarını örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde çalıştırmalıdır (Gürsel, 2013). Yönetici, görevini yerine getirirken belirli bir yeterliğe sahip olmalıdır. İlkokul yöneticilerinin yeterlikleri, ağır görevleri bile yerine getirebilecek şekilde düzenlenmelidir (Ada ve Baysal, 2012).

Yönetici yeterlikleri, yöneticilik görevlerini kapsamaktadır (Aydın, 2014b). Aydın (2014b), yöneticilerin yeterlik alanlarını; yönetim süreçleri, kişisel özellikler, eğitimle ilgili değerlere sahip olma, program hakkında bilgi sahibi olma başlıkları altında incelemiştir. Tüm bu başlıklar yöneticilerin, insan ilişkileri konusunda becerikli olma; yönetim, denetim, eğitim, okul kavramlarını anlama ve bunları yorumlama; karar verme gibi önemli konularda yetenekli olma; değerler konusunda lider olma; çevreyi tanıma konusunda yetenekli olma; yeniliklere açık ve eğitimin, çağın değerlerine uyum sağlamasına yardımcı olma konularında sağlam bilgilere sahip olma konularında yeterli olmalarına dikkat çekmiştir (Aydın, 2014b).

Yöneticilerin yeterlikleri üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; yeterlik alanları, yeterlik konuları ve yeterlik düzeyleridir (Başaran 1988). Bu üç başlığa ilişkin detaylı bilgilere aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

### 2.1.5.1. Yöneticilerin Yeterlik Alanları

Yöneticilerin yeterlik alanları: yönetim kavramlarındaki yeterlik, insan ilişkilerinde yeterlik ve yönetim teknolojisinde yeterliklerinden oluşmaktadır (Başaran, 1988). Bu yeterlik alanlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler şöyledir:

**Yönetim Kavramındaki Yeterlik:** Yönetim biliminin uzmanlık alanlarından biri olan eğitim yöneticiliğinin belirli bir kurula yönelmiş hali okul yöneticiliğidir (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988). Okul yöneticiliği zor bir iştir. Okul yöneticiliği yapan kişiler, sistemi tüm öğeleri ile birlikte tanımak zorundadırlar (Özdemir, 2012). Yönetici, amacına kısa yoldan ve doğru bir şekilde ulaşabilmek için bilimsel ilkelere ihtiyaç duymaktadır. Nasıl ki öğretmenler, öğrenmiş oldukları öğretim yöntem ve ilkelerini derslerinde ustaca kullanabiliyorlarsa yöneticiler de yönetim ile ilgili ilke ve teknikleri kullandıklarında iyi bir yönetici olabilirler (Binbaşıoğlu ve Kilment, 1988).

Eğitimın amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticiler, eğitim yönetiminin kavramsal yeterliklerine sahip olmak zorundadırlar. Eğitim rgtlerinde yaşanan sorunların czm de yöneticilerin bu alandaki yeterliklerine bağlıdır. Bu alanda yeterli olan yönetici, içinde bulunduğu eğitim örgütünü bir sitem kuramı içinde bütünsellik ilkesiyle hareket ederek ele alabilmektedir (Başaran, 1988). Yönetsel yeterlikler, yöneticilerin yönetimsel sorunları anlayıp, yorumlamalarına da yardım eder (Başaran ve ınkır, 2013).

**Yönetim Teknolojisinde Yeterlik:** Yönetim teknolojisi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen hizmetlerde kullanılan bilgiye denir. Kullanılan yöntem ve teknikler, araç gereçleri kullanma bilgisi bu kapsama giren bilgilerdir. Bunların yanı sıra yönetim süreçleri içindeki bilgiler, program bilgisi, ğrenci ve işgören hizmetleri, bütçe yönetimi bilgileri de yine bu kapsam içinde değerlendirilen bilgilerdir (Başaran ve ınkır, 2013).

Yönetim teknolojisi ile ilgili işler daha çok alt kademelerdeki yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Bu durum da yönetimde alt kademelerden üst kademelere doğru çıkıldığında yöneticilerdeki yönetim yeterliklerinin azalmasına neden olmaktadır. Gün geçtikçe kullanılan araç-gereç sayısındaki artış ve kullanılan tekniklerdeki fazlalaşma ile değerren teknolojik gelişmeler, yöneticilerin bu konudaki yeterliklerini geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir (Başaran, 1988).

**İnsan İlişkilerinde Yeterlik:** İnsancıl yetenekler, iyi davranış kavramı içinde sınırlı kalmamalıdır. Bu davranış boyutunda öncelikle iyi davranışın amacı belirlenmelidir. Bireyler, sadece kendilerine davranıldığı gibi davranılması gerektiğini düşünmemeli; aynı zamanda kendi etkilenmese bile, başka birini geçici de olsa rahatsız edebilecek davranışlar sergilemekten ekinmelidir (Başar, 1998).

Yöneticiler, eğitimın amaçlarını gerçekleştirirken ilişki kurduğu insanların ihtiyaçlarına da cevap verebilmek için takım çalışmasına insanları motive etmelidir. Her kademedeki yönetici olma şartlarının başında, yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterli olmaları gelmektedir (Başaran, 1988). Eğitim yönetiminde insan ilişkileri, diğer yönetimlere oranla daha önemlidir; çünkü yönetici hem işgörenlerle hem öğrencilerle hem de toplumla ilişki kurmak zorundadır (Başaran ve ınkır, 2013).

### 2.1.5.2. Yöneticilerin Yeterlik Konuları

Yeterlik konuları üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar: yönetimin yapı, işlev ve süreç konularıdır (Başaran, 1988). Yöneticilerin yeterlik alanlarına ilişkin detaylı bilgiler ise aşağıda açıklanmıştır:

**Yapı Kurma ve Yenileştirmede Yeterlik:** Yapı kurma ve yenileştirme konusundaki yeterlik yöneticilerin siyasi, ekonomik ve toplumsal bilgileri ile ilgili yeterlikleridir (Başaran, 1988). Eğitim örgütlerinin yapı ve işleyişlerinin geliştirilebilmesi için yöneticiler, örgütün yapısı ve işleyişi konusunda yorum yapabilme, görüş sunabilme, uygulamayı gerçekleştirebilme yeterliklerine sahip olmalıdır (Başaran ve Çınkır, 2013). Eğitimin amaçlarının genel ve soyut oluşundan dolayı yöneticiler, bu amaçları okullara özelleştirirken doğrultusunu değiştirebilirler. Bunun yaşanmaması için yöneticiler, örgütün amaçlarını doğru bir şekilde anlamalı, uygulamaları ve diğer işgörenlerin de bu amaçları doğru bir şekilde anlamalarını sağlamalıdır (Başaran, 1988).

Eğitim yöneticileri, siyasi baskılara karşı örgütü korumalı ve amaçları doğrultusunda bütünleştirebilmelidir. Yöneticiler, siyasi otoritelerin kendilerine sundukları yararları kapılmaksızın örgütü, kendi yararları için kullanmamalıdır (Başaran, 1988).

**Yönetim İşlevinde Yeterlik:** Bir eğitim yöneticisi eğitim programlarını yönetmede, öğrenci ve işgören hizmetlerinde, eğitim ortamını oluşturmada ve bütçe konularında yeterli olmalıdır. Yöneticiler bu konudaki yeterliklerini de etkili şekilde kullanmalıdır (Başaran ve Çınkır, 2013). Yönetim ile ilgili işlevleri yerine getirme konusunda yöneticiler, gerekli koordinasyonu ve dengeyi sağlamada yeterli olmalıdırlar (Başaran, 1988).

**Yönetim Sürecinde Yeterlik:** Yönetim sürecindeki yeterlik, yöneticilerin başarısını da olumlu yönde etkiler (Başaran ve Çınkır, 2013). Bu durum da örgütün ve yönetimin etkililiğini beraberinde getirir (Başaran, 1988).

Fayol, yönetimin tanımını yaparken yönetimin temelini, fonksiyonlarının oluşturduğunu söylemiştir (Baransel, 1979). Yönetimi bir süreç olarak ele almış ve bu süreci sürekli olarak kendini yenileyen ve tekrarlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Fayol, bugün de geçerliliğini sürdüren yönetim fonksiyonlarını; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetim olmak üzere beş alt başlık altında incelemiştir (Genç, 2012). Gulick de Fayol gibi yönetimi fonksiyonlarına

ayırarak incelemiştir. Fayol' un yönetim süreçlerini (PÖYED: Planlama, Örgütlenme, Yönelme, Eşgüdümleme, Denetleme) yeniden düzenleyerek ele almıştır (Öztaş, 2014).

Gulick, işbölümünün üzerinde durmuş ve uzmanlaşmanın yararlı olduğunu belirtmiştir. Ancak işbölümünün beraberinde koordinasyon sorununa neden olduğunu söylemiştir ve bu sorunu ortadan kaldırmanın yollarını araştırmıştır. Gulick, yönetim fonksiyonlarına *raporlama* ve *bütçelemeyi* eklemiştir (Eren, 2013). Gulick, 1937 yılında Fayol' un beş temel yönetim ögesini yediye çıkartmıştır. Bunlar; planlama, örgütlenme, işgören alma, yönelme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçelemedir. Bu ögelerin İngilizce isimlerinin baş harfleri *POSDCoRB* şeklinde birleştirilerek yönetim süreci kısaca isimlendirilmiştir (Luthans, 1973; Akt: Başaran, 1989).

Planlama; ulaşılmak istenilenler hedefler için gerekli olan yöntemleri içeren taslaktır. Örgütlenme; planlamayı uygulamaya koymak adına işlerin koordinasyonla düzenlenmesini ve yetkinin resmileşmesini sağlayan yapıyı oluşturmaktır. Kadrolama; personel fonksiyonları ile ilgili işlemleri ve çalışma koşullarının elverişliliğini koruyan düzenlemeleri kapsar. Yönelme; karar verme işlemini, kararın iletilip uygulanmasını ve astların değerlendirilmesini içermektedir. Eşgüdümleme; örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütün birlikte hareket ettiği etkinlikleri içerir. Belgeleme (Rapor Etme); kayıt, inceleme ve denetim aracılığıyla amaçlara ulaştıracak olan etkinliklerin planlara göre yapılmasını sağlar ve gerekli görülen düzeltici önlemler alınır. Belgeleme sayesinde hesap vermekle yükümlü olunan kişilere gereken bilgilerin verilmesi sağlanır. Bütçeleme; örgütün bütçeleme faaliyetlerinin tamamını kapsayan yönetim fonksiyonudur (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Yöneticilerin, yönetim sürecinde başlıca yeterlikleri sorun çözme sürecidir. Yöneticiler, bu süreçle birlikte diğer yönetim süreçlerini de gerektiği şekilde yerine getirme yeterliğine sahip olmalıdırlar (Başaran ve Çinkır, 2013).

Yönetim süreci fonksiyonlarının sonuncusu kontrol (denetim) dür. Fayol' a göre bu fonksiyon ile kuruluşun belirlenmiş olan programlar, emirler ve ilkeler doğrultusunda ilerleyip ilerlemediği tespit edilir. Kontrolün amacı yapılan yanlışları belirlemek ve bu yanlışların düzeltilip tekrar etmesinin önüne geçmektir (Baransel, 1979). Yönetici, bu fonksiyon aracılığıyla hedeflere ulaşma düzeyini belirler. Hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler hakkında yönetici bilgi sahibidir (Dale, 1993).

Kontrol, derece derece yönetici yardımcıları tarafından gerçekleştirilir. Her birim kendi memurlarının denetimini gerçekleştirir. En yüksek mevkide bulunan amir de hepsinin denetimini gerçekleştirir. Kontrolü gerçekleştirecek işin karmaşık olduğu durumlarda özel olarak tayin edilen ve müfettiş ya da kontrolör olarak isimlendirilen kişilerce kontrol yapılır (Fayol, 2005).

17 Nisan 2015 tarihli ve 29329 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin" 54. maddesi gereğince; eğitim kurumlarında görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin performansları her ders yılı sonunda eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirilecektir. Bu yönetmelikle birlikte ilkokullarda çalışan öğretmenlerin performanslarının değerlendirme görevi de okul yöneticilerine verilmiştir. Aynı yönetmelikte öğretmen performansını değerlendirilmesinin 50 kriterden oluşan form (EK 1) üzerinden yapılacağı da belirtilmiştir. Yönetmeliğin yürürlüğe girme tarihi ise 65. maddede, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı olarak belirlendiği açıklanmıştır.

Okul amaçlarını gerçekleştirebilmek için işgörenlerini ve çalışmalarını zamana uygun, koordinasyonu sağlamış, emirler doğrultusunda yönlendiren ve denetimleri gerçekleştiren kişi okul yöneticisidir (Gürsel, 2013). Örgüt, neleri gerçekleştirebildiğini görmelidir; çünkü hedeflerine ulaşabilmesi için var olan durumun değerlendirmesini yapmak zorundadır. Örgüt için bu durum analizi ne anlam ifade ediyor ise işgören için de performans değerlendirmesi aynı anlamı ifade etmektedir (Şengül, 2010). Öğretmen performansının değerlendirilmesi, denetim için önemlidir (İ. Aydın, 2013).

Performans kelimesinin tam karşılığı Türkçe' de bulunmamaktadır; ancak performansı, çalışanın yaptığı işin başarı düzeyi şeklinde tanımlayabiliriz. Bu kavram sadece başarıyı değil; başarı kadar başarısızlığın da değerlendirilmesini kapsar. Bu nedenle de başarı kavramının tanımlanması önemlidir. Performans değerlendirmede başarı, amacın gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (İ. Aydın, 2013). Performans değerlendirmesi ile kişilerin etkin olma ve başarı düzeyleri ile ilgili ölçümler yapılır. Bu zor bir iştir. Bu zorluğun nedeni; insan ile ilgili bir değerlendirmenin yapılıyor olması ve performansın tamamen öznellikten uzak bir kavram olmayışıdır (Fındıkçı, 2012). Okul yöneticileri, öğretmenleri değerlendirmeden önce öğretmenlere gerekli yetiştirme ortamını ve olanaklarını oluşturmalıdır. Yöneticiler, tüm bu olanakları hazırlayıp öğretmenlere sunduktan sonra öğretmenleri değerlendirme haklarının olduğunu düşünmelidirler (Bursalıoğlu, 2013).

### 2.1.5.3. Yöneticilerin Yeterlik Düzeyleri

Yönetim alanı ve konularında yöneticiler, yüzeysel bilgilere sahip olmamalı, uzmanlık düzeyine ulaşmalıdırlar; çünkü yönetimdeki yeterlik düzeyinin düşüklüğü örgüt için tehlike oluşturabilir. Yöneticilerin yönetimdeki uzmanlaşmalarıyla; kişiliklerini ve yetkilerini bütünleştirdiklerinde sahip oldukları uzmanlık yetkilerini daha da güçlendirmektedirler (Başaran, 1988).

Yöneticilerin yeterlik düzeyleri en düşükten en yükseğe doğru sırasıyla; tanıma-anma, anlama-kavrama, yorumlama-yargılama, yapma ve uygulamadır. Yöneticiler eğitim yönetimi alan ve konularında bu dört temel düzeyde bilgi ve becerilere sahiptirler. Ancak bazı konularda tanıma-anma düzeyinde bilgi sahibi olmak yeterliyken; bazı konularda daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri yeterliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler, sahip oldukları yeterliğe göre yönetim kademelerine atanmalıdır. Bu nedenle üst makam yöneticileri, makama atayacakları yöneticileri iyi tespit etmelidirler (Başaran ve Çınkır, 2013).

Eğitim sisteminde yaşanan gelişmeler ile hem örgütü hem de yönetimi değişime zorlar. Eğitim yönetimi ile birlikte okul yönetiminin bir bilim alanı olarak gelişmesi, okulların bir sistem olarak büyüüp gelişmeleri, eğitimde alan uzmanlığının başlaması ve uzmanlık alanlarını çeşitlilik göstermesi, işgörenlerin gelişimine yönelik yöntemlerin yenilenmesi ve programlara ilginin artması, bireylerin yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaç duyması, eğitim örgütlerinde geç ve yeni kuşağın birlikte çalışmasıyla oluşan kuşak farkı sorunu, motivasyon yöntemlerinin yenilenmesine duyulan ihtiyaç gibi durumlar, eğitim yönetimi ve okul yönetiminde değişimi zorunlu hale getirmiştir (Kaya, 1993). Değişimi görmezden gelen bir yönetici, en büyük risklerden birini almıştır. Bu nedenle yöneticinin, değişimi yönetmesi için gerekli olan yönetim donanımı; yeni bilgi, beceri, tutum ve davranışlarla birlikte sürekli olarak değişim göstermektedir (Demir, 2003). Yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte öğretim; öğretmen, yönetici ve uzmanların işbirliği içinde çalışması gereken bir alan haline gelmiştir (Başaran ve Çınkır, 2013).

Geçmişten günümüze denetim uygulamaları incelendiğinde son dönemdeki denetim anlayışında örgüt içindeki insan kaynaklarının gelişimi ve etkili kullanımının amaçlandığı görülmektedir (Aydın, 2014a). Müfettişler, eğitim işgörenlerinin mesleklerinde daha başarılı olmalarını ve gelişimlerini denetim yoluyla rehberlikte ve mesleki yardımda bulunarak, işbaşında yetiştirerek gerçekleştirmektedirler (Taymaz, 2013). Okullarda gerçekleştirilen denetimden beklenen; eğitim işgörenlerinin mesleki

gelişimlerini sağlamaktır (Kızılkanaat, 2011). Tüm bunların yanı sıra denetimin amaçları incelendiğinde bu amaçlardan birinin; denetim sürecinde yer alan kişilerde gelişme isteği oluşturmak olduğu görülmüştür (Aydın, 2014a).

Başarılı örgütlerin, çevresel şartları göz önünde bulundurarak değişimi gerçekleştirmeyi ve sürdürülebilirliğini öğrendikleri söylenebilir (Terzi, 2016). Hem dinamik hem de açık bir sistem olarak kabul edilen eğitim sistemi, çevresinde yaşanan her türlü değişime açıktır. Zaten eğitim sisteminin dinamik yapısı, sistemin zamana ve şartlara uygun olarak değiştiğini ifade eden bir kavramdır. Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan okulların da sisteminin bu özelliklerine sahip oldukları söylenebilir (Şirin, 2012). Okul yöneticileri, okulu bir sistem bütünlüğü içinde değerlendirmelidir (Açıkalın, 1994). Bu nedenle; okul yöneticileri, yaşanan bu değişimlere uyum sağlayabilmek için yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmelidir (Özdemir, 2012).

Türk Eğitim Sistemi bir sistem bütünlüğü içinde ele alındığında, danışma ve denetim birimlerinin bu sistemi yaşatan alt sistemleri oluşturduğu söylenebilir. Etkili eğitim işgörenlerinin okullara alınması, bu sistemler ile bağlantılıdır (Terzi, 2014). Denetim bu açıdan ele alındığında; içinde geliştirme aşamalarını da barındıran sosyal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Köklü, 1996).

Örgütlerde yaşanacak değişimlerde, kültürel değişim de planlanmalıdır; çünkü kültürel değişimin planlanmadığı bir değişim ilk fırsatta terk edilebilir. Örgütün iş düzeni içinde değişimin gerçekleşeceği şeyleri terk etmede zorluk yaşanacağı durumlar söz konusu ise burada insan unsuruna dikkat edilmelidir. Çünkü değişimi benimseyip inanmayan insanlar değişim sonunda, mutsuzluğu da bu değişimin içine dâhil etmektedirler. Bu durum örgüt performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütte oluşabilecek dengesizlik durumu, örgütte yetersizlik durumu oluşturabilir. Örgütün bu durumdan kurtulması için değişimi yaşaması gerekir (Terzi, 2016).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Bu başlık altında müfettişlerinin gerçekleştirdikleri denetim ve yöneticilerin mesleki gelişimleri ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Can ve Gündüz (2016), “İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin, Maarif Müfettişleri ve Okul Müdürlerinin Yapmış Olduğu Rehberlik Çalışmalarından Yararlanma Düzeylerinin İncelenmesi” isimli araştırmasıyla, resmi ilkokullarda görevli öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanan veriler, içerik analizi ile analiz edilmiştir. Araştırmada; öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun, okul müdürleri ve maarif müfettişlerinin etkili bir rehberlikte bulunamadıkları ve öğretmenlerin bu rehberlik çalışmalarından yeterli derecede yararlanamadıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonunda ortaya çıkan bir başka sonuç ise öğretmenlerin, rehberliğin eğitimi okul müdürleri tarafından yapılmasının faydalı olduğunu düşüncesine sahip olmalarıdır.

Arslanargun ve Tarku (2014)’ nun “Öğretmenlerin Mesleki Denetim ve Rehberlik Konusunda Müfettişlerden Beklentileri” isimli araştırmanın amacı; öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda eğitim müfettişlerinden beklentilerini tespit etmektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Üç ayrı ilden toplam 64 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verileri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda; öğretmenlerin büyük çoğunluğunun denetim sistemi ve müfettişlere karşı olumsuz tutumları olduğu görülmüş ve rehberlik boyutunun ihmal edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Serpen (2014)’ in “Maarif Müfettişlerinin Denetimde Karşılaştıkları Sorunlara Karşı Algı Düzeylerinin İncelenmesi” isimli araştırmasının amacı cinsiyete göre, müfettişlik için görev öncesi alınan eğitime göre ve kıdeme göre müfettişlerin denetimde karşılaşılan problemleri algılama derecelerini belirlemek; Türkiye’de denetimde var olan sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri getirmektir. Araştırmanın çalışma grubu; tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen; 2013-2014 eğitim öğretim yılının ikinci yarısında Çanakkale ilinde görev yapan; 1 kadın 17 erkek maarif müfettişi ve görüşmeye katılan 1 kadın 12 maarif müfettişi oluşturmuştur. Araştırmada karma modeli kullanılmıştır. Müfettişlerin denetimde karşılaştıkları sorunları belirlemek için Doç. Dr. Ali Rıza Terzi (1996) tarafından geliştirilen *Müfettişlerin Tefitte Karşılaştıkları Sorunlar Anketi* ve yarı yapılandırılmış ölçek formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise SPSS 16.0 paket programı



kullanılmıştır. Görüşme formlarından elde edilen bilgiler de içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre cinsiyet, müfettişlik öncesi göreve hazırlık için gidilen okul ya da kurslara ve müfettişlerin öğretmen ve yöneticilerle çok sorun yaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır; ancak, fazla iş yükü, müfettiş sayısının azlığı, ani çıkan soruşturmalar ve hizmet içi eğitim yoluyla müfettişlerin kendilerini geliştirme imkânı bulamamalarından dolayı müfettişlerin görevlerini tam olarak yapmalarına engel oluşturduğu anlaşılmıştır.

Sivrikaya (2014), “Çağdaş Denetime İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Maarif Müfettişlerinin Algıları” isimli çalışmasıyla araştırmanın örneklemini oluşturan Doğu Marmara Bölgesinde belirlenen 100 öğretmen, 100 okul yöneticisi ve 100 maarif müfettişine ulaşıp çağdaş denetim ölçeği uygulanarak, deneklerin çağdaş denetim algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi için elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama gibi istatistiksel değerler ile t-testi, tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Çağdaş denetim algısında cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumuna göre farkları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin, yöneticilerin ve maarif müfettişlerinin uygulanan bilimsel denetim anlayışından şikâyetçi oldukları görülmüştür.

Aküzüm ve Özmen (2013)’ in “Eğitim Denetmenlerinin Rollerini Gerçekleştirme Yeterlikleri Bir Meta-Sentez Çalışması” isimli araştırmanın amacı; Türkiye’deki eğitim denetmenlerin rollerini gerçekleştirmedeki yeterliklerine ilişkin mevcut durumu, meta-sentez yöntemi ile ortaya koymaktır. Araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı yüksek lisans ve doktora tezleri taranarak 18 tane çalışma, araştırmanın kapsamına alınmıştır. Toplanan veriler, meta-analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda; denetmenlerin kendi yeterliklerini “yüksek” düzeyde buldukları; okul yöneticilerinin ise denetmenlerin yeterliklerini “orta” düzeyde buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Kayıkçı ve Uygur (2012), “İlköğretim Okullarının Denetiminde Mesleki Etik (Bir Durum Çalışması)” isimli çalışmasında denetim etkinlikleri sırasında müfettişlerden beklenen etik ilkelerin neler olduğunu; bu ilkelerin müfettişlerce ne derece yerine getirdikleri belirlemek ve müfettişler, okul yöneticileri, sınıf öğretmenlerinin konuyla ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sekiz ayrı ilden seçilen 12 eğitim denetmenini, 10 ilköğretim okulu yöneticisini ve 18 ilköğretim okulu öğretmenini kapsamaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonunda denetimde etiğin önemli görüldüğü; ancak etik ilkelerin yeterince uygulanamadığı ortaya çıkmıştır.

İnsan ilişkileri ve iletişim becerilerini kullanmak, ortamın koşullarına göre denetim yapmak, belli bir standarda göre denetleme yapmak, öğretmeni geliştirici tavsiyelerde bulunmak, okulda yemek ve ikram kabul etmemek, müdür odasına karargâh olarak kullanmamak, denetime yeterince zaman ayırmak ve gelişmeleri takip etmek, denetmenlerden beklenen etik davranışlardır.

Kızılkant (2011) "İlköğretim Okullarında Yapılan Denetim Etkinliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri Üzerine Katkısı" adlı çalışması ilköğretim okullarında yapılan denetim etkinliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerindeki katkısının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla 2010-2011 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Anadolu yakasındaki ilköğretim okullarında görev yapan 362 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Amaca uygun olarak genel tarama modeli kullanılmış ve veriler anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan veriler t testi ve Oneway ANOVA ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ancak genç öğretmenlerin konuya ilişkin algılarının, kendilerinden daha yaşlı olan öğretmenlere göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aypay (2010), "Denetçi Profiline İlişkin Sorunlar" isimli araştırmasında ilköğretim müfettişlerinin profilini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 40'in üzerindeki ilden gelen 128 müfettiş oluşturmaktadır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Kay-kare gibi istatistiksel kullanılmıştır. Denetçilerin Türk Eğitim Sistemi'nin en önemli eğitim sorunu olarak öğretmen niteliklerini gördükleri; rehberlik, iletişim ve liderlik konularında eğitimlere ihtiyaç duyduklarını; bilgi ve iletişim teknolojisinin konusunda kendilerini geliştirmek istedikleri; zamanlarının büyük kısmını eğitim öğretim dışındaki etkinliklere ayırdıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Işık (2010)' ın yapmış olduğu "İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenin Mesleki Gelişimine Katkısı" isimli araştırma, ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine olan katkısını tespit etmek; öğretmenlerin beklentilerini ortaya çıkarmak ve bu konuda ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi hususunda öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada verileri, İstanbul'un üç ilçesinde tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş 18 ilköğretim okulunda çeşitli branşlarda 323 öğretmene anket yoluyla uygulanmış. Verilerin istatistiksel analizi SPSS 18.0 ile yapılmıştır. Cinsiyet ve okul değişkenleri için t – testi çözümlenmesi yapılırken; kademe değişkeni için Kruskal-Wallis H Testi; yaş, branş, meslekte çalışma süresi (kıdem) ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için de tek yönlü varyans

analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yardım isteme, kolay ilişki kurabilme ve duygularını ifade etme konularında erkek öğretmenlere göre daha istekli oldukları görülmüştür. Yaş gruplarına göre; öğretmenlerin müfettişler ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre 21–25 yaş grubundaki en genç öğretmen grubunun müfettişlerin kendileri üzerindeki etkilere ilişkin görüşlere en olumlu cevapları verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kıdem değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Rüzgâr (2010)' ın "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Katkıları" isimli araştırmasının amacı; ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki gelişimlerinde okul yöneticilerinin katkılarını belirlemek ve bu kapsamda önerilerde bulunmaktır. Araştırmada ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İstanbul'un Anadolu Yakası'ndaki çeşitli ilçelerde yer alan 20 farklı ilköğretim okulunda görev yapan toplam 369 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmada geliştirilen anket aracılığı ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmen görüşlerinin aralarında anlamlı fark olup olmaması ile t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulaması yapılmış, sonrasında elde edilen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin katkıları ile ilgili bulgulara rastlanmıştır.

Akbaba Altun ve Memişoğlu (2008), öğretmenlerin performans değerlendirilmesine ilişkin olarak öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişi görüşlerini ortaya koymak amacıyla "Performans Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri" isimli çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Veriler açık uçlu anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda; mevcut denetim sisteminin öğretmenlere yeterince rehberlik sağlayamadığı ve denetimin yeniden yapılandırılması gerektiği bilgisine ulaşılmıştır.

Demirkol (2008)' un "İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları" isimli araştırması, ilköğretim müfettişlerinin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri, İstanbul ilinde 3 ilçeden yansız olarak seçilen, toplam 240 idareci ve çeşitli branşlardaki öğretmenlere anket yoluyla uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı uygulanmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını test

etmek için t testi ve çoklu değişkenlerin olduğu durumlarda ANOVA analizi kullanılmıştır. Cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlar; erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere oranla “Öğretmenin başarısını onore ederek öğretmenle paylaşır.” maddesine anlamlı düzeyde daha fazla katılırken; öğrenim düzeyleri değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında bir farklılığa rastlanmamıştır; ancak yaş değişkeni, idari görev unvanı ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Aslan (2000), “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Yönetici Teftişine Konu Olan Görevlerinin Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş ili örneği)” isimli araştırmasıyla ilköğretim müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin değerlendirmelerine göre; yöneticiler, yönetici teftişine konu olan fiziki durum, yönetim-eğitim-öğretim, personel işleri, öğrenci işleri, büro-hesap-aynıyat işleri ile ilgili görevlerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerini belirleyerek teftiş sisteminin gelişmesine katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, Kahramanmaraş ilinde görevli 50 ilköğretim müfettişi ile 1999-2000 il merkezi ve ilçe sınırları içindeki ilköğretim okullarında görevli 127 okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri 50 ilköğretim müfettişi ve 43 ilköğretim okulunda görevli 109 okul yöneticisinden elde edilmiştir. Verilerin toplanmasında, araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Grupların görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma hesaplarından yararlanılmış, grupların görüşleri arasındaki farkın araştırılmasında ise t testi uygulanmıştır. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin ulaşılan sonuçlar şöyledir: Birinci alt probleme ilişkin verilere göre; Müfettişler, okul yöneticilerinin fiziki durum, yönetim-eğitim-öğretim, personel işleri ile ilgili görevlerini "orta" düzeyde, öğrenci işleri, büro-hesap ve aynıyat işleri ile ilgili görevlerini "çok" düzeyde gerçekleştirdiklerine inanmaktadırlar. İkinci alt probleme ilişkin verilere göre; okul yöneticileri fiziki durum, yönetim-eğitim-öğretim, personel işleri ile ilgili görevlerini "çok" düzeyde, 115 öğrenci işleri, büro-hesap ve aynıyat işleri ile ilgili görevlerini ise "pek çok" düzeyde gerçekleştirdiklerine inanmaktadırlar. Üçüncü alt probleme ilişkin verilere göre ise; ilköğretim okullarında yönetim teftişine konu olan görevlerin yerine getirilmesinde ilköğretim müfettişlerinin değerlendirmeleri ile okul yöneticilerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır.

Turan (1999)' ın “İlköğretim Müfettişleri Kurum Denetiminin Etkililiği” isimli araştırmasında amaç; Türk Milli Eğitim Sistemi Teftiş alt sisteminin, kurum denetimindeki etkililik düzeyini tespit etmektir. Araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Türkiye genelinde ekonomik, sosyal ve ulaşım şartlan yönünden birbirine benzerlik gösteren beş alt evrenden üçer il (5. hizmet bölgesinden dört il)

random yoluyla tespit edilerek araştırmanın belirlenen bu 16 ilden 320 ilköğretim müfettişi ve 320 ilköğretim okulu müdürü, araştırmanın örneklemini oluşturulmuştur. Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde t testi ile gruplar arasındaki anlamlı bir farkın olup olmadığı test edilmiştir. Müfettiş grubunun, değişkenlere göre verdikleri yanıtlar arasında, anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Anlamlı bulunan "F" değerinden sonra, farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulabilmek amacıyla LSD testi kullanılmıştır. Araştırma sonunda; kıdemli müfettişlerin, kıdemsiz müfettişlere göre; yöneticilik yapan müfettişlerin, yöneticilik yapmayanlara göre; dört yıllık fakülte mezunlarının, 2 + 2 kurs mezunlarına göre *kurum denetiminde* daha başarısız olduğu görülmüştür.

Algün (1998), "İlköğretim Okulları 1. Kademe Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Denetleme Yeterliliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri" isimli araştırmasında ilköğretim okulu I. kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin denetim yeterliliği konusundaki algı ve beklentilerini ortaya çıkarmak ve bunun daha yeterli hale gelmesi için öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır. Verilerin toplanmasında, araştırmacı tarafından geliştirilen *Okul Müdürünün Denetleme Yeterliliği* ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini; Kars ili sınırları içinde bulunan 16 ilköğretim okulundan 139 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesinde SPSS kullanılmıştır. Deneklerin denetim etkinliklerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi, scheffe anlamlılık testi ve duncan testleri kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada sonucunda: ilköğretim okulu I. kademe öğretmenlerinin, okul müdürleri denetleme yeterliliğini "çok" yeterli algıladıkları ve "pek çok" düzeyinde denetleme yeterliliğine sahip olmalarını bekledikleri görülmüştür. Öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin I. kademe öğretmenlerini denetlerken "Çağdaş Denetim İlkelerini" uygulama, "Öğretimin Denetimi", "Fiziki Koşullar", "İnsan İlişkileri", "Öğretmeni Geliştirme" ve "Denetim Sorunlarını Paylaşma" boyutlarında istenilen düzeyde olmadıkları düşüncesindedirler. Öğretmenler, okul müdürlerinin denetimleri sırasında, en çok *Fiziki Koşullar* düzenlenmesine, en az da "Öğretimin Denetimi" alt boyutuna önem verdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerinin, denetim uygulamalarında öncelikle "İnsan İlişkileri" ve "Öğretmeni Geliştirme" konusunda yeterli olmasını istemişlerdir.

## 2.2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Arman, Thalib ve Manda (2016)' nın "Endonezya'daki Lise Öğretmenlerinin Başarılarının Artmasında Okul Müdürlerinin ve Eğitim Müfettişlerinin Etkileri" isimli çalışmasında; Maros bölgesindeki lise öğretmenlerinin performansları ve çalışma motivasyonları üzerinde müfettişlerin ve okul müdürlerinin yeterliklerinin etkilerini incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada çok fazla sayıda öğretmene ulaşılmış, bölgedeki 734 öğretmenin tümü araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yeterlikleri beş boyuta dayandırılmıştır. İlk boyut öğrenme ve başarı boyutu; ikinci boyut eğitsel liderlik özelliği taşımak, üçüncü boyut öğrenme çevresini düzenlemek, dördüncü boyut eğitim öğretimde ölçme ve değerlendirmeyi düzenlemek, beşinci boyut ise kişilik özellikleri üzerindeki sosyal ilişkilerinin yeterlikleridir. Araştırmada, okul müdürlerinin ve müfettişlerin öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Allen (2015), "Eğitim Kalitesini Geliştirmek İçin Etkili Okul Yönetimi ve Denetim" isimli araştırmasında okul yönetimi ve denetiminin kaliteli bir eğitim sağlamadaki önemini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kaliteli bir eğitim sağlamaları için yeterlik ve deneyim fonksiyonlarının en üst düzeyde olması gerektiği anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin ve deneticilerinin yeteneklerini geliştirmeleri için konferans, seminer, workshop gibi eğitim programlarına katılmaları tavsiye edilmiştir.

Hallinger ve Heck (1998), "Okul Müdürlerinin Okul Etkililiğine Olan Katkısının Belirlenmesi" isimli çalışmasında; 1980 ve 1995 yılları arasında, okul müdürleri ve öğrenci başarıları arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamışlardır. İlk araştırmaların kavramlara ve yöntem bilimlerine odaklandığı görülmüştür. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin, okul etkililiğine ve okul gelişimine katkısı olduğu ve bu katkının önemli olduğu anlaşılmıştır.

Yukarıda özetlenen ilgili araştırmalardan; araştırmaların müfettiş rolleri, öğretmenlerin mesleki gelişimleri, okul yöneticilerinin görevleri, performans değerlendirme, denetim sorunlarına yönelik olduğu anlaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda özellikle müfettişlerin ve okul yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimleri ilişkisine yönelik araştırmaların fazla olmasına rağmen müfettişler tarafından gerçekleştirilen denetim etkinliklerinin; yöneticilerin mesleki gelişimleri ile olan ilişkisini temel alan çalışmalara rastlanılmaması dikkat çekicidir. Alanda

yaşanan bu boşluğu doldurmada yardımcı olacağı düşüncesinden hareketle bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerini çözümlmek için verileri toplama sürecinde izlenen yöntemi somutlaştırmak amacıyla; sırasıyla araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Maarif müfettişlerinin, ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine sağladığı katkının araştırıldığı bu çalışmada, nicel ve nitel araştırma desenlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem deseni kullanılmıştır. Christensen, Johnson ve Turner (2015) karma yöntem araştırmalarını, nicel ve nitel araştırma tekniklerinin birleştirildiği bir araştırma olarak tanımlamışlardır.

Karma yöntem deseni, nicel verilerden elde edilen bulguların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu desen, nicel ve nitel yöntemlerin sınırlılıklarını her iki araştırmanın güçlü yönleriyle telafi etmektedir. Bunun yanı sıra bir araştırmanın sonuçlarının, bu araştırma problemini açıklamada yetersiz kaldığı zamanlarda veya daha derinlemesine açıklamalara ihtiyaç duyulduğu durumlarda karma yöntem araştırmaları kullanılabilir (Creswell ve Plano Clark, 2007).

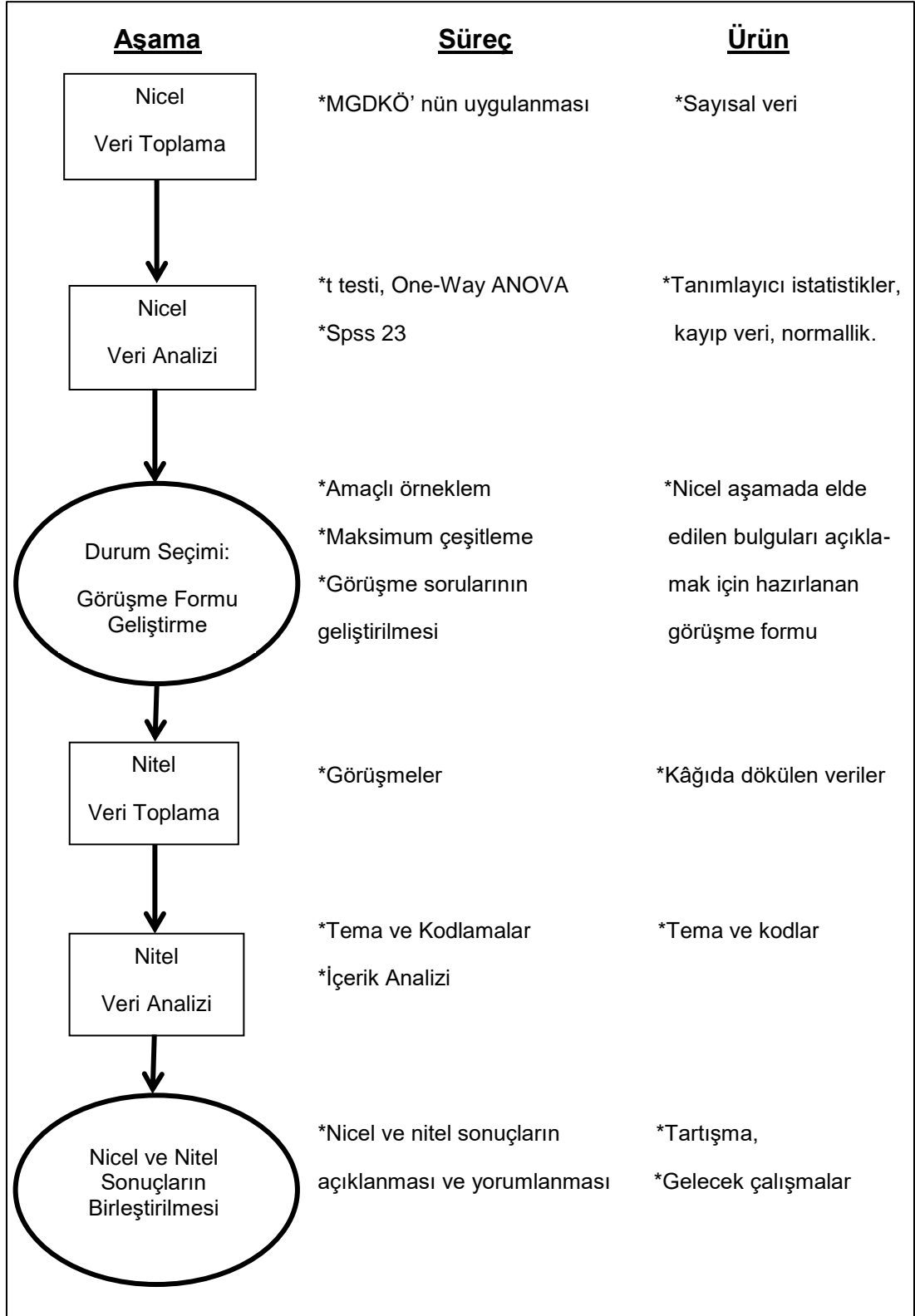
Karma yöntem deseninin dört temel çeşidi vardır. Bunlar; yakınsayan paralel desen, açıklayıcı sıralı desen, keşfedici sıralı desen ve iç içe karma desendir (Creswell ve Plano Clark, 2007). Açıklayıcı sıralı desen, açıklayıcı desen olarak da bilinir (Creswell ve Plano Clark, 2014). Bu karma desen sürecine nicel verileri toplayarak başlanır. Nicel veriler toplandıktan sonra analiz edilir ve elde edilen veriler doğrultusunda nitel verileri toplama süreci şekillenir. Verilerin toplama süreci ise üç aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle nicel veriler analiz edilir, sonrasında nitel verilerin analizi gerçekleştirilir. Nitel verilerin nicel verileri açıklamak için nasıl kullanıldığı da karma yöntem araştırma sorularının analizi ile gerçekleştirilir ve süreç



tamamlanır. Veri analizindeki temel kararlar; nicel analizin katılımcılarını belirlemek, hangi sonuçların nitel açıklamaya ihtiyaç duyduğunu tespit etmek ve nitel bulguların, elde edilen nicel bulguları nasıl açıkladığının kararını vermektir (Creswell ve Plano Clark, 2014). Bu bağlamda, maarif müfettişleri tarafından gerçekleştirilen denetim etkinliklerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilediğini ve yöneticilerin mesleki gelişimleri üzerine etkisinin maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticileri gözünden nasıl değerlendirildiğini incelemeyi amaçlayan bu araştırmada karma yöntem desenleri arasından açımlayıcı sıralı desen kullanılmıştır.

Araştırmanın nicel bölümü, maarif müfettişlerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine katkısının bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla tarama modelinde desenlenmiştir. Karasar (2012)' a göre tarama modelindeki araştırmalara konu olan olay, birey, nesne vb. içinde bulunduğu koşullar çerçevesinde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın nitel bölümü ise maarif müfettişlerinin ilkokul yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkılarına yönelik hem müfettişlerin hem de yöneticilerin düşüncelerini belirlemek amacıyla durum çalışması deseni kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011) durum çalışmasını, belirli bir duruma ilişkin etkenlerin bütüncül yaklaşımla ve derinlemesine araştırıldığı nitel araştırma desenlerinden biri olarak tanımlamıştır.

Araştırmada kullanılan nicel ve nitel araştırma yöntemleri, Creswell ve Plano Clark (2014)' in da belirttiği gibi; aşamalar arasındaki etkileşim seviyesi, ilişkisel öncelik, zamanlama ve birleştirme işlemleri faktörlerine karar verildikten sonra sıralı zamanlama uygulaması doğrultusunda kullanılmıştır. Bu araştırma sürecini gösteren diyagram Şekil 3' de belirtilmiştir.



**Şekil 3.** Araştırmanın Süreç Diyagramı

Şekil 3' de belirtilen süreç diyagramı; açıklayıcı sıralı desenin iki farklı basamağını göstermektedir. Açıklayıcı sıralı desen özellikleri dikkate alındığında çalışmanın sembolle gösterimi “nic → NİT= önemli faktörleri açıklama” şeklindedir

(Creswell ve Plano Clark 2014). Diyagramda da belirtildiği gibi araştırmaya öncelikle nicel veriler toplanarak başlanmıştır. Nicel veriler toplanırken MGDKÖ kullanılmıştır. Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Nicel analizler sonucunda, katılımcıların çoğunlukla denetimin mesleki gelişimlerine “Bazen” katkısı olduğunu dile getirdikleri bulgulanmıştır. Ancak nicel analiz sonucundan beklenen durum; denetimin yöneticilerin mesleki gelişimlerine her zaman katkısının olması gerektiğidir. Bu nedenle nicel analiz sonuçlarını daha ileri düzeyde anlayabilmek için araştırmanın ikinci basamağına ihtiyaç duyulmuştur. Araştırmanın ikinci basamağı olan nitel aşamada, nicel sonuçları açıklamaya yardımcı olması için maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine sorulmak üzere görüşme formları hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formlarındaki sorular her iki gruba da yöneltilerek araştırmanın nitel verileri toplanmıştır. Toplanan nitel veriler, içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonunda ise nicel ve nitel aşama sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Bu araştırmada, verilere ulaşılabilirlik, ekonomiklik, geri dönüşüm ve kontrolün sağlanmasındaki güçlüklerden dolayı Türkiye’deki tüm ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişlerine denetimin katkısını ölçmenin mümkün olmaması sebebiyle çalışma evreni seçme yoluna gidilmiştir. Bu gerekçeyle 2015-2016 eğitim öğretim yılında Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı olan Altıeylül, Karesi, Ayvalık, Balya, Bandırma, Bigadiç, Burhaniye, Dursunbey, Edremit, Erdek, Gömeç, Gönen, Havran, İvrindi, Kepsut, Manyas, Marmara, Savaştepe, Sındırgı ve Susurluk ilçelerinde bulunan kamu okullarında görev yapan 473 kişi çalışma evreni olarak belirlenmiştir.

Çalışma evreninin tamamına ulaşmak çoğunlukla mümkün olamamaktadır. Bu nedenle çalışma evreni içinden bu evreni temsil edecek birimler belirlenmektedir. Verilerin alınacağı bu birimler belirlenirken çalışma evrenini nitelik ve nicelik açısından temsil etmelidir. Çalışma evrenini temsil edecek olan bu birime örneklem denir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011). Örneklem büyüklüğü formülü aracılığıyla 225 kişi araştırmanın örneklemini için yeterli bulunmuştur. Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden 25.12.2015 tarihinde alınan izinle 28.12.2015 ile 19.02.2016 tarihleri arasında MGDKÖ, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak ve belirlenen nicelik dikkate alınarak seçilen 278 ilkokul yöneticisine uygulanmıştır. 278

ilkokul yöneticisinden geriye dönen anketlerden 10 kişinin ölçeği değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırmanın nitel veri kaynağını da 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Balıkesir merkez ve ilçelerindeki kamu okullarında görev yapan ve nicel verilerin elde edildiği örneklem kapsamında yer alan, amaçlı örnekleme çeşitlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi yardımıyla seçilen ilkokul yöneticileri ile araştırmanın örneklem çeşitlemesi yoluyla geçerliği ve genellenebilirliği arttırmak ve yöneticilerin görüşme sonuçlarında elde edilen bilgilerle karşılaştırmalarda bulunabilmek amacıyla Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan maarif müfettişleri oluşturmaktadır.

Yıldırım ve Şimşek (2011) nitel araştırmalarda kullanılan çeşitleme kavramının sadece veri toplama yöntemlerinde değil, araştırmaya katılan bireylerden elde edilen bulguların benzer bilgiler verebilecek başka bireylerle de teyit ettirilebildiği örnekleme çeşitliliğinde de kullanılabilirdiğini belirtmiştir. Araştırmanın nitel şamasında kullanılan maksimum çeşitlilik örneklemesinde ise amaç; probleme taraf olabilecek çeşitlilikteki bireylerin yer aldığı küçük bir örneklem grubunu oluşturmaktadır. Böylece çeşitlilik gösteren durumlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar bulunarak elde edilen çeşitliliğe göre problemin farklı boyutları ortaya koyulmuş olur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Patton (1987) ise maksimum çeşitlilik örneklemesinin, farklı özellikler gösteren durumlara ilişkin ortak temalar bulunmasında ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasında yararlı olduğunu belirtmiştir (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu nedenle araştırmada maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır.

Araştırmada nitel araştırma desenleri arasında durum çalışması seçilmiştir. Durum çalışması, bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırıldığı bir desendir. Bu desende, duruma ilişkin etkenler bir bütün olarak ele alınır. Bütünsel yaklaşım doğrultusunda ele alınan etkenlerin hem ilgili durumu nasıl etkiledikleri hem de bu durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde durulur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Çoğu nitel araştırma belirli sayılar vererek bir sınırlama yapmaz; ancak kuram oluşturma çalışmalarında 20 ile 30; bir durum çalışmasında ise 4 ile 10 arasında katılımcı kullanılabilir (Creswell, 2013). Bu araştırmada Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan maarif müfettişleri ve örneklem kapsamında yer alan ilkokul yöneticisi arasından amaçlı örneklem yoluyla 9 maarif müfettişi, 9 ilkokul yöneticisi seçilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın problemine yanıt bulmak için aşağıda belirtilen veri toplama araçlarından yararlanılmıştır.

#### **3.3.1. Nicel Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi: Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeği**

Araştırmada kullanılan MGDKÖ (EK 2) araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. MGDKÖ' nün geliştirilmesi sürecine eğitim işgörenlerinin mesleki gelişimi ile denetim etkinliklerinin ilişkisinin araştırıldığı tez çalışmalarında kullanılan ölçme araçları incelenerek başlanmıştır. Araştırma problemini cevap olabilecek nitelikte olan maddeler not edilmiştir. Bu maddeler, yöneticilere uygulanacak şekilde düzenlenmiştir.

İlkokul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin, görev ve sorumluluklarının neler olduğu resmi gazetede yayınlanan yönetmeliklerin yanı sıra kitap ve makaleler de incelenerek belirlenmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda maarif müfettişlerinin gerçekleştirdikleri denetim etkinliklerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine sağladıkları katkılara yönelik olarak bir liste oluşturulmuştur. İlk aşamada bu listede yer alan maddelerden birden fazla beceriyi ölçen ya da tekrar eden maddelerin belirlenebilmesi için Balıkesir Üniversitesinde konu ile ilgili olduğu düşünülen eğitim yönetimi ve teftişi; eğitim bilimleri; istatistik; program geliştirme; ölçme-değerlendirme ve dil uzmanlarından oluşan 10 kişilik bir uzman grubunun yanı sıra 1 ilkokul yöneticisi ve 1 maarif müfettişinin de yer aldığı toplam 12 kişilik bir grubun görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen değerlendirme sonuçlarına göre maddeler tekrar gözden geçirilmiş ve taslak form oluşturulmuştur.

Uzman görüşüne dayalı ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerlik oranı kullanılmaktadır (Grant ve Davis, 1997). 35 maddeden oluşan taslak ölçeğin kapsam geçerliğine sahip olup olmadığını belirlemek için 12 kişiden oluşan aynı uzman grubunun görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlar tarafından her bir ölçek maddesiyle ilgili olarak "ölçekte yer almalı", "düzeltmeli", "ölçekten çıkarılmalı" seçenekleri doğrultusunda görüşlerini belirtmişlerdir.

Uzman sayılarına göre istatistiksel olarak anlamlılık sağlamada 12 uzman için kapsam geçerlik değeri 0.56'dır (Veneziano ve Hooper, 1997; Akt: Yurdugül, 2005). Taslak ölçeğin her bir maddesi için kapsam geçerlik oranı hesaplanmış ve 4 maddenin kapsam geçerlik değerinin 0.56'nın altında olması sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek 31 maddeden oluşmakta ve 5' li Likert tipine uygun olarak derecelendirilmektedir. Ölçekte yer alan her bir maddenin derecelendirilmesinde "Her Zaman", "Çoğu Zaman", "Bazen", "Nadiren" ve "Hiçbir Zaman" ifadeleri kullanılmıştır.

Ölçeğin kapsam geçerlik indeksi ise 0.83 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen kapsam geçerlik indeksinin, kapsam geçerlik oranından büyük olması (Yurdugül, 2005) sebebiyle ölçeğin kapsam geçerliği istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerini belirlemek için de faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olan p tane değişkeni bir araya getirerek sayıca daha az; ancak kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmak için kullanılan bir istatistiktir. İki tür faktör analizi vardır; açımlayıcı faktör analizi de bunlardan biridir. Faktör analizi öncesinde, verilerin analize uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleriyle belirlenmektedir. Buna göre KMO değerinin .60'ın üzerinde olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması beklenir (Büyüköztürk, 2013). 31 maddenin faktör analizi için KMO değeri 0.97 ve Barlett testi sonucu  $\chi^2=7871,979$ , ( $p \leq .05$ ) olarak bulunmuştur. Analiz sonucuna göre belirlenen 0.97' lik KMO değeri önerilen KMO değerinden yüksektir ve verilen faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1' de sunulmuştur.

**Tablo 1. MGDKÖ Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Madde No</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktör Ortak Varyansı</b>	<b>Madde No</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktör Ortak Varyansı</b>
<b>Madde 26</b>	.839	.703	<b>Madde 7</b>	.790	.624
<b>Madde 15</b>	.838	.703	<b>Madde 5</b>	.777	.604
<b>Madde 29</b>	.838	.702	<b>Madde 4</b>	.774	.599
<b>Madde13</b>	.837	.701	<b>Madde 10</b>	.769	.591
<b>Madde 19</b>	.835	.697	<b>Madde 11</b>	.760	.578

Tablo 1-devam

Madde No	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı	Madde No	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı
<b>Madde 22</b>	.834	.696	<b>Madde 18</b>	.752	.566
<b>Madde 25</b>	.833	.694	<b>Madde 8</b>	.750	.562
<b>Madde14</b>	.832	.693	<b>Madde 3</b>	.742	.551
<b>Madde 21</b>	.829	.688	<b>Madde 9</b>	.742	.551
<b>Madde 20</b>	.815	.663	<b>Madde 28</b>	.728	.530
<b>Madde 27</b>	.807	.652	<b>Madde 23</b>	.704	.495
<b>Madde 24</b>	.803	.645	<b>Madde 17</b>	.690	.476
<b>Madde 6</b>	.797	.635	<b>Madde 2</b>	.674	.454
<b>Madde 12</b>	.795	.632	<b>Madde 1</b>	.672	.451
<b>Madde 16</b>	.792	.628	-	-	-
Açıklanan Varyans Toplam: %59,96					

Tablo 1 incelendiğinde; maddelerin faktör yüklerinin .451 ile .839 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin sınır değer olarak kabul edilen 0.30 (Büyüköztürk, 2013) faktör yükü değerinin altına düşmediğinden hiçbir madde ölçekten çıkartılmamıştır. Bu maddelerin tek faktörde açıkladığı toplam varyansın %59,96 olduğu saptanmıştır. Kabul edilebilir miktar olarak Kline (1994) tarafından belirtilen varyans miktarı %41'dir (Akt: Yılmaz, Gürçay, Ekici, 2007). Belirtilenin üstünde olan bu varyans miktarının ölçeğin tek boyuttan oluşan bir ölçek olarak değerlendirildiğini desteklemektedir. Sonuçlara göre MGDKÖ' nün son şeklinin, 31 maddeden oluştuğu (EK 2) ve müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısına ilişkin düşüncelerini tek boyutlu olarak ölçtüğü söylenebilir.

Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bu nedenle; ölçekten elde edilen veriler ile ölçeğin geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler şu şekildedir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ölçek oldukça güvenilirirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ölçek yüksek derecede güvenilirirdir.

Tablo 2' de ise ölçeğin güvenilirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiye yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeği	0,977	31

Tablo 2' de Cronbach Alfa değerinin 0,977 olması ölçeğin yüksek güvenilirlik kategorisinde yer aldığını göstermektedir. Buna göre ölçekteki maddeler verilen cevapların tutarlı ve kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

### **3.3.2. Nitel Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi: Görüşme Formları**

Denetim etkinliklerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilediğini ve yöneticilerin mesleki gelişimleri üzerine etkisinin maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticileri gözünden nasıl değerlendirildiğini incelemek amacıyla görüşme formları (EK 3 ve EK 4) kullanılmıştır.

Görüşme, sözlü iletişim aracılığıyla veri toplamak için de kullanılan araştırma tekniğidir. Görüşme tekniği ile kişilerin duyguları, düşünceleri, davranışları ve tüm bunların altında yatan nedenlerin neler olabileceği ile ilgili bilgiler en kısa yoldan öğrenilebilir. Görüşmeler, kuralları açısından sınıflandırıldığında; yapılandırılmış görüşmeler, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve yapılandırılmamış görüşmeler olmak üzere üç çeşittir. Yapılandırılmış görüşmelerde, görüşme öncesinde hazırlanan planda belirtildiği şekilde hareket edilir; ancak bu görüşme türü, araştırmacının



hareketlerini sınırlandırmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmede ise görüşmeciye yönlendirilecek sorular ana hatlarıyla hazırdır; ancak görüşme sürecinin akışına göre araştırmacı, görüşmeciye yeni sorular da yöneltebilir. Yapılandırılmamış görüşme bu yönleriyle araştırmacıya da esneklik sağlar. Her iki görüşmenin ortalaması niteliğinde olan görüşme çeşidi ise yarı yapılandırılmış görüşmelerdir (Karasar, 2012).

Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formunun hazırlanma sürecine ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla belirtilmiştir:

1. Balıkesir merkez ve ilçelerindeki tüm resmi ilkokullarda görev yapmakta olan ilkokul yöneticilerine uygulanan ölçekten elde edilen verilerin analizinin sonuçları incelenmiştir.
2. Ölçek maddeleri, sayısal olarak 1.00 ile 5.00 arasında değiştiği ve 0.80 birimlik kesitler bulunduğu dikkate alınarak şu puan aralıkları belirlenmiştir:
  - 1.00-1.79 Hiçbir Zaman,
  - 1.80-2.59 Nadiren,
  - 2.60-3.39 Bazen,
  - 3.40-4.19 Çoğu Zaman,
  - 4.20-5.00 Her Zaman.
3. Yönetici görüşlerinin “Bazen” düzeyindeki katılımlarının çoğunlukta olması sebebiyle görüşme formunun soruları, bu nicel analiz sonucu göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca konu ile ilgili olarak alanyazın taranmış ve araştırmada derinlemesine bilgi elde edilmesini sağlayacak sondalara karar verilmiştir.
4. Hazırlanan görüşme formu taslağı, 1 yönetici ve 1 müfettiş ile deneme görüşmeleri yapılarak yeniden gözden geçirip ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uzman görüşüne sunulmuştur. Böylece araştırmacının nicel aşamasında geliştirilen ölçeğin kapsam geçerliğine sahip olup olmadığını belirlemek için 12 kişiden oluşan uzman grubuna, hazırlanan görüşme formu ile ilgili görüş almak için araştırmacının nitel aşamasında da başvurulmuştur.
5. Uzman görüşlerinin değerlendirmeleri dikkate alınarak görüşme formu soruları yeniden gözden geçirilmiş ve görüşme formuna son hali verilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri aşağıda belirtilen aşamalar izlenerek toplanmıştır.

- MGDKÖ' nün ilkokullardaki yöneticilere uygulanabilmesi için İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin yazısı alınmıştır (EK 5).
- İzin yazısında belirtilen tarihler arasında araştırmanın örneklemini oluşturan ilkokul yöneticilerine, ölçek uygulanmış ve veriler toplanmıştır.
- Araştırmanın yöntemine uygun olarak öncelikle nicel veriler toplanmış ve nicel verilerde elde edilen bilgiler doğrultusunda nitel verilerin toplanması için görüşme formları hazırlanmıştır.
- Nicel verilerden elde edilen bilgilere göre araştırmanın nitel kısmını oluşturan örneklem grubu belirlenmiş ve hazırlanan görüşme formları İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin (EK 6) aracılığıyla ilkokul yöneticilerinin (n=9) ve maarif müfettişlerinin (n=9) bireysel görüşmeleri tamamlanmıştır.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bu alt bölümde sırasıyla nicel ve nitel verilerin çözümü ve yorumuna ayrıntılı olarak yer verilecektir.

#### 3.5.1. Nicel Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan soruların, parametrik testlerden; ilişkisiz örneklem için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılarak frekans ve yüzdeler dağılımları bulunarak; bulgular bölümünde tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Yorumlar, zaman zaman ilgili alan yazından ulaşılan açıklamalarla da desteklenmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalamaları da hesaplanarak, madde bazında değerlendirmeler de yapılmıştır. Araştırmanın nicel aşamasında yer alan istatistiksel analizler, SPSS 23.0 paket programı ile yapılmıştır.

İlkokul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ilkokul yöneticilerinin görüşleri; cinsiyet, mesleki kıdem,

yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu, idari görev unvanı, öğretmenliğe atandığı kaynak değişkenleri açısından incelenmiştir.

Puanların normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için kullanılan iki test vardır. Bu testler *Kolmogorov-Smirnov* ve *Shapiro-Wilks* testleridir. Normallik testlerinde örneklem büyüklüğünün 50'den büyük olması durumunda *Kolmogorov-Smirnov* testi kullanılırken; örneklem büyüklüğünün 50'den küçük olması durumunda *Shapiro-Wilks* testi kullanılır (Büyüköztürk, 2013). Analizlere geçmeden önce değişkenlerin normal dağılım gösterip-göstermedikleri kontrol edilmiştir.

**Tablo 3.** Normallik Testleri ve Sig. Değerleri

Değişkenler	n	Normallik Testi	Sig	
Cinsiyet	Kadın	37	Shapiro-Wilks	0,132
	Erkek	231	Kolmogorov-Smirnov	0,070
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	40	Shapiro-Wilks	0,058
	11-20 Yıl	104	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	21 ≥	124	Kolmogorov-Smirnov	0,200
Yöneticilik Kıdemi	1-10 Yıl	176	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	11-20 Yıl	73	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	21 ≥	19	Shapiro-Wilks	0,467
İdari Görev Unvanı	Müdür	118	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	Müdür Yardımcısı	140	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	Müdür Vekili	6	Shapiro-Wilks	0,963
	Müdür Yetkili Öğretmen	4	Shapiro-Wilks	0,900
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	39	Shapiro-Wilks	0,587
	Lisans Tamamlama	36	Shapiro-Wilks	0,187
	Lisans	183	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	Lisansüstü	10	Shapiro-Wilks	0,918
Öğretmenliğe Atandığı Kaynak	Eğitim Fakülteleri	234	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	Eğitim Fakülteleri Dışında	34	Shapiro-Wilks	0,671

Tablo 3'de de belirtildiği gibi değişkenlerin tamamının normal dağılım gösterdikleri görülmüştür.

### 3.5.2. Nitel Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analizlerinde genellikle iki yöntem kullanılır. Bunlar: betimsel analiz ve içerik analizidir. Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeyen durumlarda kullanılırken; içerik analizi, toplanan verilerin derinlemesine incelenmesini ve verilerin açıklanmasına yardımcı olan kavram ve temalara ulaşılmasında kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın nitel alt problemlerine yanıt aramak için ilkokul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen nitel veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir.

İçerik analizi ile veriler, belirli bir sistem doğrultusunda kodlanarak özetlenir. Bu analiz ile elde edilen mesajın nesnel ve sistematik biçimde çıkarımı yapılır. Kodlamalarla, toplanan metinlerin analizi sırasında karşılaşılan kelime ve kavramlar arasındaki ilişki ve bunların anlamı belirlenir, analiz edilir ve mesajla ilgili çıkarımlarda bulunulur (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Bu araştırmada çözümleme sürecinden önce nitel veriler sürekli ya da belirli aralıklarla okunmuştur. Nitel alt problemlerin göz önünde bulundurularak yapılan okumalar sırasında kodlar oluşturulmuştur. Kodların bir araya gelmesiyle temalar, temalar da araştırma problemleriyle ilişkili ana temayı oluşturmaktadır (Yurdakul, 2004). Belirlenen ana tema, alt tema ve kodların yer aldığı ve nitel veri analizinde kullanılmak üzere kod bir liste (EK 7) hazırlanmıştır. Bu listede yer alan kod ve temalar sürekli olarak gözden geçirilmiştir.

Nitel bulguların yorumlanmasında, alt problemlerle ilişkili temalar belirlenmiş, temaların altında yer alan kodlarla ilgili betimlemeler yapılmıştır. Alt problemlere ilişkin bulgular açıklanarak yorumlanmıştır. Bu aşamada araştırmacı, ortaya çıkan verilerle ilgili düşüncelerini belirterek araştırmadan elde edilen bulguların açıklanmasına ve anlamlandırılmasına katkıda bulunmuştur (Yurdakul, 2004).

Bu amaçla görüşmelerden elde edilen veriler, araştırmanın birinci alt probleminde ulaşılmış olan sayısal verilerin açıklanmasında kullanılmıştır. Yorumlamada ilkokul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak adına doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Katılımcılardan ilkokul yöneticileri, YG kodu ile maarif müfettişleri ise MG kodu ile belirtilmiştir. Görüşmede elde edilen bulgularla, ilkokul yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre denetimin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine olan katkılarına yönelik sahip oldukları görüşler ortaya çıkarılmış ve maarif müfettişleri ile ilkokul yöneticilerinin konuya yönelik görüşlerindeki benzerlikler ve farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, izlenen yöntem sonucunda ulaşılan nicel ve nitel veriler, araştırmanın temel amacı doğrultusunda çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın nicel alt problemine ilişkin elde edilen bulgular, oluşturan tablolar yardımıyla özetlenip yorumlanmaya çalışılırken; araştırmanın nitel basamağında, nitel verilerin içerik analizinin sonucunda ulaşılan bulgular, araştırmanın nitel alt problemleri çerçevesinde oluşturulan tema ve kodlar ile örgütlenmiş ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

### 4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırma kapsamındaki ilkokullarda görevli yöneticilerin, tanımlayıcı kişisel bilgilerini ortaya koymak için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu amaçla, frekans (n), yüzde (%) hesaplamaları yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4' de özetlenmiştir.

**Tablo 4.**  
Araştırmaya Katılan İllkokullarda Görevli Yöneticilerin  
Tanımlayıcı Kişisel Bilgileri (n=268)

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	37	13,8
	Erkek	231	86,2
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	40	14,9
	11-20 Yıl	104	38,8
	21 ≥	124	46,3
Yöneticilik Kıdemi	1-10 Yıl	176	65,7
	11-20 Yıl	73	27,2
	21 ≥	19	7,1

Tablo 4-devam

Değişken		n	%
İdari Görev Unvanı	Müdür	118	44,0
	Müdür Yardımcısı	140	52,2
	Müdür Vekili	6	2,2
	Müdür Yetkili Öğretmen	4	1,5
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	39	14,6
	Lisans Tamamlama	36	13,4
	Lisans	183	68,3
	Lisansüstü	10	3,7
Öğretmenliğe Atandığı Kaynak	Eğitim Fakülteleri	234	87,3
	Eğitim Fakülteleri Dışında	34	12,7
<b>Toplam</b>		<b>268</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4' ün incelenmesinden de anlaşılacağı üzere araştırmaya; toplam 268 ilkokul yöneticisi katılmıştır.

Tablo 4' de görüldüğü gibi, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%86.2) “erkek” iken “kadın” yönetici oranı oldukça düşüktür (%13.8). Bu bulguya bakarak kadınların okul yöneticiliğine gerekli ilgiliyi göstermedikleri ya da yöneticilik görevinde kadınların yeterince şans bulamadıkları söylenebilir. Ayrıca bu durum Demiral (2007)' in araştırmasında da belirttiği gibi okulları erkeklerin yönettiği şeklinde düşünülebilir. Demiral (2007)' in yapmış olduğu araştırmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az olduğu ve bunun tam tersi durumunun öğretmenlik mesleğinde; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden sayıca fazla olduğu şekliyle görülmüştür. Demiral (2007)' in araştırmasıyla Akgün (1996)' ün araştırma sonuçları cinsiyet değişkeni açısından benzer sonuçlar taşımaktadır. Buna göre de yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu erkekler oluştururken, öğretmenlik mesleğini daha çok kadınların seçtiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %14.9' u 1-10 yıl, %38.8' i 11-20 yıl ve %46.3' ü de 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptir. Elde edilen bulgu, yöneticilerin yaklaşık beşte dördünden daha fazlasının mesleki kıdeminin 11 yıl ve üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır (%85.1). 10.06.2014 tarihli Resmi Gazete' de yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin

Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin” ikinci bölümünde yer alan 6. maddede müdür olarak görevlendirileceklerde aranılacak şartlara dair bilgiler yer almaktadır. Bu maddeye göre; müdür olarak görevlendirileceklerin bakanlık kadrolarında en az sekiz yıl öğretmen olarak görev yapması şartı aranmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin yöneticiliğe atanabilmeleri için en az 8 yıl öğretmen olarak görev yapacak olmaları yöneticilerin büyük çoğunluğunun 11 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olması sonucunu ortaya çıkardığı söylenebilir Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun 11 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olmasından dolayı yöneticilerin çoğunluğunun kariyerlerinde önemli bir tecrübeye sahip oldukları da söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %65.7’ si 1-10 yıl, %27.2’ si 11-20 yıl ve %7.1’ i de 21 yıl ve üzeri gibi bir süre yöneticilik görevinde bulunmaktadır. Elde edilen bulgu, yöneticilerin yaklaşık dörtte üçünün yöneticilik görevini 1-10 yıl arasında değişen oranlarda gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır (%65.7). Bunun yanında yöneticilik kıdemi açısından; yöneticilerin yaklaşık dörtte birden çok daha az bir oranın (%7.1) 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahiptir. 10.06.2014 tarihli Resmi Gazete’ de yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin” üçüncü bölümünde yer alan 10. maddede yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar konusunda bilgilere yer verilmiştir. Bu maddeyi oluşturan birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarında yöneticilerin dört yıllık bir süre için görevlendirildikleri; aynı unvanla ve aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yöneticilik yapılamayacağı belirtilmiştir. Bu nedenle yöneticilerin, büyük çoğunluğunun (%65.7) 1-10 yıl yöneticilik kıdemlerine sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, idari görev unvanları açısından incelendiğinde; yöneticilerin %44.0’ nün müdür, %52.2’ sinin müdür yardımcısı, %2.2’ sinin müdür vekili, %1.5’ nin ise müdür yetkili öğretmendir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %14.6’ sı ön lisans, %13.4’ ü lisans tamamlama, %68.3’ ü lisans ve %3.7’ si lisansüstü mezundur. Elde edilen bulgu, yöneticilerin yaklaşık beşte dördü lisans mezunu olduğu görülmektedir (%81.7). Burada lisansüstü öğrenim durumuna sahip yöneticilerin sayıca çok az oluşu dikkat çekmektedir. Bu durumun, yöneticilerin lisansüstü eğitime devam etmede isteksiz olmaları ya da lisansüstü eğitim alma yeterliklerinde gerekli koşulların sağlanamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Tüm bunların yanı sıra

üniversitelerin ilgili bölümlerinin sınırlı sayıda kontenjan açmalarının da bu duruma neden olabileceği yapılabilecek yorumlar arasındadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %87.3' ü öğretmenliğe eğitim fakültelerinden atanırken; %12.7' si eğitim dışındaki fakültelerden öğretmenliğe atanmıştır. Okulun yönetiminden ekibi ile birlikte sorumlu olan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (%87.3) eğitim fakültelerinden mezun oluşunun, okul yönetimini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Özellikle yönetim açısından; eğitimin özgün yanının onu diğer kurumlardan farklı kıldığı için eğitim yönetiminin de amacı ve işlevi yönüyle diğer yönetimlerden farklı olduğunu söyleyen Aydın (2014b)' in bu görüşü, yöneticilerin büyük çoğunluğunun eğitim fakültelerinden mezun oluşlarının eğitim yönetimi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunu *erkek* yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların sırasıyla mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi açısından ise büyük çoğunluğunu 11 yıl ve üzerindeki yöneticiler ile 1-10 yıl arasında yöneticiler oluşturmaktadır. Tüm bunların yanı sıra araştırmadaki katılımcıların, idari görev unvanı açısından müdür ve müdür yardımcılarının; öğretmenliğe atandığı kaynak açısından da eğitim fakülteleri mezunlarının; öğrenim durumu açısından ise lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu bir yönetici grubundan oluştuğu görülmektedir.

## 4.2. Nicel Bulgular ve Yorum

Nicel alt probleme ilişkin elde edilen bulguların sunumunda aşamalı bir sıra izlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin denetimin mesleki gelişime olan katkısı yöneticilerin; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, idari görev unvanlarına, öğrenim durumlarına ve öğretmenliğe atandıkları kaynağa göre incelenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticiler cinsiyete; farklı mesleki kıdeme, yöneticilik kıdemine, idari görev unvanına, öğrenim durumuna, öğretmenliğe atandığı kaynağa göre yöneticilerin MGDKÖ' den elde ettikleri ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma problemlerini açıklayan ve görüşmeler kapsamında oluşturulan ana tema, alt tema ve kodlara ilişkin bulgular ve örüntüler aşağıda sunulmuştur.



**Araştırmanın 1. alt problemi;** “Maarif müfettişleri tarafından yapılan denetim etkinliklerinin, ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimine katkısına ilişkin yönetici görüşleri;

- i. cinsiyete,
  - ii. mesleki kıdeme
  - iii. yöneticilik kıdemine,
  - iv. idari görev unvanına,
  - v. öğrenim durumuna,
  - vi. öğretmenliğe atandığı kaynağa
- göre farklılık göstermekte midir?”

şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmanın bu alt problemini cevaplamak üzere MGDKÖ kullanılmıştır.

Yöneticilerin cinsiyetlerine, öğretmenliğe atandıkları kaynağa göre MGDKÖ’ den elde edilen ortalama puanların karşılaştırılmasıyla ulaşılan bulgular Tablo 5’ de sunulmuştur:

**Tablo 5.**  
Yöneticilerin Cinsiyet, Öğretmenliğe Atandığı Kaynak Değişkenlerine Göre Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Karşılaştırılması

Değişken	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p	
Cinsiyet	Kadın	37	90.95	27.13	266	.351	.726>.05
	Erkek	231	89.34	25.58			
Öğretmenliğe Atandığı Kaynak	Eğitim Fakülteleri	234	89.36	25.55	266	-.340	.734>.05
	Eğitim Fakülteleri Dışında	34	90.97	27.49			

Tablo 5’de, kadın yöneticilerin, MGDKÖ ortalama puanının 90.95, erkek yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanının ise 89.34 olduğu görülmektedir. Erkek ve kadın yöneticiler arasında uygulanan t testi sonuçlarına göre ortalama MGDKÖ puanları arasında .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır

[t(266)=.351, .726>.05]. Elde edilen bulguya göre kadın ve erkek yöneticilerin mesleki gelişime denetim katkısına yönelik görüşleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, eğitim fakültelerinden öğretmenliğe atanan yöneticileri MGDKÖ ortalama puanının 89.36 olduğu, eğitim fakülteleri dışındaki fakültelerden öğretmenliğe atanan yöneticilerin ise MGDKÖ ortalama puanının 90.97 olduğu görülmektedir. Elde edilen bulguya göre eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden öğretmenliğe atanan yöneticilerin, eğitim fakültesinden öğretmenliğe atanan yöneticilere göre denetimin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olduğuna yönelik daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Eğitim fakülteleri ve eğitim fakülteleri dışındaki kaynaklardan öğretmenliğe atanan yöneticiler arasında uygulanan t testi sonuçlarına göre de ortalama MGDKÖ puanları arasında .05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır [t(266)=-.340, .734>.05]. Bu bulgulardan istatistiksel olarak gruplar arasında bir farklılık çıkmasa da ortalama puanlara bakıldığında eğitim fakülteleri dışındaki fakültelerden mezun olan yöneticilerin, az da olsa denetimlerden mesleki gelişimlerine ilişkin katkı gördükleri anlaşılmaktadır. Bu durumun eğitim fakülteleri dışındaki fakültelerin programlarında okul yönetimine ilişkin derslerin verilmemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Yöneticilerin mesleki ve yöneticilik kıdemlerine göre mesleki gelişime denetim katkısı ölçeğinden elde ettikleri puanların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6' da verilmiştir:

**Tablo 6.**  
Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	S
1-10 Yıl	40	90.73	19.54
11-20 Yıl	104	88.06	27.92
21 Yıl ve Üzeri	124	90.45	25.74

Tablo 6' da görüldüğü gibi, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 90.73, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin

ortalama MGDKÖ puanı 88.06, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı ise 90.45 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilere göre denetimin mesleki gelişimlerine katkısının daha çok olduğunu düşündükleri söylenebilir. Yöneticilerin mesleki kıdemleri açısından MGDKÖ' den elde ettikleri ortalama puanlar incelendiğinde ise, en yüksek ortalamaya 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin sahip olduğu; en düşük ortalamaya ise 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7.**  
Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

Yöneticilik Kıdemi	n	$\bar{X}$	S
1-10 Yıl	176	90.51	25.40
11-20 Yıl	73	86.53	26.42
21 Yıl ve Üzeri	19	92.42	26.81

Tablo 7' de yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre MGDKÖ puanlarının ortalaması ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Buna göre 1-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 90.51, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 86.53, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı ise 92.42 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri açısından MGDKÖ' den elde ettikleri ortalama puanlar incelendiğinde ise, en yüksek ortalamaya 21 yıl üzeri yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerin sahip olduğu; en düşük ortalamaya ise 11-20 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, 1-10 yıl ve 21 yıl ve üzerinde yöneticilik kıdemi olanların, 11-20 yıl arasında yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre denetimin yöneticilik mesleklerindeki gelişimlerine katkısının daha çok olduğunu düşüncesinde oldukları söylenebilir. 1-10 yıl arasında yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin, meslekte tecrübesiz oluşlarından dolayı, 11-20 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilere göre denetimin mesleki gelişimlerine katkı sağladıklarına ilişkin daha olumlu düşüncede oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre MGDKÖ' den elde ettikleri puanların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8 'de verilmiştir.

**Tablo 8.**  
Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	S
Ön Lisans	39	95.00	28.82
Lisans Tamamlama	36	81.06	23.61
Lisans	183	90.65	25.55
Lisansüstü	10	79.10	15.34

Tablo 8' de görüldüğü gibi, ön lisans öğrenim durumuna sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 95.00, lisans tamamlama öğrenim durumuna sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 81.06, lisans öğrenim durumuna sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 90.65, lisansüstü öğrenim durumuna sahip yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 79.10 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin öğrenim durumları açısından MGDKÖ' den elde ettikleri ortalama puanlar incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ön lisans öğrenim durumundaki yöneticilerin sahip olduğu; en düşük ortalamaya ise lisansüstü öğrenim durumundaki yöneticilerin olduğu görülmüştür. Ön lisans tamamlama mezunu yöneticilerin denetimin mesleki gelişimlerine katkı sağladığına yönelik görüşleri diğer öğrenim durumlarındaki yöneticilere göre çok daha olumludur. Ancak lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin, diğer öğrenim durumundaki yöneticilere göre denetimlerin mesleki gelişimlerine katkı sağladığına ilişkin ortalamalarının çok daha düşük olduğu görülmüştür.

**Tablo 9.**  
Yöneticilerin İdari Görev Unvanlarına Göre MGDKÖ Puanlarının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

İdari Görev Unvanı	n	$\bar{X}$	S
Müdür	118	89.53	28.48
Müdür Yardımcısı	140	88.87	23.57
Müdür Vekili	6	103.83	20.71
Müdür Yetkili Öğretmen	4	93.25	22.41

Tablo 9' da görüldüğü gibi, idari görev unvanı müdür olan yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 89.53, idari görev unvanı müdür yardımcısı olan yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 88.87, idari görev unvanı müdür vekili olan yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 103.83, idari görev unvanı müdür yetkili öğretmen olan yöneticilerin ortalama MGDKÖ puanı 93.25 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin idari görev unvanları açısından MGDKÖ' den elde ettikleri ortalama puanlar incelendiğinde, en yüksek ortalamaya idari görev unvanı müdür vekili olan yöneticilerin sahip olduğu; en düşük ortalamaya ise idari görev unvanı müdür yardımcısı olan yöneticilerin sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, müdür vekili olarak görev yapan yöneticilerin denetimlerde mesleki gelişimlerine yönelik daha çok katkı gördükleri anlaşılmaktadır. Müdür vekilliği yapan yöneticilerin görevlerini vekâleten yapıyor olmalarından dolayı yöneticilik mesleğine ilişkin gerekli bilgileri denetimler aracılığıyla edindikleri için diğer yöneticilere göre çok daha olumlu puan ortalamasına sahip olduğu düşünülebilir. Müdür yetkili yöneticilerin ise müdür vekili yöneticilerden sonra denetimlerden mesleki gelişimleri için en çok katkı gören yönetici grubu oldukları söylenebilir. Müdür yetkili yöneticilerin ortalama puanlarının müdür vekilliği yapan yöneticiler gibi daha olumlu oluşunun sebepleri ise birbiriyle benzer olabilir.

Yöneticilerin mesleki ve yöneticilik kıdemleri, idari görev unvanları, öğrenim durumları açısından MGDKÖ puanlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgular Tablo 10' da sunulmuştur:

**Tablo 10.**

Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine, Yöneticilik Kıdemlerine, Öğrenim Durumlarına, İdari Görev Unvanlarına Göre Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Puanları Arasındaki Farkların Manidarlık (F) Testi Sonuçları

Grup	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yönetici (Mesleki Kıdem)	Gruplar Arası	387.583	2	193.792	0.291	.748>.05
	Grup-içi	176674.339	265	666.696		
	Toplam	177061.922	267			
Yönetici (Yöneticilik Kıdem)	Gruplar Arası	983.148	2	491.574	0.740	.478>.05
	Grup-içi	176078.773	265	664.448		
	Toplam	177061.922	267			
Yönetici (Öğrenim Durumu)	Gruplar Arası	5069.515	3	1689.838	2.594	.053>.05
	Grup-içi	171992.406	264	651.486		
	Toplam	177061.922	267			
Yönetici (İdari Görev Unvanı)	Gruplar Arası	1343.288	3	447.763	0.673	.569>.05
	Grup-içi	175718.633	264	665.601		
	Toplam	177061.922	267			

MGDKÖ' den elde edilen ortalama puanların yöneticilerin mesleki kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, öğrenim durumlarına ve idari görev unvanlarına bağlı olarak değişip değişmediğine ilişkin bulguların elde edilmesi için ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve bu bulgular Tablo 10 'da özetlenmiştir. Bulgular, yöneticilerin mesleki kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, öğrenim durumlarına ve idari görev unvanlarına göre mesleki gelişime denetim katkısı ölçeceğinden elde edilen puanların farklılaşmadığını ortaya koymuştur [F<sub>ymk</sub>(2,265)=0.291, p>.05]; [F<sub>yyk</sub>(2,265)=0.740, p>.05]; [F<sub>yöd</sub>(3,264)=2.594, p>.05]; [F<sub>yigu</sub>(3,264)=0.673, p>.05]. Ulaşılan bulgular, farklı mesleki kidede,

yöneticilik kıdemine, öğrenim durumuna ve idari görev unvanına sahip yöneticilerin mesleki gelişime denetim katkısı puanlarının değişmediğini ortaya koymaktadır.

### *Yönetici Görüşleri*

Yöneticilerin, mesleki gelişime müfettişler tarafından gerçekleştirilen denetim katkısının düzeyine yönelik görüşlerinde öne çıkan madde ortalamaları Tablo 11’de belirtilmiştir; ancak ölçekte yer alan maddelerin her biri ile ilgili madde ortalamalarına dair ulaşılan ayrıntılı bulgulara EK 8’de bulunan Tablo 12’ de yer verilmiştir:

**Tablo 11.**

Yöneticilerin Mesleki Gelişime Müfettişler Tarafından Gerçekleştirilen Denetim Katkısının Düzeyine Yönelik Görüşlerinde Öne Çıkan Madde Ortalamaları (n=268)

Madde No	Maddelerin Açıklaması	$\bar{X}$	S
2	Müfettişler, yöneticilerin kendi eksik yönlerini görmeleri ve düzeltmeleri konusunda yol gösterir.	3.44	0.97
9	Müfettişler, yöneticilere, denetim sonrasında tespit edilen sorunların çözümüne ilişkin yol gösterir.	3.41	1.10
24	Müfettişler, yöneticilerin okul vizyonunu belirlemesine yardımcı olur.	2.59	1.06
16	Müfettişler, yöneticilere, tüm personelin katılımıyla gerçekleşen personel geliştirme programları hazırlamalarında yardım eder.	2.54	1.12
23	Müfettişler, yöneticilerin üstün başarılarının ödüllendirilmesi için çaba gösterir.	2.49	1.10
11	Müfettişler, yöneticilerin proje üretme becerilerini geliştirmelerine yardım eder.	2.46	1.01
28	Müfettişler, yöneticileri, mesleki gelişim sağlamaya yönelik lisansüstü eğitim programlarına katılmaya özendirir.	2.39	1.07

Tablo 11’ de, yöneticilerin MGDKÖ’ ye ilişkin görüşlerinin ölçekteki her bir madde için ortalamalarında “Çoğu Zaman” ve “Nadiren” düzeyinde katılım gösterilen maddelere ilişkin ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Tablo 11 incelendiğinde, “Müfettişler, yöneticilerin kendi eksik yönlerini görmeleri ve düzeltmeleri konusunda yol gösterir.” maddesinin yöneticilerin 3.44 ortalama ile en çok katılım gösterdiği ve bunun denetimde “Çoğu Zaman” [3.40-4.19] gerçekleştiği yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu maddenin yanı sıra “Müfettişler, yöneticilere denetim sonrasında tespit edilen sorunların çözümüne ilişkin yol gösterir.” maddesine de yöneticilerin 3.41 ortalama ile denetimde “Çoğu Zaman” [3.40-4.19] gerçekleştiği şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yöneticiler, “Müfettişler, yöneticilerin okul vizyonunu belirlemesine yardımcı olur.” maddesine 2.59 ortalama ile katılım gösterirken; “Müfettişler, yöneticilere tüm personelin katılımıyla gerçekleşen personel geliştirme programları hazırlamalarında yardım eder.” maddesine de 2.54 ortalama ile katılım göstermişler ve bu durumun denetimde “Nadiren” [1.80-2.59] gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu maddelerin yanı sıra yöneticiler, “Müfettişler, yöneticilerin üstün başarılarının ödüllendirilmesi için çaba gösterir.” maddesine 2.49 ortalama ile katılım gösterirken; “Müfettişler, yöneticilerin proje üretme becerilerini geliştirmelerine yardım eder.” maddesine de 2.46 ortalama ile katılım göstererek bu durumların denetimde “Nadiren” [1.80-2.59] gerçekleştiğini, ayrıca “Müfettişler, yöneticileri, mesleki gelişim sağlamaya yönelik lisansüstü eğitim programlarına katılmaya özendirir.” maddesine de 2.39 ortalama ile katılmışlar ve bu durumun da denetimde “Nadiren” [1.80-2.59] gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, mesleki gelişimlerine denetimin katkısı olduğuna ilişkin görüşleri; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, idari görev unvanlarına, öğrenim durumlarına, öğretmenliğe atandıkları kaynağa göre değişmezken; yöneticiler, denetimin mesleki gelişimlerine “Bazen” katkısı olduğunu çoğunlukla dile getirmişlerdir. Benzer durum, Köroğlu ve Oğuz (2011)’ un yapmış olduğu çalışmada müfettişlerin öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik yaptıkları rehberlik ile ilgili yönetici, öğretmen ve eğitim müfettişi görüşlerinin ortaya çıkartılması için geliştirilen ölçekten de öğretmenlerin mesleki gelişimleri açısından elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, müfettişlerin öğretmenlere yaptıkları rehberliği, öğretmenler *yetersiz*, yöneticiler *orta düzeyde yeterli*, eğitim müfettişlerinin ise *üst düzeyde yeterli* gördüklerini belirtmişlerdir.

Bu çalışmada, beklenen durum ise denetimin yöneticilerin mesleki gelişimlerine her zaman katkısının olması gerektiği iken yöneticilerin görüşlerinin çoğunluğunun “Bazen” düzeyinde olması araştırmanın nicel boyutundan elde edilen bu bulgular çerçevesinde denetimin yöneticilerin mesleki gelişimlerine olan katkıları konusunda daha zengin veriler elde etmek üzere araştırmaya nitel araştırma yöntemiyle devam edilmesine neden olmuştur.



### 4.3. Nitel Bulgular ve Yorum

Bu nitel alt bölümde görüşmelerin, nitel araştırma stratejisinin kullanıldığı içerik analizi ile tümevarımcı bir biçimde analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.

**Araştırmanın 2. alt problemi;** “Maarif müfettişlerinin gerçekleştirdikleri denetim etkinliklerinin yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik katkıları; maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?” şeklindedir. Bu alt problemi cevaplandırmak için görüşmelerde sırasıyla maarif müfettişlerine ve ilkokul yöneticilerine aşağıda yer alan sorular yöneltilmiştir:

- Yöneticilerin, yöneticilik mesleklerindeki yeterliklerinin gelişimi konusunda bir değerlendirme yaptığınızda; yöneticilik mesleklerinin ilk yıllarında yaptıkları uygulamalar ile şimdiki uygulamaları arasında farklılık olduğunu düşünüyor musunuz?

- **Sonda:** Farklılık var ise;

i. Bu farklılaşmada etkiniz olduğunu düşünüyor musunuz?

1. Varsa nasıl bir etkiniz var?

- Yöneticilik mesleğindeki yeterliğinizin gelişimi konusunda kendinizi değerlendirdiğinizde; ilk yıllardaki uygulamalarınız ile şimdiki uygulamalarınız arasında farklılık var mı?

- **Sonda:** Farklılık var ise;

i. Bu farklılaşmada müfettişin etkisi var mı?

1. Varsa nasıl bir etkisi var?

Yukarıda belirtilen görüşme soruları ile müfettiş ve yöneticilerden, yöneticilik mesleğinin gelişimine katkısı bulunan etmenler konusundaki düşüncelerini paylaşımları istenmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda “mesleki çalışmaların gelişimi” ana teması kapsamında; “mesleki gelişimde denetim katkısı yok” alt teması ile “mesleki gelişimde denetim katkısı var” alt temaları oluşturulmuştur. Bu alt temalar, daha ayrıntılı incelenmiş ve ulaşılan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

### *Mesleki Gelişimde Denetim Katkısı Yok*

Müfettişlere ve yöneticilere, yöneticilik mesleğindeki ilk uygulamalar ile şimdiki uygulamalar arasında farklılıklar olup olmadığı sorulduğunda görüşmeye katılan tüm yöneticiler, yöneticilik mesleğindeki ilk uygulamaları ile şimdiki uygulamaları arasında farklılıkların olduğunu belirtmiştir; ancak görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı, mesleki çalışmalarındaki bu farklılıklarda denetimin katkısı olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticileri bu görüşe iten nedenler arasında; denetimin süresinin sınırlılığı, olumsuz eleştiri odaklı denetimin olması, rehberlik odaklı olmayan denetim ve müfettişlerin ön yargılı davranışları gösterilmiştir. Görüşmecilerden elde edilen bu bilgiler değerlendirildiğinde “mesleki gelişimde denetim katkısı yok” alt teması çerçevesinde; “denetimin niteliği ve niceliği”, “müfettişlerin niteliği ve niceliği” ile “yöneticilerin niteliği” alt kodları oluşturulmuştur. Bu alt kodlara ait müfettiş ve yönetici görüşleriyle birlikte ulaşılan bulgulara aşağıda ayrıntılı şekilde yer verilmiştir:

Yöneticilerin mesleki gelişimleri için denetimlerdeki rehberlik çalışmalarına ve bu rehberlik çalışmalarında beklenen desteğin gerçekleştirilememesinden dolayı yöneticilerin, deneme-yanama yoluyla mesleki çalışmalarında gelişim sağlamaya çalıştıklarına; denetim süresinin kısıtlı oluşu ve seyrek denetimlerden dolayı da amaçlanan rehberliğin uygulanmasında yaşanan sorunlara “denetimin niteliği ve niceliği” alt kodunda değinilmiştir. Bu kod içinde öncelikle rehberlik odaklı olmayan denetimin olduğunu ileri süren görüşmecilerin düşünceleri ele alınmıştır.

Rehberliğin beklenen düzeyde yapılmaması; yöneticilerin yeterli düzeylerini iyileştirmeleri konusunun kişisel çabalarına bırakılması sonucunu ortaya koymaktadır (Başaran ve Çinkır, 2013). Yöneticilerden YG1, YG2, YG5, YG6, YG7 ve YG9 mesleki çalışmalarındaki gelişimleri müfettişlerin rehberliklerinden ziyade, deneyimleri yoluyla elde ettiklerini açıklamışlardır. Yöneticilerin bu görüşlerinden yola çıkılarak; 24 Mayıs 2014 tarihinde, 29009 sayılı Resmi Gazete ‘de yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin” on birinci bölümünün 68. maddesinde belirtildiği şekliyle; kurumlarda denetimin ve rehberliğin birlikte ele alınması gerekirken, görüşmeler değerlendirildiğinde uygulama noktasında rehberlik çalışmalarının yeterli şekilde gerçekleştirilemediği söylenebilir. Aşağıda mesleki çalışmalarındaki gelişmeleri deneme-yanılma yoluyla elde ettiği düşüncesinde olan yöneticilerin görüşlerinden bazı bölümler yer almaktadır:

YG2: “(...) Öğrendiklerimizi sahada öğreniyoruz. (...) Rehberliğin olduğunu söyleyemem. (...)”

YG5: “(...) Bu farklılığı tecrübe ile kazandım.”

YG6: “Denetimlerde rehberlik yok. (...) Rehberliğe ve geliştirmeye dayalı bir denetim olmalı...”

YG9: “İlk uygulamalarımız ile şimdiki uygulamalarımız arasındaki farklılıkları deneyimlerimizle kazanıyoruz. (...)”

Yöneticilerin yanı sıra müfettişlerden MG2, MG3, MG4, MG5'in görüşmeleri incelendiğinde; yöneticilerin yukarıda belirtilen görüşlerine paralel düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Müfettişlerin konuya yönelik öne çıkan düşünceleri ise şöyledir:

MG4: “Deneyim ile bir süre çalıştıktan sonra bir fark yaratıyorlar. En azından işlerin daha nasıl yürütüleceğini bu konuda fark görüyoruz. Müfettişlerin etkisi olduğunu düşünüyorum. Ama ne oranda olduğu konusunda kuşkularım var...”

MG5: “(...) ilk yıllardaki amatörce düşünerek biraz daha çok çalışıyorlar, kendilerini daha çok işe veriyorlar. Ama ilerleyen yıllarda biraz profesyonelleştikçe aynı işi daha kısa sürede yapmaya başlıyorlar. (...) Daha çok çalışma daha az çalışma; neyin önemli neyin önemsiz olduğunu kendilerince bir takım şeylere karar verip o doğrultuda çalışmalarını yürütebiliyorlar.”

Görüşmelerden elde edilen bilgilerle yöneticilerin çoğunluğunun mesleki gelişimlerdeki ilerlemelerini deneyimleri ile kazandıkları görülmüştür. Bu durumun müfettişlerin yöneticilerin mesleklerindeki ilerlemelerinde rehberlik boyutundaki uygulamalarında eksiklerinin olduğuna işaret ettiği söylenebilir. Benzer bulgulara, Köroğlu ve Oğuz (2011) çalışmalarında rastlanmıştır. Bu bulgular; öğretmen ve yönetici görüşleri açısından, müfettişlerin yapmış oldukları rehberliğin *alt düzeyde* olduğunu düşündüklerini belirlemeleri yönüyle benzerlik göstermektedir.

Görüşmecilerden YG7, yöneticilerin mesleki gelişimlerdeki ilerlemeleri deneme-yanılma yoluyla kazanmalarının tehlikeli sonuçlara sebep olabileceğine dikkat çekerek konuya yönelik olarak şunları dile getirmiştir:

YG7: “(...) deneme-yanılma bazen kötü sonuçlara sebep olabiliyor. Geri dönülmez hatalar olmadı şu ana kadar ama hatalara sebep de olabilir. Bu hatalar da öğretmende, idarede, işleyişte sıkıntılara yol açabilir.”

Görüşmelerden; gelişime açık ve istekli yöneticilerin, deneyimlerine dair öz eleştirilerde bulunarak, sonuçlar hakkında araştırmalara yönelebildikleri ve bu yönüyle bakıldığında deneme-yanılma yoluyla elde edilen mesleki gelişimlerin beraberinde getirdiği olumsuzlukların da bir nebze azalabildiği bulgulanmıştır. Başaran (1988) yeterliğin sürekli kullanılmasının sonucunda alışkanlıkların oluştuğunu söylemiştir. Buradan yola çıkılarak deneme-yanılma yoluyla elde edilen mesleki ilerlemelerin, yöneticilerin sahip oldukları alışkanlıkları oluşturduğu yorumu yapılabilir. Ancak kazanılan deneyimlerin beraberinde getirebileceği olumsuz sonuçlar noktasında, zaman ve kaynak sarfiyatı yönünden maliyeti yüksek olan deneme-yanılma sürecinin eğitim için büyük tehlikeler yaratabileceği düşünülmektedir.

Aynı alt kod altında incelenen bir başka konu ise denetimin süresinin kısıtlı ve denetimlerin seyrek oluşudur. Mesleki yeterliklerinin gelişimi konusunda müfettişlerin yeterli ya da hiçbir katkısı olmadığını söyleyen yöneticilerin konuya ait görüşleri aşağıda belirtildiği gibidir:

YG1: “(...) Müfettişlerin bu farklılaşmada herhangi bir etkisi yok. Bir yıl boyunca yapmış olduğum çalışmayı bir günde denetliyorlar. (...)”

YG3: “Bu farklılaşmada müfettişin bir etkisi yok... Okullarda kısa sürede buldukları için bu böyle oluyor.(...) Geldikleri zaman da evrak üzerinde işlerini tamamlayıp gidiyorlar. Bizlerle bilgi ve tecrübelerini paylaşacakları zamanları yok. (...)”

Yöneticilerle yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde; denetim süresinin kısıtlı ve denetim sayısının seyrek oluşunun yöneticilerde, müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olmadığı düşüncesine yol açtığı söylenebilir. Ayrıca kısıtlı bir süre içinde ve seyrek aralıklarla yapılan denetimde müfettişlerin, kendilerinden beklenen rehberliği tam anlamıyla gerçekleştiremedikleri ve bu nedenle özellikle denetleyen ve denetlenen arasında iletişim problemlerinin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. YG7’ nin konuya ilişkin görüşü şöyledir:

YG7: “(...) Teftiş kurulunun yani bu işi daha iyi bilen insanların (...) yeterli sayıda olmadığını ve bütün okullara yetişmesinin imkânsız olduklarını da görmekteyiz. O yüzden şunu söyleyebilirim; sadece teftiş tarafı doğru, rehberlik tarafı eksik şekilde kalıyor...”

YG7’ nin de görüşünden anlaşıldığı üzere; denetimin seyrekliği nedeniyle yöneticilerle iletişim anlamında sağlıklı bir etkileşimin yakalanamamasına; denetim

süresinin kısıtlı oluşunun ise yöneticilerin kendilerini tam ve doğru şekilde ifade edememelerine neden olmaktadır. YG7' nin bu düşüncesi, denetim süresinin kısıtlı ve denetimlerin seyrek oluşunun çeşitli problemleri de beraberinde getirdiğine işaret etmektedir. Bursalıoğlu (2013) ise denetimde yaşanan zaman sıkıntısının sebeplerinin neler olabileceğine odaklanarak bu sebeplerden birinin; yöneticilerin yetkilerine rağmen karşılaştıkları problemlerin çözümü için kendi bilgi ve becerisini yeterli bulamamasına ve bu nedenle de problemlerin çözümünü denetim kurumundan beklemesine bağlanmaktadır. Bursalıoğlu' nun bu görüşü dikkate alındığında; yöneticilerin kendi niteliklerinin de mesleki gelişimleri için yeterli olması gerektiğini düşünen müfettiş ve yönetici görüşlerine rastlanmıştır. Bu kapsamda "yöneticilerin niteliği" alt kodu oluşturulmuştur. Yöneticilik mesleğini yerine getirecek olan kişilerin yöneticilik için belirli kişilik özelliklerine, eğitime sahip olması gerektiği ve ancak bu şekilde mesleklerinde gelişim sağlayabileceklerini belirten görüşmecilere ait düşünceler aşağıdaki gibidir:

MG2: "Önemli olan burada yöneticilik, bir kişilik mesleği bence öğretmenlikte olduğu gibi. (...) Kendini geliştirmeyen (...) bir insanı yönetici de yapsanız hiçbir değişiklik olmaz. (...)"

MG3: "(...) Yöneticilik mesleği, günümüzde resmi yazışmalara cevap verme işi olarak görülüyor. Okul gelişimine yönelik yöneticilerin çalışmaları yok. Yöneticiler okullarda işletme mantığı ile hareket ediyorlar."

YG6: "(...) Yöneticilik sadece evrak işi yapmak demek değil. Yöneticilerin iyi iletişim becerileri, belirli bir duruşu olmalı.(...) Yeniliklere her zaman açık olmak lazım. (...)"

YG9: "(...) Yöneticiler, eğitim yönetimiyle ilgili alanlardan mezun olan kişilerden seçilmeli. (...) İdareciler, sınavsız ama herhangi bir kayırma olmadan bu alanda yetişmiş kişilerden seçilerek göreve getirilmeli. (...)"

Her iki gruptaki görüşmeciler, yöneticilerin mesleklerinde gelişim sağlayabilmeleri için belirli yeterliklere sahip olmaları gerektiğini açıklamışlardır. Yukarıda yer alan düşüncelere göre; yöneticilik de öğretmenlik mesleği gibi belirli özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bu görüş, Başaran ve Çınkır (2013)' in da belirttiği gibi Türkiye'de yönetim çalışmalarının bir uzmanlık alanı olduğu ve yöneticiliğin bir meslek olduğu görüşünün yaygın olmadığı anlayışının varlığını desteklemektedir.

Sadece denetlenen yöneticilerin değil aynı zamanda denetleyen kurumundaki müfettişlerin de yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı

sağlayabilmeleri için yeterli donanıma sahip olması gerektiği düşüncesinin de her iki grubun ortak fikirleri arasında yer aldığı görülmektedir. Görüşmeye katılan tüm yöneticiler, mesleki gelişmelerinde müfettişlerin yeterli ya da hiç katkısı olmadığını söylemişlerdir. Yöneticilere göre müfettişlerin, mesleki gelişmelerine katkılarının olmayışının nedenleri arasında ise; müfettişlerin denetimdeki üstünlük algıları, ön yargıları, denetsel tutum bozuklukları ve sayıca yetersiz oluşları yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında, “müfettişlerin niteliği ve niceliği” alt kodu oluşturulmuştur. Öncelikle müfettişlerin yöneticilere katkı sağlamayan müfettiş davranışları ile ilgili görüşler incelenecektir. Bu alt kod çerçevesinde yer alan görüşler aşağıdaki gibidir:

YG1: “(...) Müfettişlerin bu farklılaşmada herhangi bir etkisi yok.(...) Denetlemeye gelirken de eksik aramaya geliyorlar. Oysa bana (...) rehberlik yapmasını isterim.(...) Sorduğum sorulara cevap alamıyorum. (...) Denetimin mesleki gelişime katkı sağladığını düşünmüyorum. Nedeni ise; müfettişlerin okullara sadece eleştiri amaçlı geliyor olmaları.(...)”

YG8: “(...) Müfettişin bir etkisi yok; çünkü (...) denetimde müfettişler, *ancak* demezlerse görevlerini yapamamış gibi bir anlayışı içine giriyorlar ve hareket ediyorlar. Böyle bir anlayış varken katkı olmaz.”

YG9: “Müfettişlerin katkısı yok; çünkü müfettişler yapıcı değil, eleştiri ve hata bulmak adına denetim yapıyorlar.”

Yukarıda belirtilen görüşler incelendiğinde müfettişlerin olumsuz eleştiri odaklı bir denetim gerçekleştirdikleri ve bu yaklaşımın yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmelerine katkı sağlamadıkları anlaşılmaktadır. Bu düşüncelerin yanı sıra dikkat çeken bir başka durumun ise müfettişlerin önyargılarıyla denetimleri gerçekleştirdiklerine yönelik yönetici görüşlerinin varlığı olduğu söylenebilir. Ancak görüşmeler incelendiğinde; yöneticilerin bu görüşlerine karşı nitelikte olan müfettiş görüşlerine de rastlanmıştır. Karşıt nitelikte olan müfettiş ve yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

MG2: “(...) Mesela dar bir çevrede olduğumuzda tanıyıp da (...) bir şeyle damgalanmışsan bu insanda bir etki yapmak mümkün değil. Çünkü bakış açısı bize karşı olumsuzdur. (...)”

YG1: “(...) Denetlemeye gelirken ön yargılarla geliyorlar. (...)”

Her iki grubunda birbirini ön yargılı olmakla suçlamaları dikkat çeken bir durumdur. Yukarıda belirtilen görüşlerin yanı sıra müfettişlerin yöneticilere sunmuş oldukları öneriler konusunda kendi aralarında yaşadıkları tutarsızlıkların da

yöneticilerin mesleki gelişimlerinde denetimin katkısını engellendiği görülmektedir. Bu konu ile ilgili YG6 şunları söylemiştir:

YG6: "(...) Denetimlere gelen her müfettiş aynı konu üzerinde farklı yorumlarda bulunabiliyor. Müfettişlerin söylemleri arasında bir tutarlılık yok. Denetime gelip bir konu hakkında ne yapılması gerektiğini söyleyen bir müfettişin dediklerini yaptığımızda ertesi yıl gelen başka bir müfettiş neden bunu böyle yaptınız diye eleştiride bulunabiliyor..."

YG6' nın bu düşüncesinden yola çıkılarak müfettişlerin görüşleri arasında denetsel tutum bozukluklarının olduğu söylenebilir. Başar (1998), müfettişlerin soruşturma rolleri kapsamında; verileri topladıktan sonra yanlış bir değerlendirmede bulunmamak için ön yargılarından ve duygusal davranmaktan uzak, objektif bir karar vermeleri gerektiğini ve denetimin bilimsel olma şartının nesnelligine bağlı olduğunu söylemiştir. Yöneticinin açıklamaları bu açıdan değerlendirildiğinde; denetim için gelen her müfettiş, değerlendirmelere kendi bakış açısını yansıttığı için müfettişlerin yorumları arasında farklılıklar yaşandığı için denetimin bilimsellik-objektiflik ilkesinin uygulanmasında sorunların yaşandığı söylenebilir. Bu durumun aynı zamanda yöneticilerin denetimin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağına yönelik duydukları güven konusunda da problem yaşanmasına sebep olduğu YG2' nin şu görüşünden anlaşılmaktadır:

YG2: "(...) Denetimin mesleki gelişime katkı sağlaması için bilimsel teknikler kullanılarak denetim yapılmalıdır. Sonuçlar da yine bilimsel olmalıdır. Bunlar olmadığı için yapılan denetimler inandırıcı gelmiyor ve gelen müfettişlere de iyi ki geldiniz diyemiyoruz."

YG2' nin bu görüşünden yola çıkılarak; öncelikle denetime olan güven duygusunun güçlendirilmesinin, yöneticilerin mesleki gelişimleri için önemli olduğu, denetim sonucuna olan güvenin artırılmasının yöneticilerin müfettişlere olan olumsuz yaklaşımlarında da değişiklik yaratabileceği düşünülmektedir.

Tüm bunların yanında özellikle kendini yenileyen ve eğitim yönetimi konusunda yeniliklerden haberdar olup bu konuda kendi mesleğindeki yeniliklerle ilgili olarak sürekliliği yakalamış olan müfettişlerin, yöneticilerle kurduğu etkileşimli iletişim ile birlikte yöneticilerin mesleklerinde gelişimleri yakalamasının çok daha kolay ve etkili olduğu bulgulanmıştır. Görüşmecilerden MG2, bu konuya ilişkin düşüncelerini; "(...) müfettiş kendini yetiştirmişse, yeterli ise, müfettiş mesleğinin gereklerini yapıyorsa yöneticinin, öğretmenin (...) etkilenmemesi mümkün değildir." şeklinde ifade etmiştir. Görüşmecilerin bu yöndeki görüşlerinden yola çıkıldığında;

eğitim işgörenleri için rehberlikte bulunan müfettişlerin mesleki yeterlik düzeylerinin yüksek olmasının eğitim işgörenlerinin de mesleki yeterliklerini geliştirmede etkili olacağı söylenebilir.

### *Mesleki Gelişimde Denetim Katkısı Var*

Görüşmecilerin bir kısmı yöneticilerin mesleki gelişimlerinde denetimin bir katkısının olmadığını düşünürken bir kısım görüşmeci de bu düşüncenin aksine; denetimin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olduğunu söylemektedirler. Bu nedenle “mesleki gelişimde denetim katkısı var” alt teması oluşturulmuştur. Bu alt temaya ilişkin ulaşılan bulgu ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir:

Yöneticilerin tamamı denetimin mesleki gelişimlerine katkı sağlamadığını düşünürken; müfettişlerden MG1, MG3, MG5, MG6, MG7, MG8, MG9 denetimin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olduğunu düşünmektedirler. MG2 ve MG8 ise bu duruma farklı bir noktadan bakarak denetim, yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlamasının yöneticinin kendisine de bağlı olduğunu belirtirken; MG4, mesleki gelişimin bir kurum kültürü olarak kabul edilmemesinden dolayı denetimin mesleki gelişime yeterli katkı sağlayamadığını söylemiştir. Konuya ilişkin müfettiş görüşlerinden MG8’ in düşüncesi şöyledir:

MG8: “(...) Bizler, bu denetimler esnasında onun bu eksiklerini görüp söylediğimizde kendisini yetiştirebiliyoruz. Bizim denetimimiz diğer bakanlıkların denetimi gibi sadece tespit değil (...) denetim öncesi görüşmelerimiz var; denetim sonrası görüşmelerimiz var. Rehberlik ağırlıklı. Daha çok denetimden ziyade şunu şöyle yapacaksın, şunu şöyle yapman lazım şeklinde bir denetim olduğu için daha sağlıklı bir denetim yaklaşımıyla gidiyor.(...)”

MG5, yukarıda belirtilen bu düşüncenin yanı sıra müfettişlerin öğretmenlik ve yöneticilik tecrübelerinden geçerek buldukları makama gelmelerinin, yöneticilerin mesleklerinde nasıl sorunlarla karşılaşabileceklerine dair öngörülerde bulunabildiklerini ve yöneticileri anlayabildiklerini söylemiştir. Böylece yöneticilere mesleklerinde karşılaşabilecekleri olumsuz durumlara yönelik önceden gerekli tedbirler almaları yönünde uyarılarda bulunabildiklerini ve gerekli rehberlik çalışmalarını zamanında yapabildiklerini açıklamıştır. Bu düşünceden yola çıkıldığında müfettişlerin, öğretmenlik ve yöneticilik mesleklerinde kazandıkları tecrübelerin yöneticilerin içinde buldukları durumları daha iyi anlayabilmelerine yardımcı olduğu ve yaşanabilecek olası durumlarla ilgili öngörü geliştirmelerine de katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, bu durumun yöneticilerin



mesleklerinde karşılaşılabilecekleri olası problem durumları ile ilgili önleyici bakış açısı geliştirmelerine yönelik becerilerinin gelişimine yardımcı olabileceği söylenebilir.

Müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olduğunu destekleyen yönetici görüşleri de mevcuttur. Yöneticilerin tamamı her ne kadar denetimin mesleki gelişimlerine katkısının olmadığı düşüncesinde olsalar da meslekteki eksiklerinin tespit edilmesi ve denetim sonunda alacakları puanın düşük gelmesi kaygısı ile mesleki gelişimleri takip etmede tetikte olma duygusu ile hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu konuya yönelik görüşleri aşağıda belirtildiği şekildedir:

YG3: “(...) Denetim ile herkes kendisine bir çeki düzen veriyor. Bu yönüyle olumlu bir katkısı olduğunu düşünüyorum.”

YG7: “Mesleki gelişimde demeyelim de hazır oluşukta katkı sağladığını düşünüyorum. Ben onu gelişim olarak görmüyorum. İnsanın kendini daha tetikte tutması, salıvermemesi gibi bu anlamda faydasının olduğunu düşünüyorum.(...)”

Yöneticilerin bu görüşlerinden, müfettişler tarafından gerçekleştirilen denetimin yöneticilerin sadece meslekteki eksikliklerini tespit etme ve denetleneceği tedirginliğiyle hareket eden yöneticilerin mesleki bilgilerden haberdar olma konusunda tetikte olmaları konusunda katkısı olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu görüşlerinin yanı sıra MG3 ve MG4, yöneticilerin özellikle mevzuat değişikliği ile ilgili bilgilerine müfettişlerin, denetimler aracılığıyla mesleki gelişimlerine katkı sağlandıklarına dikkat çekmiştir. MG4’ ün konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

MG4: “(...) Mevzuat bilgisi yönüyle bir kere kesinlikle müfettişlerin etkisi vardır. Bunun dışında kurul ve komisyonlalar, ekiplerle çalışma yönünden de müfettişlerin etkisi vardır ama etkinin de ne düzeyde olduğunu söylemem çok zor. Esas eğitim lideri olması yönündeki etkimizin de olduğunu düşünüyorum. O konuda da yine ne kadar olduğunu ve biraz kendi adıma üzücü ama çok az etkimizin olduğunu düşünüyorum.(...) Çünkü onu engelleyen okul müdürünün yapacağı diğer işler var. Onlar daha baskın öne çıkıyor (...)”

MG4’ün bu düşüncesinden müfettişlerin, yöneticilerin mevzuat bilgisi yönüne katkıda buldukları; ancak eğitim liderliği gibi konularda yeterli düzeyde katkıda bulunamadıkları anlaşılmaktadır. Bunun olası nedenlerinden birinin ise yöneticilerin iş yüklerinin fazlalığı ile ilgili olduğu MG4’ ün bu düşüncesinden anlaşılmaktadır.

Denetimin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısının olduğu görüşünde olan görüşmecilerle birlikte rehberlik boyutuyla müfettişlerin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olduğunu kabul eden; ancak her iki grup açısından da yetkilerin sınırlı olması sebebiyle yöneticilik mesleğine istenilen katkının sağlanamadığını ve beklenen gelişimin yakalanamadığını ifade eden MG6' nın konuya ilişkin dile getirdiği düşünceleri ise şöyledir:

MG6: "(...) Şu an yöneticilerin böyle bir şey yapma (...) yetkisi yok. Yöneticiler korkuyor. (...) Müfettişin de bir yetkisi ve yaptırımı yok. Yani okul müdürünün olmadığı gibi müfettişin de bir yaptırımı yok.(...) Burada o zaman senin ne gibi bir katkı, ne gibi bir etkin olabilir? (...)"

MG6, bu düşüncesiyle, yöneticilerin yetkileri kapsamında hareket etmelerinden dolayı mesleki gelişimleri için yapabilecekleri konusunda tedirginlik yaşadığını belirtmiştir. MG6, sadece yöneticilerin yetkilerinin sınırlı oluşundan değil aynı zamanda müfettişlerin de yetkilerinin sınırlı oluşundan dolayı yöneticilerin mesleki gelişimlerinde denetimin katkı sağlayamadığına da dikkat çekmiştir.

Görüşmecilerin "mesleki çalışmaların gelişimi" ana teması çerçevesinde incelenen tüm bu görüşlerinin yanı sıra YG1 ve YG4, mesleklerindeki gelişimde teknolojinin de katkısı olduğunu altını çizmiştir. YG1, konuyla ilgili görüşlerini "(...) Teknolojinin de zamanla ilerlemesi işleri kolaylaştırdı. Teknolojinin bu gelişiminden faydalanmanın da bu farklılaşmada etkisi var.(...)" sözleriyle ifade ederken aynı konuyla ilgili olarak YG4 şunları söylemiştir: "(...)Teknolojik gelişmeler bu farklılıkların yaşanmasında önemli bir etken. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bizlerin işleri biraz daha kolaylaştı.(...)" YG1 ve YG4' ün bu görüşlerinden; yöneticilerin mesleki gelişimlerinde sadece denetimin değil, denetimin dışındaki diğer etmenlerin de yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısının olabileceği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt problemi çerçevesinde oluşturulan "mesleki çalışmaların gelişimi" ana teması kapsamında denetimin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olduğunu söyleyen görüşmecilerin yanı sıra denetimin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olmadığını düşünen görüşmecilerin çoğunlukta olması dikkat çekicidir. Görüşmelerden elde edilenler doğrultusunda, denetimin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısının olmadığına ilişkin görüşlerinin sadece müfettiş kaynaklı olmadığı ve bu durumun yöneticilerden, denetimin niteliği ve niceliğinden de kaynaklanabileceği anlaşılmıştır.

**Araştırmanın 3. alt problemi olan;** “Yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmeye yönelik nasıl bir denetim sistemi oluşturulması gerektiği ile ilgili; maarif müfettişlerinin ve ilkökul yöneticilerinin önerileri nelerdir?” alt problemini cevaplandırmak için görüşmecilere “Yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlayabilecek nasıl bir denetim olmalı?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında “mesleki gelişim odaklı denetim” ana teması çerçevesinde; “denetimin niteliği ve niceliği”, “müfettişlerin niteliği”, “yöneticilerin niteliği” alt temaları oluşturulmuştur. Bu alt temalara ilişkin ulaşılan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

#### *Denetimin Niteliği ve Niceliği*

Görüşmecilerin büyük bir çoğunluğu rehberliğin ağırlıklı olduğu bir denetimin yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlayacağını düşünerek rehberlik odaklı bir denetimin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Rehberlik ve denetimin birlikte uygulandığında yöneticilerin mesleklerinde gelişimi sağlanabileceği düşüncesinin görüşmecilerde hâkim olduğu görülmüştür. Görüşmecilerin bu konudaki düşüncelerinin yer aldığı “denetimin niteliği ve niceliği” alt teması kapsamındaki görüşleri şöyledir:

MG5: “(...) Bakanlığımız sistem üzerinden tespit edilen sorunlara yönelik olarak müfettişleri okullara gönderebilir. Bu okullarda çalışma yapıp; sorunların sebebi ne, sonucu ne, buradaki idarecilere özellikle bu konularda yardımcı olabiliriz.(...)”

MG9: “(...) Rehberlik ağırlıklı bir denetim olmalı (...) Denetimi yaptığın zaman amaçlara doğru giderken, hedeflerden sapmayı da tespit ediyorsun; ona göre bir rehberlik yapıyorsun.”

Müfettişlerin yukarıdaki görüşleriyle, yöneticilerden YG1, YG2, YG3, YG5 ve YG8 rehberliğin öncelikli olduğu bir denetimin mesleki yeterliklerini geliştirebileceğini düşünceleri birbirini desteklemektedir. Yöneticilerin bu alt tema altında incelenen görüşleri ise şöyledir:

YG2: “Öncelikle sıkı bir rehberlik olmalı. Bize ne beklediklerini söylemeliler. Tenkit edici değil; daha çok uygulamaya yönelik rehberlik edilecek bir denetim olmalı.”

YG3: “(...) Güçlü ve zayıf yönlerimizin neler olduğu bizlere gösterilmeli ve zayıf yönlerimizi nasıl güçlendireceğimiz bizlere öğretilmeli.”

YG5: “(...) Müfettişler, denetime geldiklerinde bizlerle bilgi paylaşımı içinde olurlarsa, bize rehberlikte bulunurlarsa denetim çok daha faydalı olur.”

Müfettişlerin ve yöneticilerin görüşlerinden de anlaşılacağı üzere; rehberlik odaklı bir denetimin yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerinden yola çıkıldığında; rehberlik odaklı denetim sayesinde denetim sonrasında yöneticilerin sadece mesleki yetersizliklerine değil aynı zamanda başarılı buldukları alanlarla ilgili de bilgilendirmelerin de yöneticilerin mesleki gelişimlerine destek olacağı söylenebilir. Yukarıda belirtilen görüşlerin yanında YG7, konuya farklı bir açıdan bakarak şunları dile getirmiştir:

YG7: “Ben kendimin denetlenmesini istemek durumunda olmalıyım. Esas denetim odur. Bize rehberlik yapıldıktan sonra: *Ben bunları bunları yaptım*, diyerek; *Beni lütfen denetleyin!*, diye kendim ağırıda bulunmam lazım.(...) Denetim dediğiniz zaman bir soğukluk geliyor. Teftiş ile aramıza bir soğukluk geliyor. O soğukluktan önce rehberlik olsa zaten denetim kendiliğinde gelecektir.”

YG7’ nin düşüncesinden yola çıkılarak denetimin rehberlik odaklı olduğuna inanıldığı takdirde yöneticilerin kendi gelişimlerine yönelik öz denetim anlayışıyla hareket edebilecekleri ve kendiliklerinden rehberlik için yardım talebinde bulunabilecekleri söylenebilir. Başaran (1988)’ in da belirttiği üzere; öz denetimini gerçekleştiren işgörenler, işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışırlar ve dışarıdan gelen bir güdülenmeye ihtiyaç duymadan işlerine güdülenirler.

Yöneticilerden YG2 ise, “(...) Yorumlama farkını kaldıracak bir denetim olmalı.(...) Net kriterler olmalı.” ifadeleriyle mesleki gelişimleri için uygulamadaki kriterlerden daha açık ve anlaşılır kriterler ile denetimlerinin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla geçerli ve güvenilir denetimler için denetim kriterlerinin anlaşılır olmasının önemli olduğunu söylenebilir.

Müfettişlerin görüşleri incelendiğinde ise YG2’ nin bu görüşüne farklı bir yönden yaklaşarak, denetim kriterlerine yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik maddelerin eklenmesiyle birlikte mesleki gelişimi destekleyen çabaların oluşacağı düşüncesinde oldukları görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin yöneticilik vasıflarının gelişimi ile ilgili belirli kuralların olması gerektiği ve mesleki gelişim ile ilgili olan bu kuralların, okulların stratejik planlarında da yer almasının yöneticilerin mesleklerinde ilerleme sağlayacağını belirtmişlerdir. Görüşmecilerin bu alt temayı besleyen düşünceleri ise şöyledir:

MG4: “(...) Mesleki gelişim açısından da bir takım kuralları olmalı ve mesleki gelişimin ölçülebilir kriterleri olmalı ve (...) stratejik planların içinde bu da yer almalı.(...) Mesleki gelişim ile ilgili stratejik amaçlar, hedefler ve performans göstergeleriyle yer almalı ve biz bunları izleyebilmeliyiz.”

MG8: “Bizim denetimimiz sadece bakanlığın belirlediği kriterler doğrultusunda(...) bakanlık, bunu sadece okuldaki eğitim-öğretim süreciyle ilgili değil de yöneticinin yönetici vasfını geliştirmeye yönelik de kriterler koymuş olsa veya var olan kriterleri de arttırmış olsa biz (...) bunlarla yöneticilik vasfını da iyileştirme-geliştirme yönünde çaba göstereceğiz.(...)”

Yönetimin hedeflerinin ölçülmesi için ölçülecek konuya uygun olan farklı ölçme araçları geliştirilebilir; ancak bunların çoğunluğu gözleme dayanır (Başaran, 1988). Görüşmelerden de denetim kriterlerinin daha net ve gözlenmesi kolay davranışları içermesi gerektiği; yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik kriterlerin de ölçme araçlarında yer alması gerektiği anlaşılmıştır. Böylece yöneticilerin mesleki gelişimleri için çaba sarf etmek zorunluluğu ile hareket edebilecekleri söylenebilir.

Rehberlik odaklı bir denetimin yanı sıra yine bu kapsamda ele alınabilecek görüşler de mevcuttur. Görüşmecilerden YG3 ve YG6, süreç içinde kurumsal gelişime odaklanan bir denetim ile de yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayabileceğini düşündüklerini şu sözlerle dile getirmişlerdir:

YG3: “(...) Şu an öğretmenlerin performansının değerlendirilme şekli yöneticilerde de olabilir. Süreç sonunda performans açısından çıktıya bakılması lazım. Okulun performansı, fiziki durumu, sorunlu bulunan alanlarda bir iyileşme var mı yok mu bunları belirleyen ve geri dönüt alınan bir denetim olmalı.”

YG6: “(...) Denetimlerde basit şeylere takılı kalmaktansa, sürecin değerlendirilmesi lazım diye düşünüyorum. Sonuçtan ziyade süreci değerlendiren (...) bir denetim olmalı.”

YG3' ün görüşünden anlaşıldığı üzere; denetim, eğitim sisteminin bir parçası olarak görülmeli ve eğitim sisteminin bir parçası olan denetimden elde edilen veriler de sistemin dönütünü oluşturmalıdır. YG6 ise denetimin bütünlük ilkesine vurgu yapmaktadır. Yöneticilerin mesleki gelişimlerini bir süreç içinde değerlendiren YG3 ve YG6, bu süreçte gerçekleştirilen denetimlerde yaptıkları çalışmalarla ilgili kendilerine dönüt verilen ve sadece denetim anındaki çalışmaların değil bütün bir sürecin değerlendirmeye alınmasının yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkısı olacağını düşündükleri görülmüştür.

Bütünlük ilkesinin temelinde de sistem anlayışı vardır. Bu ilke kapsamlı düşünmeyi gerektirir. Olgular her yönüyle değerlendirilir ve olguları etkileyen değişkenler ile bu değişkenlerin ilişkileri göz önünde bulundurulur (Başar, 1998). Denetimin bütünlük ilkesinin göz önünde bulundurulduğu ve sürecin dikkate alındığı bir denetimin yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlayacağı düşüncelerinin yanı sıra “denetimin niteliği ve niceliği” alt teması içinde incelenen bir diğer konu da denetimin niceliği kısmına vurgu yapan, denetim süresinin kısıtlılığı ile denetimlerin seyrek yapılması konusudur. Görüşmeciler, denetimin süresinin uzun tutulması ve sayıca daha fazla denetimin yapılması ile müfettişlerle daha fazla zaman geçirerek denetimin rehberlik boyutunun beklenen düzeyde gerçekleştirilebileceğini düşünmektedirler. Görüşmeciler, rehberliğin ve denetimin birlikte yürütülmesiyle yöneticilerin mesleklerinde gelişimlerini sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Görüşmecilerin konuya ilişkin düşünceleri aşağıda belirtildiği gibidir:

MG1: “Her yıl denetim olmalı bir kere (...)”

YG5: “Mesleki gelişimimize katkı sağlanması için müfettişler, okulları daha sık ziyaret edebilmeli. Müfettişler, senede bir kez geliyorlar ve geldikleri anlar da bazen bizlerin kişisel problemlerinin olduğu zamanlara denk gelebiliyor. Dolayısıyla bir kez yapılan denetim yeterli olmuyor diye düşünüyorum.”

Görüşmecilerin yukarıda belirtilen denetim süresinin kısıtlılığı ve seyrek denetimi, müfettişlerin sayıca yetersiz oluşlarıyla bağlantılı olduğuna dikkat çeken YG7 ise konuyla ilgili şunları söylemiştir:

YG7: “(...) Rehberlik dediğimiz şey çok daha anlamlı (...) olsaydı biz mesleki süreç içerisinde eğitim görüyor olurduk. Kaldı ki şu anda müfettiş sayısına baktığımızda bunun da imkânı olmadığını görüyoruz.(...)”

YG3, YG7’ nin belirttiği az sayıdaki müfettiş olması durumunda ortaya çıkan rehberlik yetersizliği durumunda müfettişlerin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine yeterli zaman ayırabilmeleri için danışman okul müfettişi uygulamasının yararlı olabileceği düşüncesini şu sözlerle belirtmiştir:

YG3: “(...) 3 ya da 5 okulun danışabileceği müfettişler atansa ve o müfettiş sorumluluğunu aldığı okulların bulunduğu bölgede ikamet etse (...) işte o zaman rehberlik olur.”

YG3’ ün bu düşüncesinden de anlaşılmaktadır ki yöneticilerin mesleki gelişimlerini sağlayabilmek için müfettişlerin okullarda geçirdikleri ve yöneticilere ayırdıkları zaman, mesleki gelişim için oldukça önemlidir.

Müfettişlerin değerlendirme ve rehberlik görevlerine az zaman ayırmalarının nedeni; eğitim örgütlerinde denetim birimlerinin modernleşememelerine ya da tutuculuklarına bağlayan Bursalıoğlu (2013), bu durumun sonucunda; denetimlerin görünüşte gerçekleşen denetimler olduğunu söylemiştir. Dolayısıyla görüşmeler incelendiğinde; katılımcıların, uygulanan denetim etkinliklerinin rehberlik boyutunun tam anlamıyla amacına ulaşabilmesi için denetim süresinin ve sayısının yeterli olması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir. Denetim süresi ve sayısında yaşanan bu durumun aynı zamanda yönetici ve müfettişlerin birbirlerini tanımalarının önündeki engellerden biri olarak da görülmektedir. Tüm bunların yanı sıra; kısıtlı bir sürede ve sayıca az gerçekleştirilen denetimlerin, yönetici ve müfettiş arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasını engellediği anlaşılmaktadır. Görüşmecilerin “denetimin niteliği ve niceliği” alt kodu altında incelenen bu görüşleri şöyledir:

MG2: “(...) Kişiyi bire bir görüşmeden, onunla bazı şeyleri: iyiyi, kötüyü, acıyı, tatlıyı paylaşmadan, onu tanımadan kişiyi geliştirmeniz mümkün değil.(...) Önce bireyin farkında olmak lazım geliştirmek için (...)”

YG8: “(...) Müfettiş yönetici ilişkisi öğretmen öğrenci ilişkisi gibi olmamalı. Birbirleriyle paylaşım içinde olmalılar.”

MG9 ise MG2 ve YG8’ in belirttiği bu düşünceye farklı bir açıdan yaklaşarak denetleyen ve denetlenen arasındaki iletişimin sağlıklı olabilmesi için denetimde inceleme ve soruşturma birimlerinin ayrı ayrı çalışması gerektiğini belirtmiştir. MG9, bu düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir: “Başta aradaki iletişimin sağlıklı olabilmesi için soruşturma ve inceleme konularının tümünden ayrılması gerekir(...)”. MG9’ un bu görüşünden yola çıkılarak müfettişlerin soruşturma rollerinin yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmek için rehberlik rolü üstlenen müfettişlerin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunmalarında engel oluşturduğu söylenebilir.

YG4, yukarıda belirtilen görüşlerden farklı olarak; okulların denetiminde, her seferinde aynı müfettiş tarafından gerçekleştirilemediği için okulun gelişim sürecine dair yaşananlar hakkında müfettişlerin sağlıklı bir gözlem ve değerlendirmede bulunamadığını, bu nedenle de mesleki gelişimleri ile ilgili yeterli desteği alamadıklarını şu sözlerle anlatmıştır:

YG4: “(...) Denetime her defasında farklı müfettişlerin gelmesi, okulun daha önceki halini göz önünde bulundurmaya ve öncesinin bilinmesini zorlaştırıyor. Müfettiş yapılan çalışmalardan önce okul neydi ne olmuş bunu bilmeli.(...) Aynı müfettişler denetim için gelmeli.”

Yöneticilerin mesleki gelişimlerinde sürece odaklanmanın önemini vurgulayan YG4' ün yukarıda belirtilen görüşü incelendiğinde; yöneticilerin mesleki çalışmalarındaki gelişimin doğru şekilde değerlendirilebilmesi için aynı müfettişler tarafından denetim etkinliklerinin gerçekleştirilmesine dikkat çekildiği görülmektedir.

Bu alt tema içinde incelenen görüşlerden yola çıkılarak denetimin hem niteliğinin hem niceliğinin hem de denetim süresinin yöneticilerin mesleki gelişimleri sürecinde rehberlik rolünü üstlenen müfettişlerin, kendilerinden beklenen rehberlik uygulamalarını gerçekleştirebilmeleri için önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun ayrıca, denetleyen ve denetlenen arasında ilişkilerin denetim süresince sağlıklı şekilde ilerleyebilmesinde de etkili olduğu söylenebilir. Köklü (1996) etkili denetimin özelliklerinden birinin insan ilişkileri konusundaki etkileşim düzeyi ile ilgili olduğunu ve denetimde müfettişin eğitim işgörenleri ile olan etkileşiminin doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Yani işgören ve müfettişin ilişkisi ne derece olumlu ile denetim de o derece etkilidir (Köklü, 1996). İyi bir iletişim kuramayan müfettişin eğitim işgörenlerine yardım etmesi beklenmemektedir (Arslanargun ve Tarku, 2014). Yapılan araştırmalarda da iletişim becerileri konusunun, müfettişlerin hizmet içi eğitim alması gereken konulardan biri olduğu belirlenmiştir (Aypay, 2010).

#### *Müfettişlerin Niteliği*

Her iki grubun da görüşmeleri incelendiğinde görüşmecilerin, müfettişlerin eleştiriye açık olmaları gerektiği ile ilgili düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Görüşmeciler, müfettişlerin eleştiriye açık olmalarıyla birlikte yöneticilerin mesleki gelişimlerine de katkıda bulunabileceklerini belirtmişlerdir. YG8, bu konu hakkındaki düşüncelerini "(...) Müfettişlerin eleştiriye açık oldukları bir denetim olmalıdır." sözleriyle dile getirmiştir.

Görüşmecilerin düşünceleri değerlendirildiğinde "müfettişlerin niteliği" alt teması çerçevesinde "müfettişlerin mesleki gelişimleri", "müfettiş önerileri" alt kodları oluşturulmuştur. Görüşmelerden müfettişlerin öncelikle kendi mesleklerinde gelişim sağlamaları gerektiği ve yönetim bilimine ilişkin gelişimleri takip edip yöneticileri bu konularla ilgili olarak bilgilendirmeleri gerektiği bulguları elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara yönelik oluşturulan "müfettişlerin mesleki gelişimleri" alt koduna ilişkin görüşler şöyledir:

YG7: "(...) Ayrıca yönetim ile ilgili makaleleri bizlere taşıyabilirler. Bu konuda onlar bizim adımıza yeni yayınlanan makaleleri izleyip, yönetici psikolojisinden tutun da mevzuatın irdelenmesine kadar, müfettişler bu konudaki yenilikleri



bize getirebilirler.(...) Bunun seminerle gündeme getirilmesi lazım, bunun üzerine yorum yapılması lazım, bunun üzerine tartışma yapılması lazım.”

Yukarıda belirtilen düşüncenin yanı sıra YG6, müfettişlerin eğitim yönetimi ile ilgili olarak yöneticileri bilgilendiren önerilerin de sunulması gerektiğini belirtmiştir. Bu önerilerin niteliği, yöneticilerin eksiklerine kapatmaya ve var olan mesleki yeterlikleri ilerletmeye yönelik olduğu zaman yöneticilerin mesleklerinde gelişimin yakalanılabileceğine inanılmaktadır. Müfettişlerin sunmuş oldukları bu önerilerin niteliğine ilişkin bir başka görüş de müfettişlerden MG6 ve MG8' e aittir. Müfettişler, denetim sonunda yöneticilerin eksiklerini tamamlamaları adına öneriler sunduklarını ve sundukları bu öneriler arasında hizmet içi eğitimlere ilişkin önerilerinin bulduklarını belirtmişlerdir. MG8, hizmet içi eğitimlerin niteliğinin iyileştirilmesi konusunu ele alırken; MG6 bu eğitimlerin yöneticilerin ihtiyaçlarına göre oluşturulması gerektiğini ve sunulan hizmet içi eğitimlerin beklenen amaca ulaşabilmesi için öncelikle yöneticilerin bilinçlendirilmesine yönelik uygulanmaların gerçekleştirilmesi gerektiğine değinmiştir. YG6 da MG6 ve MG8'in bu düşüncelerini destekleyen “(...) Hatalarımızı tekrarlamamamıza yönelik eğitimler verilmeli.(...)” cümlesiyle düşüncesini dile getirmiştir. Bu alt koda ilişkin görüşler aşağıdaki gibidir:

MG6: “(...)Yöneticiler hizmet içi eğitimlere katılırken mesleki gelişimime katkı sağlayacağı bilinciyle oraya gelmiyorlar. Bu nedenle yöneticilerin hizmet içi eğitimleri paralı alması kanaatindeyim.(...)”

MG8: “(...) Yönetici vasfını geliştirmeye yönelik üniversitelerin yönetim birimindeki akademisyenlerden oluşturulacak ekiple, hizmet içi eğitimlerle sürekli yönetici vasıfları iyileştirilebilir.”

Müfettişlerin niteliği ile ilgili olan tüm bu düşüncelerin yanı sıra YG2, denetimleri için gelen her müfettişin farklı öneri ve değerlendirmelerde bulduklarını belirterek müfettişlerin ayrı değil, aynı görüşü dile getirmeleri gerektiğini şu şekilde dile getirmiştir:

YG2: “(...) Müfettişler arasında ortak bir dil olmalı. Bir yöneticinin denetiminde istediklerini, sorduklarını başka bir yöneticinin denetiminde de sormamazlık yapmamalıdır(...)”

YG2' nin bu görüşünden yola çıkılarak müfettişlerin gerçekleştirdikleri denetimde her yöneticiden aynı yeterlikleri beklemedikleri söylenebilir. YG6 ise “(...) Okul iklimini keşfeden bir denetim olması lazım (...)” sözleriyle yöneticilerin mesleki gelişimlerine destek olan bir denetimde, müfettişlerin okul iklimini keşfederek yöneticilerin diğer eğitim işgörenleriyle olan ilişkilerindeki yapması gerekenleri

çözümleyip bunu yöneticilere sunan bir denetimin hem mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını hem de okulda yaşanan sorunlara daha kolay çözüm yolları bulunabileceğini söylemiştir. Arslanargun ve Bozkurt (2012)' un çalışmasında ulaşılan sonuçlar, araştırmadan elde edilen bu bulguları desteklemektedir. Arslanargun ve Bozkurt (2012), çalışmalarında okul müdürlerinin okul iklimini önemsenmediklerini ya da diğer bir deyişle yapısal ve donanımsal sorunların ardında bıraktıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgilerden yola çıkıldığında; müfettişlerin yöneticilerin okul iklimini keşfetmelerine yardımcı olmalarıyla birlikte yöneticilerin mesleki yeterliklerine katkı bulunacakları söylenebilir.

Okul iklimi, okulun içinde bulunduğu çevreyi ve bu çevrenin algıları, formal ve informal örgütü, örgüt üyelerinin kişiliklerini ve liderliği kapsayan geniş bir kavramı ifade eder. Okul iklimi, bir okulun diğer okullardan ayrılan yanlarını ve okul üyelerinin davranışlarını etkileyen okulun çevresindeki ve okuldaki davranışlara ilişkin algılamalar olarak örgüt ikliminin özelleşmiş hali olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani bir birey için kişilik neyi ifade ediyorsa bir örgüt için de iklim onu ifade eder (Hoy ve Miskel, 2012). YG6' nın yukarıda belirtilen bu görüşünden yola çıkıldığında; okul iklimini keşfeden bir denetimden elde edilen sonuçların, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm ararken yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Tüm bunların dışında YG1' in "(...) Müfettişlerle yöneticilerin koordineli çalıştığı bir denetim istiyoruz." görüşünden yola çıkarak; müfettiş ve yöneticiler arasında iyi bir koordinasyonun olduğu denetim şeklinin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayabileceğini düşündükleri görülmektedir.

#### *Yöneticilerin Niteliği*

Denetimin niteliği ve niceliği ile müfettişlerin niteliğinde yapılması gereken değişikliklerin yanı sıra yöneticilerin mesleki gelişimlerinde ilerleyebilmeleri için öncelikle yöneticilerin kendi niteliklerinde yeterliliğin sağlanması gerektiğini düşünen görüşmeciler de vardır. Bu görüşmecilerin düşünceleri de "yöneticilerin niteliği" alt teması altında incelenmiştir. Bu alt tema çerçevesinde elde edilen bulgular aşağıda ayrıntılı şekilde sunulmuştur:

Görüşmeciler, özellikle müfettişlerin sayıca yetersiz oluşundan dolayı yöneticilerin sahip olmaları gereken niteliklerin daha önemli hale geldiğini düşünmektedirler. YG7' ye göre yönetici kendi öz eleştirisini yapabiliyorsa ve eksik olduğu konularla ilgili çekinmeden rehberlik talebinde bulunabiliyorsa zaten süreç

içerisinde kendi mesleki gelişimini gerçekleştiriyordur. YG7' nin bu konudaki düşüncesinin bir kısmı aşağıda belirtildiği gibidir:

YG7: "(...) Geçen sene neredeydim, bu sene neredeyim.(...) Önümüzdeki yıl yapacaklarımıza ilişkin notlar aldığımızda(...) bir nevi teftişi kendi kendimize yapmış oluyoruz(...) Yani öz eleştiri yapılmalı.(...)"

YG7' nin bu görüşünden yola çıkıldığında; bir yöneticinin mesleki gelişimi gerçekleştirilmek isteniyorsa öncelikle bu konuda kendini geliştirebilecek kişilerin yöneticilik mesleği yapmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle de; yöneticilik mesleğini yapacak kişilerin bu mesleğe atanmaları konusuna dikkat edilmesinin gerekliliğinin ön plana çıktığı söylenebilir. Yapılan görüşmelerde görüşmecilerin yönetici atamalarında net kriterler çerçevesinde ve belirli bir sistem dâhilinde atamaların yapılması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir. Her iki gruptan elde edilen bilgilere göre; böyle bir sistem ile atanan yöneticilerin mesleklerinde ilerleme sağlayabilecekleri görüşünde oldukları anlaşılmıştır. YG9' un konuya yönelik görüşü şöyledir:

YG9: "(...) İdareciler, sınavsız ama herhangi bir ayrımcılık olmadan bu alanda yetişmiş kişilerden seçilerek göreve getirilmeli.(...)Yöneticiler, eğitim yönetimiyle ilgili alanlardan mezun olan kişilerden seçilmeli.(...) Kesinlikle yüksek lisans yapmaları taraftarıyım. Alınan eğitimler sayesinde insanın ufku genişliyor."

Yöneticilik mesleğine atanan kişilerin belirli kriterleri taşıması gerektiğini düşünen YG9' un, yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yeterlik sahibi olan kişilerden olması gerektiğine yönelik görüşü dikkate değerdir. YG9 tüm bunların yanı sıra ayrıca yöneticilerin mutlaka lisansüstü eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir. YG9' un görüşleri incelendiğinde; yöneticilerin mesleki yeterlik düzeylerini arttırmak için yöneticilik mesleğine uygun olan ve bu konuda eğitim almış kişilerin bu mesleğin sorumluluklarını almasının önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Müfettiş ve yöneticilerin "mesleki gelişim odaklı denetim" ana çerçevesinde incelenen görüşlerden yola çıkılarak sadece yöneticilerin ya da müfettişlerin niteliğinin geliştirilmesiyle değil; bunların yanında denetim etkinliklerinin de rehberlik odaklı olması ve mesleki gelişimin bir süreç olarak ele alınıp, mesleğin sorumluluğunu fark ederek hareket edebilecek kişilerin yönetici olmasının yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağı söylenebilir.

**Araştırmanın 4. alt problemi;** “Maarif müfettişleri ve ilkökul yöneticilerine göre; yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engeller nelerdir?” biçiminde ifade edilmiştir. Yöneticilerin mesleki gelişmelerinin önündeki engellerin belirlenmesine ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıda ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

Görüşmelerde her iki gruba da yöneticilerin mesleki gelişimleri önünde herhangi bir engel olup olamayacağı sorulmuştur. Yöneticilerin mesleki gelişmelerinin önündeki engellere yönelik görüşler incelendiğinde YG3 dışındaki diğer yöneticiler, mesleki gelişmelerinde engellerin olduğunu belirtmişlerdir. Müfettişlerden sadece MG1 yöneticilerin mesleki gelişimleri konusunda genel anlamda bir engel bulunmadığını söylemiştir. Diğer müfettişler ise yöneticilerin mesleki gelişmelerine yönelik engellerin bulunduğunu onaylayıp, bu engellerin neler olduğu ile ilgili açıklamalarda bulunmuştur.

Oluşturulan nitel alt problem çerçevesinde yöneticilerin ve müfettişlerin görüşleri incelendiğinde “mesleki gelişim engelleri” ana temasını oluşturan; “kişisel engeller”, “kurumsal engeller”, “kurum dışından kaynaklanan engeller” alt temalarına ulaşılmıştır. Sıralanan alt temalara ilişkin kodlar ve bu kodlara ilişkin bazı bulgular, müfettiş ve yöneticilerin görüşmelerinden alıntılarla aşamalı bir biçimde aşağıda sunulmuştur:

#### *Kişisel Engeller*

Müfettişlerden MG2, MG4, MG6, MG7, MG8 ve MG9 yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engeller arasında öncelikli engelin yöneticilerin kendilerinden kaynaklandığını belirtirken; MG3 bu gelişimin önündeki tek engelin sadece yöneticilerin kendileri olduğunu vurgulamıştır. Yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engeller konusunda yöneticilerden YG4, YG5 ve YG8’ in görüşleri de müfettişlerin bu görüşleri ile benzerlik göstermektedir.

Görüşmelerden elde edilen bilgiler, “kişisel engeller” alt teması çerçevesinde değerlendirildiğinde “ihmalkârlık”, “iç motivasyon eksikliği” alt kodlarına ulaşılmıştır. Yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engellerin başında yöneticilerin kendilerinden kaynaklanan bir ihmalkârlığın olduğunu söyleyen görüşmecilerin “ihmalkârlık” kodu altında incelenen görüşleri şu şekildedir:

MG8: “(...)Kendilerinden kaynaklanan engelleri var. Yani kendilerinin geliştirilmesine inanmamaları gibi engelleri var. Kendimi yetiştirsem ne olur, bu mevcut haliyle devam etsem ne olur (...) diye düşünenler var.(...)”

YG5: “(...) Engeller bizim kendimizden kaynaklı engeller.(...) İnsan istese kendini geliştirmek için mutlaka bir zaman yaratır.”

MG8’ in yanı sıra MG3 ve MG6 da müfettişlerin, yöneticilerin kendilerinden kaynaklanan engellerden dolayı mesleki yeterliklerini geliştiremediklerine yönelik görüşleri YG4, YG5 ve YG8’in de görüşleriyle desteklenmektedir. Başaran (1998) yöneticilerin yeterlik düzeylerini etkileyen etmenlerden birinin yöneticilerin kişilik özellikleri olduğuna; yöneticilerin zekâsı, yetenekleri, mesleklerine olan sevgisi gibi etmenlerin yöneticilerin yeterlik düzeylerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiklerine dikkat çekmiştir. Görüşmecilerin yukarıdaki düşünceleri bu açıdan incelendiğinde; yöneticilerin mesleki gelişimlerine yeterince önem vermeyerek ihmalkâr davranmalarının, yöneticilik yeterliklerini düşürdüğü söylenebilir. Açıklanan bu görüşlerin yanı sıra görüşmecilerden MG6 ile YG5 yöneticilerin okuma alışkanlıklarının olmayışının da mesleki gelişimlerinin önündeki engellerden biri olduğunu şu sözleriyle belirtmiştir:

MG6: “(...) Bir tane okul müdürüne sorsanız: Bilimsel anlamda en son hangi kitabı okudunuz?, diye(...) On tanede bir tane, iki tane çıkar. O da sadece ve sadece kendinden kaynaklıdır.(...)”

YG5: “(...) Kitap okuma alışkanlıklarımızda problem var.(...)”

Müfettişler, yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmede ihmalkâr davranışlarının yanı sıra motivasyon eksikliklerinin de yöneticilerin mesleki yeterliklerindeki gelişimlerini engellediğini düşünmektedirler. Aydın (2014a) denetmenlerin, insanların davranışlarının altında yatan nedenleri düşünerek bunların neler olduğunu bulmaları gerektiğini ve ancak bu şekilde işgörenleri örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırabileceklerini belirtmiştir. M. Aydın (2013) ise insanların davranışlarının altında yatan nedenlerin motivasyon kavramı ile açıklanabileceğine dikkat çekmiştir (M. Aydın, 2013). Bu nedenle özellikle mesleklerini sevmeden görevini yerine getirmeye çalışan yöneticilerin, mesleki yeterliklerini geliştirmede isteksiz olduklarını söyleyen görüşmeci düşünceleri, “iç motivasyon eksikliği” alt kodu altında incelenmiştir. Görüşmecilerin konuya ilişkin düşünceleri aşağıda belirtildiği şekildedir:

MG2: “(...)Yüreğinizle yapacaksınız bu işi. Duygularınızla, isteyerek yapacaksınız.(...)Yoksa başarı olur mu?(...)”

MG5: “(...)İşini yapmak istemeyen insan zaten bahane buluyor.(...)”

MG6: “(...)Önemli olan insanın kendi iç dinamizmiyle mesleki gelişimi yapması gerektiği ama bunu kaç tane yönetici yapar!”

MG2, MG5 ve MG6’ nın, yöneticilerdeki motivasyon eksikliğine neden olabilecek etmenlere dair görüşleri olduğu belirlenmiştir. YG1 ve YG4’ ün görüşleri incelendiğinde; müfettişlerin olumsuz eleştiri odaklı denetim sonuçlarını yöneticilere dile getirmelerinin yöneticilerdeki bu motivasyon eksikliğinin kaynağını oluşturabileceği söylenebilir. YG1 ve YG4’ ün bu konudaki düşünceleri şöyledir:

YG1: “Müfettişlerin bizim mesleki gelişimimize katkı sağladığını düşünmüyorum; çünkü okullara sadece olumsuz eleştirilerde bulunmak amacıyla geliyorlar.(...)”

YG4: “Hep eksiklerin görüldüğü bir denetim olmamalı. Yaptığımız çalışmalar da göz önünde bulundurulmalı(...) yapıcı bir denetim olmalı.(...)”

Yukarıda belirtilen görüşlerden yola çıkılarak yöneticilerin mesleki gelişimlerinin önündeki engellerin sadece kendilerinden kaynaklı olmadığı söylenebilir. Tüm bu durumlar denetlenen ve denetleyen arasındaki iletişimin de yöneticilerin mesleki gelişimleri için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Müfettiş ve yöneticilerin karşılıklı iletişimlerinde yaşanan sorunların da yöneticilerin yeterliklerini geliştirmelerinde engel oluşturabileceğine dikkat çeken MG4, müfettişin ve yöneticinin denetim sürecinde empati kurmadıklarında birbirlerini anlayamadıklarını “(...) Bir de iletişim engelleri var. Kişilerden kaynaklanan; sadece müdürlerden değil müfettişlerden de kaynaklanan iletişim engelleri karşılıklı tabii.(...)” sözleriyle açıklamıştır. Buradan da anlaşılmaktadır ki hem denetleyenin hem de denetlenin sağlıklı iletişim becerilerinin mesleki gelişimdeki yeri oldukça önemlidir. Aksi takdirde Bursalıoğlu (2013)’ nun da belirttiği gibi formal iletişimde yaşanan sorunlar, informal iletişimin de aynı oranda zarar görmesine neden olur.

### *Kurumsal Engeller*

Görüşmeler incelendiğinde; okulun fiziki işleriyle uğraşmanın, okula maddi kaynak bulma çalışmalarını ve niteliği düşük müdür yardımcılarının yöneticilerin mesleki gelişimleri için engel oluşturduğu anlaşılmıştır. Tüm bu görüşler, “kurumsal engeller” alt teması içinde incelenmiştir.

Yöneticiler, mesleki gelişimlerini sağlamak için yeterli zaman bulamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedenlerini; okulun fiziki işleriyle gereğinden fazla uğraşmak zorunda kalmalarına, okula kaynak sağlama ile uğraşmalarına ve iş yüklerinin fazla

oluşlarına bağlamaktadırlar. Yöneticiler, mesleki gelişimlerine zaman ayırmada zorlandıklarından dolayı da mesleki yayınları izleyemediklerini de ifade etmişlerdir. Görüşmecilerden elde edilen tüm bu görüşler değerlendirildiğinde; “kurumsal engeller” alt teması çerçevesinde; “zaman yetersizliği” alt koduna ulaşılmıştır. Koda ait bulgu ve yorumlar aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir:

Yöneticilerin, “zaman yetersizliği” kodu altında incelenen; zamanlarının kısıtlı oluşundan dolayı mesleki yeterliklerini geliştirme fırsatı bulamadıklarına yönelik görüşlerinin yanı sıra müfettişlerden MG5’ in de yöneticilerin bu görüşüyle paralel bir düşünceye sahip olduğu görülmüştür. Görüşmecilerin bu kodu besleyen görüşleri şu şekildedir:

MG5: “Yöneticiler 08.00-17.00 mesaideler. Bir de ikili eğitim yapan kurumlar hala var. Bazen tek müdürler yürüyen kurumlar var. Bunlarda mesai daha da yoğun.(...) Ne zaman kendini geliştirmek için kursa gidecek ya da programa gidecek(...)”

YG6: “Okulun asıl işi eğitim-öğretim hizmeti vermektir. Ama yöneticiler, okulun fiziki işleriyle uğraşmaktan eğitim-öğretim faaliyetlerine gereken zamanı ayıramıyor. Bu fiziki işlerle uğraşmaktan dolayı, eğitim-öğretim için gözlemlerde bulunma fırsatında yetersiz kalıyoruz. Yetemiyoruz. Bir yönetici olarak ben bunlarla uğraşmamalıyım. Ben projeler üretmeliyim.”

YG9: “Zaman sıkıntısı yaşıyoruz. Yetersizliği olan müdür yardımcılarıyla hareket etmek, onların yapacakları işlerin okul müdürleri tarafından yapılması anlamına geliyor. O yüzden de zaman sıkıntısı yaşıyorum.(...)”

Yöneticilerin mesleki gelişimleri için yeterli zamanlarının olmadığını dile getiren görüşmecilerden olan YG9’ un görüşü incelendiğinde; özellikle niteliği düşük müdür yardımcılarının iş yüklerini fazlalaştırdıkları için de yöneticilerin mesleki gelişimlerine yeterli zamanı ayıramadıkları bulgulanmıştır. Yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmelerinin önündeki engellerden biri olarak ele alınan zamanın yetersizliği maddesinin nedenlerinden birinin de yöneticilerin okulun ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri adına çaba sarf etmelerinden kaynaklandığı ve okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir çoğunluğunu buna ayırdıkları yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır. Yöneticilerin okulun ihtiyaçlarını karşılamak adına fazla zaman harcadıkları ve bu nedenle mesleki gelişimlerine yeterli zamanı ayıramadıklarını ifade eden yönetici görüşlerinin yanı sıra müfettişlerin de yöneticilerle aynı fikirde olması dikkat çekicidir. Bu bulgular Arslanargun ve Bozkurt (2012), Turan ve diğerleri (2012) ile Onural (2005)’ in araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Aslanargun ve Bozkurt (2012)' un çalışmasında okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar arasında okulun bütçesine ilişkin sorun durumunun yöneticiler tarafından öncelikli sorunlar arasında kabul edildiği belirlenmiştir. Turan ve diğerlerinin (2012) yapmış olduğu araştırmanın bulgularında ise okul müdürlerinin okulun fiziki imkânlarını geliştirme vb. maddi konularda kendilerini sorumlu hissettikleri anlaşılmıştır. Dolayısıyla okulun ihtiyaçlarına cevap bulabilmek için çaba harcayan yöneticilerin zamanlarının ciddi bölümlerini bu yönde harcadıkları ve bu durumun mesleki gelişim için engel oluşturabileceği görülmüştür. Onural' ın (2005) yaptığı çalışma ise yöneticilerde, iş yüklerinin fazlalığı ve zamanlarının kısıtlı olmasının bir sorun olduğu ve bu sorun sebebiyle yöneticilerde kaygı oluştuğunun belirlenmesinin yanında tüm bu durumların yöneticilerin motivasyonlarını düşürdüğü görülmüştür.

Görüşmecilerin “zaman yetersizliği” alt kodu içinde değerlendirilen görüşlerinden bazıları ise şöyledir:

MG4: “Birinci engeli bence okullarımızın parasal olanakları, maddi olanakları. Okul müdürlerini en çok enerji sarf ettikleri nokta: okulun maddi olanakları ile ilgili. Okulun bakımı, tamiri, donanım ihtiyacı, teknoloji ihtiyacı; bunu karşılamak için okullar para dileniyor. Okullara bir ödenek gelmiyor ki doğru düzgün. En büyük engellerden birisi ekonomi(...)”

YG6: “(...) Maddi anlamda yaşadığımız sıkıntılar da engellerden biri. Hayırsever koşturuyoruz.”

YG9: “(...) Tüm bunların yanı sıra okul müdürü olarak okul imkânlarının yetersizlikleri ile uğraşıyorum.”

MG4' ün yukarıdaki görüşünü MG1 ve MG2' den elde edilen bulguların desteklediği görülmüştür. Bu bağlamda yöneticilerin okulun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalara ayırdıkları zamanın, yöneticilerin mesleki gelişimleri için dikkate değer nitelikte olduğu söylenebilir. Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için maddi kaynak temini ile ulaştıklarını söyleyen yöneticiler tüm bu düşüncelerinin yanı sıra, denetim sürecinde müfettişlerin okulun içinde bulunduğu çevresel faktörleri göz ardı ederek denetimlerin gerçekleştirilmesinin de kendi mesleki gelişimleri için engel oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. YG9' un bu konuya ait düşüncesi ise şöyledir:

YG9: “(...) İdarecilerin imkân ve şartları göz önünde bulundurulmuyor. Her şeyi yönetmeliğe göre yapıp yapmadığımıza bakıyorlar; ancak her okulun imkân ve şartları farklı oluyor. Okulun içinde bulunduğu durumun göz önünde bulundurulması lazım(...)”



Erdoğan (2014) değerlendirme yaparken göz önünde bulundurulması gereken ilkelerden birinin çevresel faktörler olduğunu ve buna göre değerlendirme sürecinde çevresel değişkenlerin hesaba katılması gerektiğinin altını çizmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin gerçekleştirdikleri çalışmaların, okulun içinde bulunduğu imkânlar dâhilinde değerlendirmeye alınması gerektiği söylenebilir.

### *Kurum Dışından Kaynaklanan Engeller*

Kurum dışından kaynaklanan engeller alt teması değerlendirildiğinde, “yönetici atamaları”, “hizmet içi eğitimin niteliği ve niceliği”, “sık aralıklarla mevzuat değişikliği”, “dış motivasyon eksikliği”, “fiziki erişilebilirlik” alt kodlarına ulaşılmıştır. Alt temayla ilgili ulaşılan bulgular ve yorumlar sırasıyla aşağıda incelenmiştir.

Müfettişlerden MG2, MG4, MG6, MG9 yöneticilerin atamalarının belirli kriterlere dayalı olarak yapılmayışını, yöneticilerin mesleki gelişmelerinin önündeki engellerden biri olarak görmektedir. Müfettişlere göre; belirli bir kariyer gelişimini takip etmeksizin yapılan yönetici atamalarının sonucunda yöneticiler, her an görevlerinin sonlandırılabilceği düşüncesiyle hareket etmektedirler. Bu nedenle de yöneticilerin mesleki yeterliklerine dair herhangi bir gelişme ihtiyacı duymadıkları, var olan düzeni sürdürmenin mesleki açıdan kendileri için yeterli görüldüğü belirtilmiştir. “yönetici atamaları” alt kodu altında ele alınan müfettiş görüşleri şöyledir:

MG2: “(...) Bir yönetsel güvenceye kavuşmuş değiller. Bir kariyer olarak bir meslekte sınavla atanmadıkları için aidiyet duygusu taşıyorlar.(...) Yasal düzenlemelerle öğretmenliği ve yöneticiliği sisteme oturtmadıktan sonra ne yöneticiyi geliştirebilirsiniz ne öğretmeni geliştirirsiniz.(...)”

MG4: “(...) Müdürlük görevlendirmelerinde siyasi anlayışın etkisini görüyorum.(...) Ben şuna inanıyorum: eğer bilim varsa, yönetim de bir bilim dalıysa, eğitim yönetimi de bunun içinde bir yapıysa o zaman yönetim bilimini yasalarla kişilerin karşısına çıkarılması lazım. Şimdi uygulamamızda: 4 yıllık ben seni görevlendiririm; 4 yıl sonra ben seni görevden alırım.(...) Mesleki yönünü niye geliştirsin?(...)”

MG6: “(...) Var olan sistem yöneticileri geliştirmeye yönelik değil. Aslında amaç yöneticiyi en iyi şekilde almak, seçmek ama bu şekilde alamıyorsun.(...) Şu anda nitelikli yönetici seçilemediği için yöneticiler kendilerini geliştirmeye yönelik bir talepte bulunma ihtiyacı hissetmiyor.(...)”

Müfettişlerin bu görüşleri incelendiğinde; yönetici atamalarının belirli kriterler doğrultusunda, kariyer gelişiminin bir aşaması olarak yapılmamasından dolayı yöneticilik mesleği açısından gerekli donanıma sahip yöneticilerin iş başına getirilmesinde problemlerin yaşandığı anlaşılmıştır. Benzer sonuçlara Uslu (2013)' nun, Akçadağ (2014)' in ve Turan ve diğerlerinin (2012) çalışmalarında da rastlanmıştır. Uslu (2013) ise akademisyenlerle yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticiliği için nitelikli adayların belirlenmesi gerektiği ve uygun yöntemler ile değerlendirilip seçilen yöneticilerin yeterliklerinin artırılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Uslu, 2013). Turan ve diğerleri (2012) ise yöneticilerin seçim ölçütlerinin olmamasını ve yönetici atamalarına müdahalelerin olmasının yaşadıkları sorunlar arasında olduğunu bulgulamıştır. Akçadağ (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin, en fazla sınavla atama yapılmasında ve ilgili yönetmelikte yer alan bazı hükümlerin adaletsizliğe yol açtığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucun temelinde ise okul yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesinin olduğu görülmüştür. Akçadağ (2014) ayrıca, ülkemizdeki eğitim yöneticiliği uygulamaları ile gelişmiş ülkelerdeki eğitim yöneticiliği karşılaştırıldığında ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi gibi konularda yeniden düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Belirli bir sisteme göre atanmayan yöneticilerin, mesleklerine ilişkin aidiyet duygusu geliştirememeleri sebebiyle mesleki yeterliklerinin gelişimi için kendilerinden beklenen çabayı gösteremedikleri bulgulanmıştır. Aynı alt kod altında incelenen bir başka konu da yöneticilik mesleğinde yer alan kişilerin eğitim durumlarıdır. MG4 ve MG9' a göre yöneticilerin mesleki yeterliklerinin önündeki engeller sadece kişiden kaynaklı engeller değil, aynı zamanda yöneticilerin yönetim bilimine ilişkin bir eğitim almamış olmaları da mesleki gelişimleri için engel yaratmaktadır. MG4 ve MG9' un konuya yönelik görüşleri şöyledir:

MG4: "(...) Kişisel yanların yanı sıra geçmişte aldığı dersler de önemli. Eğitim yönetimi dersini ne kadar aldı? Yani yönetim bilimindeki gelişimi nedir?(...)"

MG9: "Engellerden birincisi: bir eğitimden geçmemeleri. Yönetim eğitiminden geçmemelerinden, eğitim almamalarından dolayıdır.(...)"

MG7' de, MG4 ve MG9' un düşüncelerini destekleyen görüşünü; "(...) Eğitim yöneticilerimiz eğitim politikaları üretme konusunda yeterli donanıma sahip değiller.(...)" sözleriyle dile getirmiştir. MG7, bu durumun yöneticilerin mesleki yetersizliklerinin mesleki gelişimlerinde engel teşkil ettiğini düşünmektedir. Görüşmecilerin yukarıda belirtilen tüm bu görüşlerinden yola çıkıldığında yöneticilik mesleğine seçilecek olan kişilerin bu konuda eğitim almış olmaları ve bir kariyer

gelişimi ile bu görevi üstlenmiş olmaları yöneticilik mesleği için gerekli görülmektedir; çünkü Başaran ve Çınkır (2013)' in da belirttiği gibi eğitim yönetimi ve denetimi alanı, eğitim bilimleri alanında özel olarak hazırlanan bir eğitim programı ile kişileri mesleğe hazırlamaktadır.

MG4 ve MG9' un yukarıdaki görüşlerinin yanı sıra MG3 konuya farklı bir yönden yaklaşarak yöneticilerin mezun oldukları zamandaki bilgiler ile okul yönetimini gerçekleştirebildikleri için mesleki yeterliklerini geliştirmediklerini belirtmiştir. MG3'ün konuyla ilgili bu görüşünden yola çıkıldığında; öğretmenlik mesleğindeki tecrübeleri ile yöneticilik mesleğinin gerektirdiklerini yerine getirebilen yöneticilerde, mesleki yeterliklerini geliştirme ihtiyacının oluşmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin yeterliklerini geliştirmede hizmet içi eğitimler önemli bir yere sahiptir; çünkü yöneticilerin görev nitelikleri ile örgütün amaçları arasında yaşanacak olan bir dengesizlik durumunda hizmet içi eğitimlere başvurulmaktadır. Hizmet içi eğitimler aracılığıyla bu dengesizlik ortadan kaldırıp, bu eğitimlerle kaynaklar verimli kullanarak yöneticiler yeterliklerini geliştirebilirler (Kaya, 1993). Bu açıdan değerlendirildiğinde; "kurum dışından kaynaklanan engeller" alt teması kapsamında "hizmet içi eğitimin niteliği ve niceliği" alt kodu oluşturulmuştur. Görüşmeler incelendiğinde; yöneticilerin, isteğe bağlı olarak hizmet içi eğitim alamadıkları ve gönderilen hizmet içi eğitimlerin içerik bakımından yetersiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Görüşmecilerin "hizmet içi eğitimin niteliği ve niceliği" alt kodu içinde incelenen görüşleri şu şekildedir:

MG5: "(...) Seminerin kendisi, semineri verenleri ve seminerin içeriği yeterli olmayabiliyor.(...)"

YG5: "(...) Her zaman başvurduğumuz her eğitime katılma şansı elde edemiyoruz; çünkü bize çıkmıyor."

YG8: "(...) 1 senede 5'den fazla hizmet içi eğitim alamıyoruz."

YG5 ve YG8' in bu görüşlerinden yöneticilerin ihtiyaçları doğrultusunda ve yeterli sayıda hizmet içi eğitim alamadıkları anlaşılmaktadır. MG5' in görüşü incelendiğinde ise yöneticilerin yukarıda belirtilen düşüncelerine destek olabilecek şekilde hizmet içi eğitimin niteliği noktasına vurgu yaptığı görülmektedir. Her iki gruptaki görüşmecilerin bu görüşlerinden yola çıkılarak yöneticilere yönelik sunulan hizmet içi eğitimler hem içerik olarak, hem de eğitimi veren uzmanların donanımı

olarak yeterli düzeyde olmadığı, ihtiyaca yönelik hizmet içi eğitimlere katılma ve sene içinde sunulan eğitim sayısı konusunda problemler yaşandığı söylenebilir.

Hizmet içi eğitim ile ilgili bahsedilen bu durumların yanı sıra müfettişler, yöneticilerin hizmet içi eğitimin öneminin farkında olmadıkları ve kendi yeterlikleri ile ilgili eksikleri nasıl tamamlayabileceklerini bilemediklerini belirterek durumun sadece “hizmet içi eğitimin niteliği ve niceliği” ile sınırlı olmadığına dikkat çekmişlerdir. Müfettişlerden MG6 ve MG9’ un bu konudaki görüşleri şöyledir:

MG6: “(...) Bakanlığı sürdürdüğü hizmet içi eğitimler aslında kişiyi hizmet içinde yetiştirmek, eksiklerini gidermek için var. Ama bunlar (...) şu anda hizmet etmiyor. Yöneticiler bu eğitimleri (...) gezmek ve eğlenmek amacıyla almaktadırlar. Bu nedenle eğitimlerin, mesleki gelişim için hizmet ettiğini ben kendi adıma düşünmüyorum.”

MG9: “(...) Meslek içerisinde kendilerini yeterince nasıl yetiştireceği konusunda örneğin; hizmet içi eğitimle mi, daha farklı bir alanda mı kendini yeterli bulacaktır noktasında bilgi sahibi değiller.”

İşgörenlerin gelişimini sağlayan programların ihtiyaçları belirlenirken kullanılan yöntemlerden biri, okulun çıktılarını tüm etmenleri ile birlikte değerlendirmektir. Diğer yöntem ise örgütün gelişiminde ihtiyaç duyulan etmenlerin neler olduğuna dair işgörenlerden alınan dönütlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). “hizmet içi eğitim niteliği ve niceliği” alt kodu değerlendirildiğinde hizmet içi eğitimler konusunda yöneticilerin iki temel konuda sorun yaşadıkları anlaşılmıştır. Bunlardan birincisi yöneticilerin ihtiyaç duydukları, istedikleri hizmet içi eğitim alamamaları konusuyken; ikinci konu alınan hizmet içi eğitimlerinin içeriğinin yetersiz oluşudur. Müfettişlerin ve yöneticilerin bu konu hakkında aynı fikirde oldukları bulgulanmıştır. Bu araştırma bulguları Akçadağ (2014)’ın araştırma bulguları ile hizmet içi eğitimin gerekliliği ve önemi açısından benzerlik göstermektedir. Akçadağ (2014)’ın çalışmasında okul yöneticilerinin özellikle iletişim ve eğitim yönetimi ile ilgili konularda ihtiyaç duydukları belirlenmiş ve buna göre belirli bir sistem içinde ve nitelikli hizmet içi eğitimlerin yöneticiler için gerekli ve önemli olduğu anlaşılmıştır.

“kurum dışından kaynaklanan engeller” alt teması altında incelenen bir başka kod ise “sık aralıklarla mevzuat değişikliği” kodudur. Mevzuatın sık aralıklarla değişmesi sebebiyle yöneticilerin mevzuat bilgisinde yaşanan gelişmeleri takip etmekte zorlandıklarını ifade eden görüşmeciler, bu durumun yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmelerinde engel olarak görülmektedir. Bu alt kodunu besleyen görüşler aşağıda belirtilmiştir:

YG4, YG8, YG9: “(...) Yönetmeliklerin sıklıkla değişiyor olması, bizlerin bu değişimleri takip etmesini zorlaştırıyor.”

YG7: “Özellikle son 6-7 senedir mevzuatın çok hızlı değişmesi bizi çok sıkıntıya soktu. Çok tereddütlerimiz oluyor. Çok hatalarımız oluyor. Birbirimizle geliştiğimiz durumlar oluyor. Biz mevzuat değişikliğine yetişemiyoruz.”

Müfettişler yöneticilerin sadece iç motivasyon eksikliğinden değil aynı zamanda dışarıdan kaynaklı motivasyonda yaşanan eksiklikten dolayı da mesleki yeterliklerini geliştirme isteklerinin olmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler de bu durumun kaynağı olarak müfettişler tarafından sürekli olarak olumsuz yönde eleştirilmeyi, denetimlerde çalışmalarının olumlu yanlarının göz ardı edilmesini göstermişlerdir. Görüşmecilerin bu konudaki düşüncelerini “dış motivasyon eksikliği” alt kodu altında incelenmektedir. Bu kodu besleyen alıntılarının bir kısmı aşağıda belirtildiği gibidir:

MG6: “(...) Örnek veriyorum; daha önceden yüksek lisanslı öğretmenlere, müfettişlere vb. ek ücretini %20, %25 fazla alıyordu. Kaldırıldı.(...) Teşvik yok”

MG8: “(...) Kendimi yetiştirsem ne olur... ne maaşım değişiyor, ne özlük hakkım değişiyor bunun bana sağladığı çok fazla bir katkı yok diye düşünenler var (...) yöneticilerde kendini yetiştirme isteğini uyandıracak birim yine MEB. MEB yöneticileri kendilerini daha çok yetiştirme ihtiyacı duyabilecek duruma getirmeli. Okul müdürlüğünü öyle bir cazibe merkezi haline getirmesi lazım ki kişi kendisini sürekli yetiştirme ihtiyacı duysun.(...)”

YG1: “Sürekli tenkit edilmek, sürekli eleştirilmek ve iyi yönlerimizin görülmemesi bir süre sonra çalışma şevkimizi kırıyor.(...) Yaptıklarınız takdir edilirse başarınız artar.”

YG8: “Motivasyon yok.(...)”

Örgütsel davranışlarda; davranışsal yaklaşım, kişilerin dışardan kontrol edilerek motive olduklarını savunur. Bu yaklaşıma göre; pozitif pekiştiriciler aracılığıyla insanlar motive edilir (M. Aydın, 2013). MG6, MG8, YG1 ve YG8’in bu konudaki görüşleri değerlendirildiğinde; yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmeleri için dıştan kaynaklı motivasyona ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Aynı alt temaya ait bir başka kod ise “fiziki erişilebilirlik” alt kodudur. Bu koda ilişkin görüşler incelendiğinde; yöneticilerin, il merkezinden veya ilçe merkezinden uzak oluşlarından dolayı Milli Eğitim Müdürlükleri ile iletişimlerinin, merkezde görev yapan okul müdürleri kadar kolay olmadığını, hem müfettişlerin kendilerine hem de

mesleki gelişimlerinde yaşanan değişimlere ulaşma ve takip etme imkânının merkezlerde yaşayanlar için daha kolay olduğunu düşündükleri görülmüştür. Ayrıca şehir merkezi dışındaki yerleşim yerlerinin merkeze kıyasla gelişim imkânı bakımından daha sınırlı oluşunun da mesleki gelişim engeli olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Buna göre “fiziki erişilebilirlik” alt kodu ile ilgili görüşler ise aşağıda belirtildiği şekildedir:

MG5: “(...) İdarecilerin konumu itibariyle seminere tam olarak katılmaları müsait olmayabiliyor.(...) Bazen milli eğitim müdürleri 3 haftalık seminerler düzenliyor. Gidiş-geliş yapıyorlar Balıkesir’e.(...)”

YG2: “Karşılaşıyorum. Ancak bu engeller kurumsal faktörlerden kaynaklı engeller değil. Merkezden uzak olmam (il ve ilçe merkezlerinden uzak olma) mesleki yeterliğimin gelişimi konusunda engel oluşturuyor.”

YG6: “Küçük bir yerde olmamızdan dolayı gelişim imkânlarımız da kısıtlı oluyor ve bu da gelişimimize engel oluyor.”

**Araştırmanın 5. alt problemi;** “Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre yöneticilerin mesleki gelişim problemlerinin çözümü için başvurdukları yollar nelerdir?” şeklindedir. Bu alt probleme cevap bulmak için görüşmelerde müfettiş ve yöneticilere, yöneticilerin mesleki anlamda karşılaştıkları sorunlar için hangi çözüm yollarına başvurdukları sorusu yöneltmiştir. Bu görüşme sorusu ile yöneticilerin, bir problemle karşılaştıklarında çözüm için hangi yollara başvurdukları belirlenmeye çalışılmıştır. Oluşturulan nitel alt problem doğrultusunda elde edilen bulgulara göre ana tema olarak “sorun çözme stratejileri” ne ulaşılmıştır. Bu ana tema çerçevesinde ise “yasal metinler”, “diğer yöneticilerle deneyim paylaşma”, “okuldaki öğretmenlerle işbirliği”, “milli eğitim yetkilileri” ve “müfettişe başvuru” alt temalarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda ulaşılan alt temalar aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

#### *Yasal Metinler*

Görüşmecilerden MG1, MG3, MG4, MG9, YG1, YG2, YG5, YG7, YG8 ve YG9 yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarda yasal metinlere (kanun, yönetmelik vb.) başvurduklarını belirtmişlerdir. Her iki gruptan elde edilen bu görüşler “yasal metinler” alt teması kapsamında ele alınmıştır. Görüşmecilerin bu alt temada değerlendirilen görüşlerinden bazıları ise şöyledir:

MG1: “(...) Yönetmelik, kanun (mevzuat) vb. bilgilere ister istemez internetten rahatlıkla buluyorlar. Zaten her okulda internet var, rahatlıkla onları buluyorlar.(...)”

MG4: “(...) Mevzuat ve yönetmeliklere bakıp kendi kendini geliştirenlerimiz de var elbette(...)”

YG1, YG7, YG9: “(...) Yönetmelik, kanun vb. inceliyorum.(...)”

Görüşmecilerden MG3, YG2, YG5 ve YG8 ise yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için başvuruda buldukları öncelikli kaynağın yasal metinler olduğunu ise şu sözleriyle vurgulamışlardır:

MG3: “(...) Birinci başvuru kaynakları yönetmelikler, kanunlar vb. (mevzuat) (...)”

YG2, YG5, YG8: “Öncelikle yönetmelik, kanun vb. gibi yazılı kaynaklara başvuruyorum.(...)”

Yukarıda belirtilen bu görüşlerin yanı sıra MG9, yöneticilerin yasal metinlere başvurularında sorun yaşayabildiklerini belirtmiştir. MG9, çözüm yolu için “yasal metinlere” başvuran okul yöneticilerinin yöneticilik mesleğindeki bilgi eksikliklerinden dolayı bu metinleri yorumlamada zorlandıklarını ve bu nedenle de yöneticilerin kaygı duyduklarını gözlemlediğini şu sözleriyle dile getirmiştir: “(...) Bilgi eksikliğinden kaynaklanan (...) *Acaba böyle mi?*, diye hata yapma kaygıları var.”

YG9 da meslekte karşılaştığı sorunların çözümü için yasal metinlere başvuran yöneticiler arasındadır; ancak YG9, yönetmeliklerin sık değişmesinden dolayı başvuru kaynağı olarak ele aldıkları yasal metinlerdeki bu değişimi takip etmekte zorlandığını; “Yönetmeliklere başvuruyorum; (...) ancak çok sık değişiyor. O yüzden takip etmekte sıkıntılar yaşıyorum.” sözleriyle dile getirmiştir. “mesleki gelişim engelleri” ana teması çerçevesinde oluşturulan “kurum dışından kaynaklanan engeller” alt teması içinde bu konuya ve konuyla ilişkili olan diğer görüşmecilerin fikirlerine ayrıntılı yer verilmiştir.

#### *Diğer Yöneticilerle Deneyim Paylaşma*

Görüşmecilere göre; yöneticilerin karşılaştıkları sorunların çözümü için başvuruda buldukları bir diğer kaynak ise diğer yöneticilere işbirliği içinde sorunlarını çözme yoluna gitmektir. Müfettişlerden MG2, MG6 ve MG8 yöneticilerin diğer yönetici arkadaşlarıyla fikir alış-verişinde bulduklarını dile getirmişlerden MG6 ve MG8’ in “diğer yöneticilerle deneyim paylaşma” alt teması altında incelenen görüşleri ise şöyledir:

MG6: “(...) Okul yöneticileri arasında kendi aralarında işbirliği ile sorunlarını çözen okul yöneticiler de(...) vardır.(...) Onlar mesela şu anda sosyal

paylaşım sitelerinden yapıyorlar ve bu platformlar üzerinden kendi aralarında bir grup oluşturmuşlar, oradan soru soruyorlar. Ama bu iletişimi kullanan da çok az o anlamda.”

MG8: “(...) Yöneticiler kendi aralarında çözebiliyorlar. Okul müdürleri bir araya gelip; *ya böyle bir sorunum var*, deyip kendine akranı bir okul müdürünü arayıp ona sorabiliyor. *Siz ne yapıyorsunuz bu konuda?*, diyebiliyor. Okul müdürü de biz bunu böyle çözdük, şöyle önlem aldık mevzuata uygun deyip çözebiliyorlar.(...)”

Yöneticilerin diğer yöneticilerle deneyimlerini paylaşarak, birbirleriyle fikir alış-verişinde bulunarak sorunlarına çözüm aradıklarını ifade eden müfettişlerin bu konudaki görüşlerini destekleyen yönetici görüşleri de vardır. Yöneticilerin konuyla ilgili düşünceleri aşağıda belirtildiği şekildedir:

YG1, YG2, YG3, YG5: “Karşılaştığım sorun durumlarında (...) diğer yöneticilerle işbirliği yaparak.(...) Yöneticilik tecrübesi olan arkadaşlarıma danışıyorum.(...)”

YG7: “Sorunla karşılaştığım zaman ilk etapta çoğu arkadaşımın da yaptığı gibi bizden daha iyi bilen birini arıyorum, yöneticiler arasından. Daha iyi bildiğini düşündüğüm birini arıyorum.(...)”

YG8: “(...) Yoruma ihtiyaç duyduğum durumlarda diğer yöneticilere(...) danışıp fikirlerini alıyorum.”

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin mesleki gelişimlerinde diğer yöneticilerle işbirliği içinde hareket etmeye çalıştıkları; mesleki anlamda karşılaştıkları sorunların çözümü için özellikle yöneticilik mesleğinde kendilerinden daha deneyimli ve bilgisine güvendikleri yönetici arkadaşlarına sorunların çözümü için başvurdukları görülmüştür. Yöneticilerin mesleki anlamda karşılaştığı sorunların çözümü için diğer yöneticilerle deneyimleri paylaşma yolunu seçen yöneticilerin olduğunu ifade eden görüşmeciler olduğu gibi bu durumu reddeden ve yöneticilerin diğer yöneticilerle işbirliğinden kaçındığını ifade eden görüşmeciler de vardır. Aşağıda bu düşüncede olan görüşmecilerin ifadelerine yer verilmiştir:

MG1: “(...) Kendi aralarında işbirliğinde bulunan yöneticiler de var ama olmayan da var.”

MG4: “(...) Kendi aralarında (...) şu okulda nasıl yapıldı, bu okulda nasıl yapıldı (...) boyutuna çok kapalıyız biz.(...) *Acaba ben bu okul müdürüne*



*böyle bir soru sorarsam, benim yetersizliğim ortaya çıkar mı?, endişesini taşıdıklarını düşünüyorum.”*

YG6: “(...) Yöneticilerin artık bireyselleştirildiğini düşünüyorum. Eskiden okul müdürleri olarak birbirimizin okullarını çok ziyaret ederdik ve paylaşımlarda bulunurduk. Şimdi kurumlar arası ziyaretlerde bulunurken üst yöneticiler, ziyaretler için önce bizleri bilgilendirin, haber verin diyorlar. Her seferinde haber vermek ziyaretlerin sayısını azaltıyor. Ayrıca bazı okul müdürleri var ki onlar okulların kendilerinin olduğunu düşünerek hareketlerde bulunuyor ve başka okul müdürlerini onore etmekten kaçınıyorlar.”

YG9: “(...) Diğer yöneticilerle işbirliği konusuna gelince böyle bir durumun günümüzde söz konusu olduğunu düşünmüyorum; çünkü takım ruhu diye bir şey yok... İşin içine rekabet sokulduğu için günümüzdeki durumumuz böyle oldu. Yöneticiler arasında bir paylaşım yok. Her yönetici ne yaşıyorsa, ne yapıyorsa kendi içinde yaşıyor.(...)”

MG1, MG4, YG6 ve YG9’ un yukarıdaki görüşleri değerlendirildiğinde yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde rekabetçi bir ortamın oluştuğu ve bu nedenle birbirleriyle deneyim ve bilgi paylaşımından kaçındıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca MG4’ ün belirttiği üzere bu rekabet ortamı yöneticilerin motivasyonlarını da düşürecek olan bir kaygı durumunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı yöneticilerin yalnızlaştırıldığı/yalnızlaştığı ve eğitim işgörenleri arasındaki işbirliğinin beklenen düzeye çıkmasının engellendiği söylenebilir.

### *Okuldaki Öğretmenlerle İşbirliği*

Görüşmeler incelendiğinde; yöneticilerin mesleki sorunları için başvuru kaynağı olarak diğer yönetici arkadaşlarına danışmalarının yanı sıra aynı eğitim kurumunda görev yaptığı diğer eğitim işgörenlerinden de yardım istedikleri anlaşılmıştır. MG8, YG3, YG4 ve YG6’ nın bu konuya ilişkin düşünceleri “okuldaki öğretmenlerle işbirliği” alt teması altında ele alınmıştır.

MG8: “(...) Kendi okulundaki yönetim ekibiyle bir araya gelip sorunu çözebiliyor. Okuldaki öğretmenler kuruluyla çözebiliyor.(...)”

YG3: “Herhangi bir sorun yaşandığında ilk önce okul içinde öğretmenlerle işbirliği yoluna gidiyorum. Fikir alış-verişlerinde bulunuyoruz.(...) Okul içindeki çalışanların mesleki kıdemlerinin yüksek olması da bir avantaj, tecrübeleri açısından. Sorunla ilgili bir beyin fırtınası yapıyoruz. Beyin fırtınası ile alınan kararın sahipleni de çok oluyor.(...) Yani işin oluşumunda bir ekip varsa daha çok sahipleniliyor.(...)”

YG4: “Öncelikle okul toplantılarında, tüm arkadaşlarımızla birlikte sorunlara çözüm arıyoruz.(...)”

YG6: “Karşılaştığım sorunların çözümünü okul içinde gerçekleştirmeye çalışıyorum. Önce sorunu tespit edip, kaynağını buluyorum. Makam odamdan çıkana kadar çözümlere yönelik adımlar atılmış oluyor.”

Denetim, örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesini, işlerini izleyip düzeltmesini sağlayan bir süreç olduğu için bu sürecin okullardaki işleyişlerinde eğitim yönetmenleri ve işgörenleri birlikte çalışmalıdır (Başaran, 1988). MG8, YG3, YG4 ve YG6’ nın bu görüşlerinden; yöneticilerin mesleki sorunlarına çözüm ararken işbirliği merkezli hareket ettikleri ve bu nedenle de iş arkadaşlarının desteğini alarak sorunlarına çözüm bulmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

### *Milli Eğitim Yetkilileri*

Yöneticiler, karşılaştıkları sorunların çözümü için okullarının buldukları yerleşim yerindeki ilçe milli eğitim müdürlüklerine ya da il milli eğitim müdürlüklerine başvurup; burada görev yapan yetkililerden yardım istediklerini belirtmişlerdir. Bu bulguları destekleyen ve “milli eğitim yetkilileri” alt teması çerçevesinde yer alan yönetici görüşleri şöyledir:

YG1, YG2: “(...)Milli Eğitim Müdürlüğüne, şube müdürlerine danışarak sorunları çözüme kavuşturuyorum.(...)”

YG4: “(...) Sorun çözümü için bir diğer başvuruda bulunduğumuz yol, ilçe milli eğitim müdürleri oluyor. Onlar da etki alanlarına giren konularla ilgili çözümler bulmaya yardımcı oluyorlar.(...)”

Yöneticilerin yukarıda belirtilen görüşleriyle benzer görüşte olan müfettiş görüşleri ise şöyledir:

MG5: “Birincisi; hemen milli eğitim müdürlüğünü ararlar. Orada ilgili şube müdürü, temel eğitime bakan şube müdürüyle görüşürler. Şefle görüşürler. Şefler tecrübeli oluyor çünkü yıllardır o işi yapıyorlar.(...)”

MG8: “(...) Mevzuat konusunda, mevzuatın uygulanması konusunda, takıldıkları hususta bağlı oldukları ilçe milli eğitim müdürlükleriyle, ilgili şube müdürlükleriyle görüşüyorlar.(...)”

Yöneticilerin ve müfettişlerin görüşlerinden de anlaşıldığı gibi yöneticilerin karşılaştıkları sorun çözümü için başvuruda buldukları kaynaklar arasında milli eğitim yetkilileri de bulunmaktadır.

### *Müfettişe Başvuru*

Görüşmeler incelendiğinde; müfettişlerin büyük bir kısmının yöneticilerin mesleki açıdan karşılaştıkları sorunlar için müfettişlere danışıldığı düşüncesinde oldukları görülmüştür. Müfettişler, yöneticilerin özellikle denetimler sırasında karşılaştıklarında, sorunlarıyla ilgili olarak müfettişlere fikir danıştıklarını ifade etmişlerdir. MG1, MG2, MG4, MG5, MG7, MG8, MG9' un "müfettişe başvuru" alt kodunu besleyen benzer görüşlerinden öne çıkanlar aşağıda belirtildiği gibidir:

MG1: "Genelde bizleri arıyorlar, bizlerle iletişim halindedir. Bizler onlara telefon numaralarımızı veriyoruz. Karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak onlara rehberlik yapıyoruz Okulla ilgili yapmış olduğu bir işlemde(...) bizden bilgi de teyit ediyorlar.(...)"

MG4: "Bize çok başvuruyorlar(...) Özellikle mevzuat açısından(...) Ama eğitim programının uygulanmasıyla ilgili soru pek gelmez bize ve en çok sorularımız mevzuatla ilgilidir..."

Müfettişlerin çoğunluğu, yöneticilerin mesleki anlamda karşılaştıkları sorunlarda kendileriyle iletişime geçtiklerini belirtmişlerdir. Ancak MG2 ve MG5' in görüşleri incelendiğinde daha önce müfettiş ile tanışmış yöneticilerin, sorunlarıyla ilgili olarak müfettişleri aradıklarına dikkat çekilmiştir. Müfettişlerin yöneticilerin mesleki anlamda karşılaştığı sorunlara ilişkin kendileriyle iletişime geçtikleri düşüncesiyle benzer düşüncede olan YG5 ve YG8 de konuya ilişkin olarak şunları dile getirmiştir:

YG5: "(...) Soruşturma vb. gibi alanlarında uzman oldukları konularla ilgili problemler yaşadığımda ise müfettişleri arıyorum ve onlardan yardım alıyorum."

YG8: "(...) Yoruma ihtiyaç duyduğum durumlarda (...) müfettişlere danışıp, fikirlerini alıyorum."

YG5 ve YG8' in düşünceleri değerlendirildiğinde yöneticilerin yasal metinler ile ilgili yorumlamalarda zorlandıklarında müfettişlere başvurdukları görülmektedir. YG5 ve YG8' in bu yöndeki düşüncesi ile MG4' ün düşüncesi birbiriyle benzerlik göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin, müfettişlerin soruşturma rollerini uzmanlık alanları arasında öne çıkardıkları anlaşılmıştır. Yöneticilerin bu görüşlerinden yola çıkarak müfettişlerin soruşturma rolünün dışındaki diğer rollerini uygulamada beklenen düzeyde yansıtamadıkları söylenebilir. Köroğlu ve Oğuz (2011) da yapmış olduğu çalışmada müfettişlerin, rehberlikte bulunacakları grup ile önceden

işbirliği içinde çalışmalar gerektiği ve müfettişler denetleyen olarak değil bir rehber olarak görülmeleri gerektiği; ayrıca rehberlik rolünü üstlenmiş olan müfettişlerden çekinmeden yardım talebinde bulunulabilmesinin gerekli olduğu belirlenmiştir.

Görüşmelerden de anlaşıldığı üzere; müfettişlere göre yöneticiler, mesleki anlamda karşılaştıkları sorunlarda müfettişlere başvurmaktadırlar. Ancak yöneticilerden YG1, YG2, YG4, YG7 ve YG9 mesleki sorunları ile ilgili olarak müfettişlere başvurmadıklarını ifade etmişlerdir. YG4, bu durumun nedeni olarak müfettişlerin il merkezinde bulduklarının dolayı fiziki ulaşılabilirliğinin zor olduğunu sebepler arasında gösterirken; YG7 ve YG9, müfettişlerin iş yoğunlukları nedeniyle başvurudan kaçındıklarını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili olan yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

YG1, YG2: “(...) müfettişlere danışmıyorum.”

YG4: “(...) Müfettişlerin ilden uzakta oluşlarından dolayı onlarla çok fazla muhatap olamıyoruz.”

YG7: “(...) Müfettişlere ve uzmanlara danışma gibi girişimim bir kere oldu. O zaman da çok işleri olduğunu söylediler ve bir daha öyle bir girişimim olmadı.”

YG9: “(...) Müfettişler konusuna gelince; onların zaten iş yükleri çok fazla. Yeri geliyor bizler onlara yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

Müfettişlerin aksine yöneticiler, karşılaştıkları sorunun çözümü için müfettişlere danışma girişimlerinin pek fazla olmadığını; danışma girişiminde başvurduklarında ise rehberlik aldıkları konunun daha çok soruşturma görevleri ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. YG1, YG2, YG4, YG7 ve YG9’ un görüşmeleri incelendiğinde ise müfettişlere başvurunun az ya hiç olduğu görülmektedir; ancak yöneticilerin bu düşüncelerine benzer düşüncede olan müfettişlerin de olduğu belirlenmiştir. MG3 ve MG6’ nın yöneticilerin meslekte karşılaştıkları sorunlarda müfettişleri çok fazla tercih etmedikleri düşüncesini destekleyen görüşleri aşağıda ifade edildiği gibidir:

MG3: “Müfettişlerin ve uzmanların rehberliğine çok başvurmuyorlar...”

MG6: “(...) Beni şahsım adına yöneticiler arıyor ama fikir sormak adına (...) bizzat yönetime etkimiz yok. Ama fikir verme anlamında var.(...) Yönetimle ilgili dışardan gördüğüm bir şeyi, aksaklığı sadece öneride bulunabilirsin.(...) Ama bu da yine kendini aşmış müdürlerde oluyor. Kendini aşamamışsa, soru sorma gereği duymuyor ki (...)”

Müfettiş ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticilerin bir sorunla karşılaştıklarında öncelikle ve en çok başvuruda bulunduğu kaynağın yasal metinler olduğu görülmüştür. Ancak sorun durumunda yasal metinlere başvuran yöneticilerin burada başka bir problemle karşılaştıkları belirlenmiştir. “mesleki gelişim engelleri” alt teması altında ayrıntılı işlenen bu durum, yöneticilerin sık aralıklarla gerçekleşen mevzuat değişikliğini takip etmede zorlanması ile ilgilidir. Sorun çözmek için yasal metinlere başvuran yöneticilerin yasal metinlerin sık aralıklarla değişmesinden dolayı yeni bir sorun durumuyla karşılaştıkları anlaşılmıştır.

Yöneticilerin sorun durumunda yasal metinlerin yanı sıra milli eğitim yetkilileri ve diğer yöneticilerle işbirliğine de başvurdukları yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Ancak yöneticiler arasında yaşanan rekabetin diğer yöneticilerle işbirliği içinde hareket edilmesini engellediği ve bu durumun yöneticileri yalnızlaştırdığı belirlenmiştir. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin sorun durumunda başvuru olarak müfettişleri ya çok az ya da hiç tercih etmediği konusu ise dikkat çekicidir.

**Araştırmanın 6. alt problemi;** “Maarif müfettişleri ve ilkökul yöneticilerine göre; yöneticilerin mesleki gelişimlerinde maarif müfettişleri nasıl bir yaklaşım sergilemektedirler?” biçiminde ifade edilmiştir. Yapılan görüşmelerde hem maarif müfettişlerinin hem de ilkökul yöneticilerinin gözünden; maarif müfettişlerinin ilkökul yöneticilerini lisansüstü eğitim gibi mesleki yeterlik gelişim programlarına yönlendirmelerindeki yaklaşımın nasıl olduğu sorgulanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler incelendiğinde ve araştırmanın alt problemi çerçevesinde “mesleki gelişime katkı sağlayan lisansüstü programlarına yaklaşım” ana teması altında; “olumlu müfettiş yaklaşımı” ile “olumsuz müfettiş yaklaşımı” alt temaları oluşturulmuştur. Sıralanan alt temalara ve bu alt temaların kodlarına ilişkin bilgilere aşağıda ayrıntılı biçimde yer verilmiştir.

#### *Olumlu Müfettiş Yaklaşımı*

Eğitimin amaçları doğrultusunda hareket edebilmesinde sorumluluk eğitim yöneticilerine aittir. Bu nedenle başarılı eğitim yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bir yöneticinin başarılı olması ise yönetsel yeterliklere sahip olmayı gerektirir (Kaya, 1993). Yönetici adayları, yöneticilik görevlerinin gereklerini yerine getirecek yönetsel yeterlikleri kazanmak için yönetici yetiştirme programlarına alınarak yeterliklerini geliştirebilirler (Gürsel, 2013). Yapılan görüşmelerde yöneticilerin bir kısmı ve müfettişlerin tamamı maarif müfettişlerinin yöneticileri lisansüstü eğitim programları gibi mesleki yeterliklerini geliştirmeye yönelik programlara mesleki gelişimleri için

motive ettiklerini ve bu konuda yöneticilere yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum müfettiş ve yöneticilerin görüşmelerinden alınan aşağıdaki alıntılar ile desteklenmektedir:

MG1, MG2, MG3, MG4, MG5, MG6, MG7 MG8, MG9: “Bu konuda duyarlı ve motive edici davranıyoruz.(...)”

YG4: “Müfettişlerin bu konuyla ilgili olarak bizleri tembihlediklerini söyleyebilirim.”

YG5: “Duyarlılar ve motive edici davranıyorlar. Bu konuda olumlu yaklaşım sergiliyorlar.”

YG6: “Bu konuda bizleri yüksek lisansa katılmaya teşvik ediyorlar; çünkü çağ, bilgi çağı. Eğitim de geliyor. Gerçekçi olmak lazım ki gelişim eğitimle oluyor.”

YG9: “Müfettişler, kendilerini geliştiren ve yetiştirmeye çalışan yaratıcı okul müdürlerine sevgi ve saygı duyuyorlar. Bunları da bizlere hissettiriyorlar.”

YG8’ in görüşü ise yukarıda belirtilen yönetici görüşlerinden bir yönüyle farklılık göstermektedir. YG8, maarif müfettişlerinin lisansüstü eğitim programlarını yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmekten ziyade kurumsal yükselmelerde öncelikli bir araç olarak gördükleri için mesleki gelişim programlarına kendilerini yönlendirdiklerini belirtmiştir. YG8’ in belirttiği bu görüşü destekleyen müfettiş görüşleri de mevcuttur. Müfettişlerin yöneticileri, mesleki gelişimleri konusunda destekleyen eğitim programlarına yönlendirmede duyarlı ve motive edici olduklarını söylemelerinin yanı sıra yöneticilerin bu konuda istekli oluşlarının nedenlerinden birinin de mesleki kariyer gelişimi için yüksek lisans, doktora vb. eğitim programlarının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Aşağıda belirtilen müfettiş görüşleri YG8’ in dile getirdiği düşünceleri desteklemektedir:

MG3: “(...) Bizler, kendinizi geliştirmeleri yönünde tavsiyelerde bulunuyoruz ancak sadece bir üst basamağa geçmek isteyen yöneticiler bu konuyla ilgileniyorlar. Kendini geliştirmekten ziyade bu sebeple bu tür programlara katılıyorlar.”

MG8: “(...) Milli eğitim bakanlığındaki yönetici atamalarındaki formlar var.(...) Yüksek lisans ve doktora da ek puan olarak getirdiği için yüksek lisans ve doktora biraz da bundan dolayı yapıyorlar. Çünkü yönetici olabilmek için değerlendirmede puan getiren kriterler bunlar.(...)”

Yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirme bilinci yerine kariyer gelişimlerinde bir basamak atlayabilmek için eğitim programlarına katıldıklarını düşünen MG3, ve MG8' in bu düşüncelerinin yanı sıra MG5 ve MG7 bu duruma farklı bir açıdan da yaklaşarak şunları dile getirmiştir:

MG5: "(...) İlk gittikleri yerden tayin aldırabilmek için evlilik vs. bahane yoksa yüksek lisans için bu amaçla kullanmak için yapanlar var.(...)"

MG7: "(...) Yüksek lisans bile yetmez, doktora düzeyinde eğitim alınması gerekiyor (...) sorunları çözerken sorun çözme stratejilerini kullanırsa sorunlarımızı çözeriz.(...) O yüzden yöneticilerin mutlaka doktora düzeyi açısından eğitim almasında fayda görüyorum.(...)"

MG5' in bu düşüncesinden yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik olan eğitim programlarına tayin vb. durumlar için katıldıkları anlaşılmıştır. Bu görüşlerin yanı sıra MG7' nin de sorun çözme, eğitim programları gibi alanlarda müfettişlerin yeterliklerini arttırmaları için lisansüstü eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir.

#### *Olumsuz Müfettiş Yaklaşımı*

Yöneticilerin bir kısmı müfettişlerin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik programlarla ilgili duyarlı ve motive edici yaklaşımlar sergilediklerini düşünürken bir diğer kısım yönetici bu görüşe katılmamıştır. Yöneticilerin görüşleri incelendiğinde olumsuz müfettiş yaklaşımının altında yatan nedenler arasında; müfettişlerin sayıca yetersiz oluşlarından dolayı yöneticilerin mesleki gelişimlerine destek olamadıkları, müfettişlerin kendilerinin mesleki gelişim niteliklerinin yetersiz oluşları ve müfettişlerin yaş gruplarının yüksek oluşlarından dolayı yöneticileri yeterince mesleki gelişim programlarına özendiremediklerini ifade etmişlerdir. Bu yorumu destekleyen yönetici görüşleri şöyledir:

YG3: "Müfettişlerin kendilerinde böyle bir şey yok ki. Bu konuda Milli Eğitim Müdürleri daha duyarlılar. Katıldığımız eğitimlere milli eğitim müdürleri katılma fırsatımızı sağladı."

YG7: "Mesleki gelişim programları konusunda motive edici ve duyarlı olduklarını sanmıyorum. Onları bu konuda suçlamak istemiyorum, sayı olarak yetersiz olduklarını düşünüyorum. İçlerinde tanıdığımız insanlar da var ve onların ne kadar özveriyle ve haftada kaç saat çalıştıklarını görebiliyorum. Bunu gördükten sonra da "Vay bize niye eğitim vermiyorsunuz?" diyemiyorum."

YG2 ise belirtilen bu görüşlerden farklı olarak özellikle yüksek lisans yapan müfettişlerin olumlu yaklaşımlar sergilediklerini; ancak yaş grubu yüksek olan müfettişlerden aynı oranda destek göremediklerinin altını çizmiştir. Yöneticilerin bu görüşlerinin aksine müfettişlerin tamamı, yöneticilerin mesleki yeterliklerinin gelişimine katkı sağlayacak biçimde yöneticileri eğitim programlarına yönlendirmede duyarlı ve motive edici yaklaşımlar sergilediklerini söylemişlerdir. Yöneticilerin bir kısmı müfettişlerin bu görüşüne katılırken bir diğer kısmının bu görüşe katılmadıkları görülmüştür. Müfettişlere göre yöneticiler, mesleki gelişimlerle ilgili programlara özellikle ilerde kariyer gelişimleri için gerekli olabilir düşüncesiyle hareket etmektedirler. Müfettişlerin bu düşüncelerinden yöneticilerin mesleki gelişim programlarına katılmalarında mesleki yeterliklerini geliştirmekten ziyade kariyer gelişimi basamaklarında işe yarar düşüncesiyle hareket ettikleri söylenebilir.

**Araştırmanın 7. alt problemi;** “Maarif müfettişleri ve ilkökul yöneticilerine göre; yöneticiler, mesleki yeniliklerden nasıl haberdar olmaktadır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemi cevaplandırmak için görüşmelerde maarif müfettişleri ve ilkökul yöneticilerine yöneticilerin, mesleklerine ilişkin gelişmeleri takip edip etmedikleri sorusu yöneltmiştir. Görüşmeler analiz edildiğinde “mesleki gelişimi izleme yolları” ana teması içerisinde “kişisel çabalar” ve “hizmet içi eğitimler” alt temalarına yer verilmiştir. Bu alt temalara ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

#### *Kişisel Çabalar*

Mesleki yeterliklerini geliştirmek isteyen okul yöneticilerin bu gelişimi kendi çabaları ile gerçekleştirdiğini ifade eden görüşmecilerin düşünceleri “kişisel çabalar” alt teması altında incelenmiştir. Görüşmeciler yöneticilerin özellikle internette meslekleriyle ilgili bilgilerin paylaşıldığı siteleri ve resmi gazeteleri takip ederek mesleki gelişimlerdeki yeniliklerden haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Bu alt tema altında incelenen yönetici görüşleri şöyledir:

YG1, YG3, YG4: “(...) Gelişmeleri takip ediyoruz ama kendi çabalarımızla oluyor bu takip.(...)”

YG5, YG7: “(...) Yönetmelik değişikliklerini özellikle takip etmeye özen gösteriyoruz.”

YG8: “(...) Her gün rutin olarak MEB’in resmi sayfasına giriyorum; resmi gazeteleri okuyorum; İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün resmi sayfasına giriyorum, gelişmeleri takip ediyorum. Günlük gazeteleri takip ediyorum.(...)”



Yöneticilerin büyük çoğunluğunun kişisel çabalarıyla mesleki gelişimleriyle ilgili yeniliklerden haberdar olduklarını belirtmelerinin yanı sıra müfettişlerden sadece MG5, yöneticilerin bu görüşüne benzer bir düşüncededir. MG5'e göre yöneticiler kendi çabaları ile internet aracılığıyla mesleki yenilikleri takip etmeye çalışmaktadırlar. MG5' in "kişisel çabalar" alt temasını besleyen düşüncesi ise şöyledir:

MG5: "Daha çok internette; memur sitelerinde takip ediyorlar. Hepsi memur sitelerine abonedir (...) sürekli o siteleri takip ediyorlar(...)"

Yöneticilerin görüşlerinden, mesleklerindeki gelişmeleri takip ederken bireysel çabalarının ön planda olduğunu ve özellikle yasal metinler aracılığıyla bu yenilikleri takip etmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Araştırmanın 5. alt problemi çerçevesinde ele alınan "mesleki gelişim engelleri" ana teması altında incelenen "kurum dışından kaynaklanan engeller" alt temasında "sık aralıklarla mevzuat değişikliği" kodu içinde; yöneticilerin, yönetmeliklerin sık değişmesinden dolayı gelişmeleri takip etmekte zorlandıkları ifade edilmiştir. Buna göre mesleki yeterliklerini geliştirmek için yasal metinleri tercih eden okul yöneticilerinin aynı zamanda bu alandaki yenilikleri takip etmekte zorluk yaşamaları yöneticilerin kendilerini mesleki anlamda geliştirmeleri noktasında engel oluşturduğu söylenebilir. MG7' nin bu konudaki görüşünün ulaşılan bulguyu desteklediği söylenebilir:

MG7: "(...) Güncel bilgiler sürekli olarak değiştiği için (...) sadece kendi olanaklarıyla mevcudu yenileme ve geliştirme sürecinden geçmeleri yetmiyor. Bunu programlı, disiplinli, çok ciddi eğitim verecek kadrolarla süreç içinde yetiştirmek gerekiyor(...)"

Yöneticilerin "kişisel çabalar" teması altında yukarıda belirtilen görüşlerinin yanı sıra tekil düzeydeki yönetici görüşüne göre; yönetici kendi çabası ile kişisel gelişim uzmanlarıyla iletişime geçerek onlardan aldığı yardım ile mesleki gelişmeleri takip etmektedir. YG6' nın konuya ilişkin görüşü şöyledir:

YG6: "(...) Gelişmeleri bireysel çalışmalarım ile takip ediyorum. (...) Ayrıca seminerleri yapan arkadaşlarımdan göndermiş oldukları testleri yapıyorum ve kendimi değerlendiriyorum."

Yöneticilerle yapılan görüşmelerden; yöneticilerin mesleki yeterlikleri ile ilgili gelişmeleri kendi çabaları ile gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmüştür. Bu durumundan yola çıkılarak; yöneticilerin mesleki gelişimlerinin planlı bir program ve

uzmanlar eşliğinde gerçekleşmesine duyulan ihtiyacı ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır.

### *Hizmet İçi Eğitimler*

Yöneticilerin mesleklerindeki gelişmeleri hizmet içi eğitimler aracılığıyla takip ettiğini belirten görüşmeci düşünceleri “hizmet içi eğitimler” alt teması altında incelenmiştir. Görüşmeciler, yöneticilerin kişisel çabalarının yanı sıra hizmet içi eğitim etkinliklerine katılarak da yöneticilik mesleğindeki gelişmeleri takip etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu alt temayı besleyen görüşler aşağıda yer verilmiştir.

YG2: “(...) Öncelikle hizmet içi eğitimler, seminerlere başvurularda bulunuyorum.(...)”

YG3, YG5, YG6: “(...) Hizmet içi eğitim çalışmalarına katılıyorum.”

YG2, YG3, YG5 ve YG6’ nın görüşlerinden de anlaşılacağı gibi yöneticilerin “kişisel çabalarının” yanı sıra hizmet içi eğitimlerle de mesleklerindeki yenilikleri takip etmeye çalışmaktadırlar. Ancak görüşmecilerden MG5, bu düşüncede başka bir noktaya da dikkat çekmiştir. MG5’ e göre milli eğitim bakanlığının düzenlemiş olduğu seminer, hizmet içi eğitim vb. programların sene içindeki düzenlenme sayısının az olmasından dolayı bu programları takip ederek gerçekleştirilmeye çalışılan mesleki gelişimler yetersizdir. MG5, konuya ilişkin düşüncelerini şu sözlerle dile getirmiştir:

MG5: “(...) Bakanlığımızın, milli eğitim müdürlüğümüzün yapmış olduğu seminerler, yıl içerisinde bir tane iki tane oluyor. Bilemedin üç tane. Onları beklerlerse gelişim biraz zayıf olur tabii(...)”

MG5’ in belirttiği bu düşünceye benzer düşünceler, araştırmanın 5. alt problemi altında incelenen “mesleki gelişim engelleri” ana teması kapsamında yer alan “kurum dışından kaynaklanan engeller” alt teması içinde irdelenmiştir. Bu alt tema kapsamındaki “hizmet içi eğitimin niteliği ve niceliği” alt kodu altında ulaşılan bulgularla benzerlik gösteren MG5’ in bu düşüncesinden de anlaşılacağı gibi yöneticilerin mesleki gelişimlerinde başvuru kaynağı olan hizmet içi eğitim vb. eğitim programlarının içeriklerinde ve sene içindeki düzenlenme sayılarında iyileştirmelerin yapılması görüşmeciler tarafından beklenmektedir.

Tüm bu görüşlerin yanı sıra görüşmecilerden sadece YG2, mezun olduğu üniversitenin yayınlarını takip ettiğini söylemiştir. MG7 ise YG2’ nin üniversiteler aracılığıyla mesleki gelişimleri takip ettiğine yönelik düşüncesinin tersine; “(...)Tabii zaman zaman üniversite desteğinin yeterlilik göstermediğini de görüyoruz(...)”

sözleriyle üniversitelerden yöneticilerin mesleki gelişimleri için yeterli desteğin sağlanamadığını belirtmiştir.

Yöneticilerin tamamı mesleklerine ilişkin gelişmeleri takip ettiklerini söylerken müfettişlerin çoğunluğu yöneticilerin bu görüşlerine katılmamaktadır. Müfettişlere göre yöneticiler, meslekleriyle ilgili gelişmeleri ya yeterince takip edemiyorlar ya da hiç takip etmiyorlar. Bu durumun olası nedenlerine ilişkin MG1, MG2, MG4, MG6, MG8 ve MG9 düşüncelerini açıklamıştır. Müfettişlerin görüşlerinden öne çıkan düşünceleri ise şöyledir:

MG4: “Hayır takip etmiyorlar. Ben biraz toplumsal yapımızdaki (...) okuma sorununu çözemediğimizden gelen sıkıntının olduğunu düşünüyorum. Bir de şu da var: (...) yöneticiler haddinden fazla okulu beklemek zorundalar bir. Bu yorucu oluyor. İkincisi; o kadar bürokratik işler var ki okullarımızda memuru yok, hizmetli de yok, yeterli müdür yardımcısı da yok, rehber öğretmen yok yani insan kaynağı yönüyle de bütün okullarımız tam olarak donanımlı sayılmaz. (...) Ekonomik nedenler var.(...) Plansız, programsız çok sık toplantılar üst amirlerin yöneticilere verdiği, çıkardığı bu görevler var. Böyle plansız-programsız bir çalışma sistemi var, sistemin içinde. Bu da müdürün zamanını alıyor. Engel çok bence.(...)”

MG8: “Takip ediyorlar ama yeterli değil.(...) Çünkü fayda, zarar hesabı yapıyor yani bunu takip etsem ne olur, benden ziyade öğretmen kendini yetiştirsin; benim sadece yönetimle ilgili bir takım bilgiler var bunları da zaten yapıyorum diye düşünüyorlar.(...)”

MG9: “Kısmen gelişmeleri takip ediyorlar. Sınırlı kalmasının nedeni; bu mesleğin gerek maddi yönü gerekse statü yönünden geleceğinin ne şekilde olacağı noktasında bir belirsizlik var.(...) Yani ne kadar süre orada yönetici olarak kalabileceğini, ne kadar devam edebileceğini bilemiyor. Mesela orta ve uzun vadede bir planlama içerisine giremiyor.”

Müfettişler yöneticilerden bazılarının meslekleriyle ilgili gelişmeleri yeterince ya da hiç takip edemediklerini ve bu durumun yeterli okuma alışkanlığının olmayışı, yöneticilerin iş yüklerinin fazla olması, okula kaynak yaratma sürecinin yorgun ve zaman alıcı olmasıyla ilgili olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca zaman konusunda yaşanan problemlerin bir nedeninin de üst yönetimlerce yapılan ani toplantılar olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeler incelendiğinde; yukarıda belirtilen bu bulguların yanı sıra yöneticilerin meslekteki çalışmalarını, öğretmenlikteki bilgileriyle gerçekleştirebildikleri için yöneticilik mesleğinde kendilerini geliştirme ihtiyacı duymadıkları anlaşılmıştır. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) de

çalışmasında; yöneticilerin genellikle kıdeme bağlı olarak mesleki atamalarının gerçekleştirildiği ve deneme-yanılma yolu ile ya da önceki örnekleri izleyerek öğrendikleri, yönetici olmak için herhangi bir eğitime gerek olmadığı ve öğretmenlikten gelmenin yeterli olması sebebiyle yöneticilik konusunda sınırlı düzeyde hizmet içi eğitim alan yöneticiler ile alamayan yöneticilerin görüşleri arasında bir farklılık oluşmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Ağaoğlu ve diğerleri (2012)' nin çalışması ile araştırmadan elde edilen bulguların paralellik gösterdiği söylenebilir.

Müfettişlerin bu konudaki görüşleri değerlendirildiğinde; yöneticilerin mesleklerinde bulunuş süresinde yaşanan belirsizliğin, yöneticilerin mesleki yönden yeterince gelişim gösterememelerine sebep olduğu görülmüştür. Bu nedenle; yöneticilerin, ne kadar süre yöneticilik yapacaklarına ilişkin kesin bir bilgi sahibi olamamalarının meslekteki gelişim ihtiyacını ortadan kaldırdığı için yöneticilerin mesleki gelişimlerini takip etmedikleri söylenebilir.

MG7 dışındaki bütün müfettişler, yöneticilerin mesleki gelişimleri için müfettişlerden yardım talebinde ya çok az sayıda yöneticinin başvurduğunu ya da hiç başvuruda bulunmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun nedenleriyle ilgili müfettişler şunları dile getirmişlerdir:

MG2: "Bize danışan yöneticiye rastlamadım.(...) Çünkü denetim sistemiyle yönetim sistemi arasında bir kopukluk da var. İnsanlar kariyerle gelmediği için denetim sistemi bu defa her gittiği yerde sorunla karşılaşılıyor.(...) Bakıyorsun, gidiyorsun, yönetici yeni gelmiş. Üç gün, beş gün olmuş. Bir ay sonra gidiyorsun; o yönetici gitmiş, başka yönetici gelmiş. Nasıl geliştireceksin.(...)"

MG6: "(...) Sizin bir sorunla ilgili birine bir şey sormanız demek aslında şu demek oluyor; ben bu konuda yeterli değilim, sizden fikir alıyorum ya da ben sizi fikir olarak beğeniyorum fikrinizi almak istiyorum demek. Bunu psikolojik olarak aşabilen yöneticiler danışıyor.(...)"

Yöneticilerin mesleklerindeki gelişmeleri ile ilgili olarak kendilerine yeterli danışma taleplerinin olmadığını söyleyen müfettişler, yöneticilerin yöneticilik mesleğinde bulunma sürelerindeki belirsizliği, müfettişlerin soruşturma rollerinin ön planda olmasının yarattığı algının, yöneticilerin mesleklerindeki gelişim ihtiyaçlarının müfettişlerce yetersiz bir yönetici gibi düşünölmelerinin bu durumun nedenleri arasında görmektedirler. Müfettişlerin görüşleri değerlendirildiğinde; kendilerine gelen yardım talepleri için yöneticilere özellikle kitaplar, dergiler ve ilgili internet sitelerini takip etme şeklinde önerilerde buldukları belirlenmiştir. MG7 ise bu

müfettiş görüşlerinin aksine, yöneticilerin mesleki gelişimleri için kendilerine fazlasıyla yardım talebinde bulduklarını belirtmiştir. Yöneticilerin, mesleki yeterlikleri ile ilgili bu yardım taleplerine düzenlemiş oldukları seminerlerle cevap verdiklerini şu sözleriyle dile getirmiştir:

MG7: “(...) Fazlasıyla yardım talep ediyorlar. Bizim okullarımızdan gerek öğretmenler açısından eğitim öğretim hizmetinin niteliğini arttırmak gibi yöntem ve teknikler konusunda, stratejiler konusunda (...)hizmet içi eğitim birimlerine çeşitli yazılar geliyor.(...) Biz müfettişlerin inceleme ve soruşturma görevi olması nedeniyle bütün ilçelerde bizler, ilgili yasalarla uygulamalar hakkında, memur suçları hakkında uygulanan ve düzenlenen raporlar hakkında kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticilere seminerler veriyoruz.(...)”

Müfettişlerin ve yöneticilerin tüm bu görüşlerinin dışında YG9, yöneticiliğin bir meslek olarak gelişim göstermediğini, yöneticilerin yetkilerini kullanırken dışarıdan kaynaklı baskı unsurlarına göre hareket ettiklerini vurgulamıştır. YG9’ un konuya ilişkin görüşü şöyledir:

YG9: “Yöneticilik mesleğimizin kendisi gelişmiyor ki bizler kendimizi geliştirelim.(...) Okul müdürlerinin herhangi bir inisiyatifi yok(...) durum böyle olunca ben kendimi nasıl geliştirmek isteyebilirim ki?”

YG9’ un görüşmesinden anlaşılacağı gibi yöneticilerin sahip oldukları yetkilerini kullanmalarında özgür olamamalarının, yöneticilerin mesleki gelişime dair motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

**Araştırmanın 8. alt problemi;** “Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; yöneticilerin yüksek performansları nasıl ödüllendirilmektedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemleri cevaplandırmak ve maarif müfettişlerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki performanslarını ödüllendirmedeki rollerinin ne olduğunu belirlemek, başarılı performanslarının ne tür ödüllerle takdir edildiğini tespit etmek için görüşmelerde sırasıyla maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine aşağıda yer alan sorular yöneltilmiştir:

- Yöneticilerin mesleklerinde yüksek performans gösterdikleri durumlarda, performanslarının ödüllendirilmesi için bir girişiminiz oldu mu?

- **Sonda:**

- i. Ödüllendirilmeleri için teklifiniz olabiliyor mu?

- i. Bu süreçte müfettişin herhangi bir rolü oluyor mu? Nedir?
  - ii. Yöneticilerin, mesleklerinde daha yüksek başarılarla güdülenmeleri için nasıl bir denetim sistemi kurulmalı?
- Yöneticilik mesleğiniz açısından yüksek performans gösterdiğinizde, ödüllendirildiniz mi?

- **Sonda:**

- i. Ödüllendirildiyse; ne tür ödüller aldınız?
- ii. Ödüllendirme sürecinde müfettişin rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?
- iii. Mesleğinizde daha yüksek başarılarla güdülenmeniz için nasıl bir denetim sistemi kurulmalı?

Görüşmeler incelendiğinde “mesleki başarıların ödüllendirilmesi” ana teması çerçevesinde “ödül türleri”, “müfettişin ödüllendirmedeki rolü” alt temaları oluşturulmuştur. Sıralanan alt temalara ve bu alt temalar altında bulunan kodlamalara ilişkin bulgulara aşağıda ayrıntılı şekilde yer verilmiştir.

#### *Ödül Türleri*

Görüşmecilere, yöneticilerin başarılı oldukları durumlarda ödüllendirilip ödüllendirilmedikleri sorulmuş ve ödüllendirilen yöneticilerin ne tür ödüller aldıkları belirlenmiştir. Her iki grubun da görüşleri incelendiğinde “ödül türleri” alt teması altında “belgeler” ve “maaş” alt kodları oluşturulmuştur. Kodlara ilişkin elde edilen bulgulara ve görüşmelerden edinilen alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, yüksek performanslarının ödüllendirilme çeşitlerinden birinin belgeler ile olduğu belirlenmiştir. “belgeler” alt kodu çerçevesinde ele alınan yönetici görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

YG2: “Ödüllendirildim. Plaket ve başarı belgeleri aldım.”

YG5, YG6, YG7, YG8: “(...) Takdir, teşekkür gibi belgeler aldım.”

Yöneticiler, başarı belgeleri ile ödüllendirilmenin yanı sıra maaş ile de ödüllendirildiklerini söylemişlerdir. “maaş” alt kod altında incelenen görüşler ise şöyledir:

YG3, YG5, YG6, YG7: “Maaş ile ödüllendirildim.(...)”

Yöneticilerin bu görüşleri değerlendirildiğinde daha çok belge düzeyinde ödüllendirildikleri belirlenmiştir. Maaş ve başarı belgeleri ile ödüllendirildiklerini ifade eden yöneticiler aynı zamanda bir gülyüzün veya sözlü takdirin de kendileri için ödül değerinde olduğunu belirtmeleri ise dikkat çekicidir.

YG6: “(...) Sözel olarak başarılarımın tebrik edilmesi ve teşekkürler önemlidir. Bunlar da ödüllendirir.”

YG7: “Bizim için ödül genellikle bir İlçe Milli Eğitim Müdürü’nün, şube müdürünün ya da bir öğretmen arkadaşın ya da bir velinin güler yüzüdür. *Hocam çok memnunum, çok teşekkür ederim, sözüdür.*”

YG6 ve YG7’ nin de belirtmiş olduğu bu durum, yöneticilerin sözlü takdir edilmeyi ve gülyüzü önemsediklerini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin meslekteki başarılarına güdülenmeleri için maaş ve başarı belgesi gibi ödüllendirmelerin dışındaki diğer faktörlerin de yöneticiler için ödül niteliğinde olduğu söylenebilir. Bu durum Başaran (2004)’ ın yönetimde insan ilişkilerinde sistem yaklaşımı alt başlığı çerçevesinde belirttiği gibi, insan ilişkileri sistemi, insanın ilişki kurduğu kişi ve içinde bulunduğu çevre ile etkileşimi sonucunda insanın verdiği tepkiden oluşan bir bütündür. İnsan ilişkilerinde yaşanan bu etkileşim sonucunda sistemin çıktısı olumlu ise karşımızdaki kişiyle anlaşırız. Bu durum bizim iyi ilişkiler geliştirdiğimizi göstermektedir. Yöneticilerin maaş veya belgelerin dışında kendilerine teşekkür edilmesi ya da gülyüz gösterilmesini bir ödül olarak değerlendirmelerinin mesleki başarılarına güdülenmesi açısından da önem taşıdığı söylenebilir.

#### *Müfettişin Ödüllendirmedeki Rolü*

YG8’ in dışındaki tüm yöneticiler, meslekteki başarılarının ödüllendirilmesinde müfettişin herhangi bir rolünün olmadığını söylemişlerdir. YG8, müfettişin rolünün sadece yöneticinin ödüllendirilmesi için ilgili kurumlara teklifte bulunmak olduğunu “Ödüllendirilmemiz için teklifte bulunuyorlar.(...)” sözleriyle ifade etmiştir.

YG8’ in bu görüşüne müfettişlerden MG4 ve MG9’ un dışındaki diğer tüm müfettişler katılmıştır ve yöneticilerin başarılarının ödüllendirilmesinde müfettişlerin sadece ilgili kurumlara yöneticinin ödüllendirilmesi ile ilgili teklif sunabildiklerini belirtmişlerdir. Müfettişlerin konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

MG1: “(...) Bizim de yetkimiz yok, il milli eğitim müdürlüğünün de yetkisi yok. İlçe milli eğitim müdürlüğünün de yetkisi yok. Takdir, teşekkür verme işlemlerini vali ve kaymakamlara verdiler şimdi.(...) Denetimlerinde başarılı olanları, başarılı oldukları yönleri ile ilgili yazıyoruz.(...) Bizim rolümüz teklif oluyor; ama bu teklif de ne derece uygulanır o da yukarının yetkisi.”

MG8: “Yılsonunda teklifte bulunuyoruz (...) zaten denetim formunun sonunda da var örnek uygulamalar diye başlık var.(...) Emsallerine göre farklılık yaratan bir durum varsa onunla ilgili biz dairemize teftişe yazıyoruz: *Okulların valilikçe ya da ilçe kaymakamlığınca takdirname ile teşekkürle ödüllendirilmesi diye.*(...) Bununla ilgili teklifimizi yapıyoruz ama bizim teklifimiz sonucunda verilip verilmediğini bilmiyoruz biz, onun takibini yapmıyoruz.”

Müfettişlerin büyük çoğunluğu, yöneticilerin başarılarının ödüllendirilmesinde sadece yöneticinin ödüllendirilmesi için ilgili kurumlara teklifte bulunma rolleri olduğunu söylemişlerdir. Müfettişlerden MG4 ve MG9 ise bu konuda farklı bir noktaya değinerek; müfettişlerin ellerinden teklifte bulunma yetkisinin alındığını belirtmişlerdir. Müfettişlerin bu düşünceleri destekleyen görüşleri aşağıdaki gibidir:

MG4: “(...) Bizim mevzuatta teklif verme de kaldırıldı şu anda. Geçmişte biz, teşekkür teklifi yapıyorduk öğretim yılı sonunda çalışan yöneticiler ve öğretmenler ile ilgili yapıyorduk (...) ödüller veriliyordu (...) ama şimdi veremiyoruz. Yani mesleki gelişimini sağlayacak ödüllendirme sistemi yok.”

MG9: “Şu anda müfettişin rolü teklifte bulunma noktasında da bitti. Şu anda teklif de yok. 3 yılda bir denetim yapılıyor. Sadece kurumsal denetim yapılıyor. Kurumsal denetimde biz, durum tespiti yapıyoruz. Teklifimiz olmuyor. Yani bu kaldırıldı.”

2666 sayılı Tebliğler Dergisi’nde yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönergenin” ikinci bölümünde başarı, üstün başarı ve ödül verecek makamlar ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu yönergenin ikinci bölümünde bulunan 8., 9. ve 10. maddelerde ödül verecek makamlara ait bilgiler incelendiğinde; maarif müfettişlerine ödüllendirme ile ilgili görev verilmediği görülmüştür. Dolayısıyla görüşmecilerin, maarif müfettişlerinin yöneticilerin mesleki başarılarının ödüllendirilmesinde görevlerinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu durum, araştırmanın 4. alt problemde de detaylı şekilde belirtilen; müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimleri için gerekli olan motivasyonu oluşturamadıkları algısına sebep olabileceği söylenebilir.



**Araştırmanın 9. alt problemi;** “Maarif müfettişleri ve ilkökul yöneticilerine göre denetim sırasında yaşanan problemler nelerdir?” şeklindedir. Bu alt problemi cevaplandırmak için görüşmecilere “Denetim sırasında ne gibi problemlerle karşılaşıyorsunuz?” sorusu yönlendirilmiştir. Yapılan görüşmelerde YG4 ve YG5 denetim sırasında herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. YG4 ve YG5’in dışındaki görüşmeciler, denetimler sırasında yaşanan problemler ile ilgili açıklamalarda bulunmuşlardır. Görüşmecilerin açıklamaları değerlendirildikten sonra “denetsel problemler” ana teması çerçevesinde; “denetimden kaynaklanan problemler”, “müfettiş kaynaklı problemler” ve “yönetici kaynaklı problemler” alt temalarına ulaşılmıştır. Ulaşılan alt temalar ile ilgili ayrıntı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

#### *Denetimden Kaynaklanan Problemler*

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde YG9, denetimlerde müfettişlerin internet aracılığıyla oluşturulan sistemler üzerinde yapılan denetimin, okul denetimi için geldiğinde de aynı şekilde tekrar yapılmasını gereksiz bulmaktadır. YG9’ un bu düşüncesini destekleyen görüşü aşağıda belirtildiği şekildedir:

YG9: “Denetimimiz zaten e-okul üzerinden yapılıyor.(...) Gelen müfettişler bizlerden tekrar e-okul üzerinde yaptığımız şeyleri soruyor. Bu durum tekrara giriyor. Buraya gelen müfettişler, eğitim ve öğretimi sorgulamalı. Yani sistem üzerinden sorulacakları tekrar sormamalı.”

YG9’ un görüşünden de anlaşılacağı üzere; denetim için okulu ziyaret eden müfettişlerin, internet aracılığıyla oluşturulan sistemler üzerinden yapmış oldukları değerlendirmeleri okul ziyaretleri sırasında tekrar yöneticilerden talep etmeleri denetimde tekrara neden olmaktadır.

Görüşmecilere göre denetimde yaşanan diğer problemlerden birinin de denetimdeki rehberlik boyutunun yetersizliği, yapılan denetimde istenilen belgelerin ne için istenildiğiyle ilgili yöneticilerin bilgilendirilmediği, müfettişlere sunulan bilgilerle ilgili yöneticilere geri bildirimlerde bulunulmadığı konularıdır. Bu bulguların elde edildiği yönetici görüşü şöyledir:

YG8: “İstenilen belge ne işe yarayacak bunu bilmiyoruz. Ne işe yarayacağını anlamamız lazım. Ne işe yaradığına dair inandırılmamız lazım.(...) Sisteme (MEBBİS vb.) girdiğimiz bilgilerin bizlere geri dönütü olmalı. Güçlü ve zayıf yönlerimizin neler olduğu bizlere gösterilmeli ve zayıf yönlerimizi nasıl güçlendireceğimiz bizlere öğretilmeli.”

YG8' in bu görüşünden de anlaşılacağı gibi denetimin rehberlik boyutunda yaşanabilecek problemlerin yöneticinin mesleki gelişimi önünde engel oluşturabilmektedir.

### *Müfettiş Kaynaklı Problemler*

Yöneticilerle yapılan görüşmeler incelendiğinde; denetime gelen müfettişlerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan problemin olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin, denetim sırasında yaşadıkları bu problemler “müfettiş kaynaklı problemler” alt teması çerçevesinde incelenmiştir.

Yöneticilerin denetimlerine gelen müfettişlerin, kendilerini yöneticilerden daha üstün buldukları için yöneticilere yaklaşımlarında onların motivasyonlarının düşmesine sebep olabilecek tutum ve davranışlar sergiledikleri düşüncesinde oldukları ifade eden yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

YG1: “Denetim sırasında müfettişler bizleri küçük görüyorlar. Bu tutumları bizlerin motivasyonunu düşürüyor.”

YG6: “(...) Ego tatmini var. Yöneticilerin müfettişler tarafından esir gibi görüldüğünü düşünüyorum.”

Aynı alt tema çerçevesinde incelenen bir başka görüş de müfettişlerin eleştiriye kapalı olmaları ile ilgilidir. YG8'in “Müfettişler eleştiriye kapalıdır. Müfettişler denetimi, karşılıklarını anlayarak yapmalıdır. Yaptıkları eleştiriler tutarlı olmalı.” şeklinde belirttiği düşüncesinden yola çıkıldığında; müfettişlerin eleştiriye kapalı olmalarının denetsel bir problem olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca YG8'in, müfettişlerin yapmış oldukları eleştirilerde tutarsız olduklarına dair düşüncesi de dikkat çekicidir.

Yöneticiler, müfettişlerin eleştiriye kapalı olmalarının dışında müfettiş ile yönetici arasındaki iletişimin zayıflığını da denetsel problemler arasında saymaktadır. YG6 bu konudaki görüşünü; “Olumsuz konuşmalar var. İletişim zayıf...” sözleriyle dile getirmiştir. Yöneticinin denetsel problemi olarak ileri sürdüğü iletişim zayıflığı konusuna başka bir bakış açısıyla yaklaşan MG9, iletişimin zayıf olması durumunda denetimin beklenen amaca ulaşmadığını vurgulayarak şunları dile getirmiştir:

MG9: “Birincisi; iletişim konusunda daha önce tanıyorsa veya başlarken iyi bir iletişim söz konusuysa o zaman teftiş süreci daha iyi geçiyor.(...) Ama önden iletişim kanalları kapalıysa (...) o zaman denetim amacına ulaşmıyor.”

### *Yönetici Kaynaklı Problemler*

Görüşmeler incelendiğinde görülmüştür ki; yöneticiler, denetim sırasında yaşanan problemlerin müfettiş kaynaklı olduğunu düşünürken; müfettişlerin bir kısmı ise bu durumun yöneticilerden ve yönetici atama sisteminden kaynaklandığını düşünmektedir.

Yöneticilerin mesleklerindeki yenilikler konusunda özellikle yönetmelikleri dikkatle takip etmediklerini ve mesleklerinde kendilerini geliştirmediklerini söyleyen MG2, denetim sırasında karşılaştıkları temel problemin bu durum olduğunu ileri sürmüştür. Görüşmecinin “yönetici kaynaklı problemler” alt temasını destekleyen görüşü şöyledir:

MG2: “Yönetmelikte haberleri olmamaları, bunları uygulamamaları.(...) Bir defa okumamaları ve yorumlayamamaları en büyük eksiklik bu.(...) Müdürün de eksikliği var burada, öğretmenin de eksikliği var.(...)”

MG2’ nin yukarıda belirttiği bu düşüncenin dışında müfettişler, yöneticilerin atanma şeklini eleştirmenin yanı sıra yöneticilerin yöneticilik mesleğinde bulunma sürelerinde yaşanan belirsizliklerin okula ve görevlerine yönelik aidiyet duygusu geliştirmelerini, meslekte gelişme isteklerini engellediğini belirtmişlerdir. Bu engellerin denetsel problem olarak karşılıklarına çıktığını söyleyen müfettiş görüşleri şöyledir:

MG1: “Bir kere yönetici bu okul benim diyecek, kendi evi gibi görecektir. O okulun neye ihtiyacı varsa onu karşılamak için elinden gelen bütün gayreti gösterecek.(...) Sahiplenememe bir problem tabii.(...) Şöyle ruh olacak; ben buradan ekme yiyorum. Yediğim ekmeğe göre çalışmam lazım. Bu işin karşılığını vermem lazım diyecek.”

MG2: “(...) Yönetici kariyer olarak gelmediği için eksiklikler her yönüyle oluyor.”

Yukarıda belirtilen görüşlerin yanı sıra “Denetim ortamı gergin oluyor. Yöneticiler, müfettişlere ön yargıyla yaklaşıyorlar.(...)” sözleriyle düşüncesini dile getiren MG3’ ün bu görüşünden; denetim sürecinde gergin bir ortamın olması ile birlikte yöneticilerin denetime karşı önyargılı yaklaşımları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla MG3, bu durumun denetim sürecinde problem oluşturduğunu dile getirmiştir. Bu duruma benzer olarak ele alınabilecek bir görüş de MG8’ den gelmiştir. MG8 ise “yönetici kaynaklı problemler” alt teması altında incelenen

görüşünü şu şekilde ifade etmiştir; “Bizim denetimlerde müfettiş rolümüz var ama (...) diklenen, farklı tavırlar sergileyen yöneticilerle de karşılaşabiliyoruz.(...)”

Görüşmelerden, denetimde karşılaşılan problemler ile ilgili yöneticilerin ve müfettişlerin farklı düşünceleri olduğu anlaşılmıştır; ancak müfettişler, yöneticilerin yönetmelikleri bile okumadan hareket ettiklerini, yöneticilik atamalarında ve yöneticilerin görevlerinde kalma sürelerinde yaşanan belirsizliklerin hem denetsel bir probleme sebep olduğunu hem de yöneticilerin mesleki gelişimlerine engel oluşturduğunu dile getirmişlerdir. Bu durum, denetim sürecinin her iki taraf için de gergin bir şekilde geçmesine neden olduğu söylenebilir.

Aynı ana tema içinde ele alınan “müfettiş kaynaklı problemler” alt teması çerçevesinde incelenen müfettişlerin eleştiriye kapalı olduğu görüşünü ileri süren YG8’ in düşüncesi ile MG9’ un yöneticilerin eleştiriye kapalı olduklarını söylemesi, yöneticilerin ve müfettişlerin birbirlerini eleştiriye kapalı olarak gördüklerini ortaya çıkaran görüşlerdir. MG9 yöneticilerin eleştiriye kapalı olmalarını denetimin amaçlarına ulaşmasındaki engellerden biri olarak görmektedir. MG9 bu görüşünü şu sözlerle dile getirmiştir:

MG9: “(...) İkincisi denetim gören yönetim kadrosu eleştiriye açıksa yani kendini iyileştirmeye açıksa bu iş daha iyi daha zevkli bir şekle giriyor. Ama (...) kişi denetime açık değilse (...) o zaman denetim amacına ulaşmıyor.”

Her iki grubun denetsel problem olarak birbirlerinin eleştiriye kapalı olduklarını dile getirmeleri dikkat çeken bir durumdur.

**Araştırmanın 10. alt problemi;** “Maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine göre; müfettişlerin denetim sonrasında yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin sunmuş oldukları çözüm önerileri nelerdir?” şeklindedir. Bu alt probleme cevap bulabilmek için görüşmecilere müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik ne gibi önerilerde buldukları sorusu yöneltilmiştir. Sunulan önerilerin uygulanabilirliği konusunda detaylı bilgi elde edebilmek için görüşmecilere sondalar yöneltilerek araştırmanın 10. alt problemi cevaplandırılmıştır. Her iki gruba yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde “mesleki gelişim önerileri” ana teması çerçevesinde “öneri türleri” ve “önerilerin uygulanabilirliği” alt temaları oluşturulmuştur. Müfettişlerin tamamı yöneticilerin mesleki gelişimi ile ilgili önerilerde bulduklarını ifade etmiştir; ancak yöneticilerden YG5 ve YG2 dışındaki diğer tüm yöneticiler müfettişlerin bu görüşünün tam tersi şekilde düşündüklerini ifade ederek müfettişlerin, mesleki gelişimleri için önerilerde bulunmadıklarını vurgulamışlardır.

YG2' nin durumu ise diğer yöneticilerden farklılık göstermektedir; çünkü YG2 yöneticilik mesleği boyunca denetim geçirmemiştir; ancak geçirmiş olduğu bir ön inceleme sürecinde müfettişlerden motivasyonunu yüksek tutmasının kendisine katkı sağlayabileceğiyle ilgili öneriler verildiğini belirtmiştir. Alt temalara ilişkin bulgulara ve görüşmelerden elde edilen alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

### *Öneri Türleri*

Görüşmelerde sırasıyla müfettişlere ve yöneticilere yöneltilen “Denetim sonrasında yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik ne gibi önerilerde bulunuyorsunuz?” sorusu ile “Müfettişler, denetim sonrasında mesleki gelişiminize yönelik ne gibi önerilerde bulunuyorlar?” sorusu, yöneticilerin mesleki gelişimleri ile ilgili öneri türlerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik olan görüşme sorularıdır. Görüşmecilerin bir kısmı denetim sonrasında sunulan önerilerin yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik olduğunu söylerken bir diğer yönetici grubu, bu önerilerin yöneticilerin mesleki gelişimlerinden uzak öneriler olduğunu söylemiştir. Bu nedenle görüşmeler incelendiğinde “öneri türleri” alt teması altında “mesleki gelişim odaklı öneriler” ve “mesleki gelişim odaklı olmayan öneriler” alt kodları oluşturulmuştur.

Müfettişler, denetimler sonrasında yöneticilere gerek yazılı olarak denetim raporları aracılığıyla gerekse sözel olarak mesleki gelişimleri ile ilgili önerilerde bulduklarını belirtmişlerdir. Müfettişler sundukları mesleki gelişim önerileri ile yöneticileri mesleki gelişimleri konusunda desteklediklerini ifade etmişlerdir. Müfettişlerin “mesleki gelişim odaklı öneriler” alt kodunu besleyen görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

MG1: “(...) Kendilerini geliştirmek için milli eğitimin yayınlarından tavsiye ediyoruz. Hizmet içi eğitimlerle ilgili tavsiyelerde bulunuyoruz.(...)”

MG2: “Gördüğümüz sorunlarla ilgili (...) çözümlerin nasıl olacağını anlatıyoruz ve tebliğe de yazılıyor. (...) toplantı yapıyoruz. Ama dediğim gibi bir toplantıyla müdür değişmiyor.(...)”

MG3: “Denetim raporlarında kendilerini geliştirmeleri için tavsiyelerde bulunuyoruz. Ayrıca kurumda yaşanan problemlerin çözümüyle ilgili yol gösterici bir davranış sergiliyoruz. Kurum içindeki problemlerin çözümünde işbirliğini, (...) eğitim işgörenlerini merkeze alan ve onun çevresinde şekillenen çözüm önerilerinde bulunmaya çalışıyoruz.”

MG4: “Sözlü olarak da yazılı olarak da bulunuyoruz. Ancak yazılı öneriler kurumla ilgili öneriler oluyor. Yazılı önerileri çok başarılı yaptık diyemem. Ama mevzuatın, programın incelenmesi gibi önerileri çok kullandık.(...)”

MG8: “(...) Biz her türden farklı farklı okulu gördüğümüz için okullar arasında arı gibi çiçeklerden toplayıp bal yapma misali farklı okulda gördüğümüz güzel bir uygulamayı buraya taşıyıp, anlatabiliyoruz.(...) O bilgileri de kurumlar arasında taşıyabiliyoruz. O taşıma sonucunda da yöneticilere bir takım katkılarımız oluyor.(...) MEB’de şöyle bir şey var, internette şu siteler var onlardan faydalanın gibi sayısız önerimiz oluyor.(...)”

Müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimleri ile ilgili olarak yasal metinleri, internet aracılığıyla ulaşılabilecek bilgileri, denetim sonrası toplantıları, kurumlar arası bilgi alış-verişlerini ve çoğunlukla hizmet içi eğitimleri, mesleki gelişimlerinde öneri olarak sundukları görülmüştür. Tüm bunların yanı sıra MG8 kurumlar arası bilgi alış-verişinin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağladığını belirtmiştir. Araştırmanın 5. alt problemi çerçevesinde oluşturulan; “sorun çözme stratejileri” ana teması altında incelenen görüşmelerde MG8’ in belirtmiş olduğu bu durumun aslında yöneticilerin mesleki gelişimleri konusundaki engeller arasında değerlendirildiği görülmüştür. Ancak tüm bunların yanı sıra, “mesleki gelişim önerileri” ana teması çerçevesinde ele alınan “öneri türleri” alt temasında incelenen müfettiş görüşlerinde; yöneticilerin mesleki gelişimlerini destekleyen öneriler sunulduklarına yönelik düşüncelere sahip olduklarının anlaşılmasının yanı sıra müfettişlerin, sunmuş oldukları bu önerilerin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağladığı konusunda çekimser yorumlarda buldukları da görülmüştür. Bu nedenle, müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimleri için sundukları çözüm önerilerinin yetersiz olduğu söylenebilir.

Müfettişlerin yukarıda belirtilen görüşlerinin aksine yöneticilerden YG5’ in dışındaki diğer tüm yöneticiler, müfettişlerin sundukları önerilerin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamadığını belirtmişlerdir. YG5 de denetim sonrasında müfettişlerle toplantılar gerçekleştirdiklerini ve bu toplantılarda kendilerinin mesleki yeterlikleriyle ilgili müfettişler tarafından bilgilendirildiklerini ifade etmiştir. Yetersizlikleri ile ilgili olarak müfettişlerin, yöneticileri hizmet içi eğitim programlarına yönlendirdiklerini anlatan YG5’ in konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

YG5: “Denetim sonrasında hep birlikte bir toplantı yapıyoruz. Bu toplantılarda mevcut durumları irdeliyoruz ve zayıf yönlerimiz hakkında konuşuyoruz. Hangi konularda eksiksek onları tamamlamamızla ilgili önerilerde bulunuyorlar. Hizmet içi eğitimlere katılmaya yönelik önerilerde de bulunuyor; ancak bu

eğitimlere başvurduğumuzda istediğimiz hizmet içi eğitim programına katılabilme şansımız az oluyor.(...)"

YG5' in görüşünden de anlaşıldığı üzere müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerinde sundukları zm önerilerinden biri olan hizmet içi eğitim programları aslında uygulanma noktasında sorun oluşturmaktadır. YG5' in bu düşüncesiyle MG5' in düşüncesi benzerlik göstermektedir. MG5, tüm eğitim işgörenlerinin mesleki gelişimleri için yapılması gereken seminer çalışmaların açılmadığı zamanların da olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

MG5: "(...) Hizmet içi eğitime alınması, diye öneri getirebiliyoruz (...) kişiye seminer aamayabiliyor ya da amayabiliyor. Bizim teklifimizin havada kaldığı durumlar da oluyor."

MG5'in belirttiği bu durum "mesleki gelişim engelleri" ana teması içinde ele alınan "hizmet içi eğitimlerin niteliği ve niceliği" alt kodunda bir mesleki gelişim engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Konuyla ilgili ayrıntılı bilgilere bu alt tema altında değinilmiştir.

Yöneticilerin, müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerini destekleyen önerilerin aksine kurum eksiklerini tamamlama, evrak eksiklerini gidermeye yönelik önerilerin kendilerine sunulduğunu söylemişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

YG1, YG4, YG8: "Ancak ile başlayan kısımda bizlerin gelişimlerinden ziyade kurumun eksikleri ile ilgili önerilerde bulunuyorlar."

YG3, YG6: "nerilerde bulunmuyorlar. Kâğıt üzerinde yapılan öneriler var. Bu bir süre sonra evrakılık gibi geliyor.(...)"

YG7: "(...) neriler hep eksikleri belirtmekle ilgili. Bunları nasıl halledebileceğimiz söylenmiyor.(...)"

Yöneticilerin görüşlerinden anlaşıldığı gibi müfettişlerin nerileri daha çok kurumsal eksikliklerin tamamlanmasına yönelik önerilerdir. Ayrıca bu görüşlerden yola çıkılarak yöneticilerin meslekteki yeterliklerini geliştirmek adına da yeterli öneriler sunulmadığı da söylenbilir.

### *nerilerin Uygulanabilirliği*

Yöneticilerden YG4 ve YG5, müfettişler tarafından sunulan önerilerin uygulanabilir olduğunu düşünürken; YG1, YG3 ve YG8 bu düşünceye katılmamıştır.

Bu nedenle “önerilerin uygulanabilirliği” alt teması çerçevesinde “uygulanabilir öneriler” ve “uygulanabilir olmayan öneriler” alt kodları oluşturulmuştur. Görüşmecilerin “uygulanabilir öneriler” alt kodunu besleyen görüşleri şöyledir:

YG4: “Uygulanabilir önerilerde bulunuyorlar; ancak bazen ekonomik durumlardan dolayı bazı önerileri gerçekleştirmekte zorlanıyoruz.”

YG5 de önerilerin uygulanabilir olduğunu belirterek YG4’ ün yukarıda belirtilen düşüncesini desteklemiştir. Önerilerin uygulanabilir olduğunu söyleyen YG4’ ün görüşünde dikkat çeken nokta ise ekonomik şartlar düşünülduğünde bu önerileri uygulamasında zorluklar yaşadığını belirtmesidir. YG4 ile MG8’ in bu konudaki düşünceleri birbirinin aksi yönündedir; çünkü YG4’ ün ekonomik şartlar dikkate alındığında uygulamada zorluk yaşadıkları önerilerin var olduğunu söylemesinin aksine MG8, müfettişlerin öğretmen kökenli oluşlarından dolayı empati kurabildiklerini ve bu nedenle okul imkânlarını göz önünde bulundurarak mesleki gelişim önerilerini sunduklarını belirtmiştir. MG8’ in konuyla ilgili düşünceleri şöyledir:

MG8: “Biz bu önerileri yaparken okulun imkânları doğrultusunda neler yapılabileceğini az çok bildiğimiz için, bir de... müfettişlerin tamamı öğretmen kökenli yani bizzat alandan geldiği için o sıkıntıları yaşamış, okul müdürlüğü yapmış, çeşitli yöneticilikler yapıp gelmiş olmamızdan dolayı aslında bir yönü ile yöneticilerin yaşadığı sorunlarla ilgili empati kurabilmemizi sağlıyor. O yüzden ondan talep ettiğimiz şeyler de onu aşmayan şeyler (...) o okulun koşullarına göre yöneticiye yönlendirici ufkunu açıcı tavsiyelerde, tedbirlerde bulunabiliyoruz.”

YG1, YG3 ve YG8 ise denetim sonrasında sunulan müfettiş önerilerinin uygulanamaz olduğunu söylemişlerdir. “uygulanabilir olmayan öneriler” alt kodu altında incelenen yönetici düşünceleri şöyledir:

YG1: “(...) Sunulan önerilerin uygulanabilir olduğunu düşünmüyorum.(...)”

YG3: “Önerilerde bulunuyorlar (...) amaca hizmet ettiğini düşünmüyorum.”

Görüşmecilerden YG8, müfettiş önerilerinin uygulanabilir öneriler olmadığını ifade ederken bunun nedenini, müfettişlerin görüşlerindeki tutarsızlığa bağlamıştır. Denetimlere gelen her bir müfettişin farklı önerilerde bulunduğunu ve bu durumun karışıklığa neden olduğunu belirten YG8’ in konuyla ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

YG8: “Öneriler konusunda kendi aralarında çalıştıkları için kendi bildiğimiz gibi hareket etmek durumunda kalıyoruz; çünkü 1 yıl önce gelen müfettişin



söyledikleri ile 1 yıl sonra gelen müfettişin aynı duruma yönelik söylediği şeyler farklılık gösteriyor.”

Tüm bu düşüncelerin yanı sıra önerilerin uygulanması ile YG6 farklı bir noktaya değinerek; sunulan öneriler uygulandıktan sonra önerilerle ilgili olarak yöneticilere herhangi bir dönüt verilmediğini ifade etmiştir. Denetim sonrasında sunulan önerilerin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayıp sağlamadığına dair yapılan dönütlerin, yöneticilerin mesleki gelişimlerinde sürekliliğin sağlanması açısından etkili olabileceği söylenebilir.

YG9 da YG6 gibi öneriler konusunda farklı bir noktaya değindiği görülmüştür. YG9, müfettişlerin genel olarak yönetmelikle ilgili öneriler sunduklarını belirtirken bunun nedenini; müfettişlerin kendilerini mesleki açıdan yenilememelerine bağlamıştır. YG9 konuyla ilgili düşüncelerini şu sözleriyle dile getirmiştir:

YG9: “Müfettişlerin yönergeler ve yönetmeliklere boğulduğunu düşünüyorum.(...) Kendilerinde bir yenilik yok ki. Var olan yönetmeliklerde kalıyorlar.”

YG9, yöneticilik mesleğinin gelişimine yönelik öneriler konusunda müfettişleri sorumlu tutarken; YG7 bu konuda yöneticilerin kendilerini sorumlu tutmuştur. YG7’ nin görüşü incelendiğinde yöneticilerin kendi yetersizliklerini geliştirme konusunda sürekli bahaneler ürettiklerini ve bu nedenle de mesleki gelişimin öneriler doğrultusunda ilerleyemediğini söylemiştir. YG7’ nin konuyla ilgili düşünceleri şöyledir:

YG7: “(...) Müfettişler de haksız değil, bu eksiklerle ilgili. Okul müdürlerinin eksikleri neden tamamlayamadığı ile ilgili sebepleri bitmez. Aslında eksiklerin esas kaynağı da biziz yani.”

YG7’ nin bu görüşünden önerilerin uygulanabilirliği ile ilgili olarak yöneticilerin de sorumlulukları olduğu anlaşılmıştır. Müfettişlerin görüşleri incelendiğinde ise; sundukları önerilerin yöneticiler tarafından yeterince dikkate alınmadığı görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir. Müfettişlere göre yönetici mesleki gelişimleri ile ilgili olarak bilinçli ise mesleki yeterliği ile ilgili gelişim gösterebilmektedir ama mesleki gelişimini önemsemiyorsa bu konuda duyarsız davranabilmektedir. Müfettişlerin konuya ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

MG1: “Bu hizmet içi eğitimlerin gerçekten uygulandığı zaman çok faydası var (...) Yönetici gerçekten ben buradan bir fayda alacağım diye gittiği zaman görecektir ki çok faydası ve yararı olacak.”

MG3: “Yöneticiler, bu çözüm önerilerini daha çok *yaptı* denilsin diye yapıyorlar.(...)”

MG4: “Geçmişte önemsemeyen yöneticileri de gördük (...) her insanda olduğu gibi bir tarafta da vurdumduymazlık var.(...)”

MG5: “Aslında çok da yeterince dikkate alınmıyor (...) sorun ve çözüm önerisini belirtiyoruz biz. Yönetici yeterince bu konuda çalışma yapmamış olabiliyor.(...)”

MG8: “Bu yöneticinin (...) kişiliğiyle, umursamazlığıyla ilgili.(...)”

MG1, MG3, MG4, MG5 ve MG8’ in görüşlerinden anlaşıldığı üzere müfettişlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin, denetim sonrasında mesleki gelişimleri için kendilerine sunulan önerileri yeterince dikkate almamaktadır. MG6, çoğu müfettişin ileri sürmüştüğü bu düşüncenin tam aksi bir düşünceyi savunarak sunulan önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alındığını dile getirmiştir. MG9 ile yapılan görüşme incelendiğinde ise MG6’ nın bu görüşüne kısmen katıldığı görülmüştür. MG9, konuyla ilgili olarak şunları söylemiştir:

MG9: “(...) Çözüm önerileri arkadaşlara gidiyor. Arkadaşlar bunun üzerinde konuşuyor, değerlendiriyor. Bu değerlendirme sonucunda kendilerini geliştiriyorlar. Ancak (...) bir türlü kendisini düzeltemeyen de var.(...) Uygulama açısından sıkıntı var.(...) Yöneticilerin çok az bir kısmı bunu dikkate alıp ben bunu yaptım diyor.(...)”

Tüm bu görüşlerin dışında müfettişlerden MG1, MG2 ve MG4 önerilerin uygulanabilirliğinin Milli Eğitim Bakanlığı ile ilgili olduğunu söylemişlerdir. MG1, MG2 ve MG4’ ün konuyla ilgili düşünceleri şöyledir:

MG1: “Bizim hiçbir etkimiz ve yetkimiz yok; çünkü yöneticiler (...) internet üzerinden giriyorlar özel hizmet içi eğitim kurslarına(...) Bakanlık onu seçiyor ya da seçmiyor.(...)”

MG2: “(...) Genel bir politikayı ilgilendiriyor bu durum. Devlet politikasını ilgilendiriyor.(...)”

MG4: “(...) Şu andaki mevzuatımızda yapmış olduğumuz denetimlere göre gelişim önerilerine yönelik gelişim planı hazırlıyoruz. O gelişim planını biz onaylıyoruz. Bu planındaki önerileri okul yöneticileri yapmak zorunda. Yapmadığı zaman bunun yaptırımını var.(...)”

Yapılan görüşmelerden yöneticilerin mesleki gelişimleri için müfettişler tarafından sunulan öneriler, yöneticiler tarafından uygulanamayan öneriler olarak değerlendirilmektedir. Müfettişler ise sundukları önerilerin yöneticiler tarafından yeterince dikkate alınmadığı için önerilerin uygulanamaz öneriler kapsamında değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Her iki grubun görüşmelerinden yola çıkarak; müfettişlerin sunmuş oldukları önerilerin hem niteliği konusunda hem de uygulanmaları konusunda sorunların yaşandığı söylenebilir.

**Araştırmanın 11. alt problemi olan;** “Maarif müfettişleri ve ilkökul yöneticilerinin; yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevlerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Bu alt problemi cevaplandırmak için maarif müfettişleri ve ilkökul yöneticilerine görüşmelerde “2015-2016 eğitim-öğretim yılında yöneticilerin sorumluluğunu üstlendiği *öğretmenlerin performanslarını değerlendirme* görevleri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusu ile bu soruyu açılmayacak sondalar yöneltmiştir. Her iki grup ile yapılan görüşmeler incelendiğinde “öğretmen performansını değerlendirme” ana teması kapsamında; “öğretmen performansını değerlendirmenin okul kültürüne etkisi”, “öğretmen performansını değerlendirmede yaşanan problemler” alt temaları oluşturulmuştur. Oluşturulan alt temalar ile ilgili ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmiştir:

#### *Öğretmen Performansını Değerlendirmenin Okul Kültürüne Etkisi*

Yöneticiler, performans değerlendirme ile örgüt çalışanlarının gerçekleştirdikleri etkinliklerin analizini yaparak, çalışanlardan istenilenlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirlemektedirler (İ. Aydın, 2013). Görüşmeciler, yöneticilerin öğretmenlerin performansını değerlendirme görevlerinin okul yaşantısını etkilediğini söylemişlerdir. Yöneticilerden YG2, YG3 ve YG8, bu etkinin olumlu yönde olduğunu söylerken; diğer tüm yöneticiler ve MG1 dışındaki müfettişlerin tamamı, bu görüşe katılmamış ve yöneticilere verilen bu görevin okul yaşantısını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Ancak MG1, diğer müfettiş arkadaşlarından farklı bir noktaya değinerek yöneticilere verilen bu yeni görevin okul kültürünü olumlu ya da olumsuz etkilemesinin yöneticinin kendisine bağlı olduğunun altını çizmiştir.

Görüşmecilerin büyük çoğunluğu yöneticilerin performans değerlendirmeye ilgili alan bilgilerinin yetersiz oluşu ve nesnel davranmakta zorlandıklarından dolayı okul kültürünün olumsuz yönde etkilendiğini düşünmektedirler. Görüşmecilerin bu yöndeki görüşleri şöyledir:

MG2: “(...) Yöneticilik makamına bir kariyer yapıp gelmeyen yönetici, nasıl yöneticilik yapıyor ki nasıl değerlendirme yapsın. Nasıl nesnel bir değerlendirme yapsın.(...)”

MG3: “(...) Müdürlerin bu sorumluluğu ile hem etkisinin hem de yetkisinin arttığını düşünen öğretmenler kaygı duyarlar. Yöneticiler de bu sorumlulukları hakkında kaygı duymaktadırlar; çünkü sonuçta hepsi aynı yerden mezun(...)”

MG6: “(...) Bizler dışarıdan gittiğimiz için o kurumla ilgili, öğretmenle ilgili daha objektif davrandığımızı inanıyorum. Bu sebeple de bizim performansı değerlendirme ile ilgili bildiğimiz kararlar, daha objektif kararlardır. Okul müdürleri ise yöneticiler öğretmenlerle sürekli iç içe olduğu için yaşadığı sıkıntılardan dolayı bu sıkıntıları performansına yansıtıyor.(...) Ayrıca biz alanımızda eğitim aldık; eğitim yönetimi ve denetimi alanında biz lisans okuduk.(...) Yöneticiler bu konuya duygularını karıştırabiliyor.(...)”

MG8: “(...) Ortaokul ve ilkokulu bir arada olan okullar var. Burada yöneticilik yapanlar var. Ortaokuldaysa da branşı Türkçe öğretmeni ama tüm branştakilerin dersini dinleyecek yöneticiler var (...) Hazırladığı çalışmaları, planları incelediğinde gerçekten öğretmenin gözden kaçırdığı bir şey var mı diye görebilmesi lazım. Okul müdüründen beklentimiz bu. Ama bunu yapabilirliğini de açıkçası değerlendirmek lazım.(...) Genel olarak öğretmenlerin performansını değerlendirmeye ilgili katkıları yok.(...) Denetimde gördüğü eksiği söylüyor sadece (...)”

MG9: “(...) Yönetici olan arkadaşlarımızın kendi branşında sadece yeterli olduklarını diğer branşlarda yeterli olmadıklarını; ölçme ve değerlendirme konusunda yeterli, geçerli, güvenilir ve objektif bir bilgiye sahip olmadıklarını; değerlendirmede sübjektif ölçütlerin daha ön planda olduklarını biliyoruz.(...)”

YG4: “(...) Bizlere bu görev verilmemeliydi. Bu görevin okul yaşantımızı etkilemesinden korkuyoruz. Daha yeni bir uygulama. Ancak bizleri psikolojik sıkıntıya soktu; çünkü objektif olamamaktan korkuyoruz.(...)”

YG7: “(...) Bu görev müdürün yalnızlaşması demek. Bunun böyle yapılması müdürün ailece de görüştüğü insanların ortadan kalkması demek. Mesai arkadaşlarıyla ilişkisinin artık tamamen kopması demek. Siz 95 verseniz dahi, kırılan 5 puan sorgulanacaktır. Verilen 95 hiçbir zaman sorgulanmayacaktır.(...) Okul müdürünün tek başına performans değerlendirmesi ve performansla ilgili daha sonra hizmet içi eğitime davet etme, maaşla ödüllendirme, maaş kesim cezası gibi yaptırımlar da yöneticilere bırakılırsa bu sefer disiplin olaylarına sebep olacaktır diye düşünüyorum.(...) arkadaşlığımla performansımı yükseltiyim şeklinde yaklaşanlar ortaya çıkıyor.

Ya da idareyle ilişkilerde tamamen kendini geri çekenleri görebiliyoruz. Çok olumlu etkilediğini söyleyemem(...)"

Görüşmelerden de anlaşıldığı üzere; görüşmecilerin büyük çoğunluğu yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirirken objektif davranamayıp subjektif görüşleriyle değerlendirmeleri gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Dikkat çeken önemli bir nokta ise bu durumu değerlendirmeyi yapan yöneticilerin de kabul ediyor olmalarıdır. Yöneticiler, yapılan görüşmelerde objektif davranabilmek adına öğretmenleri sene içinde sürekli gözlemlemeye özen gösterdiklerini ve her bir öğretmenin performans ile ilgili not aldıkları birer ajanda tuttuklarını ve tutacaklarını da belirtmişlerdir. YG5 ve YG6' nın bu duruma yönelik görüşleri şöyledir:

YG6: "Ajanda tutmayı ve her kritere ilişkin değerlendirmeyi nasıl yapacağımı bu şekilde not alarak daha iyi değerlendirme yapacağımı düşünüyorum."

YG5: "(...) Önümüzdeki yıl (...) sadece değerlendirmenin yapıldığı zaman diliminin öne çıkmaması için bir ajanda tutup bu ajandaya öğretmenlerin yıl içindeki performanslarıyla ilgili notlar tutacağım.(...)"

YG4 de YG5 ve YG6' ya benzer olan düşüncesini "Önümüzdeki yıl için her öğretmene ayrı bir sayfa açıp ajanda tutmayı planlıyorum." cümlesi ile dile getirmiştir. Bu durumda yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirme sürecinde yaşadıkları sıkıntıları ortadan kaldırmak için kendi kendilerine çözüm yolları aradıklarını ve buldukları çözüm yollarına göre uygulamaları gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Her iki grubun yukarıda belirtilen görüşlerinde öne çıkan bir diğer konun ise yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevleri ile ilgili olarak müfettişler kadar yeterli bir donanıma sahip olmamaları ve bu süreç sonunda oluşturulan raporlara göre öğretmenlere gerekli rehberliğin yöneticiler tarafından yapılamayışına ilişkin düşüncelerdir. Ayrıca performans değerlendirmeyle ilgili olarak gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin karşılıklı kaygılı oluşları konusu da yine görüşmeciler tarafından dikkat çekilen durumlardandır. MG5 bu durumu şu sözlerle dile getirmiştir: "(...) İşin doğrusu kaygı hem değerlendirme yapacakta var hem de yapılacak kişide var." Görüşmeciler, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili olarak yöneticilerin kaygıları ile ilgili düşüncelerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

MG4: "(...) Şu kaygıyı taşıdıklarını düşünüyorum: *Öğretmenlerim bana darılırsa, gücenirse diye* (...) diğer bir kaygıları da *özel öğretim yöntem ve*

*tekniklerinde ne kullandı?, fiziki olarak sınıfı nasıl hazırladı?, araç-gereç donanımı yeterli miydi?, (...) çocukların hepsini aktif yapabildi mi?,...kazanıma uygun yöntem-teknik kullandı mı?,(...)* gibi konularda yetersiz olduklarını düşünüyorum.(...) Eğitim bilimiyle ilgili müdürler kendi mesleki gelişimini sağlayamadıkları için sınıf ziyaretinde de kendilerine olan güvenlerinin düşük olması ile ilgili kaygılarının olduğunu düşünüyorum.(...)"

YG1: "Kaygı duyuyorum: *Acaba öğretmeni kırar mıyım?, Çalışma şevki kırılır mı?, Performansı düşer mi?*, diye. 3 puan kırsam bile öğretmenin kafasında soru işareti oluşuyor. Performans olarak zaten düşük bulduğum bir öğretmene, performansını değerlendirdikten sonra düşük puan versem o öğretmeni kaybederim ve eğitim-öğretim biter."

YG4: "Bu görevimizi ilk kez yerine getiriyor olmak ve objektif olamayacağım kaygısı var."

Görüşmelerden de anlaşıldığı gibi yöneticiler, öğretmenlerin performansını değerlendirme görevleri ile ilgili olarak öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemelerine dair kaygı taşımaktadırlar. Bunların yanı sıra yöneticilerin özellikle düşük puan verilen öğretmenlerin motivasyonlarında yaşanacak düşme sonucunda eğitim-öğretimdeki verimliliğinin düşmesine yönelik kaygı taşımaları dikkat çekicidir. Özellikle YG4 ve YG6' nin öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilenebileceği kaygısına YG7' de katılmış ve bu görevleriyle ilgili olarak sadece kendilerinin değil performansı değerlendirilen öğretmenlerin de kaygılandıklarını şu sözleriyle dile getirmiştir:

YG7: "(...) İnsanları başarısızlıkla itham edilme kaygısı alıyor. Bu durum da insanın düşüncelerini ve davranışlarını yönlendiriyor. O yüzden de (...) olumsuzluklarla karşılaşabiliyoruz.(...) Ben öğretmen arkadaşımın performansını biliyorum. Baş başayken konuştuğumuzda eksiklerini kabulleniyor. Toplum içinde hiçbir zaman onu rencide etmiyorum; ancak şu yaptığım performans değerlendirmesi onu rencide etmektir. Rencide olan insan saldırganlaşır. Ondan sonra artık sizinle ilgili olur olmaz yorumlara başlar. O yorumlar etkileyicidir, sizi de etkiler.(...) Diğer arkadaşları, velileri de etkileyecektir.

YG7' nin yukarıda bahsettiği bu düşünceye benzeyen bir başka görüş de YG9' a aittir. YG7, yöneticilere verilen bu sorumluluğun yönetici ve diğer eğitim işgörenlerle ilişkileri etkileyebileceğinden söz etmiştir. YG9' da YG7' nin bu görüşüne benzer şekilde şunları söylemiştir:

YG9: “En büyük kaygım; ön yargılar. Bu ön yargılar, öğretmenler tarafından da yeri geldiğinde koz olarak kullanılacak (...) öğretmenler, birbirlerinin ve idarecinin açığını arayacak hale gelecek.”

YG7 ve YG9’ un görüşleri değerlendirildiğinde yöneticilerin ve öğretmenlerin yaşadıkları kaygıların okul kültürünü olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Tüm bunların yanı müfettişlerden MG2, MG6 ve MG8, yöneticilerin gerçekleştirdiği öğretmen performansını değerlendirme görevlerinde adil davranma hassasiyetiyle görevlerini yerine getiren yöneticilerin sadece kaygılandıklarını, diğer yöneticilerin ise böyle bir kaygı taşımadıklarını söylemişlerdir. Bu görüşe sahip müfettişlerin konuya dair düşünceleri şöyledir:

MG2: “(...) Yapacağı değerlendirmenin sübjektif olduğunu düşünüyorum.(...) Bazı insanlar vicdanlıdır.(...) Normal değerlendirmeyi; bu adam dersine giriyor en azından, hakkaniyetle çalışıyor ne olursa olsun diyebilir.(...) Ama yok; bir sendikadan gelmiştir (...) gibi değerlendirmeler de yapılabilir.(...)”

MG6: “(...) Bu iş vicdana kalmış duruma gelmiş. Vicdan sahibinin dışında kaygı duymadığı kanaatindeyim.(...) Ama eğitim işi vicdan işi değil.”

MG8: “Bu görevden dolayı bize böyle bir görev verildi, bizler öğretmenlerimizi yetiştirelim kaygısını taşıyan yöneticiler elbette vardır. Ama bunu bir angarya olarak görüp bu nereden çıktı, bizim işimiz mi diyen yöneticiler de vardır. Bu dediğim gibi yönetici dediğimiz kişinin profilini genel değerlendirmesi içindeki bir şey.(...)”

Tüm bu görüşlerin yanı sıra yöneticilerden YG3, YG5 ve YG8 öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevleri ile ilgili olarak kaygı taşımadıklarını belirtirken diğer yöneticiler bu konuda kaygılarının olduğunu belirtmişlerdir. YG3, YG5 ve YG8 kaygılarının olmamasının nedenlerini ise şöyle ifade etmişlerdir:

YG3: “Sene başında öğretmenlerimizi toplayıp, 50 kriter üzerinde sene içinde performanslarını değerlendireceğimi kendilerine açıkladım. Bu performans değerlendirmenin okulun performansını ortaya çıkaracağını belirttim.(...)”

YG5: “Öğretmenlere sene başında, kendi değerlendirmelerini yapmaları için değerlendirme kriterlerine verdim ve isteyenlerin, kendi kendilerini değerlendirdikleri bu kâğıtları bana teslim edebileceklerini belirttim.(...) Ben bu uygulamaya başlamadan önce yapmış olduğum açıklamada notu, kendileri için bir silah olarak kullanmayacağımı belirttim.”

YG8: “(...) Objektif davranabileceğimi düşünüyorum. Arkadaşlarım da adil davrandığımı söylerler. Ben öğretmenin sadece öğretmen kimliğini değerlendiririm.”

YG3, YG5 ve YG8’ in görüşlerinden; öğretmenleri performans değerlendirme süreci hakkında bilgilendiren ve bunu bir gelişim süreci olarak gören yöneticilerle, kendisinin tarafsız ve adil bir değerlendirmede bulunduğunu düşünen yöneticilerin kaygı taşımadıkları anlaşılmaktadır. Tüm bunlara karşı öğretmenlerin performansını değerlendirme görevlerinin okul kültürünü olumsuz etkilemediğini ve hatta mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin, yöneticilere verilen bu yeni görevlerine olumlu yaklaştıklarını ifade eden YG2’ nin de, yeni görevi ile ilgili kaygı taşıdığını belirtmesi dikkat çekicidir. YG2 düşüncelerini şu sözlerle dile getirmiştir:

YG2: “35-40 yıllık öğretmenlerin bu görevlerine sıcak bakıyorlar. Okul ortamının bu görevlerine ilişkin olarak olumsuz etkilemedi.(...) Ancak öğretmenlerin değerlendirilmesi sürecinde, sadece o anki durumlarını (değerlendirildikleri ders sürecini) dikkate alırım diye bir kaygı taşıyorum.(...)”

#### *Öğretmen Performansını Değerlendirmede Yaşanan Problemler*

Her iki grupta yapılan görüşmeler incelendiğinde; yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirme sürecinde problemler yaşadıkları belirlenmiştir. “öğretmen performansını değerlendirmede yaşanan problemler” alt teması kapsamında; “kaygı”, “performans değerlendirme kriterlerindeki belirsizlik”, “yöneticilerin mesleki yetersizlikleri” alt kodları oluşturulmuştur.

Yöneticilerin bir kısmı yaşadıkları problemin kaygıları ile ilgili olduğunu söylemiştir. Bu görüşler “kaygı” alt kodu altında incelenmiştir. “kaygı” alt kodunu besleyen yönetici görüşleri şöyledir:

YG1, YG7: “Bu görevi zorlaştıran şey öğretmeni kırma korkusu.”

YG5: “Tek problem, öğretmenleri kırmaya korkuyorum.”

YG6: “(...) Öğretmenlerimi kırma korkusu ya da bu nedenle performanslarını düşürme korkusu bu görevime ilişkin problemler arasında.”

Kaygıların yanı sıra yöneticiler, öğretmenlerin performanslarını değerlendirme sürecinde yaşadıkları problemlerden bir diğeri de değerlendirme kriterlerinde gözlemlenmesi zor kriterlerin varlığı ile ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlerin performanslarını değerlendirirken tek bir dersin denetimiyle sınırlı kalıp, bu süreci bir bütün olarak değerlendirmekte zorlandıklarını



da ifade etmişlerdir. Yöneticilerin “performans değerlendirme kriterlerindeki belirsizlik” alt kodu altında incelenen görüşleri aşağıda belirtildiği gibidir:

YG2: “(...) Öğretmenlerin gerçekleştirmesinin zor olduğunu düşündüğüm kriterler var. Ayrıca rahat gözlemlenemeyen kriterler de mevcut. Bu nedenle sorun yaşıyoruz.”

YG6: “Geriye dönük olarak öğretmenlerin performansları hakkında bir değerlendirmeyi göz önüne getirmek zor oluyor.(...)”

Performans değerlendirme kriterlerinde yaşanan belirsizlik ve değerlendirme sürecinde öğretmenlerin performanslarını sadece tek bir ders gözlemine bağlı kalmadan bir bütün olarak değerlendirme konusunda yöneticilerin problem yaşadıkları söylenebilir.

Müfettişler ise yöneticilerin yaşadıkları tüm bu problemlerin nedenini yöneticilerin performans değerlendirme sürecine ilişkin mesleki yetersizliklerine bağlamaktadırlar. MG1, MG3, MG7 ve MG9’un “yöneticilerin mesleki yetersizlikleri” alt kodu altındaki benzer düşüncelerinden MG7 ve MG9’un görüşleri şu şekildedir:

MG7: “Öğretmen performansını değerlendirmek; bu alanda hem yeterli donanıma sahip olmayı gerektirir, her yönüyle yeterli donanıma sahip olmayı gerektirir hem de yöneticiliğin çok yönlü gelişiminin sağlanmış olması gerekmektedir.(...) Performans değerlendirme, tamamen farklı bir kariyer eğitiminden geçmeyi gerektirir.(...)”

MG9: “Alandan olmaması.(...) Şimdiye kadar kişi (...) ölçme değerlendirmeyi neye göre yapacağını eğitimi almadığından dolayı zaten yetersiz kalacak.”

MG1, MG3, MG7 ve MG9’ un görüşlerinden de anlaşıldığı üzere yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını değerlendirme sürecindeki mesleki yeterlik düzeylerinde eksiklik olduğu düşünülmektedir. Araştırmada ulaşılan bu bulgular, Özmen ve Batmaz (2006)’ in çalışmasında; etkili okul denetimi açısından okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gerektiğine ilişkin elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Müfettişlerle yapılan görüşmelerde bunun nedenini; yöneticilerin hepsinin öğretmenliğe atandıkları kaynak olan eğitim fakültelerinde konuya ilişkin herhangi bir eğitim almamış olmalarıyla ilişkilendirdikleri görülmüştür. Her iki grubun da konuya dair düşüncelerini öğrenmek için görüşmelerde açılımlayıcı sondalar yöneltilmiş ve elde edilen veriler incelenmiştir. Bu sondalar ile görüşmecilere, yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevleri ile ilgili olarak herhangi bir ön eğitimden geçip geçmedikleri sorulmuştur. Görüşmeler

incelendiğinde YG7 ve YG8 dışındaki yöneticilerin eğitim aldığı belirlenmiştir. Görüşmecilerden bazılarının konuya dair düşünceleri şöyledir:

YG1: “İki gün boyunca süren bir eğitimdi. Öğretmenin performansı nasıl değerlendirilir, kriterler nelerdir, bu kriterlerde neye dikkat edilir (...) gibi konularda bilgilendirildik.(...) Kafamıza takılan soruları sorma ve bu soruları tartışma fırsatı bulduk.”

YG4: “Kriterleri tek tek inceledik. Nelere dikkate edeceğimiz konusunda bilgiler edindik. Kriterlerin açılımı yapıldı. Neleri göz önünde bulunduracağımızın üzerinde durduk. Tek tek fikir alış-verişinde bulunduk.”

Yöneticilerden YG2 ve YG9, öğretmenlerin performansını değerlendirme görevleri ile ilgili kendilerine verilen eğitimi sadece kriterlerle ilgili bilgiler verildiği için yetersiz bulduklarını dile getirmişlerdir. YG2 ve YG9’un yanı sıra YG6 ve YG8 de konuyla ilgili düşüncelerini şu sözlerle dile getirmişlerdir:

YG2: “Verilen eğitim sıkıştırılarak verildi (...) bu nedenle küçük gruplarda ve kriterlere (hangi kriteri, nasıl değerlendirerek puanlayacağı vb.) yönelik bir eğitimden geçmek isterdim. Mevzuat bilgisine boğulan bir eğitimden geçildi diye düşünüyorum.”

YG6: “Bu görevimize ilişkin seminerimizde yeterince bu konuyu tartışamadık diye düşünüyorum.(...)”

YG8: “(...) Daha geniş bir zaman diliminde eğitim almak isterim.”

YG9: “(...) Bu eğitimlerin katkısı pek olmadı; çünkü eğitimle uygulamalar arasında bir paralellik yok.(...)”

Görüşmeler incelendiğinde aldıkları eğitim ile uygulamalar arasında bir tutarsızlığın olduğunu dile getiren yöneticiler, tüm bunların yanı sıra kendilerine verilen eğitimlerin daha uzun bir sürece yayılarak ve konu üzerinde daha fazla fikir alış-verişinde bulunarak verilecek eğitimlerin yeni görevleri ile ilgili yeterliklerine daha fazla katkı sağlayacağını düşündükleri belirlenmiştir.

Öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevleri ile ilgili aldıkları eğitimi yetersiz bulan YG2 ve YG9, yeni görevleri ile ilgili olarak kendilerini diğer yönetici arkadaşlarına göre daha yeterli gördüklerini de dile getirmişlerdir. YG2 ve YG9’un yanı sıra YG4 ve YG5’ de kendilerini bu yeni görevlerinde mesleki olarak yeterli bulan yöneticiler arasındadır. YG7, bu yeni görevi ile ilgili yetersiz olduğunu düşünen bir yöneticidir. YG1 ise yeni görevleri ile yeterlilikleri konusunda eğitim

almış olmasına rağmen kaygılı olduğunu dile getirirken; YG6, performans değerlendirme görevi ile ilgili mesleki yeterliklerini geliştirmeye çalıştığını ifade etmiştir. YG3 ve YG8 ise; öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevlerinin kendilerine yeni verildiğini ve yeni bir uygulama olduğu için yeterlikleri konusunda bir yorum yapamadıklarını belirtmişlerdir. Tüm bu görüşler değerlendirildiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kendilerini, yeni görevlerine ilişkin yeterlikleri konusunda eksik buldukları söylenebilir.

Müfettişlerden MG2 ve MG6, yöneticilerin öğretmenlerin performansını değerlendirme görevleri ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıklarına ilişkin bilgilerinin olmadıklarını dile getirmişlerdir. MG1 ve MG5 ise eğitimlerin yeni başladığını belirtmiştir. MG3, MG4, MG7, MG8 ve MG9 ise yöneticilerin bu görevleriyle ilgili herhangi bir ön eğitimden geçmediklerini ileri sürmüşlerdir. Müfettişlerin konuyla ilgili düşünceleri şöyledir:

MG1: “Ön eğitimden geçenler de oldu, geçmeyenler de oldu. Daha yeni başladı bu eğitimler. Seminer tarzında performans değerlendirme ile ilgili eğitimler verilmeye başladı (...)”

MG2, MG6, MG9: “O konuda bir bilgim yok (...)”

MG3, MG7: “Bu konuyla ilgili herhangi bir ön eğitimden geçmediler.”

MG4: “Ön eğitim almadılar. Geçmişten gelen tecrübelerle işi götürüyoruz. Yani öğretmenin sınıf denetimi nasıl yapılacak onunla ilgili bir meslek içi hizmet içi eğitim verilmedi diye biliyorum ben.”

Öğretmenlerin performans değerlendirme görevlerine ilişkin yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun eğitim almış olmalarına rağmen kendilerini mesleki anlamda yeterli hissedememeleri üzerine, yöneticilere bu konuyla ilgili müfettişlerden yardım alıp almadıkları sorusu yöneltilmiştir. YG3, müfettişlerden daha çok soruşturma konularıyla ilgili yardım talebinde bulduklarını “(...) Soruşturmaya yönelik durumlarla ilgili daha çok destek istediğimiz oluyor.(...)” sözleriyle ifade etmiştir. YG9 ise görevlerinin yeni olmasından dolayı yardım almadığını “(...) Daha yeni bir uygulama olduğu için yardım almadım.” sözleriyle belirtmiştir. Tüm bunların dışında YG1, YG2, YG5, YG6, YG8 müfettişlerden yardım almadıklarını söylemişlerdir. YG4 ise yardım almamasının nedenini; “Müfettişlerden herhangi bir yardım almadık.(...) Konuyla ilgili bizler seminerde bilgilendirildik.” sözleriyle seminerleri yeterli buluyor olmasına bağlamıştır. Yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevleri ile ilgili olarak eğitim

aldıklarını söyleyen MG1 ve MG5, yöneticilerin bu görevleriyle ilgili yeterlikleri konusunda şunları söylemişlerdir:

MG1: “Mesleki anlamda yönetici (...) iyi bir yönetici ise yeterli. Yönetici öğretmenden kötüyse değerlendirme yapması iyi değil.”

MG5: “Branş branş ayrılmadığı için; kurum müdürünün herkesi birden toptan değerlendirmesinde biraz zayıf kalacağını düşünüyorum. Daha önce de böyle bir tecrübeleri yoktu. Şimdi idareciler zaten yeni.(...) Performans değerlendirme de yeni. İkisi bir araya gelince tabii sıkıntılar olacaktır doğal olarak.”

Görüşmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde; araştırma kapsamındaki yöneticilerin %65.7’ sinin yöneticilik kıdemi olarak 1-10 yıl arasında oluşu, MG5’ in yukarıda belirttiği görüşünü desteklemektedir. Bu görevin yöneticilere yeni verilmiş olması da yöneticilerin bu görevleriyle ilgili olarak problemlerle karşılaşmasının mümkün olabileceği söylenebilir. Ayrıca çoğu yöneticinin, öğretmen performansını değerlendirmeye ilişkin eğitim almış olmasına rağmen kendilerini hem yeterli bulmamaları hem de kaygı taşımaları dikkat edilmesi gereken bir durumdur.

Tüm bu düşüncelerin yanı sıra gerek siyasi unsurlar gerekse öğretmenlerin bağlı oldukları sendikalar gibi dışarıdan kaynaklanan baskı unsurlarının etkisi altında kalarak hareket eden yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını değerlendirdiklerini öne süren MG1, MG2, MG4 ve MG6, yöneticilerin tüm bu sebeplerden dolayı objektif bir değerlendirmede bulunmakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Müfettişlerden MG6’ nın konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

MG6: “Yöneticilerin şu anda en fazla karşılaştıkları durum siyasilerin müdahale etmesi. Kesinlikle siyasi baskı çok yüksek. Ve onların bir üst yöneticilerinin baskıları. Ya da toplumda mesela adı sanı bilinen belli insanların baskıları.(...)”

Görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda; yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirirken objektif olamama ile ilgili kaygı yaşadıkları ve performans değerlendirmeye ilgili bilgi eksiklikleri sebebiyle öğretmenlerin performanslarını değerlendirme görevlerinde problemlerin olduğu; ancak yaşanan problemlerin sadece bunlarla sınırlı olmadığı da dikkat çekicidir.

**Araştırmanın 12. alt problemi;** “Maarif müfettişlerinin ve ilkökul yöneticilerinin okullarda yürütülmekte olan proje çalışmalarına yönelik görüşleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemi cevaplandırmak için

görüşmelerde maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticilerine yöneticilerin, okullarıyla proje çalışmalarına katılıp katılmadıklarına ilişkin sorular sorulmuştur. Projeye katılan yöneticilere projelere ilişkin düşüncelerinin derinlemesine incelenmesi adına açılımlayıcı sondalar yöneltilmiştir. Görüşmeler analiz edildiğinde “proje çalışmaları” ana teması içerisinde “projelere katılma” ve “projelere katılmama” alt temalarına yer verilmiştir. Bu alt temalara ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

### *Projelere Katılma*

Yöneticilerin görüşleri incelendiğinde; YG2, YG3, YG6 ve YG9’un çalıştıkları okullarda proje çalışmalarına katıldıkları belirlenmiştir. YG4 ise projelere katılmak için öğretmenlerle birlikte çalışmalar yaptıklarını ve bunun için proje ekibi oluşturduğunu, proje ile ilgili yeterliklerini geliştirmek adına seminerlere katıldıklarını söylemiştir. Yöneticilerin “projelere katılma” alt teması içinde ele alınan düşünceleri aşağıdaki gibidir:

YG2, YG6, YG9: “ Proje çalışmalarına katılıyorum.(...)”

YG3: “Farklı projelerimiz var. Erasmus K1, Beyaz Bayrak vb. proje çalışmalarımız var (...) sadece projelerimiz bunlarla sınırlı değil. Okul içinde de gerçekleştirdiğimiz proje çalışmalarımız var.(...)”

YG4: “Şu an böyle bir çalışmamız yok; ancak okulumuzda bir proje ekibi kurduk. Konuyla ilgili de seminerlere katılıyoruz.(...) Ancak önümüzdeki yıl katılmayı düşünüyoruz.”

Okullarında proje çalışmalarına katılan yöneticiler, projelerle ilgili olarak müfettişlerden yardım almadıklarını söylemişlerdir. Müfettişlerden yardım almamalarının; müfettişlerin yaşlarının ileri oluşları, proje oluşturma ve yürütme sürecindeki proje ekibinin oluşturduğu atmosferi anlayamamaları, müfettişlerin sayıca yetersiz olmalarından dolayı projeye ayıracak zamanlarının olmamalarıyla ilgili olduğunu söylemişlerdir. Bunların yanı sıra YG2 ve YG3 proje çalışmaları konusunda bilgi ve becerileri bakımından kendilerini yeterli hissettiklerini söylerlerken bunun nedenini kendi istekleri ile katıldıkları hizmet içi eğitim programlarına bağlamışlardır. YG6 ve YG9 ise proje çalışmalarına katılmalarına rağmen kendilerini yetersiz gördüklerini ve bu nedenle yeterliklerini geliştirebilmek adına hizmet içi eğitimlere katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca YG6, hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğunu düşündüğü için profesyonel şirketlerin düzenlediği eğitim programlarına katıldığını belirtmiştir. Yöneticiler, bu konuya ilişkin düşüncelerini aşağıda belirtildiği şekliyle dile getirmişlerdir:

YG2: “(...) Müfettişlerden destek görememe nedeni; onların yaşları ve eğitimleri ile ilgili bir durum. Eğitimden kast ettiğim şey; proje çalışmalarının yapıldığı bir ortam içinde olmadıkları için süreci algılayamıyorlar, projenin beraberinde getirdiği atmosferi anlayamıyorlar.(...)”

YG3: “(...) Aslında proje konularıyla ilgili herhangi bir destek istemedik de. Ancak ilde müfettiş sayısı da çok az. Dolayısıyla gereken yardımı zaman kısıtlılığından yapamıyorlar.(...) Bu nedenle çok faydalı olamıyorlar.”

YG6: “Proje çalışmalarıyla ilgili kendimi yeterli hissettiğimi söyleyemem; çünkü bu konuyla ilgili seminerler yeterli değil. Bu konuyla ilgili teknik detaylar önemli ve buna göre eğitimler verilmeli.(...) Müfettişlerin proje konusuyla ilgili eksiklerinin olduğunu düşünüyorum. O yüzden de destek olamadıklarını düşünüyorum.(...)”

YG9: “(...) Zaten yılda bir kez denetim için gelebiliyorlar. Yılda bir kez görüştüğümüz müfettişler projeleri destekleyemez ki. Projeler günlük üretilen projeler değil; üzerinde aylarca çalışıyoruz. Bu nedenle müfettişlerden yararlanabilmemiz için her okulun bir müfettişi olması lazım.(...)”

YG2, YG3, YG6 ve YG9’ un da görüşlerinden anlaşıldığı gibi hem öğrencilerin hem de diğer eğitim işgörenlerinin gelişimi için yararlı olabilecek proje çalışmaları konusunda yöneticilerin mesleki gelişimleri için önemli bir destek kaynağı olan müfettişlerden yeterli destek alınamamaktadır. Bu durumun nedenleri incelendiğinde ise araştırmanın 5. alt problem altında ele alınan “sorun çözme stratejileri” ana teması içinde incelenen “müfettişe başvuru” alt temasında ulaşılan bulguların belirtilen durumla benzerlik taşıdığı söylenebilir. Dolayısıyla denetimin rehberlik yönünün yetersiz olduğu bu konuda da bulgulanmıştır.

Müfettişlerin bir kısmı ise yöneticilerin, proje çalışmaları ile ilgili olarak yardım taleplerinde bulunmadıklarını söylemişlerdir. MG1, yöneticilerden gelen yardım taleplerinin projeye maddi kaynak bulma ile ilgili olduğunu söylerken MG3 ve MG5 ise proje çalışmaları ile ilgili olarak yöneticilere sadece tavsiyelerde bulunarak yardımcı olabildiklerini; çünkü bu konudaki yetki ve sorumlulukların kendilerine ait olmadıklarını dile getirmişlerdir. Müfettişlerin konuya ilişkin düşünceleri şöyledir:

MG1: “Genellikle yöneticilerin proje ile ilgili yardım talebi maddiyata bağlı. Maddiyata bağlı talepleri olduğu için bizlerinde de bu konuda yetkisi olmadığı için yardımımız olamıyor.(...) Ama fikir yönüyle destek oluyoruz.(...)”

MG3: “(...) Bizler projelerle ilgili tavsiyelerde bulunabiliyoruz.(...)”

MG5: “(...) Direkt projelerde çalışmıyoruz.(...) Bazen milli eğitim resmi yazıyla ya da sözel yollardan bizi uyarıyor.(...) Bizden görüş istiyorlar zaman zaman (...) sadece biz, içerik hususunda dışardan bakıldığında; *şöyle yapılırsa daha güzel olur, şöyle yaparsanız öğrencinin daha faydasına olur*, gibi görüşlerde bulunuyoruz.(...)”

Yöneticilerin görüşlerinden anlaşıldığı üzere müfettişlerin projeler konusunda kendilerine yeterli desteği gösteremediklerini düşünmektedirler. Bunun nedenlerinin ise müfettişlerden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Müfettişler ise yöneticilere gereken desteği veremediklerini kabul etmenin yanı sıra bu durumun kendilerinin yetki ve sorumluluklarının sınırlı oluşundan kaynaklandığını ileri sürmektedirler.

### *Projelere Katılmama*

Yapılan görüşmelerde yöneticilere projelere katılıp katılmadıkları sorulmuştur. YG1, YG5, YG7 ve YG8 projelere katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler, proje çalışmalarını katılmamalarına farklı sebepler göstermişlerdir. YG1, proje üretme becerileri hakkında bilgisinin yeterli olmadığını sebep gösterirken; YG8 projelere katıldıklarında eğitim-öğretim sürecinde aksamalar yaşanabileceğinden dolayı proje çalışmalarına katılmadığını söylemiştir. YG7 ise projeler katılmamayı bir eksiklik olarak gördüğünü belirtmiştir. Yöneticilerin “projelere katılmama” alt teması altında incelenen görüşleri şöyledir:

YG1: “Bize bu konular anlatılsın. Bu projelere nasıl katılırız, hangi projeler alana katkı sağlar bu konular hakkında bizleri bilgilendirsinler. Öğretmenlere de bunları anlatsınlar.”

YG8: “Katılmıyorum çünkü proje safhaları ve sonrasındaki süreçlere bakıldığında (...) eğitim-öğretimin ihmal edileceğini düşünüyorum. Öğretmenler her şeyiyle projelere odaklandıkları için eğitim-öğretimin ihmal edildiğini düşündüğüm için, güvenemediğim için katılmıyorum.”

Yöneticilerin görüşmelerinden, projeler konusunda yaşadıkları bilgi eksikliklerinden ve proje çalışmalarına ağırlık verildiğinde sene içindeki eğitim-öğretim çalışmalarında aksaklıkların yaşanabileceği düşüncesinden dolayı proje çalışmalarına katılmadıkları anlaşılmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, belirlenen yöntem ışığında araştırmanın alt problemleri çerçevesinde ulaşılan bulgulara ve yapılan yorumların irdelenmesi sonucunda düzenlenen sonuçlara ve tüm bunlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

Maarif müfettişlerinin ilkökul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine katkısını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada; sonuçlar, araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak düzenlenmiştir. İstatistiksel ve içerik analiz sonucunda elde edilen bulguların, mevcut kuramsal literatür desteği ile değerlendirilmesine ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Bunun için öncelikle nicel daha sonra da nitel alt probleme dayalı sonuçlar, anlamlı bir bütünlük için sunulmuştur.

Araştırmanın nicel boyutuna ilişkin sonuçlar, yöneticilerin denetimin mesleki gelişime olan katkısı, yöneticilerin; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, idari görev unvanlarına, öğrenim durumlarına ve öğretmenliğe atandıkları kaynağa göre ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Yöneticilerin, MGDKÖ' den elde edilen görüşleri; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, idari görev unvanlarına, öğrenim durumlarına, öğretmenliğe atandıkları kaynağa göre değişmezken; yöneticiler, denetimin mesleki gelişimlerine "Bazen" katkısı olduğunu çoğunlukla dile getirmelerinden dolayı araştırmanın nitel aşamasından elde edilen bulgular, bu çerçevede göz önüne alınarak sonuçlarla ilişkilendirilmiştir.

Araştırmanın nicel boyutunda; yöneticilerin "Müfettişler, yöneticilerin kendi eksik yönlerini görmeleri ve düzeltmeleri konusunda yol gösterir." maddesine en çok katılımı gösterdiği, bu durumun denetimde "Çoğu Zaman" gerçekleştiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu maddeyi, "Müfettişler, yöneticilere, denetim sonrasında tespit



edilen sorunların çözümüne ilişkin yol gösterir.” maddesi takip ederek denetimde bu durumun, “Çoğu Zaman” gerçekleştiği belirlenmiştir. Araştırmanın nitel boyutunda ise; müfettişlerin, yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak bir rehberliği yeterli düzeyde gerçekleştiremedikleri ortaya çıkmıştır. Müfettişlerin danışmanlık görevlerini beklenen düzeyde yerine getirememelerinin, yöneticilerin mesleki yeterliklerinin kişisel çabalarıyla geliştirilmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece yöneticilerin mesleki yeterliklerinde ilerlemeyi deneme-yanılma yöntemleriyle gerçekleştirdikleri düşünülmektedir.

Yöneticilerin ve müfettişlerin görüşmelerinden; rehberlik odaklı bir denetimin yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirebileceği ve rehberlik odaklı bir denetim ile yöneticilerin öz denetimlerini gerçekleştirerek mesleki gelişimlerine katkı sağlayabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Görüşmecilerin bu düşünceleri araştırmanın nicel boyutunda elde edilen; “Müfettişler, yöneticilerin öz değerlendirme (kendi kendilerini değerlendirme) becerileri geliştirmelerinde yardımcı olur.” maddesine niçin “Bazen” düzeyinde katılım gösterdiklerini açıklamaktadır. Görüşmelerden elde edilen sonuçlar; denetimlerin tüm kurum gelişimi amacıyla gerçekleştirilmesinin de mesleki yeterlikteki bu gelişime katkıda bulunacağını ortaya koymuştur.

Yöneticiler, müfettişlerin mesleki gelişimlerine katkısının olmayışlarının nedenlerinden bir diğerinin de denetim süresinin kısıtlı olması ve seyrek denetimlerin gerçekleştirilmesi olduğunu söylemişlerdir. 29009 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmeliğin 67. maddesinde; rehberlik ve denetim faaliyetlerinin etkili, verimli ve ekonomik yürütülmesi amacıyla okulların stratejik planları dikkate alınarak, Bakanlıkça üç yıllık bir çalışma programı hazırlandığı ve Bakanın onayı ile çalışma planının uygulamaya konulduğu bilgisine yer verilmiştir. Aynı madde içinde; hazırlanmış olan bu planın, her yıl yapılan değerlendirmeler sonucunda yeniden gözden geçirildiği de belirtilmiştir. Bu durum, müfettişlerin gerçekleştirdikleri denetimin seyrekliğinin göstergesi olarak ulaşılan sonucu desteklemektedir.

Yöneticiler, müfettişlerin mesleki gelişimlerine katkılarının olmadığını düşünmelerinin aksine müfettişler, yöneticilerin mesleki gelişimlerine rehberlik çalışmaları ile katkıda olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumun, müfettiş ve yöneticiler arasındaki iletişimin sağlıklı olmayışından; müfettişlerin öz eleştiriden uzak olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Her iki grubun görüşlerinden; yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirebilmek için denetim kriterlerinin açık ve net olması; ayrıca denetim

kriterlerine yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin yeni kriterlerin eklenmesi ile yöneticilerin gelişimlerine katkıda bulunulabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin mesleki gelişimlerinin gerçekleştirilmesi için denetim kriterleri ile ilgili yapılacak değişikliklerin yanı sıra okul müdürlerini görevleri sürecinde aynı müfettiş tarafından değerlendirilmesinin de yönetici yeterliklerinin geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın nitel boyutuna ilişkin sonuçlar; yöneticilerin mesleki problemlerinde çözüm yolu için en çok başvurdukları kaynağının yasal metinler olduğu yönündedir. Yöneticilerin, mesleki problemlerin çözümü için yasal metinlerin yanı sıra; milli eğitim yetkililerine de başvurdukları anlaşılmıştır. Müfettişlerin çoğunluğunun ise yöneticilerin mesleki problemlerinin çözümünde kendilerine başvurduklarını belirtmesine karşıt olarak; yöneticilerin özellikle soruşturma ile ilgili durumlarda bilgi almak için müfettişlere başvuruda buldukları görülmüştür. Soruşturma rolü haricinde yöneticilerin çoğunluğunun, mesleki problemlerinin çözümü için müfettiş başvurularını tercih etmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bir başka sonuç ise yöneticilerin, diğer yöneticilerle deneyim paylaşma yoluna giderek sorunlarına çözüm bulmalarının tercih edilebilir bir başvuru kaynağı olmadığına yöneliktir. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin arasında yaşanan rekabet ortamının bu duruma neden olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda elde edilen; “Müfettişler, yöneticilerin diğer okullardaki yöneticilerle mesleki deneyimlerini ve bilgilerini paylaşacakları ortam yaratır.” maddesine yöneticilerin “Bazen” düzeyinde katılım göstermelerinin nedeni, nitel araştırmadan elde edilen bu sonuçlarla açıklanabilir.

Araştırmanın nicel boyutunda; MGDKÖ’ de yer alan “Müfettişler, yöneticileri mesleki gelişim sağlamaya yönelik lisansüstü eğitim programlarına katılmaya özendirir.” maddesine yöneticilerin, “Nadiren” düzeyinde katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Aynı ölçekten elde edilen bir başka nicel sonuç ise yöneticilerin, “Müfettişler, denetimdeki olumlu yaklaşımlarıyla yöneticilerin mesleki gelişimlerine destek olur.” maddesine “Bazen” düzeyinde katılım göstermeleridir. Yöneticiler bu durumun sebeplerini; müfettişlerin sayıca yetersiz oluşlarından dolayı yöneticilerin mesleki gelişimlerine destek olamamalarına, müfettişlerin kendilerinin mesleki gelişim niteliklerinin yetersiz oluşlarına ve müfettişlerin yaş gruplarının yüksek oluşlarına bağlamışlardır. Bu durumun tam aksi nitelikte görüşler, müfettişlerle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Müfettişlerin tamamı, yöneticileri lisansüstü eğitim programları gibi mesleki yeterliklerini geliştirmeye yönelik programlara katılmaları konusunda yöneticileri motive ettiklerini ve bu konuda yöneticilere

yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın nitel boyutuna ilişkin; yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmekten ziyade; mesleki kariyerlerindeki gelişimlerde lazım olur düşüncesiyle ve tayin vb. durumlarda işe yarar düşüncesiyle lisansüstü eğitime yöneldikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu düşünceyle mesleki gelişim programına başvuran yöneticilerin mesleki yeterliklerini yeterli düzeyde geliştiremeyecekleri düşünülmektedir.

Araştırmanın nicel boyutunda; yöneticilerin “Müfettişler, yöneticilerle denetim sonuçlarını yapıcı bir dille paylaşır.” maddesine “Bazen” düzeyinde katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın nitel boyutu kapsamında yapılan görüşmelerde yöneticiler, müfettişlerin denetim sonrasında yapıcı davranışlar sergilemediklerini söylerlerken; müfettişler tüm bu düşüncelerin aksine denetimler sonucunda belirlenen eksikleri yöneticilere yapıcı bir dille ve yapıcı davranışlar sergileyerek ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin; müfettişlerin mesleki gelişimlerini yetersiz bulmuşları, müfettişlerin yaş gruplarının yüksek oluşlarından dolayı, müfettişlerin yöneticilerin mesleki gelişimleri için olumlu bir yaklaşım sergilemedikleri düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda; yöneticilerin, “Müfettişler, yöneticilerin üstün başarılarının ödüllendirilmesi için çaba gösterir.” maddesinin “Nadiren” gerçekleştiğini belirten görüşleri; müfettiş görüşmelerinden elde edilen müfettişlerin ödüllendirmede herhangi bir etkisinin olmadığı bulgusu ile desteklenmiştir.

MGDKÖ’ de yöneticiler, “Müfettişler, yöneticilerin performanslarını arttırmaya yönelik yapıcı ve geliştirici yönde dönütler verir.” maddesinin “Bazen” düzeyinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Araştırmanın nicel boyutundan elde edilen bu bilginin nedenleri araştırmanın nitel boyutunda ortaya konmuştur. Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerle, müfettişlerin denetim sonrasında yöneticilere sundukları önerilerin içeriğinin mesleki gelişim için yeterli olmadığı ve uygulanması zor öneriler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak müfettişler, yöneticilerin bu görüşlerinin tam tersine sunmuş oldukları önerilerin, mesleki gelişim odaklı öneriler olduğunu ve önerilerin uygulanabilirliğinin yöneticilerin mesleki yeterlik düzeyleri ve bu yeterliklerini geliştirme istekleri ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, müfettişlerin sundukları önerileri uyguladıktan sonra kendilerine bu konuda bir dönüt verilmemesinin mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla, yöneticilerin mesleki gelişimlerinin sadece öneriler sunmaktan ibaret olmadığı, bu önerilerin uygulama sonrasında da takip edilerek işlerliği hakkında bilgi toplanılması gerektiği düşünülmektedir.

MGDKÖ' de yöneticiler, "Müfettişler, yöneticilerin proje üretme becerilerini geliştirmelerine yardım eder." maddesine "Nadiren" düzeyinde katılım göstermişlerdir. Araştırmanın nitel boyutunda yöneticilerle yapılan görüşmelerden; görüşmeye katılan yöneticilerin yarısından fazlasının okullarıyla proje çalışmalarına katılmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler, proje üretme bilgi ve becerilerinin yetersiz olmasını bu durumun nedenleri arasında göstermişlerdir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde; yöneticilerin projeler konusunda müfettişlerden yardım görmedikleri belirlenmiştir. Bu durum araştırmanın nicel boyutundan elde edilen sonuç ile birbirini desteklemektedir. Müfettişlerin, görüşmelerde bu konu ile ilgili yetki ve sorumluluğun kendilerinde ait olmadıklarına yönelik görüşleri ulaşılan bu sonucu desteklemektedir.

Araştırmanın nitel aşamasında yapılan görüşmelerde yöneticiler, mesleki gelişimlerini gazete okumak, mevzuatı ve internet sitelerini takip ederek kendi kişisel çabalarıyla mesleki gelişimlerdeki yeniliklerden haberdar olduklarını belirtmişlerdir; ancak sık aralıklarla mevzuat bilgisi değiştiği için bu bilgilerin takibinde zorlandıklarını dile getiren yöneticiler için bu durumun mesleki gelişimlerinde engel oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüşmelerden yola çıkıldığında bu durumun olası nedenlerinin; yöneticilerin okuma alışkanlıklarındaki sorunlar ve zaman yetersizlikleri olduğu düşünülmektedir. Her iki grupta yapılan görüşmelerde yöneticilerin kişisel çabalarının yanı sıra; hizmet içi eğitimler aracılığıyla da mesleki gelişimleri takip ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın nitel boyutunda; müfettişlerle yapılan görüşmelerden yöneticilerin öğretmenlerin performansının değerlendirme görevlerinin okul kültürünü olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Müfettişler, yöneticilerin öğretmenlerin performansını değerlendirmeleri ile ilgili bilgi ve becerilerinin yetersiz olması sebebiyle geçerli ve güvenilir bir değerlendirmenin yapılamayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla müfettişlerin, yöneticilere verilen bu yeni görevin okul kültürünü olumsuz yönde etkilemesine neden oluşturabileceği düşüncesinde oldukları görülmüştür. Her iki grubun görüşmeleri incelendiğinde; yöneticilerin performans değerlendirme konusunda aynı örgüt içinde çalışmalarından dolayı ve yine performans değerlendirme konusundaki yetersizliklerinden dolayı objektif bir değerlendirmenin gerçekleşmeyeceği düşünülmektedir. Özellikle yöneticilerin okul kültürünün olumsuz yönde etkilenmemesi için öğretmenleri kırmama kaygıları ile hareket etmelerine yönelik görüşler bu sonucu desteklemektedir.

Araştırmanın nitel boyutunda açığa çıkan bir başka sonuç ise öğretmenlerin performanslarını değerlendirme kriterlerinin açık ve net olmaması, gözlemlenmesi zor kriterlerin olması, yöneticilerin müfettişler gibi performans değerlendirmeye ilgili yeterli eğitimden geçmemiş olmaları, yeni görevleri ile ilgili verilen eğitimlerin bu konudaki yeterliklerini geliştirmede eksik kalmaları gibi etmenlerin yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirme sürecinde yaşadıkları problemler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede karşılaştıkları problemlerin önemli problemler olduğu ve bu problemlerin en kısa sürede çözümlenmesinin değerlendirme sonucuyla birlikte gelişecek olumsuzlukların yaşanmasını engelleyebileceği düşünülmektedir. Aksi halde bu problemlerin hem yöneticinin, hem öğretmenin hem de bütün bileşenleri ile okul sistemini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın nitel boyutundan elde edilen bulgular; denetimler sırasında yaşanan problemleri ortaya koymuştur. Yapılan görüşmelerde yaşanan problemlerin; denetimden, müfettişlerden ve yöneticilerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul denetimlerinin internet üzerinde oluşturulan sistemler aracılığıyla zaten yapıldığını ifade eden yöneticiler, denetime gelen müfettişlerin yeniden bu bilgileri kendilerinden talep ettiklerini belirterek denetimde tekrara girildiğine dikkat çekmişlerdir. Dolayısıyla bu durum yöneticilere, denetimlerde zamanın dikkatli kullanılmadığını düşündürmektedir. Buradan yola çıkılarak yöneticilerde; denetim süresinde yaşanan kısıtlılığın, müfettişlerin yaptıkları denetimin görünüşte yapıldığı düşüncesine (Bursalıoğlu, 2013) neden olduğu söylenebilir. Görüşmeciler; müfettişlerden kaynaklanan problemleri; olumsuz müfettiş yaklaşımları, müfettişlerin eleştiriye kapalı oluşları ve müfettişlerin iletişim becerilerinin zayıflığı şeklinde sıralarken yöneticilerden kaynaklanan problemleri; yöneticilerin mesleklerindeki yeniliklerden habersiz olmaları, yöneticilerin atanma şekilleri, müfettişlere karşı önyargılı oluşları, eleştiriye kapalı oluşları şeklinde sıralamıştır. Araştırmanın nitel boyutundan elde edilen bu sonuçların, yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engellere yönelik sonuçlarla benzerlik taşıdığı belirlenmiştir. Dolayısıyla denetsel problemlere bulunacak çözümlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerinin önündeki engelleri de ortadan kaldırayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın nitel boyutunda ortaya çıkan bir başka sonuç da; yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engellerin yöneticilerin kendilerinden, kurumdan ve kurum dışı kaynaklardan oluştuğuna yöneliktir. Yöneticilerin mesleki gelişim engellerinin yöneticilerden kaynaklandığını ortaya koyan nitel araştırma sonucu ile ilgili şunlar söylenebilir: Katılımcılar, yöneticilerin kendilerinin mesleki gelişimleri için

engel oluşturduğunu ve iç motivasyonda yaşadıkları eksiklerin de bu durumun nedeni olabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre iç motivasyon eksikliğinin nedeni; müfettişlerin denetimlerde hata aramaya odaklanarak hareket etmeleri ve bunun sonucunda olumsuz bir yaklaşımla ve rehberlikten uzak bir denetim süreci geçirmeleriyken; müfettişlere göre iç motivasyon eksikliğinin nedeni; yöneticilerin işlerini sevmemeleridir. Bunun yanı sıra müfettişlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin mesleki gelişimlerdeki en büyük engelin kendileri olduğunu; çünkü yöneticilerin kendi mesleki gelişimlerine önem vermediklerini vurgulamışlardır. Görüşmelerden yöneticilerin mesleki gelişim engelleri konusunda müfettiş ve yöneticilerin birbirlerini engel olarak gösterdikleri ortaya çıkmıştır; ancak yöneticilerin bir kısmının, mesleki gelişimlerdeki engelin kendi ihmalkârlıklarından kaynaklandığını söylemeleri dikkat edilmesi gereken bir sonuçtur.

Yöneticilerin mesleki gelişim engellerinin kurumsal işlerden kaynaklandığını ortaya koyan nitel araştırma sonucu; okulun fiziki işleriyle uğraşmanın, okula maddi kaynak bulma çalışmalarının ve niteliği düşük müdür yardımcılarının yöneticilerin mesleki gelişimleri için engel oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumların yöneticilerin mesleki gelişimleri için yeterli zaman ayıramamalarına sebep olduğu anlaşılmıştır.

“Okul yöneticiliği bir meslek midir yoksa öğretmenlik mesleğinden gelen kişilerin amatörcede olsa bazen isteyerek bazen rastlantısal olarak iyi niyetle yürüttükleri bir uğraş alanı mıdır?” sorusuna; yöneticilik profesyonel bir meslektir ve bu mesleği yönetim alanında eğitim alan kişiler gerçekleştirir demek pek mümkün değildir. Bunun nedenini aslında Türk Yönetim geleneğiyle de ilişkilendirilir. Ülkemizde yöneticilik mesleği, yasal ve uygulama alanlarındaki avantajları sebebiyle rağbet edilen bir meslek dalı olarak görülmüştür. Bu nedenle de yönetici kadrolarına nitelikli yöneticileri yerleştirmek yerine imtiyaz sahibi kişilerin gerçekleştirdikleri kadrolar haline dönüşmüştür (Özdemir, 2012). Görüşmelerden yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engellerden bir diğeri de kurum dışından kaynaklanan engeller olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, yöneticilik mesleğine atanma kriterlerinde yaşanan belirsizliğin, yöneticilerin buldukları okullarda sadece 4 yıl gibi belirli bir süreliğine yöneticilik yapacak olmalarının, yöneticilik mesleği ile ilgili yeterli donanıma sahip olamamalarının mesleklerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Mesleğine ilişkin aidiyet duygusu taşıyamayan yöneticilerin, mesleki gelişimi bir ihtiyaç gibi algılayamamalarının mesleki yeterliklerinin gelişimleri için engel oluşturduğu düşünülmektedir.

Elde edilen veriler incelendiğinde; yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlayacak rehberliğin müfettişler tarafından yeterli düzeyde gerçekleştirilemediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla öğretmenin performansını değerlendirme gibi yeni verilen görevlere ilişkin bilgi ve beceri eksikliği yaşayan yöneticilerin, kendilerine verilen mesleki rehberliğin beklenen düzeyde gerçekleştirilememesinin karşılına çıkan sorunlara deneme-yanılma yoluyla çözüm bulma arayışına girmelerine neden olduğu ve tüm bu durumların beraberinde farklı sorunların da ortaya çıkmasına kaynaklık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin mesleki gelişimlerinde bir diğer engel durumunun da hizmet içi eğitimler ile ilgili olduğu sonucu, araştırmanın nitel aşamasında ortaya çıkmıştır. Görüşmelerde; yöneticiler, hizmet içi eğitimlerin ihtiyaç duydukları konularla ilgili olmadığını, ihtiyaçları ile ilgili eğitimlere katılmak istediklerinde de kontenjan sınırlamasına takıldıklarını, hizmet içi eğitim içeriklerinin yetersiz olduğunu ve bu eğitimleri gerçekleştiren uzmanlarında yeterli düzeyde donanıma sahip olmamalarını mesleki gelişimlerdeki engeller arasında sayarken; müfettişler, yöneticilerin bu görüşlerinin aksine açılan hizmet içi eğitimlerin önemini anlayamayan yöneticilerin bu eğitimler aracılığıyla mesleki yeterliklerini geliştiremediklerini belirtmişlerdir. Her iki grubun görüşmelerinden yola çıkıldığında, eğitimlerin niteliğini arttırarak ve eğitimi veren uzmanların yeterliklerini geliştirerek, ihtiyaçlara cevap verebilecek ve her yöneticinin eğitimlerden yararlanmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesinin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağı; hizmet içi eğitimlerde yaşanacak olan bu iyileşmeler ile yöneticilerin de bu eğitimlerin mesleki gelişimleri için olan önemini fark edecekleri düşünülmektedir.

Elde edilen bilgilerden yola çıkılarak maarif müfettişleri tarafından gerçekleştirilen denetim etkinliklerinin ilkökul yöneticilerin mesleki gelişime katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki engellerin sadece müfettiş kaynaklı olmadığı, bunun dışında yöneticilerin mesleğe atanma kriterleri ve mesleğini yerine getirme süresinde yaşanan belirsizliklerin de yöneticilerin mesleki gelişimleri önündeki dikkate değer engellerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin mesleki gelişime ihtiyaç duyup, mesleğine yönelik aidiyet duygusu geliştirememelerindeki kaynaklardan birinin de bu engeller olduğu ortaya çıkmıştır. Bu duruma neden olan bir başka etkenin ise eğitim yönetimi alanına ilişkin bir uzmanlık eğitimi almadan, öğretmenlikten gelen bilgisiyle mesleki çalışmalarını gerçekleştiren yöneticilerin, mesleki çalışmalarını bu bilgileri ile gerçekleştirebildikleri için de mesleğine yönelik bir gelişim ihtiyacı içine girmediği ve mesleki gelişimini gerçekleştirmede yetersiz oldukları anlaşılmaktadır; ancak

yöneticilerin mesleki gelişimleri için belirtilen engel durumları ortadan kaldırıldığında; yöneticilerin mesleki gelişimlerini gerçekleştirerek yeterlik düzeylerini arttıracakları düşünülmektedir.

## 5.2. Öneriler

Bu kısımda araştırmada ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak oluşturulan öneriler: “Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler” ve “Araştırmacılara Yönelik Öneriler” olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmıştır.

### *Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler*

1. Yöneticilerin mesleki gelişimleri için müfettişler tarafından gerçekleştirilen rehberlik uygulamalarına gereken önem verilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı, rehberlik odaklı bir denetimin gerçekleştirilmesi için müfettiş ve yöneticilerin koordineli çalışmalarını sağlayacak bir denetim sistemi oluşturmalıdır. Denetimde yapılacak değişikliklerin yanı sıra hem müfettişlerin hem de yöneticilerin sahip oldukları mesleki nitelikler de iyileştirilmelidir.
2. Müfettişlerden istenilen düzeyde rehberlik yardımı alabilmek ve yöneticinin gelişimi hakkında tam ve doğru bilgiler elde edebilmek için her okulun danışman okul müfettişleri olmalıdır.
3. Rehberlik ve mesleki yardımda bulunan müfettişler ile soruşturma rolünü üstlenen müfettişler, denetim sürecinde ayrı şekilde ele alınmalıdır.
4. Belli merkezlerde ülke ihtiyacını karşılayacak kapasitede, okul yöneticilerinin yetiştirildiği nitelikli akademiler kurulmalıdır.
5. Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeli, yöneticilik mesleği bir kişilik mesleği olmalı ve bu mesleğe eğitim yönetimi alanından mezun, yöneticilik niteliklerini taşıyan kişiler atanmalıdır. Buna bağlı olarak Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerin mesleğe atanma kriterlerinde ve yöneticilik görevinde bulunma süresinde de düzenlemeler yapılmalıdır.
6. Müfettiş ve yöneticiler arasında yaşanabilecek iletişim problemlerini ortadan kaldırmak, müfettişlerin rehberliğinden etkili bir şekilde yararlanabilmek için denetimlerin sene içindeki sayıları ve süreleri arttırılmalıdır.



7. Öğretmenlerin performansı sadece yöneticiler tarafından değil, müfettişler tarafından da değerlendirilmelidir; ancak yöneticilerin performans değerlendirmeye ilişkin nesnel ve başarılı bir değerlendirme yapabilmeleri için bu konuda eğitim almalıdırlar. Yöneticiler almış oldukları eğitim kapsamında sınava alınmalı ve performans değerlendirme için yeterli bulunan yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını değerlendirmelerine izin verilmelidir.
8. Mesleki gelişim programlarından olan hizmet içi eğitimlerin içeriği iyileştirilmelidir. Her yöneticinin sene içerisinde tespit edilen eksikliklerine ilişkin eğitimler düzenlenmeli ve yöneticilerin bu eğitimlere katılmaları bir şarta bağlanmalıdır. Belirli aralıklarla yöneticilere, mesleki yeterliklerine ilişkin sınavlar düzenlenmeli ve sınavlarda başarısız olan yöneticilerin elinden görevleri alınmalıdır. Aynı düzenleme müfettişler için de gerçekleştirilmelidir. Ancak mesleğinde başarısız olanların, öğretmenlik mesleğine geri döndürülmesi uygulaması yerine farklı uygulamalar gerçekleştirilmelidir.
9. Yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirmeye yardımcı olacak önerilerin uygulandığına ilişkin gerekli takip çalışmaları müfettişlerce yapılmalıdır. Uygulamalara ilişkin yöneticilere verilen dönütlerle yöneticilerin yeterliklerindeki gelişim desteklenmelidir.
10. Müfettişlerin, eğitim-öğretimde ve işgörenlerin mesleklerinde yaşanan değişimleri yurtdışına belirli aralıklarla düzenlenen eğitim gezileriyle takip etme imkânı sunulmalıdır. Eğitim gezileri sonrasında ulaşılan sonuçlar düzenlenen seminer vb. programlarla eğitim işgörenlerine aktarılmalıdır.
11. Belirli aralıklarda hem müfettişlerin hem de yöneticilerin mesleki gelişimleri için birlikte eğitim aldıkları düzenlemeler yapılarak yönetici ve müfettişlerin birbirlerini tanıma fırsatları oluşturulmalıdır.

#### *Araştırmacılara Yönelik Öneriler*

1. Bu araştırma konusu, farklı il ve ilçelerde görev yapan ilkököl yöneticileri üzerinde daha geniş bir örneklem oluşturularak çalışılabilir. Yapılan araştırma sonuçları karşılaştırılarak denetimin ilkököl yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayabilecek şekilde düzenlenmesine yardım edilebilir.
2. Yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını geliştirme görevleri ile ilgili yeterlikleri ve yeni görevin örgüt kültürüne olan etkisinin incelendiği bir

araştırma, örnekleme grubunun genişletilerek ve farklı ğretim kademelerini kapsayacak şekilde yapılabilir.

3. Denetimlerde yaşanan problemlerin yöneticilerin mesleki gelişimlerini ne derece etkilediğini belirlemeye yönelik ölçekler geliştirilip, uygulanabilir.
4. Müfettişlerin ve yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterlik türlerinin ve yeterlik düzeylerinin arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak ölçekler geliştirilip, uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ada, S. ve Baysal, Z.N. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi. (2. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). Eğitim ve Bilim Dergisi, 37 (164), 159-175.
- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 53, 7-24.
- Akçadağ, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar ve Çözümler. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29, 135-150.
- Akgün, N. (1996). İlköğretimin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları İnsan ve Madde Kaynakları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aküzüm C. ve Özmen F. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Rollerini Gerçekleştirme Yeterlikleri Bir Meta-Sentez Çalışması. Erzurum Kültür Eğitim Vakfı Akademi Dergisi, 17 (56), 97-120.
- Algün, A. (1998). İlköğretim Okulları 1. Kademe Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerini Denetleme Yeterliliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Allen, A. A. (2015). Effective School Management and Supervision: Imperative for Quality Education Service Delivery. An International Multidisciplinary Journal. 9(3), 38, 62-74.
- Arman, Thalib B. S., Manda, D. (2016). The Effect Of School Supervisors Competence and School Principals Competence on Work Motivation and Performance of Junior High School Teachers in Maros. International of Environmental & Science Education. 11, 15, 7309-7317.
- Arslanargun, A. ve Tarku, E. (2014). Öğretmenlerin Mesleki Denetim ve Rehberlik Konusunda Müfettişlerden Beklentileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 3, 281-306.
- Arslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), 349-368.
- Aslan, H. (2000). İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Yönetici Teftişine Konu Olan Görevlerinin Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ. (2013). Öğretimde Denetim. (4. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Aydın M. (2013). Eğitimde Örgütsel Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2014a). Çağdaş Eğitim Denetimi. (6. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2014b). Eğitim Yönetimi. (10. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aypay, A. (2010). Denetici Profiline İlişkin Sorunlar. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 8, 3, 593-622.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme. (2. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. (2. Basım). İstanbul: Otuzuncu Yıl Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar, H. (1998). Eğitim Denetçisi. (4. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1988). Eğitim Yönetimi. (2. Basım). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1989). Yönetim. (2. Basım). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. ve Çınkır, Ş. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. (4. Basım). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Binbaşıoğlu, C. ve Kilment, A. (1988). Eğitim Yöneticiliği. (4. Basım). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Buluç, B. (1997). Türk Eğitim Sisteminde Teftiş ve Denetim Alt Sisteminin Gelişim Süreci. Bilgi Çağında Eğitim Dergisi, 27-30.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (18. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). Veri Analizi El Kitabı. (18. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (7. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin, Maarif Müfettişleri ve Okul Müdürlerinin Yapmış Olduğu Rehberlik Çalışmalarından Yararlanma Düzeylerinin İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 22, 1, 1-28.
- Cengiz, C. (1992). Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz. (Çev: A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Creswell, J. W. (2013). Araştırma Deseni. (Çev. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell J. W. ve Plano Clark, V. L. (2007). Designing and Conducting Mixed Methods Research. London: Sage Publications.
- Creswell J. W. ve PlanoClark, V. L. (2014). Karma Yöntem Araştırmaları.(Çev.Y. Dede ve Selçuk Beşir Demir,). Ankara: Anı Yayıncılık. (Eserin orijinali 2011'de yayımlandı).
- Çiçek Sağlam, A. Türkiye Eğitim Sisteminin Denetim Yapısı. Çiçek Sağlam, A. (Editör). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. İkinci Baskı. Ankara. Maya Akademi, 253-273.
- Dale, E. (1993). Yönetim Teorileri. (8. Basım). Ankara: Öteki Matbaası.
- Demir, K. (2003). "İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yönetim Bilgi Sistemlerinin Değerlendirilmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 9 (36), 558-581.
- Demirdağ, S., Ecer, E., Aydoğan, K. ve Tunç, S. (2017). Öğretmenlerin Milli Eğitim Müfettişlerinin Okul Yönetimine Yönelik Rehberlik Rollerine İlişkin Algıları. Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi, 5 (1), 89-101.
- Demiral, E. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Demirel, Ö. (1993). Eğitim Terimleri Sözlüğü. Ankara: Usem Yayıncılık.
- Demirkol, Z. (2008). İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri. İlköğretim Online Dergisi, 9 (2), 734-748.
- Erdoğan, İ. (2012). Eğitimde Değişim Yönetimi. (3. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon. (11. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (14. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fayol, H. (2005). Genel ve Endüstriyel Yönetim.(Çev: M. A. Çalikoğlu). Ankara: Adres Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. (8. Basım). İstanbul: Alfa Basımevi.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon. (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grant, J. S. ve Davis, L. L. (1997). Selection and Use of Content Experts for Instrument Development. Research in Nursing and Health, 20, 269-274.
- Gürsel, M. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. (10. Basım). Konya: Çizgi Kitabevi.

- Hallinger, P. ve Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, 157-191.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi*. (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, K. (2010). İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlğın, Abdurrahman. (2012). *Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi ve Denetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (24. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. (5. Basım). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkcı, K. ve Uygur, Ö. (2012). İlköğretim Okullarının Denetimde Mesleki Etik (Bir Durum Çalışması). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (1) 65-94.
- Keşenekci, Y. K (1995). Teftişin Yasal Dayanakları ve Eğitim Denetmenlerinin Yasal Görevleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28 (2) 125-144.
- Kızılkınat, A. (2011). İlköğretim Okullarında Yapılan Denetim Etkinliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri Üzerine Katkısı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Köklü, M. (1996). Etkili Eğitim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (2), 259-268.
- Köroğlu, H. (2011). Eğitim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerine Yönelik Öğretmen, Yönetici ve Eğitim Müfettişi Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Köroğlu, H. ve Oğuz, E. (2011). Eğitim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerine Yönelik Öğretmen, Yönetici ve Eğitim Müfettişi Görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1 (2), 9-25.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (Çev: G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı, 2016.<http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html> (29.05.2017).
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. (10.06.2014). Resmi Gazete, 29026.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (26.07.2014). Resmi Gazete, 29072.
- Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (17 Nisan 2015). Resmi Gazete, 29329.

- Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge. (Mart 2013). Tebliğler Dergisi, 2666.
- Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (24 Mayıs 2014). Resmi Gazete, 29009
- Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (14 Eylül 2011). Resmi Gazete, 28054.
- Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (09 Aralık 2016). Resmi Gazete, 29913.
- Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (14 Mart 2014). Resmi Gazete, 28941.
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 41, 69-85.
- Öz, Feyzi. (2003). Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Sisteminde Teftiş. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Basımevi.
- Özdemir, S. (2012). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı, Eğilimleri ve Sorunları. Özdemir, S. (Editör). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Dördüncü Baskı. Ankara. Nobel Yayıncılık, ss. 1-49.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi. 2, 102-120.
- Özhalbant, E. (2016). Türk Eğitim Sistemi Teşkilat Yapısı Kademelendirilmesi ve Yasal Dayanakları. Bakioğlu, A. (Editör). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık, ss. 195-224.
- Öztaş, N. (2014). Yönetim. (2. Basım). Ankara: Otorite Yayınları.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 9 (2), 472-480.
- Rüzgar, B. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Katkıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Serpen, Ş. (2014). Maarif Müfettişlerinin Denetlemede Karşılaştıkları Sorunlara Karşı Algı Düzeylerinin İncelenmesi (Çanakkale Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sivrikaya, İ. (2014). Çağdaş Denetime İlişkin Öğretmen Yönetici ve Maarif Müfettişlerinin Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Su, K. (1974). Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2015). Okullarda Eğitim ve Öğretimi Geliştiren Denetim. (Çev. A. Ünal). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Şengül, Y. (2010). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin 360° Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri (Samsun İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Samsun.
- Şirin, H. (2012). Okul ve Özellikleri. Özdemir, S. (Editör). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Dördüncü Baskı. Ankara. Nobel Yayıncılık, ss. 49-77.
- Taymaz, H. (2013). Eğitim Sisteminde Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. (10. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Terzi, A.R. (2014). Eğitim Bilimine Giriş. (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Terzi, A.R. (2016). Örgüt Kültürünü Değiştirmek. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Töremen ve Kolay (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. Milli Eğitim Dergisi, 160.
- Turan, H. (1999). İlköğretim Müfettişleri Kurum Denetiminin Etkililiği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2 (3), 63-76.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Nitel Araştırma Yöntemleri. (8. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M., Gürçay, D. ve Ekici, G. (2007). Akademik Özyeterlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması. Yayınlanmamış Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 253-259.
- Yurdakul, B. (2004). Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Öğrenenlerin Problem Çözme Becerilerine, Bilişötesi Farkındalık ve Derse Yönelik Tutum Düzeylerine Etkisi ile Öğrenme Sürecine Katkıları. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yurdugül, H. (28-30 Eylül 2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliliği İçin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli.
- Zencirci, İ. (2015). Okul Yönetiminde İnsan Kaynakları. Çiçek Sağlam, A. (Editör). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. İkinci Baskı. Ankara. Maya Akademi, ss. 163-199.



## EKLER

### EK 1: Öğretmen Performansını Değerlendirme Formu

Bu kısım Rehberlik alanı ile Rehberlik ve Araştırma Merkezinde çalışan Özel Eğitim alanları öğretmenleri hariç tüm öğretmenlerin değerlendirilmelerinde kullanılacaktır.

MESLEKİ ÖLÇÜTLER	GÖSTERGELER	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
		0	1	2	3	4
A-1 Eğitim Öğretimi Planlayabilme	1 Planları öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlar.					
	2 Planları açık ve anlaşılardır.					
	3 Planları öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine göre hazırlar.					
	4 Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözetenek hazırlar.					
	5 Planları ihtiyaca göre günceller.					
A-2 Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme	6 Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur.					
	7 Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alır.					
	8 Öğrenme ortamlarını hedef kazanımların özelliklerine göre düzenler.					
	9 Öğrenme ortamlarını farklı duylara hitap edecek biçimde düzenler.					
A-3 İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme	10 Öğrenme ortamlarında öğrenmeyi destekleyen teknolojik araçları kullanır.					
	11 Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.					
	12 Beden dilini, ses tonunu doğru kullanır.					
	13 Yönetici ve meslektaşlarıyla sağlıklı iletişim kurar.					
	14 Veliyle sağlıklı iletişim kurar.					
15 Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurar.						
A-4 Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme	16 Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerini belirler.					
	17 Öğrencileri, hedef kazanımlardan haberdar eder.					
	18 Öğrenme sürecinde öğrencilerin önceki bilgileri ile bağlantılar kurar.					
	19 Her öğrencinin başarıma duygusunu tadacağı etkinlikler uygular.					
A-5 Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme	20 Hedef kazanımlara ulaşan öğrencilerin üst düzey beceriler geliştirmesini sağlayacak yöntem ve teknikler kullanır.					
	21 Çevresel imkânları eğitim - öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır.					
	22 Çevreyi hedef kazanımların edinilmesinde etkin biçimde kullanır.					
	23 Eğitim - öğretimin kalitesini artırmak için kişi kurum kuruluşlarla işbirliği yapar.					
	24 Eğitim - öğretim sürecinde aile katılımını sağlar.					
25 Okulun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar.						

EK 1-devam

MESLEKİ ÖLÇÜTLER	GÖSTERGELER	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
		0	1	2	3	4
A-6 Zamanı Yönetebilme	26	Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.				
	27	Ders giriş-çıkış saatlerine uyar.				
	28	Eğitim öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır.				
	29	Eğitim - öğretim sürecini planlarda öngördüğü sürede tamamlar.				
	30	Eğitim - öğretim süreçlerinde teknolojiden faydalanarak zamanı etkin kullanır.				
A-7 Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme	31	Hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.				
	32	Öğrencilerin gelişim ve hazır bulunuşluk düzeylerine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.				
	33	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine olanak sağlar.				
	34	Öğrenme sürecinde günlük yaşantılardan örnekler sunar.				
	35	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlar.				
A-8 Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme	36	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçer.				
	37	Ölçme değerlendirme sürecini adil ve şeffaf biçimde yürütür.				
	38	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapar.				
	39	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanır.				
	40	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geribildirimler verir.				
A-9 Okulun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme	41	Faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu ve zümre kurul kararlarını dikkate alır.				
	42	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır.				
	43	Eğitim öğretimde kalitenin artırılması konusunda meslektaşlarıyla işbirliği yapar.				
	44	Eğitim öğretime ilişkin iyi örnekleri meslektaşlarıyla paylaşır.				
	45	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasında yenilikçi bir anlayış sergiler.				
A-10 Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme	46	Çevresine karşı saygılı davranışlar sergiler.				
	47	Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.				
	48	Kılık kıyafetine özen gösterir.				
	49	Çocuk ve insan haklarını gözetir.				
	50	Millî, manevî, ahlakî, evrensel değerleri korur.				

## EK 2: MGDKÖ

### EK-1

#### MESLEKİ GELİŞİME DENETİM KATKISI ÖLÇEĞİ

Değerli okul yöneticisi;

"Maarif Müfettişlerinin İlkokul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerine Katkısı" başlıklı yüksek lisans tezim için siz değerli okul yöneticilerimizin desteğine ihtiyaç duymaktayım. Bu ölçme aracı, ilkokullarda yapılan denetim etkinliklerinin okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine yönelik katkılarının neler olduğunu belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Hazırlanan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise maarif müfettişlerinin denetim etkinliklerinde gösterdikleri davranışlara ait maddeler yer almaktadır.

Ölçme aracından elde edilen veriler, yalnızca bu araştırmada kullanılacak ve bilgileriniz gizli kalacaktır. Araştırmadan elde edilecek bilgiler toplu olarak değerlendirileceği için ankete isminizi yazmayınız. Ancak araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için lütfen ankette cevapsız soru bırakmayınız. Araştırmaya ayırdığınız zaman ve sağladığınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ  
Tez Danışmanı

Gülten Türkan GÜRER  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### I. BÖLÜM

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizden, kişisel bilgilerinize ilişkin olarak verilen sorulara, size uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap vermeniz beklenmektedir.

<b>1.Cinsiyetiniz:</b> 1. ( ) Kadın      2. ( ) Erkek	<b>6.Öğretmenliğe atandığınız kaynak:</b> 1. ( ) Eğitim Fakülteleri 2. ( ) Eğitim Fakülteleri dışındaki fakülteler
<b>2.Mesleki kıdem durumunuz:</b> 1. ( ) 1-10 2. ( ) 11-20 3. ( ) 21 ve üzeri	<b>7. Mesleki gelişime ihtiyaç duyduğunuz konular nelerdir?</b> ( ) Yöneticilerin eğitim yönetimi ve denetimine ilişkin görev tanımlarına yönelik bilgilendirmeler ( ) Okul ile çevre ilişkisini geliştirmeye yönelik bilgilendirmeler ( ) Yönetim becerilerini etkili kullanmaya ilişkin bilgilendirmeler ( ) Liderlik yönünü geliştirmeye ilişkin bilgilendirmeler ( ) İnsan ilişkilerine yönelik becerilerini geliştirmeye ilişkin bilgilendirmeler ( ) Diğer (belirtiniz: ..... ..... .....)
<b>3. Yöneticilik kıdeminiz:</b> 1. ( ) 1-10 2. ( ) 11-20 3. ( ) 21 ve üzeri	
<b>4. İdari görev unvanınız:</b> 1. ( ) Müdür 2. ( ) Müdür Yardımcısı 3. ( ) Müdür Vekili 4. ( ) Müdür Yetkilisi 5. ( ) Müdür Başyardımcısı	
<b>5. Öğrenim durumunuz:</b> 1. ( ) Ön lisans (2 yıllık) 2. ( ) Lisans tamamlama 3. ( ) Lisans 4. ( ) Lisansüstü	

Devamı arka sayfada



EK 2-devamı

BÖLÜM II

**AÇIKLAMA:** Aşağıdaki davranışların, maarif müfettişleri tarafından ne derece yerine getirildiğini belirten en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	Her zaman (5)	Çoğu Zaman (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)
<b>Müfettişler,</b>					
1. Yöneticilerin, okul yönetimi ile ilgili konularda mevzuat bilgisi eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Yöneticilerin kendi eksik yönlerini görmeleri ve düzeltmeleri konusunda yol gösterir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. Yöneticilerin, yönetimde önleyici bakış açısı (önceden sezme, önlem alma) geliştirmelerine yardım eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Yöneticilerin okulla ilgili sorunları, farklı stratejiler kullanarak çözmelerine yardımcı olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Yöneticilerin, yöneticiliğe uyum sağlamalarında yardımcı olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Yöneticilere, okul-çevre ilişkisi kurmalarını sağlayacak düzenlemelere ilişkin önerilerde bulunur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Yöneticileri sürdürülebilir bir mesleki gelişim sağlama konusunda uzman kişilerden yardım almaya özendirir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Yöneticilere, mesleki yayınları (akademik dergiler vb.) izleme konusunda rehberlik eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. Yöneticilere, denetim sonrasında tespit edilen sorunların çözümüne ilişkin yol gösterir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Yöneticilere okulda yapılan toplantıların daha etkili sonuçlar doğurması için önerilerde bulunur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Yöneticilerin proje üretme becerilerini geliştirmelerine yardım eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. Yöneticilerin öz değerlendirme (kendi kendilerini değerlendirme) becerileri geliştirmelerinde yardımcı olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. Yöneticilerin etkili karar verme becerilerinin gelişimine yardım eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. Yöneticilere, okul yönetimine ilişkin yeni düşünce ve yaklaşımlar hakkında bilgi verir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15. Yöneticilere okulun amaçlarını gerçekleştirecek plan ve programların oluşturulmasında yol gösterir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16. Yöneticilere, tüm personelin katılımıyla gerçekleşen personel geliştirme programları hazırlamalarında yardım eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. Yöneticilerle, denetim sonuçlarını yapıcı bir dille paylaşır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. Yöneticilerin diğer okullardaki yöneticilerle mesleki deneyimlerini ve bilgilerini paylaşacakları ortam yaratır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19. Yöneticilerin performanslarını artırmaya yönelik yapıcı ve geliştirici yönde dönütler verir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20. Yöneticilerin okulda karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik danışmanlık yapar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21. Denetimdeki olumlu yaklaşımlarıyla yöneticilerin mesleki gelişimlerine destek olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

MÜFETTİŞLER.


Devamı arka sayfada →

## EK 2-devamı

AÇIKLAMA: Aşağıdaki davranışların, maarif müfettişleri tarafından ne derece yerine getirildiğini belirten en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.		Her zaman (5)	Çoğu Zaman (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)
MÜFETTİŞLER,	22. Yöneticilerin öz güvenlerini geliştirmelerinde destek olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	23. Yöneticilerin üstün başarılarının ödüllendirilmesi için çaba gösterir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	24. Yöneticilerin okul vizyonunu belirlemesine yardımcı olur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	25. Yöneticilerin, etkili bir okul kültürü geliştirmelerine yönelik önerilerde bulunur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	26. Yöneticilerin etkili insan ilişkileri becerisi geliştirmelerine yardım eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	27. Yöneticilerin okuldaki çalışmalarını işbirliği içinde gerçekleştirmelerine yönelik strateji ve yaklaşımları tanıtır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	28. Yöneticileri, mesleki gelişim sağlamaya yönelik lisansüstü eğitim programlarına katılmaya özendirir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	29. Yöneticilerin liderlik yeterliklerinin gelişimini destekler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	30. Yöneticilerin değerlendirilmesinde eşitlik ve adalet ilkesine uygun olarak objektif davranır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	31. Denetimde yöneticilerin ve diğer okul personelinin kaygısını azaltıcı yaklaşımlar sergiler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Araştırmacıya  
Önerileriniz:.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3



## EK 3: Yönetici Görüşme Formu

EK-3

### MESLEKİ GELİŞİME DENETİM KATKISI YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

#### Yönetici Görüşme Formu

**Araştırmanın Problemi:** "Denetim etkinlikleri ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilemekte, bu etkinliklerin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimleri üzerindeki etkisi maarif müfettişleri ve okul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?"

**Değerli Okul Yöneticileri,**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü'nde yüksek lisans öğrencisiyim.

Denetim etkinliklerinin, ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilediğini ve bu etkinin maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek amacıyla tez çalışmamı hazırlıyorum. Sizinle maarif müfettişleri tarafından gerçekleştirilen denetim etkinliklerinin mesleki gelişiminize olan katkısı ile ilgili konuşmak istiyorum. **Araştırmada elde edilecek bulguların, denetim etkinliklerinin mesleki gelişimine ilişkin var olan uygulamaları ortaya çıkaracağını ve yapılabilecek değişikliklere, düzenlemelere ve yeniliklere yol göstermesini ümit ediyorum.**

Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Araştırmanın hiçbir aşamasında isminiz açıklanmayacaktır. Önemli olan mesleki deneyimlerinizi benimle paylaşarak araştırmaya sağlıklı bilgiler sunmanızdır. Araştırmamda sizden elde edileceğim bilgileri bilimsel bir amaç doğrultusunda yüksek lisans tezim için kullanacağım. Görüş ve önerilerinizi araştırmacıların dışında herhangi bir kişi ya da kurum görmesi mümkün değildir. Sizin vereceğiniz bilgileri, her ne şekilde olursa olsun, adlarınızı belirtmeden kod numaraları vererek (G1, G2 vb.) kullanacağım.

Görüşmemizin yaklaşık 45 dakika ile 60 dakika arası süreceğini tahmin ediyorum. İzninizle bağlı olarak görüşme esnasında söyleyeceklerinizin ses kaydını almak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri silebiliriz. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabiliriz hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutabiliriz. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşme sırasında anlaşılmayan ya da tekrarlanmasını istediğiniz soruları lütfen belirtiniz. Eğer sizin bana sormak istediğiniz bir sorunuz varsa önce sorularınızı yanıtlamak isterim.

Elde edilen veriler bilimsel bir çalışmada kullanılacağı için görüşleriniz, çok değerlidir. Katkılarınız için şimdiden sizlere teşekkür ederim. İzinizle sorulara başlamak istiyorum.

**Gülten Türkan Gürer**

**A. GÖRÜŞME SÜRECİNE İLİŞKİN BİLGİLER**

- Tarih: .../.../2016 Saat: (Başlangıç-Bitiş):..... / .....
- Görüşme No:.....Görüşme Yeri:.....

**B. GÖRÜŞMECİNİN KİŞİSEL ve MESLEKİ BİLGİLERİ**

1. Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz?
  - a. 5 yıl ve altı ( )
  - b. 6-10 yıl arası ( )
  - c. 11-15 yıl arası ( )
  - d. 16-20 yıl arası ( )
  - e. 21 yıl ve üzeri ( )
2. Yöneticilik görevine başladığımızdan bu yana kaç kez denetim geçirdiniz?
  - a. Hiç denetim geçirmediğim ( )
  - b. 1-2 kez denetim geçirdim ( )
  - c. 3 veya daha fazla denetim geçirdim ( )
3. Yöneticilik mesleğinize uyum sağlamaya yönelik eğitim aldınız mı?
  - a. ( ) Evet
  - b. ( ) Hayır



**C. DENETİM ve MESLEKİ GELİŞİM SORULARI**

1. Yöneticilik mesleğindeki yeterliğinizin gelişimi konusunda kendinizi değerlendirdiğinizde; ilk yıllardaki uygulamalarınız ile şimdiki uygulamalarınız arasında farklılık var mı?

• **Sonda:** Farklılık var ise;

i. Bu farklılaşmada müfettişin etkisi var mı?

1. Varsa nasıl bir etkisi var?

a. Mesleki yeterlikler

i. Teknik yeterlikler

1. Personel Hizmetleri
2. Öğrenci İşlemleri
3. Eğitim-Öğretim Etkinlikleri
4. Okulun İşletmesi

ii. İnsancıl yeterlikler

iii. Kavramsal yeterlikler

1. Karar
2. Planlama
3. Örgütlenme
4. İletişim
5. Etki
6. Koordinasyon
7. Değerlendirme

2. Denetim etkinliklerinin mesleki gelişiminize katkı sağladığını düşünüyor musunuz?

• **Sonda:**

i. Nasıl bir katkı sağladı?

ii. Neden katkı sağlamadı?

iii. Yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlayabilecek nasıl bir denetim olmalı?

3. Mesleki yeterliğinizi geliştirme konusunda engellerle karşılaşıyor musunuz?

• **Sonda:**

i. Karşılaşıyorsanız bu engeller nelerdir?





1. Mesleki gelişimini engelleyen faktörler (Zinn, 1997; Akt: Genç, 2010)<sup>1</sup>:

- Kişiler ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan faktörler
- Kurumsal faktörler
- Kişisel ilgi alanları ve adanmışlıklara ilişkin faktörler
- Entelektüel ve psiko-sosyal faktörler

4. Mesleki anlamda karşılaştığınız sorunların çözümü için hangi yollara başvuruyorsunuz?

- Sonda:**
  - Yönetmelik, kanun vb.(mevzuat)
  - Diğer yöneticilerle işbirliği
  - Müfettişlerin ve uzmanların rehberliği

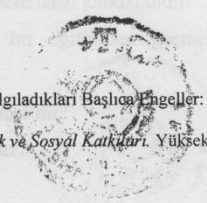
5. Lisansüstü (yüksek lisans, doktora) eğitim gibi mesleki yeterliklerinizin gelişimine yönelik programlara katılımınızla ilgili olarak müfettişlerin konuya bakış açılarına dair neler söyleyebilirsiniz?

- Sonda:**
  - Duyarlı davranıyorlar mı?
  - Motive edici mi?

6. Yöneticilik mesleğinize ilişkingelişmeleri takip ediyor musunuz?

- Alternatif soru:** Yöneticilik mesleğinizdeki yenilikleri izliyor musunuz?
- Sonda:**
  - Takip ediyorsanız nasıl?(Fox&Schwart, 119-120; Akt: Durmaz, 2015: 48-49)<sup>2</sup>
    - Bireysel Çalışmalar
      - Mesleki yayınları takip etme
    - İşbirliğine Dayalı Çalışmalar
      - Başarılı meslektaşlarla iletişim
      - Farklı okulları ziyaretler
      - Mesleki Örgütler
    - Kurumsal Çalışmalar

<sup>1</sup>Genç, G. (2010). İngilizce Öğretmenlerinin Mesleki Gelişim Sürecinin Önünde Algıladıkları Başlıca Engeller: Malatya İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (31), 103-117.  
<sup>2</sup> Durmaz, G. (2015). *Yöneticinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerinde Ekonomik ve Sosyal Katkıları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.



11. Aşağıdaki faaliyetler arasında hangilerini yaptınız?

- Hizmet içi eğitim vb. etkinlikler
- Müfettişlerin rehberliği
- Çalıştaylar (Workshoplar)
- Üniversite kursları

ii. Takip edemiyorsanız nedeni nedir?

7. Yöneticilik mesleğiniz açısından yüksek performans gösterdiğinizde, ödüllendirildiniz mi?

- Sonda:**
  - Ödüllendirildiyse; ne tür ödüller aldınız?
  - Ödüllendirme sürecinde müfettişin rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?
  - Mesleğinizde daha yüksek başarılar için nasıl bir denetim sistemi kurulmalı?

8. Denetlenirken ne gibi problemlerle karşılaşıyorsunuz?


- Alternatif soru:** Denetim sırasında karşılaştığınız problemler nelerdir?
- Sonda:**
  - Durum Saptama
  - Değerlendirme
  - Geliştirme

9. Müfettişler, denetim sonrasında mesleki gelişiminize yönelik ne gibi önerilerde bulunuyorlar?

- Sonda:** Bu önerilerin uygulanabilirliği ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

10. 2015-2016 eğitim-öğretim yılında sorumluluğunu üstlendiğiniz "öğretmenin performansının değerlendirilmesi" görevinize ilişkin neler düşünüyorsunuz?

- Sonda:**
  - Okuldaki yaşantıyı, personelle ilişkilerinizi nasıl etkiledi?
  - Bu görevinize ilişkin kaygılarınız neler?
  - Bu görevinizi yerine getirirken karşılaştığınız problemler neler?
  - Bu görevinizle ilgili herhangi bir ön eğitimden geçtiniz mi?
    - Ön eğitimden geçtiyseniz; bu eğitimin size nasıl katkısı oldu?
    - Ön eğitimden geçmediyseniz; nasıl bir eğitimden geçmek isterdiniz?
    - Müfettişlerden herhangi bir yardım aldınız mı?
    - Kendinizi ne derece yeterli buluyorsunuz?



5

## EK 3-devamı

11. Okulunuzla GMKA (Güney Marmara Kalkınma Ajanı) vb. projelere katılıyor musunuz?

• **Sonda:**

i. Katılıyorsanız;

1. Bu projeler konusunda kendinizi yeterli hissediyor musunuz?
2. Okulunuzda yürütölen proje çalışmalarında müfettişlerden destek görüyor musunuz?
  - a. Nasıl destek oluyorlar?
  - b. Neden destek olamadıklarını düşünüyorsunuz?

12. Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Değerli Okul Yöneticileri,


Bu kezir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Değerlendirme Bölümü nde yüksek lisans öğrencisiyim.

Denetim ekinliklerinin ilkököl yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilediğini ve bu etkinin amaçlı müfettişleri ve ilkököl yöneticilerinin mesleki gelişimlerini değerlendirdiğini belirlemek amacıyla tez çalışmamı hazırlıyorum. Sizinle amaçlı müfettişleri tarafından gerçekleştirilen denetim ekinliklerinin mesleki gelişiminize olan katkısı ile ilgili konuşmak istiyorum. Araştırmada elde edilecek bulguların, denetim ekinliklerinin mesleki gelişimine ilişkin var olan uygulamaları ortaya çıkaracağı ve yapılabilecek değişikliklere, düzenlemelere ve yeniliklere yol göstermesini ümit ediyorum.

Görüşme sürecinde söyleyeceğinizin tümü gizli kalacaktır. Araştırmamda hiçbir aşamada isminiz açıklanmayacaktır. Önemli olan mesleki deneyimlerinizi detaylı paylaşarak araştırmaya sağlıklı bilgiler sunmanızdır. Araştırmamda sizden elde edilecek bilgileri bilimsel bir amaç doğrultusunda yüksek lisans tezim için kullanacağım. Görüş ve önerilerinizi araştırmacıların dışında herhangi bir kişi ya da kurum görmesi mümkün değildir. Sizin vereceğiniz bilgileri, her ne şekilde olursa olsun, adınıza kullanılmayacağına söz veriyorum.

Görüşmemizin yaklaşık 45 dakika ile 60 dakika arası süreceğini umuyorum. Görüşme başlı olarak görüşme esnasında söyleyeceğinizin ses kaydedileceğini bilmenizi isterim. Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri silebiliriz. Bu şekilde bilgi kullanabiliriz hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha aydınlatıcı bir şekilde bir saklıyoruz.

6



## EK 4: Müfettiş Görüşme Formu

EK-2

### MESLEKİ GELİŞİME DENETİM KATKISI YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

#### Müfettiş Görüşme Formu

**Araştırmanın Problemi:** "Denetim etkinlikleri ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilemekte, bu etkinliklerin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimleri üzerindeki etkisi maarif müfettişleri ve okul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?"

**Değerli Maarif Müfettişleri,**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü'nde yüksek lisans öğrencisiyim.

Denetim etkinliklerinin, ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl etkilediğini ve bu etkinin maarif müfettişleri ve ilkokul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek amacıyla tez çalışmamı hazırlıyorum. Sizinle, gerçekleştirdiğiniz denetim etkinliklerinin ilkokul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine olan katkısı ile ilgili konuşmak istiyorum. **Araştırmada elde edilecek bulguların, denetim etkinliklerinin mesleki gelişimine ilişkin var olan uygulamaları ortaya çıkaracağını ve yapılabilecek değişikliklere, düzenlemelere ve yeniliklere yol göstermesini mit ediyorum.**

Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Araştırmanın hiĔbir aşamasında isminiz açıklanmayacaktır. nemli olan mesleki deneyimlerinizi benimle paylaşarak araştırmaya sağlıklı bilgiler sunmanızdır. Araştırmamda sizden elde edileceğim bilgileri bilimsel bir amaç doğrultusunda yüksek lisans tezime için kullanacağım. Görüş ve önerilerinizi araştırmacıların dışında herhangi bir kişi ya da kurumun görmesi mümkün değildir. Sizin vereceğiniz bilgileri, her ne Şekilde olursa olsun, adlarınızı belirtmeden kod numaraları vererek ( G1, G2 vb.) kullanacağım.

Görüşmemizin yaklaşık 45 dakika ile 60 dakika arası süreceğini tahmin ediyorum. İzninize bağlı olarak görüşme esnasında söyleyeceklerinizin ses kaydını almak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri silebiliriz. Bu Şekilde hem zamanı daha iyi kullanabiliriz hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutabiliriz. Bunun sizce bir sakıncası var mı?



Görüşme sırasında anlaşılmayan ya da tekrarlanmasını istediğiniz soruları lütfen belirtiniz. Eğer sizin bana sormak istediğiniz bir sorunuz varsa önce sorularınızı yanıtlamak isterim.

Elde edilen veriler bilimsel bir çalışmada kullanılacağı için görüşleriniz, çok değerlidir. Katkılarınız için şimdiden sizlere teşekkür ederim. İzninizle sorulara başlamak istiyorum.

Gülten Türkan Gürer

#### A. GÖRÜŞME SÜRECİNE İLİŞKİN BİLGİLER

- Tarih: .../.../2016 Saat: (Başlangıç-Bitiş):..... / .....
- Görüşme No:.....Görüşme Yeri:.....

#### B. GÖRÜŞMECİNİN KİŞİSEL ve MESLEKİ BİLGİLERİ

- a. Müfettişlik Kıdemi: .....
- b. Milli Eğitim kurumlarında yöneticilik yaptınız mı?:

(...) Evet ise hangi düzeyde:..... (..) Hayır

#### C. DENETİM ve MESLEKİ GELİŞİM SORULARI

1. Yöneticilerin, yöneticilik mesleklerindeki yeterliklerinin gelişimi konusunda bir değerlendirme yaptığınızda; yöneticilik mesleklerinin ilk yıllarında yaptıkları uygulamalar ile şimdiki uygulamaları arasında farklılık olduğunu düşünüyor musunuz?

- **Sonda:**Farklılık var ise;
  - i. Bu farklılaşmada etkiniz olduğunu düşünüyor musunuz?

1. Varsa nasıl bir etkiniz var?

##### a. Mesleki yeterlikler

##### i. Teknik yeterlikler

1. Personel Hizmetleri
2. Öğrenci İşlemleri
3. Eğitim-Öğretim Etkinlikleri
4. Okulun İşletmesi

##### ii. İnsancıl yeterlikler

##### iii. Kavramsal yeterlikler



5. Yöneticilerin mesleki yeterlikleri geliştirme konusunda engelleri olduğunu düşünüyor musunuz?

1. Karar
2. Planlama
3. Örgütlenme
4. İletişim
5. Etki
6. Koordinasyon
7. Değerlendirme

2. Denetim etkinliklerinin yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağladığını düşünüyor musunuz?


- **Sonda:**
  - i. Nasıl bir katkı sağladı?
  - ii. Neden katkı sağlamadı?
  - iii. Yöneticilerin mesleki gelişimine katkı sağlayabilecek nasıl bir denetim olmalı?

3. Yöneticilerin mesleki yeterliklerini geliştirme konusunda engelleri olduğunu düşünüyor musunuz?

- **Sonda:**
  - i. Engellerin olduğunu düşünüyorsanız bu engeller nelerdir?
    1. Mesleki gelişimini engelleyen faktörler (Zinn, 1997; Akt: Genç, 2010: 107)<sup>1</sup>:
      - a. Kişiler ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan faktörler
      - b. Kurumsal faktörler
      - c. Kişisel ilgi alanları ve adanmışlıklara ilişkin faktörler
      - d. Entelektüel ve psiko-sosyal faktörler

4. Yöneticiler, mesleki anlamda karşılaştıkları sorunların çözümü için hangi yollara başvuruyorlar?

- **Sonda:**
  - i. Yönetmelik, kanun vb. (mevzuat)
  - ii. Diğer yöneticilerle işbirliği
  - iii. Müfettişlerin ve uzmanların rehberliği



<sup>1</sup>Genç, G. (2010). İngilizce Öğretmenlerinin Mesleki Gelişim Sürecinin Önünde Algıladıkları Başlıca Engeller: Malatya İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (31), 103-117.

3

5. Yöneticilerin, lisansüstü (yüksek lisans, doktora) eğitim gibi mesleki yeterliklerinin gelişimine yönelik programlara katılımları ile ilgili olarak sizlerin konuya bakışı nasıl?

• **Sonda:**

- i. Bu konuya duyarlı mısınız?
- ii. Yöneticileri bu konuda motive ediyor musunuz?

6. Size göre okul yöneticileri, mesleklerine ilişkin gelişmelerin takip ediyorlar mı?

• **Alternatif soru:** Yöneticiler, meslekleriyle ilgili gelişmeleri izleyebiliyorlar mı?

• **Sonda:**

- i. Takip ediyorlarsa nasıl?(Fox&Schwart, 119-120; Akt: Durmaz, 2015: 48-49)<sup>2</sup>

1. Bireysel Çalışmalar

- a. Mesleki yayınları takip etme

2. İşbirliğine Dayalı Çalışmalar

- a. Başarılı meslektaşlarla iletişim
- b. Farklı okulları ziyaretler
- c. Mesleki Örgütler

3. Kurumsal Çalışmalar

- a. Hizmet içi eğitim vb. etkinlikler
- b. Müfettişlerin rehberliği
- c. Çalıştaylar (Workshoplar)
- d. Üniversite kursları

- ii. Takip edemiyorlarsa nedeni nedir?

iii. Yöneticiler, mesleki gelişimleri için sizden yardım talep ediyorlar mı?

1. Talep ediyorlarsa; siz nasıl yardımcı oluyorsunuz?

7. Yöneticilerin mesleklerinde yüksek performans gösterdikleri durumlarda, performanslarının ödüllendirilmesi için bir girişiminiz oldu mu?

• **Sonda:**

- i. Ödüllendirilmeleri için teklifiniz olabiliyor mu?
- ii. Bu süreçte müfettişin herhangi bir rolü oluyor mu? Nedir?

<sup>2</sup>Durmaz, G. (2015). *Yöneticinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerinde Ekonomik ve Sosyal Katkıları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.



- iii. Yöneticilerin, mesleklerinde daha yüksek başarılarla güdülenmeleri için nasıl bir denetim sistemi kurulmalı?
8. Yöneticileri denetlerken ne gibi problemlerle karşılaşıyorsunuz?
- **Alternatif soru:** Denetim sırasında karşılaştığınız problemler nelerdir?
  - **Sonda:**
    - i. Durum Saptama
    - ii. Değerlendirme
    - iii. Geliştirme
9. Denetim sonrasında yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik ne gibi önerilerde bulunuyorsunuz?
- **Sonda:**
    - i. Bu önerilerin uygulanabilirliği ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
    - ii. Denetim sonrasında yöneticilere sunduğunuz önerilerin yöneticiler tarafından yeterince dikkate alındığını düşünüyor musunuz? Neden?
    - iii. Yöneticilerin mesleki gelişimlerindeki ilerlemelerini nasıl takip ediyorsunuz?
10. 2015-2016 eğitim-öğretim yılında yöneticilerin sorumluluğunu üstlendiği “öğretmenlerin performanslarını değerlendirme” görevleri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
- **Sonda:**
    - i. Okuldaki yaşantıyı, personelle ilişkileri nasıl etkilendi?
    - ii. Yöneticilerin, bu görevleri ile ilgili kaygılarının olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
    - iii. Yöneticilerin bu görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler neler olabilir?
    - iv. “Öğretmenlerin performanslarını değerlendirme” görevleri ile ilgili olarak yöneticiler, herhangi bir ön eğitimden geçti mi?
      1. Bu görevleri ile ilgili yöneticileri ne derece yeterli buluyorsunuz?
      2. Bu görevleri ile ilgili sizlerden yardım talebinde bulundular mı?
11. Okullarda yürütülmekte olan proje çalışmalarında, yöneticiler sizlere yardım talebinde bulunuyorlar mı?





- Yardım talebinde bulunuyorlarsa, sizler yöneticilere nasıl destek oluyorsunuz?
- Yöneticilerin, okullarında yürütülen projelere ilişkin yeterlikleri hakkında neler düşünüyorsunuz?

12. Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Arastirmamın Evrensel "Denetim etkinlikleri ilkököl yöneticilerinin mesleki gelişmelerini nasıl etkilerken, bu etkinliklerin ilkököl yöneticilerinin mesleki gelişmelerini nasıl etkilediğini araştırmaya yönelik mülakatları ve okullar yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini?"

Değerli Meslektaşları,

Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftiş Bölümü'nde yüksek lisans öğrencisiyim.

Denetim etkinliklerinin ilkököl yöneticilerinin mesleki gelişmelerini nasıl etkilediğini ve bu etkinliklerin ilkököl yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini araştırmaya yönelik araştırmamı hazırlıyorum. Sizi de görüşeceğimiz denetim etkinlikleri ve bu etkinliklerin ilkököl yöneticilerinin mesleki gelişmelerine olan katkısı ile ilgili konuşmak istiyorum. Araştırmamda elde edilecek bulguların, denetim etkinliklerinin mesleki gelişmelerine katkıları ve olan uygulamaları ortaya çıkaracağını ve yapılabilecek değişiklikler, öneriler ve yeniliklere yol göstermesini hedef ediyorum.

Görüşme sürecinde söyleyeceğiniz tümü gizli kalacaktır. Araştırmamın hiçbir aşamasında isiminiz açıklanmayacaktır. Önemli olan mesleki deneyimlerinizi benimle paylaşarak araştırmaya anlamlı bilgiler sağlamanızdır. Araştırmamda sizden elde edilecek bilgileri bilimsel bir amaç doğrultusunda yüksek lisans tezini için kullanacağım. Görüş ve önerilerinizi araştırmamın dışında herhangi bir kişi ya da kurumun görmesi mümkün değildir. Sizin verdiğiniz bilgileri, her ne şekilde olursa olsun, adlarınızı belirtmeden kod numaralarıyla yüksek (Gizli) kullanacağım.

Görüşmemizin yaklaşık 45 dakika ile 60 dakika arası sürebileceğini tahmin ediyorum. İhtiyaç bağlı olarak görüşme konusunda söyleyeceğinizlerin ses kaydı alınacaktır. Görüşme konusunda istemediğiniz bazı bilgileri söylebilirsiniz. Bu şekilde kullanılabilecek bazı de sorulara verdiğiniz yanıtların kaydı daha ayrıntılı olarak alınmayacaktır. Sadece bir sorunuz var mı?



## EK 5: MGDKÖ Uygulama İzni



T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99191664-605.01-E.13319988  
Konu: Araştırma İzni

25.12.2015

### VALİLİK MAKAMINA BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi  
b) Gülten Türkan GÜRER'e ait 22.12.2015 tarihli ve 13160674 sayılı dilekçe.

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Gülten Türkan GURER		
Danışmanı	Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ		
Kurumu/Universite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi		
Alan/Bölüm	Eğitim Bilimleri Enstitüsü		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	Maarif Müfettişlerinin İlkokul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimine Katkısının Birden Fazla Yöntemle Belirlenmesi		
Başvuru Tarihi	22.12.2015	Başvuru Sayısı	13160274
Çalışma Başlama Tarihi	28.12.2015		
Çalışma Bitiş Tarihi	19.02.2016		
Veri Toplama Araçları	Anket Formu		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		

#### ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ

S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
1	Balıkesir Merkez ve İlçelerindeki Tüm Resmi İlkokullar	2	-----

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin AŞIK  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
25.12.2015  
Yusuf CENGİZ  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

## EK 6: Görüşme Formları Uygulama İzni



T.C.  
**BALIKESİR VALİLİĞİ**  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 99191664/605.01/6201142  
Konu : Araştırma İzni

06.06.2016

**VALİLİK MAKAMINA**  
**BALIKESİR**

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi  
b) Gülten Türkan GÜNER'e ait 31.05.2016 tarihli ve 5973926 sayılı dilekçe

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Gülten Türkan GÜNER		
Danışmanı	Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi		
Alan/Bölüm	Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı		
Tez, Araştırma veya Anketin Konusu	Maarif Müfettişlerinin, İlkokul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimine Katkısının Birden Fazla Yöntemle Belirlenmesi		
Başvuru Tarihi	31.05.2016	Başvuru Sayısı	5973926
Çalışma Başlama Tarihi	06.06.2016		
Çalışma Bitiş Tarihi	30.06.2016		
Veri Toplama Araçları	Müfettiş görüşme formu, Yönetici görüşme formu		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		
<b>ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ</b>			
S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
1	Örneklemeden seçilen 10 ilkokul Yöneticisi	2	Balıkesir İl MEM görev yapan 10 Maarif Müfettişi
-----	-----	-	-----

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Mustafa SOLAK  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
06.06.2016  
Şahan ÇÖKER  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki:  
İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)

## **EK 7: Nitel Veri Analizinde Kullanılan Kod Listesi**

### **Mesleki Çalışmaların Gelişimi**

Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Yok

Denetimin Niteliği ve Niceliği

Müfettişlerin Niteliği ve Niceliği

Yöneticilerin Niteliği ve Niceliği

Mesleki Gelişime Denetim Katkısı Var

### **Mesleki Gelişim Odaklı Denetim**

Denetimin Niteliği ve Niceliği

Müfettişlerin Niteliği

Müfettişlerin Mesleki Gelişimleri

Müfettiş Önerileri

Yöneticilerin Niteliği

### **Mesleki Gelişim Engelleri**

Kişisel Engeller

İhmalkârlık

İç Motivasyon Eksikliği

Kurumsal Engeller

Zaman Yetersizliği

Kurum Dışından Kaynaklanan Engeller

Yönetici Atamaları

Hizmet İçi Eğitimin Niteliği ve Niceliği

Sık Aralıklarla Mevzuat Değişikliği

Dış Motivasyon Eksikliği

Fiziki Erişilebilirlik

## **EK 7-devam**

### **Sorun Çözme Stratejileri**

- Yasal Metinler
- Diğer Yöneticilerle Deneyim Paylaşma
- Okuldaki Öğretmenlerle İşbirliği
- Milli Eğitim Yetkilileri
- Müfettişe Başvuru

### **Mesleki Gelişime Katkı Sağlayan Lisansüstü Programlarına Yaklaşım**

- Olumlu Müfettiş Yaklaşımı
- Olumsuz Müfettiş Yaklaşımı

### **Mesleki Gelişimi İzleme Yolları**

- Kişisel Çabalar
- Hizmet İçi Eğitimler

### **Mesleki Başarıların Ödüllendirilmesi**

- Ödül Türleri
  - Maaş
  - Belgeler
- Müfettişin Ödüllendirmedeki Rolü

### **Denetsel Problemler**

- Denetimden Kaynaklanan Problemler
- Müfettiş Kaynaklı Problemler
- Yönetici Kaynaklı Problemler

## **EK 7-devam**

### **Mesleki Gelişim Önerileri**

Öneri Türleri

Mesleki Gelişim Odaklı Öneriler

Mesleki Gelişim Odaklı Olmayan Öneriler

Önerilerin Uygulanabilirliği

Uygulanabilir Öneriler

Uygulanabilir Olmayan Öneriler

### **Öğretmen Performansını Değerlendirme**

Öğretmen Performansını Değerlendirmenin Okul Kültürüne Etkisi

Öğretmen Performansını Değerlendirmede Yaşanan Problemler

Kaygı

Performans Değerlendirme Kriterlerindeki Belirsizlik

Yöneticilerin Mesleki Yetersizlikleri

### **Proje Çalışmaları**

Projelere Katılma

Projelere Katılmama

## EK 8: Yöneticilerin Mesleki Gelişimine Denetim Katkısının Düzeyine Yönelik Görüşleri

Tablo 12.

Yöneticilerin Mesleki Gelişime Denetim Katkısının Düzeyine Yönelik Görüşleri (n=268)

Maddeler	$\bar{X}$	S
1. Yöneticilerin, okul yönetimi ile ilgili konularda mevzuat bilgisi eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.	3.35	1.03
2. Yöneticilerin kendi eksik yönlerini görmeleri ve düzeltmeleri konusunda yol gösterir.	3.44	0.97
3. Yöneticilerin, yönetimde önleyici bakış açısı (önceden sezme, önlem alma) geliştirmelerine yardım eder.	2.99	1.01
4. Yöneticilerin okulla ilgili sorunları, farklı stratejiler kullanarak çözmelerine yardımcı olur.	2.98	1.02
5. Yöneticilerin, yöneticiliğe uyum sağlamalarında yardımcı olur.	2.83	1.08
6. Yöneticilere, okul-çevre ilişkisi kurmalarını sağlayacak düzenlemelere ilişkin önerilerde bulunur.	2.89	1.08
7. Yöneticileri sürdürülebilir bir mesleki gelişim sağlama konusunda uzman kişilerden yardım almaya özendirir.	2.76	1.05
8. Yöneticilere, mesleki yayınları (akademik dergiler vb.) izleme konusunda rehberlik eder.	2.68	1.10
9. Yöneticilere, denetim sonrasında tespit edilen sorunların çözümüne ilişkin yol gösterir.	3.41	1.10
10. Yöneticilere okulda yapılan toplantıların daha etkili sonuçlar doğurması için önerilerde bulunur.	3.29	1.04
11. Yöneticilerin proje üretme becerilerini geliştirmelerine yardım eder.	2.46	1.01
12. Yöneticilerin öz değerlendirme (kendi kendilerini değerlendirme) becerileri geliştirmelerinde yardımcı olur.	2.83	1.04
13. Yöneticilerin etkili karar verme becerilerinin gelişimine yardım eder.	2.74	1.04
14. Yöneticilere, okul yönetimine ilişkin yeni düşünce ve yaklaşımlar hakkında bilgi verir.	2.95	1.08
15. Yöneticilere okulun amaçlarını gerçekleştirecek plan ve programların oluşturulmasında yol gösterir.	3.03	1.12
16. Yöneticilere, tüm personelin katılımıyla gerçekleşen personel geliştirme programları hazırlamalarında yardım eder.	2.54	1.12
17. Yöneticilerle, denetim sonuçlarını yapıcı bir dille paylaşır.	3.29	1.09
18. Yöneticilerin diğer okullardaki yöneticilerle mesleki deneyimlerini ve bilgilerini paylaşacakları ortam yaratır.	2.64	1.11
19. Yöneticilerin performanslarını arttırmaya yönelik yapıcı ve geliştirici yönde dönütler verir.	2.92	1.14
20. Yöneticilerin okulda karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik danışmanlık yapar.	3.06	1.10
21. Denetimdeki olumlu yaklaşımlarıyla yöneticilerin mesleki gelişimlerine destek olur.	3.06	1.14
22. Yöneticilerin öz güvenlerini geliştirmelerinde destek olur.	2.80	1.07
23. Yöneticilerin üstün başarılarının ödüllendirilmesi için çaba gösterir.	2.49	1.10
24. Yöneticilerin okul vizyonunu belirlemesine yardımcı olur.	2.59	1.06
25. Yöneticilerin, etkili bir okul kültürü geliştirmelerine yönelik önerilerde bulunur.	2.88	1.06
26. Yöneticilerin etkili insan ilişkileri becerisi geliştirmelerine yardım eder.	2.71	1.05
27. Yöneticilerin okuldaki çalışmaları işbirliği içinde gerçekleştirmelerine yönelik strateji ve yaklaşımları tanıtır.	2.80	1.09
28. Yöneticileri, mesleki gelişim sağlamaya yönelik lisansüstü eğitim programlarına katılmaya özendirir.	2.39	1.07

Tablo 12-devam

Maddeler	$\bar{X}$	S
29. Yöneticilerin liderlik yeterliklerinin gelişimini destekler.	2.73	1.07
30. Yöneticilerin değerlendirilmesinde eşitlik ve adalet ilkesine uygun olarak objektif davranır.	3.15	1.11
31. Denetimde yöneticilerin ve diğer okul personelinin kaygısını azaltıcı yaklaşımlar sergiler.	2.87	1.04



