

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARININ KURUM DENETİMİNDE**  
**KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN**  
**DENETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Zeki EKİNCİ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU**

**Bolu – 2012**

## EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Zeki EKİNCİ'ye ait “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Denetmen ve Yönetici Görüşleri” adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir 24/07/2012

**Akademik Unvan, Ad ve Soyad**

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. İlknur ÇİFÇİ TEKİNARSLAN

.....

---

**Prof. Dr. Soner DURMUŞ**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü**

## **ABSTRACT**

### **THE PERCEPTIONS OF PRIMARY EDUCATION SUPERVISORS AND PRINCIPALS ABOUT THE PROBLEMS OF INSPECTION PERIOD**

**EKİNCİ, Zeki**

**Master Thesis**

**Department of Educational Sciences**

**Advisor: Assoc. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU**

**July - 2012, xvi + 150 pages**

This research aims to find out primary education supervisors and principals' opinions and solutions about problem that occurs during the inspection period.

The research is a model of survey method. The target population of descriptive research is principals and supervisors of primary schools in Mardin in 2010-2011 academic year. The questionnaire is developed by the researcher to determine the views of participating administrators and supervisors is prepared by Likert type. The testing material is used by taking the permission of Mr. Gök "Options of Supervisors and Principals of Primary Schools that they faces during inspection period." The data obtained during the research study regarding principals and supervisors views analyzed frequencies and percentage distributions of data were described. The findings that were obtained from administrators and inspectors' opinions were reviewed.

According to research result, before inspection; during inspection and after

inspection period that problems administer and supervisors faces at normal level. Authority of general problems concerning the inspections of multi-level. Views of school principals and supervisors while co administrator moderate views. In all sub-dimensions of the problems faced in the inspections period of the Authority, schools principals and co administrators and supervisors between the views of inspectors according to the variable is not at statistically significant difference. Senioritiy variable; corporate control subscale of the pre-school principals, but other sub-dimensions is a significant difference between the views of all school principals, assistant principals and education was not a statistically significant difference between the views of supervisorrrs. According to the seniority variable, it has been seen that there is a significant differences among the school administrators' views before supervision of primary school at sub dimensions, but there is not any meaningful differences among the views of the school administrations, co administrator and supervisors at all of other sub dimension.

**Key Words:** Primary school, institution inspection, inspector, school princepal, vice princepal

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULLARININ KURUM DENETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN DENETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

Zeki EKİNCİ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Temmuz - 2012, xvi + 150 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim denetmenleri ve yöneticilerinin ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırma tarama modeliyle yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini 2010 –2011 eğitim- öğretim yılında Mardin İli Merkez İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve Mardin ilinde bulunan eğitim denetmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada Gök (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okullarında Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Yönetici Görüşleri” konulu Ölçme Aracı kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Ölçme Aracı sorularına yönetici ve denetmenlerce verilen yanıtların frekans ve ortalamaları hesaplanarak, gerekli testler yapılarak bunlarla ilgili tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; kurum denetimi öncesinde, kurum denetimi sırasında ve kurum denetimi sonrasında okul müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin yaşadıkları sorunlar orta düzeydedir. Kurum denetimiyle ilgili genel sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri çok, eğitim denetmenlerinin ve müdür yardımcılarının görüşleri orta düzeydedir. Kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin alt boyutların tümünde; okul müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında görev durumu ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Kıdem değişkenine göre; kurum denetimi öncesi alt boyutunda okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ancak diğer alt boyutların tümünde okul müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İlköğretim Okulu, Kurum Denetimi, Denetmen, Müdür ve Müdür Yardımcısı

## TEŞEKKÜR

Araştırmamın her aşamasında, aramızda bulunan 1.189 km. uzaklığa rağmen, sürekli yanımda olan, çalışmalarımı titizlikle değerlendiren, yaptığı rehberlikle çalışmamı olgunlaştıran, danışman hocam Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU'na, tüm içtenliğimle teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca katkılarından dolayı, değerli hocam Prof. Dr. Canan ÇETİNKANAT'a, yüksek lisans yapmam konusunda beni cesaretlendiren ve benden dostluğunu esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN'e, kendisini tanımış olmaktan ve öğrencisi olmaktan şeref duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Songül ALTINIŞIK'a, olumlu ve samimi eleştirilerinden dolayı değerli hocam Yrd. Doç. Dr. İlknur ÇİFÇİ TEKİNARSLAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın istatistik kısmında, katkılarından dolayı Mardin İl Eğitim Denetmeni Tezcan YASAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Sevgili eşime, sevgili kızım Cemile Bilge ve Beril Su'ya, fedakâr anneme ve babama, her zaman yanımda oldukları için teşekkür ediyorum.

## ETİK SÖZLEŞME

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum, “**İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Denetmen ve Yönetici Görüşleri**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**24 / 07 / 2012**

**Zeki EKİNCİ**



## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ABSTRACT .....	iii
ÖZET .....	v
TEŞEKKÜR .....	vii
ETİK SÖZLEŞME .....	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ .....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xii

### BÖLÜM I

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	8
1.3. Alt Problemler .....	8
1.4. Araştırmanın Amacı .....	10
1.5. Araştırmanın Önemi .....	10
1.6. Sayıtlılar .....	10
1.7. Sınırlılıklar .....	10
1.8. Tanımlar .....	11

### BÖLÜM II

<b>2. KURAMSAL TEMELLER ve İLGİLİ LİTERATÜR .....</b>	<b>12</b>
2.1. Denetim Kavramı .....	12
2.1.2. Denetimin tarihsel gelişimi .....	13
2.1.3. Eğitim sisteminde denetimin tarihsel gelişimi .....	14
2.1.4. İmparatorluk döneminde denetimin tarihsel gelişimi .....	14
2.1.5. Cumhuriyet döneminde denetimin tarihsel .....	15
2.2. Denetimin Önemi .....	20
2.3. Denetimin Boyutları .....	22
2.3.1. Denetimin yönetim boyutu .....	23

2.3.2. Denetimin program boyutu.....	23
2.3.3. Denetimin öğretim boyutu.....	23
2.4. Denetim Modelleri .....	24
2.4.1. Bilimsel denetim modeli .....	24
2.4.2. Sanatsal denetim modeli .....	25
2.4.3. Öğretimsel denetim modeli .....	26
2.4.4. Klinik denetim modeli .....	28
2.4.5. Gelişimsel denetim modeli .....	30
2.4.6. Farklılaştırılmış denetim modeli .....	30
2.5. İlköğretimde Denetim .....	31
2.5.1. İlköğretimde ders denetimi .....	31
2.5.2. İlköğretimde kurum denetimi .....	32
2.5.3. Rehberlik ve denetimin ilkeleri.....	33
2.5.4. Kurum denetiminin kapsamı.....	34
2.5.5. İlköğretimde rehberlik ve yardım .....	35
2.6. İlgili Araştırmalar .....	37
2.6.1. Yapılan araştırmalar .....	37

### **BÖLÜM III**

<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>56</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	56
3.2. Evren ve Örneklem.....	56
3.3. Verilerin Toplanması.....	57
3.4. Veri Toplama Aracı.....	59
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	60

### **BÖLÜM IV**

<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>62</b>
4.1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	62
4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	64
4.2.1. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular .....	65

4.2.2. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerine ait bulgular .....	67
4.2.3. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular .....	68
4.2.4. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin görev durumu değişkenine göre ait bulgular .....	71
4.2.5. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular .....	72
4.2.6. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular .....	75
4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	78
4.3.1. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular .....	78
4.3.2. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerine ait bulgular .....	82
4.3.3. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular.....	85
4.3.4. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin denetmen ve okul yöneticilerinin görev durumu değişkenine göre ait bulgular .....	89
4.3.5. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular .....	90
4.3.6. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular .....	93
4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	95
4.4.1. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular .....	96
4.4.2. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür	

yardımcılarının görüşlerine ait bulgular .....	98
4.4.3. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular .....	99
4.4.4. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin görev durumu değişkenine göre ait bulgular .....	101
4.4.5. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular .....	102
4.4.6. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular .....	105
4.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	107
4.5.1. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular .....	108
4.5.2. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerine ait bulgular .....	110
4.5.3. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular .....	112
4.5.4. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin görev durumu değişkenine göre ait bulgular .....	114
4.5.5. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular .....	115
4.5.6. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular .....	117
4.6. Anket Maddeleri Dışında Eklenen Açık Uçlu Soruya Verilen Yanıtlar ....	119

**BÖLÜM V**

<b>5. SONUÇLAR .....</b>	<b>127</b>
5.1. Deneklerin Kişisel Özellikleri .....	127
5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	128
5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	130
5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	131
5.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	132
5.6. Açık Uçlu Soruya İlişkin Sonuçlar .....	133

**BÖLÜM VI**

<b>6. ÖNERİLER .....</b>	<b>134</b>
6.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	134
6.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler .....	135

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>136</b>
----------------------	------------

**EKLER**

<b>Ek-1. Ölçme Aracı .....</b>	<b>145</b>
<b>Ek-2. Araştırma Valilik Onayı .....</b>	<b>148</b>
<b>Ek-3. Ölçme Aracı Kullanma İzni .....</b>	<b>149</b>
<b>Ek-3. Özgeçmiş .....</b>	<b>150</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3-1. Ölçme Aracı Sayı ve Oranları .....	57
Tablo 3-2. Araştırmanın Uygulandığı Okullar .....	58
Tablo 3-3. Anketin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları (Gök Tarafından Yapılan) .....	59
Tablo 3-4. Anketin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları (Araştırmacı Tarafından Yapılan) .....	60
Tablo 3-5. Ölçme Aracının Puan Aralığı .....	61
Tablo 4-1. Araştırmaya Katılanların Görev Durumuna İlişkin Bulgular .....	62
Tablo 4-2. Denetmen ve Okul Yöneticilerinin Cinsiyetine İlişkin Bulgular .....	63
Tablo 4-3. Denetmen ve Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular .....	63
Tablo 4-4. Denetmen ve Okul Yöneticilerinin Kıdem Durumuna İlişkin Bulgular .....	64
Tablo 4-2.1. Denetim Öncesi Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar .....	65
Tablo 4-2.2. Denetim Öncesi Müdür Yardımcılarının Karşılaştığı Sorunlar .....	67
Tablo 4-2.3. Denetim Öncesi Okul Eğitim Denetmenlerinin Karşılaştığı Sorunlar .....	69
Tablo 4-2.4. Denetmen ve Okul Yöneticilerinin Görev Durumu Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) .....	71
Tablo 4-2.5.1. Okul Müdürlerinin Kıdem Durumu Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) .....	72
Tablo 4-2.5.2. Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Tukey HSD Testi Sonuçları .....	73
Tablo 4-2.5.3. Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 4-2.5.4. Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	75
Tablo 4-2.6.1. Okul Müdürlerinin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	76
Tablo 4-2.6.2. Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	76

Tablo 4-2.6.3. Denetmenlerin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları	77
Tablo 4-3.1. Denetim Anında Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar .....	78
Tablo 4-3.2. Kurum Denetimi Anında Müdür Yardımcılarının Karşılaştığı Sorunlar .....	82
Tablo 4-3.3. Kurum Denetimi Anında Denetmenlerin Karşılaştığı Sorunlar .....	86
Tablo 4-3.4. Eğitim Denetmeni, Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	90
Tablo 4-3.5.1. Okul Müdürlerinin Kıdem Durumu Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları .....	91
Tablo 4-3.5.2. Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	91
Tablo 4-3.5.3. Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları.....	92
Tablo 4-3.6.1. Okul Müdürlerinin Eğitim değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	93
Tablo 4-3.6.2. Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	94
Tablo 4-3.6.3. Denetmenlerin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları	94
Tablo 4-4.1. Denetim Sonrasında Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar .....	96
Tablo 4-4.2. Kurum Denetimi Sonrasında Müdür Yardımcılarının Karşılaştığı Sorun .....	98
Tablo 4-4.3. Kurum Denetimi Sonrasında Denetmenlerin Karşılaştığı Sorunlar ...	100
Tablo 4-4.4. Eğitim Denetmeni, Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	102
Tablo 4-4.5.1. Okul Müdürlerinin Kıdem Durumu Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları .....	103
Tablo 4-4.5.2. Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	103
Tablo 4-4.5.3. Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	104
Tablo 4-4.6.1. Okul Müdürlerinin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	105

Tablo 4-4.6.2. Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	106
Tablo 4-4.6.3. Denetmenlerin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları	107
Tablo 4-5.1. Müdürlerinin Karşılaştığı Genel Sorunlar .....	108
Tablo 4-5.2. Müdür Yardımcılarının Karşılaştığı Genel Sorunlar .....	110
Tablo 4-5.3. Denetmenlerin Karşılaştığı Genel Sorunlar.....	112
Tablo 4-5.4. Eğitim Denetmeni, Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	114
Tablo 4-5.5.1. Okul Müdürlerinin Kıdem Durumu Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları .....	115
Tablo 4-5.5.2. Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	116
Tablo 4-5.5.3. Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	117
Tablo 4-5.6.1. Okul Müdürlerinin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	117
Tablo 4-5.6.2. Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları .....	118
Tablo 4-5.6.3. Denetmenlerin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları	119



# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1.Problem Durumu

Eğitim geleceği biçimlendirmede en önemli araçtır. Ülkelerin kalkınmışlık sıralarındaki yerlerini belirleyen temel etkenlerden biri de eğitimidir (Başaran, 1983: 144, Kaptan, 1984:5). Eğitimin bireysel, toplumsal getirileri tartışılmayacak düzeyde yüksektir. Oğuzkan, eğitimin yeni kuşakların şekillendirilmesindeki önemini şu şekilde vurgulamaktadır: “Eğitim, yeni kuşakları, toplum üyeliğine hazırlarken, gereken bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etmek etkinliği”dir (Oğuzkan, 1974: 61).

Ülkemizdeki eğitim hizmetinin genel sınırları anayasamızın 42. Maddesinde: Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılâpları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz şeklinde belirlenmiştir. Anayasa ile bir hak olarak belirlenen eğitim hakkının; 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda belirlenen ilkeler doğrultusunda kullanılacağı yine bu yasa ile hükme bağlanmıştır.

Ülkemizdeki eğitim öğretim faaliyetinin devletin denetimi ve gözetimi altında yapılacağı anayasal bir gerekliliktir. Anayasanın bu emrini yerine getirmek için ülkemizdeki eğitim sisteminin genel amaç ve esasları 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel

Kanunu ile düzenlenmiştir.

Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen esaslara uygun bir eğitim hizmetinin verilmesi yasal bir gerekliliktir. Yapılan eğitim faaliyetinin denetlenmesi her şeyden önce yasal olarak zorunluluk, sisteminin geliştirilmesi bakımından gerekliliktir.

Bu nedenle günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı'nda denetim hizmetleri; merkez örgütü birimi olan ve ülke genelinde görev yapan Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile taşra örgütü birimi olarak il genelinde görev yapan Eğitim Denetmenleri Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuçlar almak için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 1993: 1).

Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması zorunludur. Bundan da önemlisi, ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak ürün artışı sağlayacak önlemlerin alınması gerekliliğidir. Çıktının istenilen nitelikte (amaçlara uygunluk) olup olmadığının belirlenmesi ancak değerlendirme yoluyla öğrenilebilir. Değerlendirmenin çeşitli yollarından biride denetimdir (Köksal, 1974: 51).

Denetim, yapılan çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek daha verimli hale gelmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır. Ayrıca, meydana gelen disiplin ve yasadışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucun üst ve ilgili kademelere bildirilmesini de kapsar (Su, 1974: 36).

Denetimin, örgüt açısından zorunlu olması, örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal sonucudur. Bilindiği gibi, her formal örgüt belli bir amacı ya da amaçlar bütününe gerçekleştirmek için kurulur; bu amacı gerçekleştirdiği süreçte varlığını koruyabilir. Bu nedendir ki, örgüt var oluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır. Bu da örgütün girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı ve programlı olarak, sürekli bir biçimde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile olanaklıdır. Bu örgütsel olgu, sürekli bir izleme, inceleme ve değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimin önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Aydın, 2007: 11). Aydın denetimin örgütün varlığının devamı açısından önemini vurgulamaktadır. Türk eğitim sistemi de var oluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır. Bu da; sürekli bir izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirmeyi esas alan işlevsel bir denetimle olasıdır. Yapılacak bu değerlendirme sorunların tespit edilmesinin yanında sorunları geliştirmesine hizmet etmelidir.

Denetim, yönetim süreçlerinin ve okul yönetiminin bir ögesidir. Denetim, önceden kararlaştırılmış eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşme derecesini bulmaya yarar (Bursalıoğlu,1991: 29). Bu bağlamda denetimin amacı örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyini belirlemektir. Yani ilköğretim kurumlarında yapılan denetim; kurumun amaçlarının gerçekleşme derecesini bulmaya yarar. Ülkemizde bulunan resmi ve özel ilköğretim kurumlarında İl Eğitim Denetmenlerince yapılan rehberlik ve denetimde amaçlanan bu kurumları daha etkili ve verimli hale getirmektir.

Denetim, istenilen ve gereksinim duyulan yer ve zamanda sağlanan eğitimin her düzeyinde uygulanabilen bir mesleki rehberlik ve yardımdır. Denetim, eğitim programlarının birçok yönünü etkileyen eşgüdümlemiş bir teknik ve sosyal süreçtir. Eğitim kaynaklarının kolektif olarak etkili bir biçimde kullanılması, öğretimin kalitesine etki eden durum ve etkenlerin eleştirel bir yaklaşımla analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini kapsar (Aydın, 1986: 7).

Denetim, kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak,

sorunları çözümlmek, yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır. Denetim, bir denetmenin yönetici, lider, rehber, öğretilci ve araştırıcı olarak görev yapmasını zorunlu kılar (Taymaz, 2010: 33 ).

Okul sayılarındaki artış, eğitimde yasa ve yönetmeliklerin getirdiği kuralların artması, okulların bu kurallara uyup uymadığının izlenmesi, eşgüdümleme, işbaşında yetiştirme, öğretmenlere kılavuzluk etme, işleyişi ve süreci işlemeyi izleme gibi görevler eğitim yönetiminin yanında eğitimde denetimi gerekli kılmıştır (Başaran, 1998: 65). Okul yönetimlerinin, eğitim sisteminin amaçlarını ne derece gerçekleştirebildiklerini anlayabilmek ve daha üst düzeyde gerçekleştirebilmek için denetime ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitimin rastlantıya bırakılmaması adına denetim zorunludur. Yapılacak denetimin eğitimdeki keyfiliğe, kişisel uygulamalara son vermesi, sistem geliştirici olabilmesi denetimde amaçlılığı zorunlu kılar. Eğitim müfettişlerinin çalışma usul ve esaslarının belirlendiği Milli Eğitim Bakanlığı'nın Şubat 2001 tarih ve 2521 sayılı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıklarını Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nde "Rehberlik ve Teftiş"nin amaçları belirlenmiştir. "Rehberlik ve Teftiş"nin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- 1) Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetici, öğretmen ve diğer personelin çalışmalarını yönlendirmek,
- 2) Kurumların program ve düzenleyici kurallara uygun çalışıp çalışmadıklarını denetlemek, değerlendirmek, düzeltici ve geliştirici önlemler almak.
- 3) Kurum personelinin görevi başında yetişmelerini sağlamak, çalışmalarını objektif olarak ölçmek ve değerlendirmek.
- 4) Kurum personeli arasında birlik ve dayanışmaya, hizmetin yürütülmesinde, planlama, eş güdüm ve uygulamaya katkıda bulunmak.
- 5) Eğitim öğretimle ilgili sorunları belirlemek ve çözümüne yardımcı olmak.
- 6) İnsan gücü, tesis, araç-gereç ve zamanın ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- 7) Kurumun çevreyle bütünleşmesine, yönetici, öğretmen ve veliler arasında

uyumlu ilişkiler kurulmasına katkıda bulunmak.

- 8) Gdlemeyi ve morali artırmak; iş doyumunu sağlamak, üretim ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak (MEB İlkretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, 2001/2521).

Gelişmiş ülkelerdeki meydana gelen hızlı gelişmeler ve bilgi birikimi, birçok bilim ve alanda olduğu gibi, eğitim bilimlerinde de anabilim dalları ve uzmanlaşmaların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda, eğitim yönetimi ve teftişi, planlaması, program, rehberlik, lme ve değerlendirme gibi uzmanlık alanları meydana gelmiş bulunmaktadır (Bursalıoğlu: 2002:6). Böylesi bir uzmanlaşma profesyonelliği beraberinde getirir. Bu profesyonellik gerek süreç gerekse ürün boyutunda kendini gösterir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın Şubat 2001 tarih ve 2521 sayılı İlkretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nde "Rehberlik ve Teftiş" in özel amaçları belirlenmiştir. Buna göre rehberlik ve teftiş'in özel amaçları şu Şekilde zetlenebilir: Okulu fiziksel yönden hazır duruma getirmek, sivil savunma önlemlerini almak, ders araç gereçlerin temin etmek, ders planlarını hazırlamak ve uygulamak, ğrenci başarisında lme ve değerlendirmede birlikteliği sağlamak, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri planlamak, okul öncesi eğitimi özendirmek, kurumlarda tutulması gereken defter ve dosyaları tutmak, Okul ile evre arasında olumlu ilişkiler kurmak (MEB İlkretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, 2001/2521).

Bütün rgtlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de örgütün genel ve özel amaçlarına hizmet ediyor olması beklenir. Okulun amacına ulaşma derecesinin belirlenmesi için denetim birimleri kurulmuştur. İlkretim okullarında rehberlik ve denetim faaliyetleri il milli eğitim müdürlükleri bünyesinde oluşturulmuş olan il eğitim denetmenleri tarafından yerine getirilmektedir.

Eğitim ğretim kurumlarının denetlenerek, eğitim kurumlarının çalışmalarının değerlendirilmesinde amaç; kurumun daha verimli hale getirilmesidir. Bu nedenle eğitim ve ğretim kurumlarının denetlenmesinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2001 tarih

ve 2521 sayılı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinde rehberlik ve denetim ilkeleri belirlenmiştir. Rehberlik ve teftişin ilkeleri şu şekilde özetlenebilir: Rehberlik ve denetim; kontrol, düzeltme ve geliştirme amaçlı yapılır, bütünlük ve devamlılık gerektirir, bireysel farklılıkları dikkate alır, demokratik bir süreçtir, bilimsel ve objektif esaslara dayanır (MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, 2001/2521).

Eğitim sisteminde denetim, ders denetimi ve kurum denetimi olmak üzere ikiye ayrılır. Ders denetimi; bir eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetlerindeki çalışmalarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Kurum denetimi; bir eğitim örgütünün amaçları gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve belli kriterlere göre değerlendirilmesidir (Taymaz,1997: 24).

Kurum denetimi, eğitim öğretim ve yönetim ile ilgili işlemleri incelenerek kurumun genel işleyişi hakkında bilgi edinerek bir hükme varma sürecidir (Taymaz, 1982: 110). Taymaz denetimin durum saptama ve değerlendirme boyutuna dikkat çekmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, Şubat 2001 tarih ve 2551 sayılı İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nin 17. maddesinde "Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında aşağıdaki denetim şekillerine yer verilir" denilmekte ve denetim biçimleri şöyle sıralanmaktadır:

- a) Kurum Denetimi
  - 1- Yönetici denetimi
  - 2- Öğretmen denetimi
  - 3- Diğer personel denetimi
- b) Sınav Denetimi

23. Maddesinde: "resmi ve özel ilköğretim kurumlarında denetim yapılırken, kurumun aşağıdaki durumları incelenir ve değerlendirilir" denilmekte ve kurum denetiminde incelenecek durumlar şöyle sıralanmaktadır:

- a) Okulun fiziki durumu
- b) Eğitim-öğretim durumu
- c) Büro işleri
- d) Öğrenci işleri
- e) Personel işleri
- f) Hesap, ayniyat, demirbaş işleri.

Türkiye'de 2011-2012 eğitim öğretim yılında; 32.797 ilköğretim okulunda 503.328 öğretmen eşliğinde, 10.981.100 öğrenci 339.653 derslikte öğrenim görmektedir (MEB, İstatistikleri 2011). Bu rakamlar ilköğretim kurumlarının eğitim sisteminde ne kadar büyük bir öneme sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Eğitimin birinci basamağı yani temeli olan ilköğretimin ülkemizde zorunlu ve sekiz yıl olması, ilköğretimi hem nicel hem de nitelik yönünden diğer eğitim basamaklarından daha önemli kılmaktadır. İlköğretimin, bireyin dolayısıyla da ülkenin geleceğindeki önemi büyüktür. İlköğretim okullarının amacına ulaşabilmesi, istendik bir eğitim verebilmesi için insan ve madde kaynaklarını en üst seviyede kullanması gerekir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı, kapsamında bulunan eğitim kurumlarında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ulaşıp ulaşılamadığını tespit edip, varsa amaçlardan sapmaları düzelterek gelişimin sağlanabilmesi için denetim alt sistemini oluşturmuştur. İlköğretim okullarının çalışmalarının incelenmesi, okulun işleyişinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Demokratik ve çağdaş denetimin, eğitime yapacağı olumlu katkılar tartışma götürmez bir gerçektir. O halde kalkınmayı kendine ülkü edinmiş bir ulus olarak, öncelikle eğitimde var olduğunu düşündüğümüz sorunlarımızı çözmeliyiz. Eğitimde var olan sorunların tespiti ve eğitimi geliştirme gereksinimi işlevsel bir denetimi zorunlu kılmaktadır. Başarılı bir denetim sistemiyle eğitim sistemi geliştirilebilir. Başarılı bir denetim sisteminin ise sorgulanması, varsa aksayan yönlerinin tespit edilmesi gerekir. Kurum denetimiyle ilgili sorunların tespit edilmesinde; denetlenen yöneticilerle, denetçilerin görüşlerine başvurmanın isabetli olacağı düşünülmektedir. Sorunların çözülmesi sorunların tespiti ile mümkündür.

Eğitim kurumlarının çalışmalarının değerlendirilmesinde amaç; kurumun daha

etkili ve verimli hale getirilmesidir. Türk eğitim sisteminde ilköğretim kurumlarının denetimi İl Eğitim Denetmenlerince yapılmaktadır. Bu araştırma ile İl Eğitim Denetmenlerince yapılan ilköğretim kurumlarının denetiminde; denetimden önce, denetim anında, denetimden sonra ve denetime dair genel sorunları belirleyerek bir anlamda Türk eğitim sistemindeki ilköğretim okullarının kurum denetimleriyle ilgili varsa sorunları tespit etmemize yardımcı olacaktır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunların okul yöneticisi ve eğitim denetmeni görüşlerine göre neler olduğunun belirlenmesi ve bu sorunların çözüm yollarının bulunulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda bu araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilmiştir:

## 1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri nedir?

## 1.3. Alt Problemler

1 - Kurum denetimi öncesinde;

a - Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?

b - Okul müdür yardımcılarının karşılaştığı sorunlar nelerdir?

c - Eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?

d - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

e - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

f - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?



2 - Kurum denetimi sırasında

- a - Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- b - Okul müdür yardımcılarının karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- c - Eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- d - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- e - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?
- f - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

3- Kurum denetimi sonrasında

- a - Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- b - Okul müdür yardımcılarının karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- c - Eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- d - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- e - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?
- f - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

4 - Kurum denetiminde genel olarak

- a - Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- b - Okul müdür yardımcılarının karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- c - Eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- d - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- e - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir

farklılık var mıdır?

- f - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar arasında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?

#### 1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görevli eğitim denetmenleri ve yöneticilerinin, ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşlerini tespit edip yorumlayarak değerlendirmeler yapmak ve öneriler sunmaktır.

#### 1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, ilköğretim okullarının kurum denetiminde var olan sorunların ortaya konması bakımından son derece önemlidir. Kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin yönetici görüşlerinin tespitinde okul müdür yardımcıları büyük oranda çalışmalarda sürecin dışında tutulduğu görülmektedir. Bu yönüyle büyük bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Çünkü kurum denetiminde müdür yardımcıları bu sürecin dışında değil aksine bu sürecin içindedirler.

#### 1.6. Sayıtlılar

Katılımcıların veri toplama araçlarını, yansız ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde cevapladıklarına inanılmaktadır.

#### 1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma; 2010 – 2011 Eğitim – Öğretim yılında Mardin ilinde görev yapan

eğitim denetmenleri, okul m¼d¼rleri ve m¼d¼r yardımcıları ile sınırlıdır.

2. Araştırma; Mardin ili merkez ilçe sınırları içerisinde kalan kamu ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

### 1.8. Tanımlar

İlköğretim Okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğretim süresi sekiz yıl olan ilköğretim okulu.

M¼d¼r: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan okul m¼d¼r¼.

M¼d¼r Yardımcısı: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan okul m¼d¼r yardımcıları.

Denetmen: Eğitim Denetmeni.

Kurum Denetimi: Bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve ölç¼tlere göre değerlendirilmesidir (Taymaz, 1982: 20).

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili kuramsal açıklamalar ve seçilen araştırmalar yer almaktadır.

#### 2.1. Denetim Kavramı

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'nde denetim: Bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan denetleme, araştırma, şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 1988:1438). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü'nde denetim şöyle tanımlanmaktadır: 1- Yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmesini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetiştirmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak amacıyla yapılan değerlendirme ve kontrol 2- Önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen eylemlerin amaçlara uygunluk derecesinin kontrol edilmesi, değerlendirilmesi 3- İnceleme, araştırma, soruşturma, doğruyu bulmak için araştırma (Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü: 2002: 151).

Denetimi bir kontrol etme süreci olarak değerlendiren Bursalıoğlu denetimi şu şekilde tanımlamıştır. Denetim, kamu ve kurum yararına insan davranışlarını kontrol etme sürecidir (Bursalıoğlu, 1982: 172). Aydın denetimi bir değerlendirme süreci olarak görmekte ve denetimi şu şekilde tanımlamaktadır. Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın, 1986: 1).

Türkyılmaz ise denetimin yasal zorunluluğunu göz önünde bulundurarak denetimi şu şekilde tanımlamıştır. Denetim, Kamu sektöründe veya tüzel kişiliği bulunan kurumlarda yapılmakta olan işlerin mevcut mevzuata (kanun, tüzük, yönetmenlik, genelge ve emirlere) uygun olarak yapılıp yapılmadığının yetkili kimseler tarafından denetlemesi ve gözetlenmesi süreci (Türkyılmaz, 1966: 4) şeklinde açıklamıştır.

Başaran denetimin önleyici yanını göz önünde bulundurarak denetimi şöyle açıklamıştır. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işleyişini izleme ve düzeltme sürecidir (Başaran. 1996: 73).

Denetiminin rehberlik boyutuna vurgu yapan Taymaz denetimi şöyle tanımlamıştır. Denetim, yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır. Ayrıca, meydana gelen disiplin ve yasa dışı olayları soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucun üst ve ilgili kademelere bildirilmesini de kapsar (Taymaz, 1997: 2 ).

Denetimin eğitim sistemindeki işlevine dikkat çeken Su denetimi şu şekilde tanımlamıştır. Denetim, yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmesini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır. Ayrıca, meydana gelen disiplin ve yasa dışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucun üst ve ilgili kademelere bildirilmesini de kapsar (Su, 1974: 36).

### 2.1.2. Denetimin tarihsel gelişimi

Denetim, değerlendirme işlevi ile yönetim sürecinin bir ögesidir. Denetim, tüm sistemlerde bir alt sistem ve yönetim süreçlerinde bir öge olarak yer almaktadır. Bu durumda denetime ilk defa ne zaman başlanmıştır sorusuna verilecek cevap kolay ancak

belirgin değildir. Denetim, özellikle ilk kamu kuruluşlarının örgütlendirildiği, yönetim süreçlerinin uygulamaya konulduğu zaman başlamıştır denilebilir. Her toplum sistemlerini kurduğunda, sistemler içinde denetime de yer verilmiştir. Çağımızın sosyal ve ekonomik gelişmeleri, her sistem için etkin bir plan ile sürekli bir denetim çabasını zorunlu kılmaktadır (Taymaz, 1993: 11). Ülkemizde kamu kuruluşları ve bazı işletmeler kendi bünyelerinde denetim birimlerini kurmuşlar ve zamanla gelişimini sağlamışlardır.

### 2.1.3. Eğitim sisteminde denetimin tarihsel gelişimi

Eğitim sistemimizde denetimin tarihsel gelişimi, imparatorluk ve cumhuriyet devirlerinde olmak üzere iki aşamada incelenebilir.

### 2.1.4. İmparatorluk döneminde denetim

1838 yılında hazırlanan Rüşdiye Mekteplerinin açılmasına esas teşkil eden mahalle mektepleri ile ilgili, bu okullarda öğretimin aksaklıklarının giderilmesi amaçlanmıştır. Bu okullarda öğretmenlerin mesleki yeteneklerini saptamak, öğretimi geliştirmek ve öğrencilerin daha iyi yetişmelerini sağlamak üzere görevlendirilecek memurlar tarafından denetlenmeleri öngörülmüştür (Taymaz, 2010: 19).

1846 yılında Mekatib-i Umumiye Nezaretine bağlı olarak Mekatib'-i Sibyaniye Muinliği ve Mekatib-i Rüşdiye Muinliği adları taşıyan iki birim kuruluş ve denetleme görevi yapan muinler atanmıştır. 1847 yılında yayınlanan Sibyan Mekatib-i Hocaları Efendilere İta Olunacak Talimat adlı yönetmeliğin öğretmenlerle ilgili bölümünde, mektepleri teftiş etmek ve hocalara yol göstermek üzere memurlar olduğu ve bunlara Mektep Muini adı verildiği belirtilmiştir. Böylece ilk kez denetim öğretmene yardım düşünülmüş ve müfettişe de yardım eden, rehber anlamına gelen Muin unvanı verilmiştir (Ayas, 1948: 485).

1862 yılında Rüşdiye ve Sibyan okullarını teftiş etmek üzere görevlendirilen memurlara ilk defa müfettiş denilmiş, merkez ve taşra okullarını teftiş etme görevi verilmiştir. 1869 yılında Maarif-i Umumiye Nizamnamesi hazırlanmış ve buna göre

Maarif-i Umumiye Nezaretine bağlı olarak Vilayet Maarif Meclislerinin kurulması öngörölmüştür. Maarif müdürü başkanlığındaki bu meclislerde Muhakkik ve Müfettişler görevlendirilmiştir. Nizamname hükümlerine göre muhakkikler yetki bakımından müfettişlerden önce geliyordu (Taymaz, 1993: 12).

1875 yılında hazırlanan bir nizamname ile müfettişlerin öğretmenlere rehber ve yardımcı olmaları öngörölmüştür. 1911 yılında yürürlüğe konulan Maarif-i Umumiye Nezareti Merkez Teşkilatı Hakkındaki Nizamname ile merkez hizmetleri, idare ve teftiş olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Unat, 1964: 25).

1913 yılında hazırlanan Tedrisat-ı İptidadiye Kanunu Muvakkati ile ilkokullarda teftişin, ilköğretim müfettişleri tarafından yapılması öngörölmüştür. Buna göre müfettişlerin görevleri teftiş, tahkikat ve irşad olmak üzere üç ana grupta toplanmıştır (Koçer, 1974:187). 1914 yılında Maarif Müfettişlerinin Vazifelerine dair Talimatname yayınlanmıştır. Buna göre ortaöğretim ve bakanlığa bağlı diğer kurumların teftişinde göz önünde bulundurulacak esasları kapsamına almıştır.

#### 2.1.5. Cumhuriyet döneminde denetim

1923 yılında Maarif Müfettişleri Talimatnamesi ile ilk Tedrisat Müfettişlerinin Vazifelerine Dair Talimatname yayınlanmıştır. Burada, müfettişlik makamının kuruluşu, müfettişlik görev ve yetkileri ile teftiş esasları açıklanmıştır. Aynı yıl bir teftiş heyeti müdürü ile on müfettişten meydana getirilen bir teftiş kurulu kurulmuştur.

1-20 Mayıs 1925 tarihleri arasında Konya'da Maarif Umumi Müfettişleri toplantısı yapılmış ve Bakanlar Kurulunun onayladığı Maarif Müfettişleri Umumiyelerinin Hukuk Selahiyet ve Vazifelerine Dair Talimat hazırlanmıştır. Bu yönetmelikle, Maarif Vekili- adına tüm eğitim kuruluşlarını kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak denetlemek üzere Müfettişi Umumiye ve muavinlerinin atanması öngörölmüştür (Karagözoğlu, 1974: 1).

1926 yılında 789 sayılı Maarif Teşkilatı Kanunu yürürlüğe konmuştur. Bu

kanuna göre, maarif emirlikleri kurulması üzerine, maarif müfettişlerinin hak, yetki ve görevlerine ilişkin yönetmelik hazırlanmıştır. Bu yönetmelikte, öncekilerden farklı olarak, Müfettişi Umumi yerine Vekalet müfettişi unvanı kullanılmış ve müfettiş muavinliği kaldırılmıştır. Vekalet müfettişleri de merkez ve mntıka müfettişleri olmak üzere ikiye ayrılmıştır. 1931 yılında maarif emirliklerinin kaldırılmasıyla birlikte mntıka müfettişleri de, Vekalet müfettişi olarak göreve devam etmişlerdir (Su, 1974: 22).

1933 yılında 2287 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığı örgütü genişletilmiştir. 1938 yılında yürürlüğe konan 3407 sayılı İlk Tedrisat Müfettişlerinin Muvazene-i Umumiye İçine Alınmasına Dair Kanunla ilköğretim müfettişleri genel bütçe içine alınmış ve müfettişler arasındaki öğrenim süresi bakımından görülen menşee farklılığını kaldırmak üzere ilköğretim müfettişliğine atanacak olanların Gazi Terbiye Enstitüsü veya yabancı ülkelerdeki benzer okullardan mezun olma şartı getirilmiştir (Taymaz, 1993: 14).

1949 yılında bir kararla Bakanlık Müfettişleri bölgelere dağıtılmış ve kısa bir süre sonra uygulamadan vazgeçilmiştir. 1950 yılında Bakanlık müfettişleri Ankara, İstanbul ve İzmir merkezlerinde toplanmıştır. 1954 yılında 6389 sayılı kanunun birinci maddesi ile bakanlık ve yabancı ülkelerde öğrenci müfettişlerinin atanmasına ilişkin hükümler getirilmiştir. 1967 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur (Taymaz, 1993: 15).

Ayrıca 1970 yılında 1261 sayılı kanunla Teftiş Kurulu Başkanının Milli Eğitim Şurasının tabii üyesi olması sağlanmıştır. 1980 yılında, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Koordinatörlük Hizmeti İç Yönetmeliği çıkartılmıştır. Bu yönetmeliğe göre İstanbul ve İzmir merkezlerinde olmak üzere iki koordinatörlük kurulmuş ve koordinatörlük görevine birer baş müfettiş atanmıştır. Eğitim sisteminde yardımcı ve rehber olması beklenen müfettişlerin denetim hizmetleri ile birlikte inceleme ve soruşturma işlerini de yürütmeleri, yardımlaşma ve değerlendirmeyi güçleştirmektedir. Bu durumu önlemek üzere 1973 yılında müfettişlerin bir kısmı soruşturma işlerine ayrılmış ve bu görevin sıra ile yapılması esas kabul edilmiştir (Su, 1974: 39).



1983 yılında, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Denetleme Devamlı Yönergesi ile Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Diyarbakır ve Erzurum illeri teftiş merkezleri olarak belirlenmiştir. 1987 yılında, Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından Genel Hükümler ve Okul Denetimleriyle ilgili Rapor Yazımında Uyulması Gereken Esaslar hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. 1990 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından çeşitli zamanlarda yapılacak teftişlerle ilgili turne emirleri, programlar ve talimatları yayınlanmıştır (Bilir, 1991: 61).

3797 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanununda yapılan 4/6/2010 tarihli değişiklikle:

“İl millî eğitim müdürlükleri bünyesinde eğitim müfettişleri başkanlığı oluşturulur. Eğitim müfettiş yardımcıları, en az dört yıllık yüksek öğrenimli ve öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti olan öğretmenler arasından yarışma sınavı ile mesleğe alınırlar. Bu görevde üç yıllık yetişme dönemini takiben yapılacak yeterlik sınavında başarılı olanlar eğitim müfettişi kadrolarına atanırlar. Eğitim müfettişleri ve eğitim müfettiş yardımcılarının alanlarında uzmanlaşmaları için gerekli tedbirler alınır. Eğitim müfettişlerinin, her hizmet bölgesinde iki yıldan az olmamak üzere Millî Eğitim Bakanlığı'nca belirlenecek süreler kadar çalışmaları esastır.

4/6/2010 Tarihli Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 53. Maddesinin 3. fıkrasında eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcılarının görev alanını; il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ve orta öğretim kurumlarının rehberlik ve denetimi ile bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin branşlara ilişkin inceleme ve soruşturmaları hariç olmak üzere, her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının rehberlik, işbaşında yetiştirme, teftiş, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetleri oluşturur. Hizmet bölgelerinin oluşturulması ve bu bölgelerdeki çalışma süreleri; eğitim müfettişleri başkanlığının görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışmaları, eğitim müfettişleri ve eğitim müfettiş yardımcılarının nitelikleri, sınav ve yetişme şekilleri, atanmaları, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma ve yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir” (MEB'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Devler Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair kanun, 4 /6/2010 ).

İlköğretim müfettişi düzenlemesine bağlı olarak yaşanan problemleri çözmek, çağın gereklerine uymak üzere eğitim müfettişliği düzenlenmesine geçilmiştir. Eğitim müfettişliğinin çalışma alanları; il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ve orta öğretim kurumlarının rehberlik ve denetimi ile bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin branşlara ilişkin inceleme ve soruşturmaları hariç her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının rehberlik, işbaşında yetiştirme, teftiş, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetleri ile yeniden şekillendirilmiştir. Eğitim ve Öğretim Hizmeti sınıfında bulunan ilköğretim müfettişleri yeni düzenlemede Genel İdare Hizmetleri Sınıfına alınarak eğitim müfettişleri bakanlık müfettişleri ile aynı hizmet sınıfında olmaları sağlanmıştır.

14 Eylül 2011 gün ve 28054 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlükten kaldırılarak Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapısı değiştirilerek bakanlık teşkilatı yeniden yapılandırılmıştır. 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun uyarınca bakanlık merkez teşkilatında yer alan Teftiş Kurulu Başkanlığı kaldırılmıştır. Kaldırılan Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın yerine Rehberlik ve Denetim Başkanlığı getirilmiştir. Yeni düzenlemeye göre Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'nın görev tanımı şu şekilde ifade edilmiştir:

**“Rehberlik ve Denetim Başkanlığı**

**MADDE 17 –**

(1) Rehberlik ve Denetim Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) Bakanlığın görev alanına giren konularda Bakanlık personeline, Bakanlık okul ve kurumlarına, özel öğretim kurumlarına ve gerçek ve tüzel kişilere rehberlik etmek.

b) Bakanlığın görev alanına giren konularda faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları, gerçek ve tüzel kişiler ile gönüllü kuruluşlara, faaliyetlerinde yol gösterecek plan ve programlar oluşturmak ve rehberlik etmek.

c) Bakanlık tarafından veya Bakanlığın denetiminde sunulan hizmetlerin kontrol ve denetimini ilgili birimlerle işbirliği içinde yapmak, süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek, kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgili

birimlere ve kişilere iletmek.

ç) Bakanlık teşkilatı ile Bakanlığın denetimi altındaki her türlü kuruluşun faaliyet ve işlemlerine ilişkin olarak, usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla, Bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme ve soruşturmalar yapmak.

d) Bakanlık teşkilatı ile personelinin idarî, malî ve hukukî işlemleri hakkında denetim, inceleme ve soruşturma yapmak.

e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

(2) Denetime tâbi olan gerçek ve tüzel kişiler, gizli dahi olsa bütün belge, defter ve bilgileri talep edildiği takdirde ibraz etmek, para ve para hükmündeki evrakı ve ayniyatı ilk talep hâlinde göstermek, sayılmasına ve incelenmesine yardımcı olmak zorundadır. Millî Eğitim Denetçileri, görevleri sırasında kamu kurum ve kuruluşları ve kamuya yararlı dernekler ile gerçek ve tüzel kişilerden gerekli yardım, bilgi, evrak, kayıt ve belgeleri istemeye yetkili olup kanunî engel bulunmadıkça bu talebin yerine getirilmesi zorunludur

(06/04/2011 tarih ve 6223 sayılı MEB'in Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile taşra teşkilatı da yeniden düzenlenmiştir. Daha önce il millî eğitim müdürlükleri bünyesinde bulunan Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları kaldırılarak yine İl Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde, millî eğitim müdürüne bağlı olarak Eğitim Denetmenleri Başkanlıkları oluşturulmuştur. Eğitim Denetmenleri Başkanlığı bünyesinde de İl Eğitim Denetmenlerinin istihdam edileceği hükmü getirilmiştir. Yeni düzenlemeye göre Eğitim Denetmenlerinin atanmaları, görev tanımları ve çalışma esasları şu şekilde ifade edilmiştir:

**“MADDE 41 –**

(1) İl millî eğitim müdürlükleri bünyesinde oluşturulan Eğitim Denetmenleri Başkanlığında İl Eğitim Denetmenleri ve İl Eğitim Denetmen Yardımcıları istihdam edilir. İl eğitim denetmen yardımcısı, en az dört yıllık yüksek öğrenimi ve öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti bulunan öğretmenler arasından yarışma sınavı ile mesleğe alınırlar. Bu görevde üç yıllık yetiştirme dönemini takiben yapılacak yeterlik sınavında başarılı olanlar il eğitim denetmeni kadrolarına atanır.

(2) İl eğitim denetmenleri ve denetmen yardımcılarının alanlarında uzmanlaşmaları için gerekli tedbirler alınır. İl eğitim denetmenlerinin, her hizmet bölgesinde iki yıldan az olmamak üzere Bakanlıkça belirlenecek süreler kadar çalışmaları esastır.

(3) İl eğitim denetmenleri ve denetmen yardımcıları, ildeki her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini yürütür.

(4) Hizmet bölgelerinin oluşturulması ve bu bölgelerdeki çalışma süreleri; Eğitim Denetmenleri Başkanlığının görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışmaları; il eğitim denetmenleri ve denetmen yardımcılarının nitelikleri, sınav ve yetiştirme şekilleri, atanmaları, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma ve yer değiştirmelerine ilişkin usûl ve esaslar yönetmelikle düzenlenir.

(5) Denetime tâbi olan gerçek ve tüzel kişiler, gizli dahi olsa bütün belge, defter ve bilgileri talep edildiği takdirde ibraz etmek, para ve para hükmündeki evrakı ve ayniyatı ilk talep hâlinde göstermek, sayılmasına ve incelenmesine yardımcı olmak zorundadır. İl eğitim denetmenleri, görevleri sırasında kamu kurum ve kuruluşları ve kamuya yararlı dernekler ile gerçek ve tüzel kişilerden gerekli yardım, bilgi, evrak, kayıt ve belgeleri istemeye yetkili olup kanunî engel bulunmadıkça bu talebin yerine getirilmesi zorunludur” (06/04/2011 tarih ve 6223 sayılı MEB’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname).

14 Eylül 2011 gün ve 28054 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile İl Milli eğitim bünyesindeki eğitim müfettişlerine denetmen; bakanlık müfettişlerine denetçi unvanını verilmiştir. İl Eğitim Denetmenlerinin, İl Milli Eğitim Müdürüne bağlı olarak çalışacakları ancak, her tür eğitim kurumunu, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, bünyesinde görev yapan bölüm ve şubeleri de denetleme, soruşturma, inceleme yetkisine sahip kılınmışlardır.

## 2.2. Denetimin Önemi

Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi bir şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, Kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bu açıdan bakıldığında, denetim, kurumlar için hayati bir önem taşır (Köksal, 1974: 51).

Eğitim sistemimizde örgüt yönünden yeterince kavramlaştırılmayan süreçlerin başında denetim ve dolayısıyla değerlendirme süreci sayılabilir. Bunun en belirgin kanıtı eğitim sistemi içinde en az gelişme gösteren birimlerden birinin denetim ünitesi olmasıdır (Açıkalin, 1977: 3).

Denetimin önemi örgütlerin yapısı, sistem teorisi ve yönetim süreçleri incelendiğinde daha açık görülür. Örgütlerin yapısı, sistem teorisi ve yönetim süreçleri değerlendirildiğinde:

1. Kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülebilmesi için bakanlıkların kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ilişkin esas ve usullerin düzenlenmesi amacı ile hazırlanan 3046 no.lu kanunun 6. maddesinde en üst düzeydeki birimleri aşağıdaki üç başlık altında toplanmıştır (Resmi Gazete, 9 Ekim 1984, Sayı:18540).
  - a) Danışma ve Denetim Birimleri
  - b) Ana Hizmet Birimleri
  - c)Yardımcı Birimler
2. Yönetim süreçleri incelendiğinde denetimin işlevini yerine getiren, örgütün amaçlarına ulaşmasında sadece sonucu değil, süreçlerin her birinin ayrı ayrı incelenmesini gerektiren son ve tamamlayıcı bir süreç olduğu görülür. Kararla başlayan yönetim süreçlerinin sonunda yapılan değerlendirme, denetim yolu ile elde edilen veriler işlenerek, karşılaştırılarak, kıyaslanarak ve yorumlanarak yapılır. Değerlendirme sonunda dönüt-besleme, feedback yolu ile her süreç ayrı ayrı incelenir ve değerlendirme yapılarak süreçlerin hata veya eksikleri ortaya konur.
3. Sistemin yapı ve işleyişi incelendiğinde denetimin işlevi ve önemi daha açık olarak görülür. Her sistem en az üç alt sistemden oluşur. Bunlar a) girdi, b) işleme ve c) çıktı alt sistemleridir. Girdi alt sistemi, sistemin çalışabilmesi için gereksinim duyduğu insan, enerji, bilgi, malzeme, makine, teknoloji, enerji, para vb. unsurlardır. Sistem bunları alırken nicelik ve nitelik bakımından kendi gereksinimlerine uygun olup olmadığını kontrol eder, uygun olanları alır olmayanları kabul etmez. İşletme alt sisteminde üretim araç, işlem ve yöntemlerinin ilke ve kurallara uygun olup olmadığı,

kaynakların yerinde ve zamanında kullanma durumu, ürünün istenilen nicelik ve nitelikte elde edilip edilmediği sürekli olarak kontrol edilir, aksaklık ve eksiklikleri giderir. İşleme alt sisteminde elde edilen ürünün istenilen nicelik ve nitelikte elde edilip edilmediği sürekli olarak kontrol edilir, aksaklık ve eksiklikleri giderir. İşleme alt sisteminde elde edilen ürünün mal veya hizmetin, çıktıya dönüşmesinden önce normlara, standartlara uygun olup olmadığı kontrol edilir, uygun olmayanlar ayıklanır (Taymaz, 2010: 7).

Denetim, türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında vardır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde “olmazsa olmaz“ düzeyinde kendisine şiddetle ihtiyaç duyulur. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve başka bir sektöre sipariş edilemez bir kamu görevidir. Bu göreve tam anlamı ile sahip çıkmak, eğitime verilen önemin de samimi ve açık bir göstergesi olacaktır (Cengiz, 1992: 7).

Eğitim sürecinin temelinde, her öğrencinin bilgisinde, düşüncesinde, inançlarında, davranışlarında ve kısa bir deyimle bütün kişiliğinde istenilen bir yönde gelişme veya değişme olacağını kabul eden bir sayıltı vardır. Aslında eğitimciler ve tüm ilgililer bu sayıltının doğruluğuna ve gerçekliğine inanmasalar, öğrenci davranışlarında istenilen yönde bir gelişme veya değişme olacağını ümit etmeseler, kuşkusuz eğitim külfetine katlanmazlardı. Ancak, her öğrencinin kişiliğinin beklenen yönlerde gelişeceği sayıltısı da tamamen doğru kabul edilemez. Eğitimciler bazen bekledikleri ve arzu ettikleri bu gelişme ve değişimleri bulamazlar. Hatta istemedikleri yönlerde değişmelerle karşılaşarak hayal kırıklığına uğrayabilirler. Bu bakımdan, başlangıçta kabul edilen sayıltıya kuşku ile bakılması, yapılan çalışmaların sık sık yoklanması, değerlendirilmesi gerekir (Turgut, 1969).

### 2.3. Denetimin Boyutları

Denetimin üç boyut altında ele alınması olanaklıdır. Bu boyutlar yönetim, program ve öğretim denetimi olarak sıralanabilir (Wiles ve Bondi, 1996, 10-12; Akt.

Aydın, 2008: 17).

### 2.3.1. Denetimin yönetim boyutu

Bütün bireylere eğitim verebilmek için okul programları, amaç ve öncelikler belirlenmelidir. Belirlenen amaçların beklentilere uygun standartlara ulaşabilmek için gerekli ilke ve düzenlemelerin oluşturulması, uzun dönemli amaçların belirlenmesi, belirlenen uzun dönemli amaçları gerçekleştirecek eğitim için insan ve maddi kaynakların sağlanması, planlanan programı gerçekleştirecek donanımın saptanması, gereksinim duyulan paranın sağlanması, öğretim ve örgütsel yapıyı işletecek olan işgörenlerin atanması, okulun iç ve dış paydaşları ile iletişim kurulması ve sürdürülmesi.

### 2.3.2. Denetimin program boyutu

Belirlenen uzun dönemli amaçları gerçekleştirecek özel öğretim hedeflerinin belirlenmesi, Okul programlarının öğrenci gereksinimlerini ne oranda hizmet ettiğinin belirlenmesi için mevcut programların gözden geçirilmesi, Öğretimin içeriğinin oluşturulması, belirlenen programların farklı özel hizmetlerle ilişkilendirilmesi, istendik öğretimsel faaliyetleri gerçekleştirecek materyalin seçilmesi, öğretmenlere uygulanacak programın tanıtılması, öğretim için gereksinim duyulan kaynakların maliyetinin belirlenmesi, okul programlarının geliştirilmesi ve okullara erişiminin sağlanması.

### 2.3.3. Denetimin öğretim boyutu

Öğretim programlarının oluşturulması, programların değerlendirilmesi, yeni programların amaca ne oranda hizmet ettiğinin değerlendirilmesi, öğretmenlere gereksinim duyacakları öğretimsel kaynakların sağlanması, öğretmenlere gereksinim duyacakları danışmanlık hizmetinin sağlanması, okul ziyaretleri ile okullardaki öğretimin istendik durumda olup olmadığının değerlendirilmesi, parasal kaynakların amaçlanan programlar için kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, öğretmenler için gerekli olduğu düşünülen hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması, yapılan tüm

çalışmalara ilişkin toplumdan dönüt alınması.

#### 2.4.Denetim Modelleri

Denetim modelleri, zamanla gelişen ve değişen yönetim anlayışlarına uygun bir biçimde eğitim alanında yer almışlardır. Bu modeller; bilimsel, sanatsal, öğretimsel, klinik, gelişimsel ve farklılaştırılmış denetim modelleridir.

##### 2.4.1. Bilimsel denetim modeli

Endüstri devrimi üretim ilişkilerini ve insan dşncesini etkilemiş olup; bu değişimden yönetim bilimi de etkilenmiştir. Frederick W. Taylor sanayi devriminin etkisi ile; bilimsel yönetim ve verimlilik kavramlarını merkez alarak yönetimin en önemli görevini “alışanların verimliliğini artırmak” biçiminde açıklamıştır. Max Weber de etkililik ve verimliliği artırmak için bürokratik model üzerinde durmuştur. Yetki ve sorumluluk hiyerarşisini öneren Max Weber en alt kademe iřėrenden tepe yöneticisine kadar herkese bir sorumluluk hiyerarşisi ile verimliliğin artacağını açıklamıştır.

Yirminci Yüzyılın başlarında uygulamaya başlanan “Bilimsel Yönetim” anlayışı, eğitim yönetim ve denetimini de etkilemiştir. Bu yönetim anlayışını eğitime uygulamaya çalışanların başında, Amerikalı eğitimci Franklin Bobbitt gelmektedir. Bobbitt, rgt ilkelerini okul denetimine uygulamıştır. Okul denetimine uygulanan bu ilkeler, eğitimin hedeflerinin açık olarak tanımlanmasını ve hedefler doğrultusundaki eylemlerin eşgdmlenmesini öngörmektedir. İlkeler, en iyi öğretme yöntemlerinin bulunmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir. Öğretmenlerin açık olarak belirlenen yeterliliklere göre değerlendirilmeleri, denetmenlerden beklenmektedir. Öğretmenlerin ayrıntılı bir biçimde yönlendirilmeleri, ğretim araç ve gereçleri ile desteklenmeleri de denetmenlere düşmektedir. Bu ilkeler, sonuç alabilmek için güdüleyici kullanılmasına da yer vermektedir (Aydın, 2007: 13).



Bilimsel denetimde denetmene düşen önemli görevlerden bir tanesi de öğretmenleri istenilen yeterliliğe ulaştırmaktır. Bu süreçte öğretmen ile denetmen arasındaki ilişki bilimsel bir temele dayalı olmalı ve nesnel kurallar çerçevesinde olmalıdır. Bilimsel denetimde yöntem belirleme öğretmenin değil denetmenin görevidir. Öğretmene düşen görev belirlenirken sürecin dışında tutulduğu bu yöntem ve belirlenmiş kurallara uygun olarak rolünü oynamaktır. Bilimsel denetim demokratik bir anlayıştan ziyade otokratik bir anlayışı esas almıştır. Öğretmenler yönetimin dışında tutulmuş, öğretmenler yönetimin sadece işgörenleri olarak değerlendirilmiştir. 1920'lerde diğer denetim yazarları, eğitimde yol gösterici bir ilke olarak demokrasinin önemine işaret etmişlerdir (Pajak, 1993; Aktaran: Aydın, 2008: 20).

1930 - 1950 yılları arasında sınıf gözlemlerine dayalı olarak denetim yolu ile öğretimin iyileştirilmesi düşüncesi hız kazandı. Öğretimi iyileştirmenin bir aracı olarak gözleme dayalı denetim, Stevens'in önemli buluşlarından "stenografik raporların" kullanılması ile önem kazandı (Sullivan ve Glanz, 2000, Aktaran: Aydın, 2008: 22). 1930'lu yıllardan sonra eğitimciler otokratik denetim uygulamalarının artık yürümeyeceğine inanmaya başladılar. Yaşanan gelişmelere paralel olarak bilimsel denetimle özdeşleşmiş olan "dereceleme ölçekleri"ne olan ilgi gittikçe azaldı.

Eğitimde bilimsel denetim, öğretmenlik mesleğinin profesyonelleşmesi, öğretmenlik mesleğinin gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez olan standartların belirlenmesi ve bunlara uygunluğun aranması açısından büyük katkılar getirmiştir. Böylece bütün öğretmenlerin bazı standartlara uygun davranmaları konusunda bir farkındalık yaratmıştır. Ancak bu denli katılmış bir mesleki uygulama, hele öğretmenlik gibi yaratıcılık, insan ilişkileri, duygu ve algıların son derece etkili olduğu bir alanda öğretmenliği sıkıcı ve anlamsız bir meslek haline getirebilir (Aydın, 2008: 23).

#### 2.4.2. Sanatsal denetim modeli

Bu yaklaşım anlayış, duyarlılık ve deneticinin sınıfta ortaya çıkan önemli ayrıntıları değerlendirme bilgisine dayalıdır (Hopkins ve Moore, 1993: 93 Aktaran.

Aydın, 2008: 24). Eisner öğretimi bir sanat olarak açıklar. Sanat önceden tasarlandığı gibi gerçekleşmez, her zaman aynı sonuçları vermez. Koşullar sürekli değiştiğine göre bu değişime paralel olarak sonuçlar da sürekli değişir. Öğretmenler için nasıl öğretmeleri gerektiği konusunda katı ve değişmez kurallar koymak öğretmenleri sadece bu katı ve değişmez kurallara bağlı kalmaya mahkum eder. Kesin ve katı kurallar öğretmenin yaratıcılığını olumsuz yönde etkiler. Öğretmen öğrencilerini merkez almalı, eğitimde durumsallık ilkesinden hareketle duruma uygun yöntem ve teknikleri kullanabilmesi için öğretmenin yaratıcılığının önü açılmalıdır. Eisner, değerlendirmede nicelik ölçme araçlarına alternatif olarak eleştiriyi önerir. Eisner için eleştiri olumsuz değerlendirme değil, yapılan çalışmaların daha derinlemesine ve daha kapsamlı değerlendirilmesidir. Eisner denetimde teknik ussallık yerine, estetik duyarlılığını bir alternatif olarak öne sürmüştür. Sanatsal yaklaşımda öğretimin niteliğinin kestirilemez oluşu ve bütüncül doğası kabul edilmiştir. Öğretim bir bilim olmaktan çok bir sanattır. Bu nedenle denetçinin belirli bir öğretim yaklaşımını dayatmasına şiddetle karşı çıkar. Öğretimi önemsizleştiren ve parçalanmasına yol açan araştırma ve bilimsel çalışmalara karşı eleştiriler getirir (Pajak, 1993, Aktaran: Aydın.2008: 24 ).

Eisner, denetim kavramından hoşlanmadığını açıkça dile getirmiştir. Eisner denetimden hoşlanmamasını denetim kavramının büro ya da fabrikalardaki hiyerarşik ilişkileri çağrıştırmaya bağlar. Eisner'e göre denetim sözcüğü bireyler arasındaki iletişimi olumsuz etkiler, diyalog ve bilgi değişimini ortadan kaldırır. Eisner'e göre öğretmenler inisiyatif sahibi olmalı; denetçinin önerilerini kabul ya da reddedebilmelidir. Eisner denetçinin gözlem yaptığı alanda uzman olması ve sınıfta olup bitenleri anlamasının önemine vurgu yapmaktadır. Sanatsal denetim yaklaşımı, kesinlik içermediği ve öznel olmadığı için eleştirilmektedir. Bu eleştirilerin reddedilmesi olanaksızdır. Ancak keskin bir biçimde ortaya konmuş verilerin, duyarlı bir biçimde yorumlanması ve anlamlandırılması ile öğretmenlere daha sağlıklı bir değerlendirme olanağı sunulabilmektedir (Sergiovanni ve Starratt, 1993, Aktaran: Aydın. 2008: 36).

#### 2.4.3. Öğretimsel denetim modeli

Öğretimsel denetim kavramı, bir öğretim kurumu içinde yer alan farklı eğitimci

grupların yerine getirdikleri çok geniş bir süreci tanımlamak için kullanılmaktadır. Öğrencilere öğretmen ve deneticinin işbirliği ile yüksek nitelikli öğrenme ortamları sağlamak için, eğitim ve öğretim sürecinde öğretmene yardım sağlanması temel amaçtır. Öğretimsel denetim süreci doğası gereği öğretmen, öğrenci ve denetici arasında bir işbirliğini ve aktif katılımı gerekli kılmaktadır (Aydın, 2008: 36 ).

Bu denetimde öğrencinin amaçlara uygun öğrenim görmesini sağlayacak gerekli ortam ve süreci geliştirmek üzere öğretmen, yönetici, uzman, denetçi ve diğer tüm işgörenlerin planlı programlı ortak bir eylemde bulunması gereklidir (Sergiovanni ve Starrat, 1993, Aktaran: Taymaz. 1997: 155).

Öğretimsel denetim kısaca öğretmenlere hem bireysel hem de grup içinde hizmet etmektir. Temel olarak öğretimsel denetimin anlamı, öğretim sürecinin iyileştirilmesinde öğretmene yardım sağlamaktır. Bu yolla öğretmene performansına ilişkin objektif bir geri bildirim sağlanmış olur. Öğretimsel denetim, profesyonel bir anlayış ve olumlu bir tutum içinde öğretim sürecinde ortaya çıkan sorunların tanımlanması ve çözümlenmesi yolu ile öğretmenlerin sürekli mesleki gelişmelerine katkıda bulunur. Öğretimsel denetim bir kontrol ya da yargılama sürecini anlatmaz. Başarılı bir öğretimsel denetim süreci bu iki işlevden uzak kalmaya çalışır (Aydın, 2008: 37).

Morris J. Cogan öğretimsel denetim için beş aşamadan oluşan ve aşaması açıkça tanımlanmış olan döngüsel bir sistem oluşturmuştur. Tanışma, gözlem öncesi görüşme, sınıf gözlemi, gözlem sonrası görüşmeye hazırlık ve son olarak gözlem sonrası görüşme olmak üzere beş kademe önermiştir (Aydın, 2005: 37 ).

Taymaz' a göre öğretimsel denetim yapan bir denetçi şu kurallara uymalıdır:

1. Denetimin esas amacı öğrenimi geliştirmek olmalı, teftiş ve kontrolden ziyade yapıcı ve kaynak teşkil edici olmalıdır.
2. Denetimde izleme yalnız öğretmen için değil, öğretim ve öğrenim durumlarına yönelik olmalıdır
3. Denetimde sınıf ziyaretleri ve sınıf dışı etkinlikleri öğretmenin gelişmesine

olanak sağlamalıdır.

4. Denetim sırasında öğretmene ve diğer ilgili personele serbest katılma ve konuşma olanağı verilmelidir.
5. Denetimde her alan ve seviyede öğretim sonuçlarının objektif olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi yapılmalıdır (Taymaz, 1997: 155 ).

#### 2.4.4. Kliniksel denetim modeli

Kliniksel denetim kavramı ilk kez 1950'lerin sonlarında, 1960'ların başlarında Harvard Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyelerinden Morris Cogan, Robert Goldhammer ve Robert Anderson tarafından kullanılmıştır (Daresh, 2001, Aktaran: Aydın. 2008: 36). “Klinik” kavramı öğretmen ve müfettiş arasındaki “yüz yüze” ilişki ve öğretmenin sınıf içindeki gerçek davranışı üzerinde odaklanma sağlandığını vurgulamak için kullanılmıştır. Goldhammer'in belirttiği gibi “Yakın gözlem, ayrıntılı gözlem verileri, öğretmen ve denetim arasında yüz yüze etkileşim, iki kişinin mesleki ilişkilerde yakınlığını sağlayan yoğunlaştırılmış bir dikkat klinik kavramını en iyi biçimde ortaya koymaktadır (Acheson ve Gall, 1987, Aktaran: Aydın. 2008: 36).

Klinik kavramına, öğretmenlerin denetiminde patolojik yanlarının düzeltilmesi gibi bir yan anlam yüklenmemelidir. Klinik denetim her zaman öğretmenin göstermiş olduğu sağlıklı ya da yetersiz davranışların denetmen tarafından iyileştirilmesi süreci olarak görülmemelidir. Klinik denetimde bu iki anlayıştan kaçınmak yararlı olacaktır. Hatta klinik denetim yerine “öğretmen merkezli denetim” kavramının kullanıldığı görülmektedir (Cogan,1973, Aktaran: Aydın. 2008: 38 ).

Klinik denetim: denetim eylemlerinin etkililiğini artırmak amacıyla ve özellikle öğretimde planlı, işbirlikçi, gözlem, inceleme ve davranış değiştirmeye yönelik etkinlikler bütünüdür. Öğretmenin herhangi bir eksik veya yanlına yönelik karşılıklı çabalarla birlikte planlama ve öğretmenin uygulamasını, sonra da birlikte değerlendirip düzeltmeyi içerir (Başar, 1995: 19).

Klinik denetim, öğretmenin sınıf içi öğretmedeki yeterliliğini artırmak ya da

öğretmeni daha yeterli kılmak amacıyla planlanmış bir program ve uygulamadır. Planlı olması ussal olduğunu göstermektedir. Kliniksel denetimde veriler sınıf ortamının gerçek yaşamından elde edilir. Toplanan veriler, daha etkili bir öğretmen ve denetmen ilişkisi, prosedürler, stratejiler üzerinde durulur. Öğretmenin rol davranışını değiştirme yolu ile daha etkili bir öğretim gerçekleştirmeye çalışılır (Cogan, 1973, Aktaran: Aydın. 2008: 38).

Klinik denetim, sınıf öğretmenleri ile çalışma konusunda bilinen en eski ve yaygın yapıdır. Klinik denetim denetici-denetlenen, okul müdürü-müdür yardımcısı, zümre başkanı-öğretmen, rehber öğretmen-aday öğretmen gibi ilişkilerde kullanılan bir yöntemdir (Glickman, 2002, Aktaran: Aydın. 2008: 37 ).

Klinik denetimle kendi performansını bilen, meslektaşlarıyla yardımlaşan ve sorumluluklarının bilincinde olan öğretmeni yetiştirmek amaçlanır (Can, 2004:114). Kliniksel denetim denetmen ve öğretmene karşılıklı görüş alışveriş imkanı verdiği için öğretmenin öğretimsel becerilerini iyileştirme çabasına hizmet eder. Ancak; kliniksel denetim her öğretmen için uygun değildir. Öğretmenlerin bireysel özellikleri nedeniyle klinik denetim bazı öğretmenler için çok uygunken bazı öğretmenler için hiç uygun değildir.

Goldman, Anderson ve Krajewski de kliniksel denetimi öğretimsel denetimin bir boyutu olarak algılamaktadırlar. Onlara göre, öğretmenle denetmen arasında gerçek öğretim ve öğrenme ortamında gerçekleşen etkileşim ve bu etkileşimle birlikte planlı bir gözleme dayalı verilerin analizi ışığında, öğretimsel gelişme gerçekleştirilmeye çalışılır. Görüldüğü gibi, bu anlayışta iki önemli nokta dikkati çekmektedir. Bu noktalar, öğretmenle denetmen arasında yüz yüze ilişkiye dayalı bir etkileşim ve gerçek sınıf ortamından elde edilen verilere dayalı bir analizdir (Aydın, 2007: 39).

Sonuç olarak klinik denetim planlama, gözlem ve geri bildirim aşamalarından oluşan bir denetim modelidir. Klinik denetimin en ayırt edici özellikleri doğrudan öğretmen-denetmen etkileşimini vurgulaması ve öğretmenin mesleki gelişimini amaçlamasıdır (Aydın, 2008: 37 ).

#### 2.4.5. Gelişimsel denetim modeli

İnsan doğum öncesinden itibaren bir yetişkin olana kadar belli gelişim aşamalarını tamamlar ve bir yetişkin olur. Gelişim kuramlarına göre birey; bilişsel, kavramsal, ahlaki, benlik, bilinç ve ilgi alanlarındaki gelişim aşamalarını tamamlar. Glickman tarafından geliştirilmiş olan “Gelişimsel Denetim” yaklaşımına göre, denetmen denetimi korku verici bir süreçten çıkartmalı ve öğretmenin gereksinimlerine uygun hale getirmelidir.

Gelişimsel denetim, öğretmenin gerçek gereksinimlerinin belirlenmesi ve onun gelişimine en uygun değerlendirmenin sağlanabilmesi açısından son derece önemli bir yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşımın en zor tarafı öğretmenin gelişim düzeyinin sağlıklı bir biçimde ortaya koyulmasıdır. Bunu yapacak denetmenlerin bu konuda çok iyi eğitim almış ve yetkin olmaları gerekliliği de açıktır (Aydın, 2008: 59 - 60 ).

#### 2.4.6. Farklılaştırılmış denetim modeli

Farklılaştırılmış denetim, mesleğe yeni giren aday öğretmenlere ve önemli sorunları olan asil öğretmenlere yoğun gelişme fırsatları sunan, denetim ve değerlendirme konusunda seçenekler de sunan bir denetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda değerlendirme sürecini öğretmenin statüsü ve yeterliği belirler.

Farklılaştırılmış denetim üç gelişim seçeneği ve iki değerlendirme seçeneği içerir. Gelişim seçenekleri; yoğunlaştırılmış geliştirme, işbirliğine dayalı geliştirme ve öz yönelimli geliştirme olmak üzere üç gelişim seçeneği iken değerlendirme seçenekleri de; yoğun değerlendirme ve standart değerlendirme şeklindedir. Diğer denetim sistemleri gibi farklılaştırılmış denetim yaklaşımı da örgütsel çevre ile yakın ilişki halindedir (Gatthorn, 1997, Aktaran: Aydın. 2008: 63 ).

Farklılaştırılmış sistemi destekleyen dört değer vardır. Bu dört değer; işbirliği, araştırma, sürekli iyileştirme ve destekleyici çalışma koşullarıdır.

## 2.5. İlköğretimde Denetim

Şubat 2001 tarih ve 2551 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nde; teftiş grubunun görev alanları, sorumlulukları, teftiş çeşitleri, çalışma usul ve esaslarının belirlendiği madde: 7'de ilköğretim okulları ilk sırada yer almaktadır. İlköğretim okullarının rehberlik ve teftişinden İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı'nın sorumlu olduğu yer almaktadır.

### 2.5.1. İlköğretimde ders denetimi

Başar'a (1995: 65) göre ders denetimi, dersle ilgili ön hazırlıklarından dersin değerlendirilmesine kadar olan süreçlerin betimlenmesi, değerlendirilmesi, düzeltilip geliştirilmesi etkinliklerini içerir.

Eğitim etkinliklerin en temel girdilerinden biri olan öğretmenin hızla gelişen teknoloji, artan sosyoekonomik sorunlar, çağın getirdiği yenilikler karşısında başarılı olabilmesi için eğitimle ilgili her alanda desteklenmesi ve rehberliğe tabi tutulması gerekmektedir. Ders denetimi okullarda genel denetimler sırasında ya da bunlardan ayrı olarak yapılan, öğretmenlerin kendi aralarındaki yetişkinliğini, çalışmasını, uyguladığı yöntemleri, bunları uygulamadaki yeterliliğini, öğrencilerin yetişme düzeylerini inceleyip değerlendirmeye yönelik bir denetim türüdür (Taymaz,1997: 145 ).

Milli Eğitim bakanlığı Şubat 2001 tarih ve 2521 sayılı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'ne göre öğretmen denetimi, Millî Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için düzenlenen etkinliklerin süresini ve niteliğini gözlemlemek üzere; dersane, salon, laboratuvar, atölye ve işliklerde;

- a) Eğitim öğretimindeki başarı derecesi hakkında bilgi edinmek,
- b) Olumlu davranışlarını belirlemek,
- c) Görevini en iyi biçimde yapmaya özendirme,
- d) Eğitim ve öğretimde birliği sağlamak üzere rehberlik ve yardımda bulunmak,
- e) Kurumda uyguladıkları öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmek,
- f) Öğretim araç ve gereçlerinin sağlanmasında ve kullanmasında yardımcı

- olmak,
- g) Öğrenci başarısının bilimsel yöntemler ile ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yardım etmek,
  - h) Karşılaştığı sorunların çözümünde yol göstermek.
  - i) Özel eğitim gerektiren öğrenciler için aldığı önlemleri geliştirmek ve yönlendirmek,
  - i) Sınıf içi ve çevredeki eğitimsel liderliğini belirlemek” için yapılır (Madde 20).

Aynı zamanda yönergede kurumlarda görevli öğretmenlerin başarı durumlarının denetim yapılarak belirlendiği ve öğretmenlerin denetiminde kurumun özelliğine göre "Öğretmen Teftiş Formu" kullanıldığı belirtilmektedir (Madde 20).

#### 2.5.2. İlköğretimde kurum denetimi

Kurum denetimi, okulun eğitim ve yönetim süreçleri ile bunlarla ilgili kayıt ve işlemlerin incelenerek, kurumun genel işleyişi hakkında bir hükme varmak üzere yapılan teftiştir. Buna müessese teftişi de denilmektedir. Bir eğitim kurumunda öğretmenlerin ders teftişleri ve sonunda ders teftiş raporları düzenlenmesi işleri kurum teftişi ile birlikte yapılırsa da, kapsam bakımından bu teftişin dışında kalmaktadır (Taymaz, 2010: 142).

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanan bir dokümanda genel teftiş kapsamına giren konular; bina durumu, yangın söndürme düzeni, yazı işleri, büro işleri, öğrenim durumu, eğitim durumu, öğretmenler kurulu toplantıları, denetimin değerlendirilmesi, okulun ihtiyaçları, idare elemanları şeklinde açıklanırken, diğer bakanlıklara veya kurumlara bağlı olanlarda maddi durum, büro işleri, öğrenci işleri, öğretmenlerle ilgili işler, öğretim durumu, zümre öğretmenler toplantısı, planlar, diğer faaliyetler, eğitim çalışmaları, disiplin ve onur kurulu çalışmaları, rehberlik ve eğitici çalışmalar, diğer faaliyetler, öğretmenler kurulu çalışmaları, okulun ihtiyaçlarının denetiminin yapılacağı şeklinde açıklanmıştır (Müessese Teftişinde Dikkate Alınacak Esaslar, 1969 ).



Aynı dokümanda okullardaki kurum teftişi ile ilgili açıklamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Kurum denetiminin ekip çalışması şeklinde yürütülmesi.
2. Denetimde sürekliliğin sağlanması, bunun için bir önceki teftiş sonuçlarına ait raporlarına ait rapor özetlerinin kurumda bulunan teftiş defterinden incelenmesi, belirlenen eksikliklerin tamamlanma durumunun belirlenmesi.
3. Kurumun maddi durumunun, eğitim öğretim çalışmaları ile her türlü kayıt ve işlemlerin bir bütün olarak ele alınması.
4. Kurum denetiminde görevli müfettişlerin her birinin, kurumun yalnız bir bölümünde yapılan çalışmaları incelemekle yetinmeyip, bütün yönleri ile tanınmaları.
5. Alınan kararların uygulamaya nasıl dönüştürüldüğü.
6. Öğretmenlerin ders denetimini yapan müfettişlerle, eğitici kol ve sınıf öğretmenliği çalışmaların, zümre öğretmenler toplantı tutanaklarını, ders dağıtım çizelgelerini inceleyen müfettişler arasında iyi bir işbirliğinin sağlanması.
7. Kurum denetiminde durumun saptanması ile yetinilmemesi, aksayan yönlerin, görülen hata ve eksiklerin nedenleri üzerinde durulması, bunların tamamlanması için yapılacak işler ve alınacak önlemler hakkında ilgililerin uyarılması.
8. Denetim esnasında saptanan hususların yapılan değerlendirmelerin ve varılan sonuçların düzenlenen teftiş raporuna tam ve objektif yansıtılması bunun sağlanması için raporun grup tarafından hazırlanması.
9. Kurum denetim raporlarının dört nüsha olarak düzenlenmesi, kuruma verilen nüshadan yönetici ve öğretmen formlarının çıkartılması ve bu formların özlük dosyalarına konulmak üzere sicile gönderilmesi şeklinde özetlenebilir (Taymaz, 2010: 143).

### 2.5.3. Rehberlik ve denetimin ilkeleri

Kurumların, rehberlik ve denetiminde aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulur;

- a) Rehberlik ve denetim; kontrol, düzeltme ve geliştirme amaçlı yapılır.
- b) Rehberlik ve denetim demokratik bir süreçtir.
- c) Yetkiden çok etkiyi, özendirmeyi, ödülü, işbirliğini ve katılmayı içerir.
- d) Eğitim, öğretim ve yönetim etkinliklerinin bütünü ile ilgilidir.
- e) Sorunları paylaşma, belirleme ve çözümlemede birlikte karar verme, plânlama, uygulama, değerlendirmeyi ve gerekirse bir gelişim plânı yapmayı gerektirir.
- f) Sorumlulukların paylaşılmasına ve insanî ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur.
- g) Yönetici, öğretmen ve diğer personelin meslekteki yeterliliğini geliştirmesine yardım eder.
- h) Bütünlük ve devamlılığı gerektirir.
- i) Bireysel farklılıkları ve çevre koşullarını dikkate alır.
- j) Millî eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine hizmet eder.
- k) Eğitim öğretim yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesini sağlayacak inceleme ve araştırmalara önem verir.
- l) Öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesini esas alır.
- m) Bilimsel ve objektif esaslara dayanır.
- n) Denetim etkinliklerini değerlendirir ve teftiş sistemlerinin gelişmesini sağlar.
- o) Açıklık ve güvenilirliği gerektirir, müfettiş öğretmenin gereksinim duyduğu konuları birlikte belirler, teftiş sonrası görüşlerini öğretmenle paylaşır.
- p) Ekonomiklik ve verimliliği gerektirir.
- q) Sistemi amaçlarına uygun olarak yaşatmayı, madde ve insan kaynaklarının en verimli bir biçimde kullanılmasını esas alır (MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi 2001/2521).

#### 2.5.4. Kurum denetiminin kapsamı

Okul yönetiminde, yöneticilerin görevleri yasal olarak belirlenmiş ve yönetmeliklerde ayrıntılı olarak yer almıştır. Bu görevlerin yerine getirilmesi için saptanan işlemlerin yapılması ve davranışların gösterilmesi gerekir. İşlem ve davranışlar birbirleri ile ilişkili olmakla beraber nitelik bakımından aralarında bazı farklılıklar

görülür. Aynı niteliği taşıyan görevler bir araya getirildiğinde görev alanları oluşturulabilir (Başar, 1981: 5).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinde (Tebliğler Dergisi, Ocak 2000, sayı 2508) Kurum Denetimi tanımlanmış, amaçları, ilkeleri ve denetim yapılırken dikkate alınacak esaslar sıralanmıştır. Kurum denetiminde incelenecek durumlar; fiziki durum, eğitim-öğretim, büro işleri, öğrenci işleri, personel işleri, hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri, demirbaş (taşınır mal) işleri şeklinde sıralanmıştır.

Kurumlarda görevli yöneticilerin denetiminde kurumların özelliğine göre “Yönetici Teftiş Formu” kullanılır. Kurumun başarı, kurumda görevli ve değerlendirmeye alınan bütün yönetici ve öğretmenlerin almış oldukları puanların toplamının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir (Taymaz, 2010: 143).

#### 2.5.5. İlköğretimde rehberlik ve yardım

Rehberlik, bireyin kendi istek ve imkanlarıyla toplumda kendine açık gelişme imkanlarını ve beklentilerini tanıması ve bunları en iyi biçimde uzlaştırabilmesi için bireye yapılan profesyonel ve sistematik yardımdır (Kuzgun, 1985).

Rehberlik, ferdin en verimli bir şekilde ve tatminkar intibaklar sağlanmasında gerekli olan tercihleri, tefsirleri, planları yapmasına ve kararlar vermesine yarayacak bilgi ve hünerleri kazanması ve bu tercih ve kararlar yürütmesi için bireye yapılan profesyonel ve sistematik yardımdır (Tan, 1970).

Rehberlik bireyin yeterlilikleri ve yetenekleriyle en üst düzeyde gelişerek gereksinimlerini doyurmasında, benliğine uygun rol kavramları geliştirerek çevresindeki durumlarla ilişkisinde uyum sağlaması için gerekli problem çözme, karar verme bilgi ve becerisini kazanmasında, benlik kavramı ile bağdaşan doğal ve toplumsal gerçeği içinde anlamlı ve mutlu bir yaşam sürdürmesinde, bireye profesyonel kimselerce yapılan bilimsel ve sistematik yardım sürecidir (Özoğlu, 1977: 116).

Teftište yapılan rehberlik, bireyin kendisini ve çevreyi tanınması, bireysel sorunlarını çözmesi, karar vermesi, bulunduğu ortama uyum sağlaması, kendisini geliştirmesi ve mutlu olması için yapılan çalışmadır. Müfettiş, rehberlik ve yardım sürecinde davranışlarına ayrı bir özen gösterme durumundadır. Teftiş edilenin ya da sorun yaşayan kişinin moral ihtiyacı vardır ve kişi becerikli olduğu konularda bile beceriksiz davranmaya, derse ve ders dışı çalışmalara karşı isteksiz olmaya, işe geç gelmeye, devamsızlık yapmaya başlar. Bazı insanlar, yardım gereksinimlerini belli etmekten kaçınırlar. Müfettişin bunları bulabilmesi, ilgi ve duyarlılığı gerektirir. Birey, konuşma gizliliğinin sağlanacağı konusunda güven duymalıdır. Müfettiş, karşısındakine saygı göstermeli, öğrendiklerini kötüye kullanmamalı, onlardan, başka amaç için yararlanmamalıdır. Rehberlik ve yardım görüşmelerinde rahat bir ortam yaratılmalı, sorgulama havası verilmemeli, görüşme aceleye getirilmemelidir. Müfettişin amacı danışanın gücünü artırmak, onu özgür ve sorumlu yapmak olmalıdır. Nesnelliğın sağlanması için sorunların, kişisel görüşlerden ayrı tutulması da gerekir (Başar, 2000: 71,72).

Bir okulda yapılan çalışmalarla amaçlara ulaşılması çevrenin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve uyum sağlanması, ders dışı etkinliklerinin ve eğitsel kol çalışmalarının başarılı olmasında rehberlik önemli rol oynar.

Okul yönetici ve öğretmenlerine yapılacak rehberlik çalışmaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Büyükışık,1989: 12).

1. Okul amaçlarının iyi anlaşılmasına, benimsenmesine, ulaşılmasının gerekliliğine inanılmasına yardımcı olma
2. Okulda genel, sınıf ve zümre öğretmen toplantılarının amaçlarına uygun yapılmasını sağlama
3. Okulda bulunan görevliler arasında olumlu ilişkilerinin kurulmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunma
4. Okuldaki yönetici, öğretmen ve uzman personeli güdüleme ve morallerini yükseltme
5. Okuldaki görevlilerin karşılaştıkları sorunları ortaya koymalarında, çözümediklerine karar vermelerinde yardım etme

6. Okul çalışmalarının çevreye tanıtılmasına, çevrenin katkı ve katılımının sağlanmasına yönelik çalışmaları yapma.

Okul çalışanlarının çevreye, yeni atananların göreve uyumu, kendi kendilerini yetiştirmeleri; öğrencileri tanıma, araç-gereç kullanma, ders işleme, değerlendirme gibi öğretimle ilgili konularda ve okul çevre ilişkileri, öğrenci rehberliği, sınıf öğretmenliği, eğitsel kol çalışmaları gibi eğitimle ilgili konularda yapılacak her tür yol gösterme ve yardımcı olma hizmetleri, denetçinin rehberlik ve yardım rolleri içindedir (Karagözoğlu, 1977: 28, Bursalıoğlu, 1982: 173; MEB, 1982:2). Rehberlik, yol gösterme değil, yollar göstermedir.

Eğitim denetçisi, sorunları çözümlenerek etkenlerini ve kaynaklarını ortaya koyabilmeli, gerektiğinde uzlaştırıcı, yöntem ve olanak bulucu olabilmelidir. Olanak, çoğu kez kurum sınırları veya çevresi dışına çıkmadan bulunabilir. Denetçi, bireysel sorunların çözümü için de gerektiğinde il veya merkez örgütü üzerinde etkisini kullanabilmelidir. Bu kullanım, denetçinin yeterliklerine bağlıdır.

Bazı insanlar, yardım gereksinmelerini belli etmekten kaçınırlar. Denetçinin bunları bulabilmesi, ilgi ve duyarlılığı gerektirir. Denetçi bu durumda yardım girişimini başlatıcı olmalı, ama bunu bireye fark ettirmemeye çalışmalıdır.

## 2.6. İlgili Araştırmalar

### 2.6.1. Yapılan Araştırmalar

Türk eğitim sisteminde, denetim konusunda ilk araştırma Galip Karagözoğlu (1972) tarafından yapılmıştır. Bakanlık müfettişliği kurumunun, Türk eğitim sistemindeki genel görüşünü, denetim konusunda öğretmen ve müfettişlerin görüşlerini saptamayı amaçlayan “Türk Eğitim Düzeninde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü” adlı çalışmada elde edilen bulgular özetle şunlardır: Öğretmenler, denetim sisteminin eğitim ve öğretim etkinliklerinin gelişmesine yardım ettiğine, müfettişler yardımcı

oldukları kanısındadırlar. Müfettişler; denetimler sırasında, öğretmenlere eğitim-öğretim alanında rehberlik ettiklerini belirtmelerine karşın, öğretmenler bu tür rehberliklerin arada sırada yapıldığını ve yararsız olduğunu düşünmekte. Denetçi ve öğretmenler, denetçilerin esas görevinin öğretmene rehberlik etme olması ve soruşturma görevinin denetçilerden alınması konusunda görüş birliği içindedirler. Gerek öğretmenlerin gerekse denetçilerin çoğunluğu (%80) denetim sisteminin değişmesini istemektedir.

Kaya'nın (1976) yaptığı araştırmaya göre; araştırmaya katılan eğitim yöneticileri teftiş sistemini yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle ilköğretim müdürleri, ilköğretim müfettişlerinin çalışmalarını sisteme olan katkıları açısından çok yetersiz bulmuşlar ve ilköğretim müfettişlerinin kaldırılması yönünde görüş belirtmişlerdir.

Yine Galip Karagözoğlu (1977) tarafından yapılan "İlköğretimde Teftiş Uygulamaları" adlı araştırmasında: Öğretmenlerin ve milli eğitim müdürlerinin, denetmenlerin mesleki yeterlikleri konusunda olumsuz görüş belirtmelerine karşılık, denetmenler kendilerinin yeterli oldukları kanısındadırlar. Öğretmenler, eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanması ve yürütülmesi konusunda denetmenlerden gerekli yardımı görmedikleri görüşündedirler. Ders denetim raporları, öğretmenler tarafından bir tehdit unsuru olarak görülmekte iken; denetmenler, öğretmen ve okul müdürlerinin gerekli çabayı göstermedikleri, işbirliği yapmadıkları kanısındadırlar. Öğretmenlere göre, öğretmen başarısına ilişkin denetmen kanısını etkileyen durumlar, eğitim-öğretim etkinliklerinden çok, sınıf temizliği, kıyafet ve denetmene gösterilen ilgidir.

Aynı yıl Fevzi Öz (1977) tarafından yapılan "Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü" adlı araştırmasında; İlköğretim denetmenlerinin görevleri gereği olan uygulamadaki mesleki faaliyetlerinin, mevzuatın gerektirdiği ve modern denetim anlayışının öngördüğü faaliyetlere kıyasla yeterlik durumlarının saptanması amaçlanmıştır. Araştırmada şu sonuçlara varılmıştır: İlköğretim müfettişlerinin, mevzuata ve modern teftiş anlayışına göre yapmaları gerekenler ile uygulama arasında önemli eksiklikleri bulunmaktadır. Mevzuat gereği yapılması gerekenler, modern teftiş anlayışına uymamaktadır. Meslekte çok çalışmış olanlar, az çalışmış olanlara rağmen

mevzuata daha çok hakim ve uygulamada daha çok yardımcı olmaktadır.

Denetim alanında "Müfettiş Yeterlikleri" konulu bir araştırma da Nezahat Seçkin (1978) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada esas amacın denetmen yetiştirme sorununa bir çözüm getirmek olduğu görülmektedir. Araştırmacı Nezahat Seçkin'in de belirttiği gibi, denetmenler teftişin değiştirme işlevinden çok sürdürme işlevini önemseyip denetmen yeterliklerini bu bakış açısı ile değerlendirmekte ve denetimin teknik yönüne daha çok ağırlık vermektedirler.

Bilir (1982) "Temel Eğitim Müfettişlerinin Yetiştirilmesi" konulu yaptığı çalışmada, ilköğretim müfettişleri kendilerini teftiş teknikleri ve mevzuata hakimiyet açısından yeterli, inceleme ve araştırma konularında ise, çok az yeterli bulmuşlardır. Ayrıca sekiz yıllık temel eğitim okul sistemi içinde, branş ve alan müfettişliğine gereksinim olduğu belirtilmiştir.

Başar (1986), "İlköğretim Müfettişlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi" adlı çalışmada: Müfettiş yetiştirilmesinin kurs ve seminerlerle çözümlenebilecek bir sorun olmadığını, müfettişin uzmanlık eğitiminden geçmiş olmasını, lisansüstü öğrenim görmesinin gerektiği; müfettişin lisansüstü öğrenimi, rehberlik, öğreticilik, yönetim, araştırma ve soruşturma boyutlarını kapsamaması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Teftiş süreci ve işlemlerinde olabilecek değişkenlerin yanlıgılarının en aza indirilmesi için teftişi etkileyebilecek değişkenlerin gözetilmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Karakaya (1988) "İlköğretimde Teftiş ve Güçlükler" konulu yaptığı çalışmada: Teftişte kullanılan ölçme ve değerlendirme ölçeklerinin yetersiz olduğu, Teftişlerde kullanılan yöntem ve tekniklerin çağdaş nitelikte olmadığı, İlköğretimde teftiş sisteminin geliştirilmesi için, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine yeterince yer verilmediği, şeklinde özetlenebilir.

Açıkgöz'ün (1990) yapmış olduğu "İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetiminin İlkelerini Uygulama Derecesi" adlı çalışmada elde edilen bulguları şu şekilde özetleyebiliriz: Müfettişler okullarda yaptıkları teftiş sayısını yetersiz

bulmaktadırlar. Mufettişler teftişi bir yere ulaşmak zorunluluğu gibi zamansal sınırlılıklar nedeniyle erken kestikleri kanısındadırlar. Mufettişlerin çoğunun teftiş anlayışları birbirine göre farklılıklar göstermektedir.

Arabacı'nın (1995) yapmış olduğu "İlköğretim Mufettişlerinin Denetim Konusundaki Yeterlikleri" adlı araştırmanın sonucunda ilköğretim mufettişlerinin denetimde amaçlılık, planlılık, sorumluluğu paylaşma, denetimi katılanlarla birlikte değerlendirme, denetimde süreklilik ilkelerinin uygulanması konusunda yönetici ve öğretmenlerden farklı görüşte olduklarını tespit etmiştir.

Ouston (1995), tarafından yapılan "Denetim Aracılığıyla Okulu Geliştirme" adlı çalışmada İngiltere'de 1992 eğitim yasası ile kurulan OFSTED incelenmiştir. Araştırmada okul gelişim planları ve denetim sisteminin okulların gelişimine ne oranda katkı koyduğu ortaya konulmuştur. Araştırma verileri, 1992 - 1993 öğretim yılında denetime tabi olmuş olan 282 okulda görev yapan öğretmenlere gönderilen anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Anketleri yanıtlayan öğretmenlerin büyük çoğunluğu OFSTED denetim sürecinin okullarının gelişimine olumlu katkılar koyduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Okutan (1996) "İlkokullarda Kurum Teftişinin Değerlendirilmesi" konulu doktora çalışmasında; ilköğretim mufettişleriyle okul müdürlerinin "kurum teftişi"ne ilişkin değerlendirmeleri arasında her boyutta anlamlı fark bulunmuştur. Okul müdürleri, ilköğretim mufettişlerinin "kurum teftişinin" tüm boyutlarını "Çok" denetlediklerine inanmaktadırlar. Okul müdürleri, mufettişlerin kendilerini "Çok" denetlediklerini düşünmektedirler. İlköğretim mufettişlerinin "kurum teftişi"ni değerlendirmelerinde, öğretim ve kıdem bakımından fark vardır. Ancak bu fark her zaman üst öğrenim görmüş olanlar ile ve daha fazla kıdemliler lehinde ortaya çıkmamaktadır. Okul müdürlerinin de "kurum teftişi"ne ilişkin görüşlerinde öğrenim ve kıdemleri bakımından farklılık vardır.

Terzi'nin (1996) yapmış olduğu "İlköğretim Mufettişlerinin Teftiş Sorunları" adlı araştırma sonucunda, ilköğretim mufettişleri teftiş sürecini değerlendirme



boyutunda, orta derecede bir değerlendirme yapabildikleri ve aralarında orta derecede bir uygulama birliği olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Korkmaz'ın (1998) yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Müdürlerinin; Müfettişlerin, Yönetici Teftiş ve Değerlendirme Etkinliklerine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmada ulaşılan sonuçlar özetle şu şekildedir: Müfettişlerin, fiziki durum denetim alanındaki teftişlerini okul müdürleri orta derecede yeterli bulmaktadırlar. Okul müdürleri, müfettişlerin eğitim-öğretim işleri denetim alanına ilişkin teftişlerini orta derecede yeterli bulmuşlardır. Müfettişlerin, yönetim işleri denetim alanına ilişkin teftişlerini okul müdürlerini orta derecede yeterli bulmaktadırlar. Müfettişlerin, büro işleri denetim alanına ilişkin teftişlerini okul müdürlerini orta derecede yeterli bulmaktadırlar.

Turan'ın (1999) yapmış olduğu “İlköğretim Müfettişleri Kurum Denetiminin Etkililiği” adlı araştırmasında ulaşılan sonuçlar özetle şunlardır: Okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri içerisinde kadınların oranı %5-8 arasında olduğu, İlköğretim müfettişlerinin iş doyumlarının okul müdürlerine göre daha fazla olduğu, İlköğretim müfettişlerinin tamamının öğretmen olarak çalışmış olduğu, İlköğretim müfettişlerinin %63.6'sı sınıf öğretmeni, %36.4'ünün ise diğer branşlardan olduğu, İlköğretim müfettişlerinin %53.7'si hiç yöneticilik yapmamış olduğu, kurum denetiminde incelenecek durum olarak; tüm sorularda ilköğretim okulu müdürlerinin, ilköğretim müfettişlerine göre, kurum denetiminde daha az düzeyde etkili olduklarına inandıkları tespit edilmiştir.

Rowley (1999) tarafından yapılan “Yeni Öğretmenlerin Desteklenmesi ve İyi Bir Rehber” adlı çalışmada öğretmene iyi rehberlik yapacak rehber kişide bazı özelliklerin bulunması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun için öncelikli olarak rehberlik yapan kişinin öğretmene yardım etmeyi kendine amaç edinmiş olması, empatik bir yaklaşıma öğretmeni anlayabilmesi ve öğretmeni önyargısız olarak kabul edebilmesi gerekir. İstendik bir rehber, öğretmene gereksinim duyduğu öğretimsel destek konusunda yeterli olmalıdır. Rehberin, insan ilişkilerinde etkili olmalı, insan ilişkilerindeki sorunları çözebilmesi, etkili insan ilişkileri hususunda başarılı olmalıdır. Rehberin, sürekli

öğrenen bir kişi modeli ile öğretmene örnek olmalıdır. Rehber öğretmene ümit ve iyimserlik asılamalıdır.

Uludağ'ın (2000) yapmış olduğu “Eğitimde Etkili Denetim” adlı araştırmasında özetle şu sonuçlar elde edilmiştir: Kavram olarak etkililik, amaçların gerçekleşme derecesinin ifadesidir. Amaçlar ne kadar gerçekleşiyor ise örgüt o kadar etkilidir. Eğitim süreci, eğitim denetiminin amaçlarını gerçekleştirilmesi durumunda etkili olmaktadır. Etkililik ölçme ve değerlendirmeye dayalı bir kavramdır. Etkili olup olunmadığı, ancak etkili bir ölçme ve değerlendirmeyle anlaşılabilir. Etkili denetim, durumsaldır duruma göre en etkin denetim yöntem ve tekniklerini kullanmayı gerektirmektedir. Eğitimde etkili denetim insan ilişkilerine dayalıdır. Etkili denetimin amaçlarından biriside insan kaynaklarını geliştirmedir. Etkili denetimde sadece eğitim sürecini değil, denetim sürecini de değerlendirme zorunluluğu vardır. Etkili denetimde, denetmen işe alınmadan önce iş niteliklerine göre seçilmesi ve yetiştirilmesi esastır.

Memişoğlu'nun (2001) yapmış olduğu “Çağdaş Eğitim Denetim İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı araştırmanın sonucunda; denetim uygulamalarında çağdaş eğitim denetimi ilkelerine ne derece uyulduğuna ilişkin müfettiş, öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır. Bu durum denetim uygulamalarına ilişkin müfettiş, öğretmen ve yönetici grupları görüşleri arasında henüz beklenen düzeyde görüş birliğinin oluşturulamadığı biçiminde değerlendirilebilir.

Yalçın'nın (2001) yapmış olduğu “İlköğretim Okullarında Kurum Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar” konulu çalışmasında; ilköğretim müfettişlerinin, okulların fiziki yapısında engelli öğrenciler için alınan önlemlerin yetersiz olduğunu ve sivil savunma tedbirlerinin yeterli düzeyde olmadığı görüşünü paylaştıklarını, müfettişlerin çoğunluğunun okul müdürleri ile informal ilişkilerinin az düzeyde olduğunu, denetime ayrılan sürenin yetersizliğinin denetimin niteliğini düşürdüğü sonuçlarına ulaşmıştır.

Wagner (2001) tarafından yapılan “İlköğretim Seviyesinde Çalışan Öğretmenlerin Bireysel Anlamda Liderlik Kapasitelerini Kullanmalarında Kliniksel

Denetimin Önemi” çalışmasında; öğretmenlerin liderlik özelliklerini kullanmalarının hem sınıf hem de okul için eğitimsel anlamda önemli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin bireysel anlamda liderlik vasıflarının gelişmesinde kliniksel denetim uygulamalarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun okulun amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunacağı, dolaylı olarak da öğrenci başarısını da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Barutçu'nun (2003) yapmış olduğu “Müfettiş Yönetici ve Öğretmenlerin Bakışları Açısından Yönetici Teftiş Formu'nda Yer Alan Davranışların Önem ve Gösterilme Düzeyi” adlı araştırmasında özetle şu sonuçlara ulaşmıştır: “Kurumun Fiziki Durumu” ile ilgili davranışların öğretmen, okul yöneticileri ve müfettişler tarafından birbirlerine yakın cevaplarla değerlendirilip denetimde çok önemli olarak değerlendirilmiştir. “Eğitim Öğretim ve Değerlendirme” ile ilgili davranışların öğretmenler ve müfettişler tarafından önem düzeyi okul yöneticilerine göre daha önemli olarak değerlendirmişlerdir. “Büro İşleri” ile ilgili davranışların öğretmen, okul yöneticileri ve müfettişler tarafından önemli olarak değerlendirilirken, özellikle okul müdürleri bu davranışların önemini öğretmen ve müfettişlere göre daha fazla olarak nitelendirmişlerdir. “Yönetim ve Çevre İlişkileri” ile ilgili davranışların öğretmen, okul yöneticileri ve müfettişler tarafından çok önemli olarak değerlendirilmiş, özellikle müfettişler bu kategorideki davranışların uygulanma seviyesini okul yöneticileri ve öğretmenlere göre daha düşük olarak görmüşlerdir.

Öztürk, Demirtaş ve Arabacı (2003) tarafından yapılan: “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin Analizi” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: ilköğretim müfettişlerinin, yönetmeliğin "seçilme koşulları" ile ilgili getirdiği değişikliklerden bazılarını benimserken çoğunu benimsemedikleri, "yetiştirme" ile ilgili maddelere "orta" düzeyde, "görev alanları" ile ilgili maddelere ise "kısmen" ve "çok" düzeylerinde katıldıkları saptanmıştır.

Sarpkaya'nın (2004) ilköğretim denetçilerine yaptığı “İlköğretim Denetmenlerinin Denetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar” adlı araştırmasında özetle şu bulgulara ulaşmıştır: Denetçiler denetim öncesinde öğretmenler hakkında yeterli bilgi

elde edememektedir, Denetçi başına 125 öğretmen düşmektedir. Denetçilerin %70'i öğretmenlere ayırdıkları 2 saatlik sürenin yeterli olduğunu düşünmektedirler, Denetçilerin kendilerini geliştirme ve yeniliklere açıklık konusunda isteksiz oldukları Sonucuna ulaşmıştır.

Rizzo (2004), tarafından yapılan: “Öğretmen ve Denetmenlerin Denetim ve Değerlendirmeye Yönelik Algıları” adlı çalışmasında devlet, özel ve dini okullarda görev yapan öğretmenlerin, okullarında yapılan denetim ve değerlendirmeye denetime ilişkin öğretmen algıları araştırılmıştır. Denetmen ve öğretmenlerin mevcut denetim sistemine yönelik algıları ile arzu ettikleri ideal denetim sistemine yönelik algılarına ve her iki grubun algıları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma sonucuna göre, denetmenlerin algıları daha yüksek çıkmakla beraber hem denetmenlerin hem de öğretmenlerin mevcut denetim sistemini değerlendirirken güven, işbirliği ve mesleki gelişime verilen ortak desteğin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. İdeal denetime yönelik algılarda ise hem öğretmen hem de denetmenlerin denetimin daha yakın aralıklarla yapılmasından yana oldukları, diğer öğretmenler, veliler ve öğrencilerden elde edilen girdilerin de denetim sürecine sokulması yani sürece okulun diğer paydaşlarının da dahil edilmesini istedikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda, denetimde güven, işbirliği ve mesleki gelişimin merkez alındığı, denetim sürecinde öğretmene sürekli dönüt verilmesini istedikleri görülmüştür arasındadır.

Bostancı'nın (2005) yapmış olduğu “Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında; Milli Eğitim Bakanlığındaki mevcut teftiş alt sisteminin mevcut örgütlenme biçimiyle, bakanlık ve ilköğretim müfettişi teftiş uygulamalarını farklı kıldığını, teftişte yakınlık ve süreklilik ilkelerine uyulmasını engellediğini, bakanlık müfettişliğinde eğitim alanı dışında gelen müfettişlerin bulunması, ilköğretim müfettişlerinin de genelde sınıf öğretmenliği branşından gelmesi sebebiyle teftişin etkili yapılmamasına neden olduğunu, ilköğretim müfettişlerinin ilköğretim müdürlükleri emrinde örgütlenmesi sonucunda ilköğretim müfettişlerinin yaptırım güçlerini sınırlandırdığını, teftiş sisteminin tek bir çatı altında toplanmasının teftiş sisteminin etkililiği için şart olduğunu belirtmiştir.

Kayıkçı'nın (2005) yapmış olduğu “Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyumu Düzeyleri” konulu bakanlık ve ilköğretim müfettişlerini kapsayan araştırmasında: Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sistemi etkili ve verimli çalışmamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin çok sayıda ve önemli derecede yapısal sorunları vardır. Bu sorunlar gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerini olumsuz etkilemekte ve iş doyumunun düşmesine neden olmaktadır. İl bazında örgütlenme ve birden fazla amire (Vali ve Milli Eğitim Müdürlüğü) bağlı olma, “yönetim birliği” ilkesine aykırı olarak denetimin etkililik ve verimliliğini azalttığını tespit etmiştir.

Söbü'nün (2005) yapmış olduğu “İlköğretim Müfettişlerinin Sorunları “adlı araştırmasında elde ettiği sonuçlar şunlardır: İlköğretim müfettişleri, teftiş sisteminin bakanlık ve ilköğretim müfettişliği olmak üzere aynı bakanlıkta ayrı birimler halinde örgütlenmesini sistem bütünlüğüne ve işleyişine ters düştüğüne, İlköğretim müfettişlerinin aynı ilde uzun süre çalışmasını, denetleyenle denetlenen arasındaki ilişkilerin informal ilişkilere dönüşmesine sebep olduğu, kurum teftişi sonunda hazırlayıp, Milli Eğitim Müdürlüğüne sundukları raporların gereğinin yeterince yapılmadığı görüşünde olduklarını tespit etmiştir.

Olgun'un (2005) yapmış olduğu “İlköğretim Okul Müdürlerinin ve müdür yardımcılarının İlköğretim Müfettişlerinin Yapmış Olduğu Denetim Etkinliklerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında özetle şu bilgilere ulaşmıştır: İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları, ilköğretim müfettişleri tarafından fiziksel denetim işleri ile yönetim işlerine dayalı denetim işlerinin “oldukça” yapılabildiğini, ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan ders denetiminin “orta” düzeyde yapılabildiğini, Okul yöneticilerinin; görev, öğrenim durumu, branş ve kıdem değişkenleri yöneticilerin denetim hizmetlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark oluşturmadığı, Eğitim-öğretim sürecinin, yönetim ve fiziki denetime oranla biraz daha az denetlenmesi, eğitim-öğretim sürecinin karmaşık yapı içermesine ve denetlenecek etkinliklerin somut bir şekilde anında gözlenememesi ile açıklanabileceğini sonucuna ulaşmıştır.

Renkler (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Denetmenlerinin İlköğretim Okullarında Öğrenme ve Öğretme süreçleri ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkilik Düzeyleri ” adlı araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Denetçilerin göstermesi gereken davranışların değerlendirilmesinde okul yöneticileri, çoğunlukla “orta”, öğretmenler ise “az” gösterdikleri şekilde görüş bildirdikleri, Denetçiler araştırmanın yöneticilik boyutunda etkili bulunurken, rehberlik, araştırma ve geliştirme boyutlarında yeterince etkili bulunmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Bostancı (2005) tarafından yapılan: “Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Değerlendirmesi” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Türk Eğitim Sisteminin örgüt yapısını oluşturan Milli Eğitim Bakanlığı, kapsamında bulunan eğitim kurumlarında Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ulaşıp ulaşamadığını tespit edip, varsa amaçlardan sapmaları düzelterek gelişimin sağlanabilmesi için teftiş alt sistemini oluşturmuştur. Ancak; Milli Eğitim Bakanlığı teftiş alt sisteminin, bakanlık ve il düzeyinde olmak üzere birbirlerinden bağımsız ikili yapıda örgütlenmiş olması işleyişinde bazı sorunlar yaratmaktadır.

Çığ’ın (2006) yapmış olduğu “İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sonunda Getirmiş Oldukları Önerileri Yerine Getirme Düzeyleri ve Engelleri“ adlı araştırmasında özetle şu sonuçlara ulaşmıştır: İlköğretim okulu müdürleri ve müfettişler, kurum denetimi önerilerinin yerine getirilme düzeyini “Çoğunlukla” olarak algılamışlardır. Bu önerilerden en yüksek yerine getirilen “sınıf geçme defterlerinin düzenlenmesi ile ilgili belirtilen eksikliklerin ne derece giderildiği”dir. En düşüğü ise “okul rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili belirtilen eksiklikleri ne derece giderildiği”dir. Önerilerin yerine getirilmesinde karşılaşılan engellerin başlıcaları; okulların fiziki, ekonomik, teknik ve yardımcı personel yetersizliği, rehber öğretmen ve bilgi eksikliği, veli, öğretmen ve idareci ilgisizliği, mevzuat değişiklikleri ve bürokrasidir.

Töremen ve Hozatlı (2006) tarafından yapılan: “İlköğretim Okul Yöneticilerinin, İlköğretim Denetçilerinin Kurum Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada: Okul yöneticilerinin, ilköğretim denetçilerinin liderlik

davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı irdelenmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ilköğretim denetçilerinin yöneticilere karşı nesnel davranışlar göstermedikleri, kendi fikirlerinde ısrar ettikleri, il merkezinde görev yapan yöneticilerle diğer yöneticiler arasında ayırım yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Özer'in (2006) yapmış olduğu "Branş Değişkeni Açısından ilköğretim Denetçi Yeterliliklerine İlişkin Denetçi ve Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: aynı veya farklı branşlar da olmaları denetçiler açısından yetersizlik olarak görülmediği ancak öğretmenler açısından farklı branşta olmalarının yetersizlik olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Sabancı, Şahin ve Sönmez (2006 ) tarafından yapılan: "Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Yeterlik Alanlarına Göre Denetmenlerin Rehberlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri" adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Denetmenlerin, kişisel gelişim ve program geliştirme, okul ve çevre ilişkileri, öğrenciyi tanıma ve öğrenci kişilik hizmetleri, öğretme ve öğrenme süreci, mesleki değerler ve mesleki gelişim boyutlarında öğretmenlere mesleksi ve kişisel rehberlik görevlerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Buna karşılık öğretmenlerin, belirlenen boyutlara ilişkin olumsuz görüşlere sahip oldukları anlaşılmıştır.

Kunduz'un (2007) yapmış olduğu "İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Eğitim Denetimi İlkelerine ve Kliniksel Denetime Yönelik Davranışlarına Öğretmen Algıları" çalışmasının sonuçları göre şu şekilde özetlenebilir: İlköğretim müfettişlerinin Çağdaş Eğitim Denetimi İlkelerine yönelik davranışlarına ve ilköğretim müfettişlerinin Kliniksel denetime yönelik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları "biraz katılıyorum" düzeyindedir. Öğretmenlerin Kliniksel Denetime yönelik algıları Çağdaş Eğitim Denetimi ilkelerine ilişkin algılarına göre daha olumludur.

Taş ve Günel (2007) tarafından yapılan "İngiltere ve Türkiye'deki Okulların Denetimi" adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: İngiltere ve Türkiye'deki

denetim sistemlerinin karşılaştırıldığında en önemeli farkın denetim organlarının farklılığıdır. İngiltere’de denetim bakanlıktan bağımsız bir kurum olan OFSTED tarafından yapılırken, Türkiye’de denetimin Milli Eğitim Bakanlığına ve Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı Teftiş Kurul başkanlıklarınca yapıldığı görülmektedir. İngiltere’de veliler denetim sürecine aktif olarak katılabilmektedir. Ayrıca okul; velileri, denetçilerin okulda oldukları günler konusunda bilgilendirmek zorundadır. İngiltere’de okulların kendi kendini denetlemesi olarak algılanan içsel denetim yıllardır desteklenmiş ve geliştirilmiş bir konu iken, Türkiye’de okulun kendini değerlendirmesi olan performans değerlendirme yöntemi pilot okullarda deneme aşamasında olan bir uygulama olarak gözlenmektedir.

Memişoğlu ve Gülen (2007) tarafından yapılan: “İlköğretim Müfettişlerinin Öğretim Liderliğine İlişkin Öğretmen Algıları” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: ilköğretim müfettişlerinin öğretim liderliği rollerini kısmen yerine getirdikleri; cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ilgan ve Kıranlı (2007) tarafından yapılan: “Öğretmenlerin Sınıf İçi Etkinliklerinin Denetlenmesinde Klinik Denetim Modeli” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: klinik denetimin öğretmenlerin denetiminde pratik bir model olarak kullanılması uygulaması yaygınlık kazanmamıştır. Bu durumun en önemli nedeni, üniversitelerin kendilerinin Öğretmenlerin Sınıf İçi Etkinliklerinin Denetlenmesinde Klinik ilkelerini belirlerlerken öğretmenlerin denetimini masraflı görmeleridir. Bir klinik denetim programını başarıyla uygulamak için, üniversite öğretmenlerinin klinik denetim programlarını uygulamak için gerekli kaynakları sağlaması ve kamu okulu sınıflarındaki yönetsel gelişmelere bir katkıda bulunması gerekir.

Akbaba ve Memişoğlu (2008) tarafından yapılan “Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Okul yöneticileri, öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri ilköğretimdeki denetimin yeniden yapılandırılması gerektiğini, katılımcıların, yapılan



denetimin istenilen düzeyde olmadığını ve beklentileri karşılamadığını; ayrıca çağdaş denetim ilkeleriyle tutarlı olmadığını ve öğretmenlere rehberlik etmediğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ortak görüş belirttikleri noktalardan birisi de mevcut denetim sisteminin yetersiz olduğu ve işlemediğidir. Öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler performansa bağlı değerlendirmenin avantajlarını; (a) paydaşların denetim sürecine katılmaları, (b) denetimin daha şeffaf olması, (c) öğretilere yapılacak rehberliğe daha fazla zaman ayrılması olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar tarafından vurgulanan en belirgin dezavantaj durumu ise velilerin ve öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesidir.

Gündüz'ün (2008) yapmış olduğu “Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Sisteminin Yenilenme İhtiyacı” adlı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Müfettişler, yapılması düşünülen yenilenmelere büyük bir çoğunlukla (%71-99 aralığında) katılmışlardır. Ancak teftiş sisteminin, daha çok rehberlik ve iş başında yetiştirme odaklı olması, müfettişlerin teftiş ve rehberlik çalışmalarını, bireysel olarak yürütmeleri, teftiş tarihinin ilgili kuruma teftiştten önce bildirilmesi maddelerine katılım düzeyleri diğerlerine göre düşük olduğu görülmüştür. Avusturya, Fransa, İngiltere, Portekiz ve Hollanda teftiş sistemleri ile Türkiye'deki teftiş sistemleri karşılaştırıldığında, müfettiş adaylarının sözlü sınavlarının, birbirinden bağımsız iki ayrı komisyon tarafından yapılması, teftiş sisteminin, merkezi ve bölgesel düzeyde örgütlenmesi, soruşturma görevinin müfettişlerden alınması, teftiş tarihinin ilgili kuruma teftiştten önce bildirilmesi, müfettişlere sistemli ve düzenli olarak hizmet içi eğitim verilmesi, konularında yenilenme ihtiyacı bulunmaktadır.

Ilgan (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Müfettişleri ve Öğretmenlerinin Farklılaştırılmış Denetim Modelini Benimseme ve Uygulanabilir Bulma Düzeyleri” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Farklılaştırılmış Denetim Modelinin kurulması için gerekli unsurlar alt boyutunu, müfettişler ve öğretmenler 'tamamen' benimserken; müfettişler 'büyük ölçüde', öğretmenler ise 'orta' düzeyde uygulanabilir bulmuşlardır. Yoğun mesleki gelişim alt boyutunu, müfettişler 'tamamen', öğretmenler ise 'büyük ölçüde' benimserken; müfettişler 'büyük ölçüde', öğretmenler ise 'orta' düzeyde uygulanabilir bulmuşlardır. İşbirlikçi mesleki gelişim alt boyutunu, müfettişler 'büyük

ölçüde', öğretmenler ise 'tamamen' benimserken; müfettişler ve öğretmenler 'büyük ölçüde' uygulanabilir bulmuşlardır. Özyönetimli mesleki gelişim alt boyutunu, müfettişler 'büyük ölçüde', öğretmenler ise 'tamamen' benimserken; müfettişler 'büyük ölçüde', öğretmenler ise 'orta' düzeyde uygulanabilir bulmuşlardır.

Özmen ve Hozatlı (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Müfettişlerinin Okul Temelli Yönetimin Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Eğitim sistemimize hakim olan merkezi yönetim anlayışı, demografik, ekonomik ve coğrafi özellikleriyle farklılıkları barındıran ülkemizde karar ve uygulama sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Emek, zaman ve para kaybı yanında, sorunların doğru teşhisi, gerekli önlemlerin alınması ve zamanında ve etkili çözümü üretmede bürokratik yapı yeterince etkili olamamaktadır. Ulusal amaçlar, politikalar ve genel kararlarda merkezi yönetime bağlı olmakla birlikte, merkezi yönetimin yönlendirmeleri ve denetimi eşliğinde, program geliştirme, kaynak temini vb. konularda, okul bölgesi ile işbirliği içinde bağımsız hareket edebilen bir okul temelli okul yönetim modeli eğitimsel amaçların etkili şekilde gerçekleştirilmesi ve sosyal ve ekonomik sorunların üstesinden gelmede olumlu sonuçlar yaratabilecektir.

Özmen ve Güngör (2008) tarafından yapılan “Eğitim Denetiminde Etik” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: okul müdürlerinin, başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü olma vb. tutumları yetersiz bulunmuştur. Müfettişler adil değerlendirme yapma yönünden yeterince etkili bulunmamıştır. Etik olmayan yönetici davranışlarının öğretmenlerin başarı ve iş doyumunu olumsuz etkilediği, etik kurallar bakımından ikilem yaşandığı, mesleki bilgi ve beceri yetersizliğinin tükenmişlik yarattığını ortaya koymaktadır.

Memişoğlu ve Sağır (2008) tarafından yapılan: “İlköğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin İşbaşında Yetişmelerinde Müfettişlerin Denetim Rolüne İlişkin Yönetici Algıları” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Yönetici algılarına göre ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmesi için kısmen de olsa çaba gösterdikleri, fakat yeterince katkıda buldukları söylenemez. Yönetici algılarında hizmet yılı, öğrenim seviyesi ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark

yoktur.

Taştan (2008) tarafından yapılan “Çağdaş Eğitim Denetiminde Meslektaş Yardımlaşması” adlı çalışmada; çalışmada meslektaş yardımlaşması programlarıyla, öğretmenlerin sahip oldukları bilgi birikimi ve öğretim becerilerini karşılıklı olarak paylaşırken olumlu ve gelişmeye açık okul kültürünün oluşmasına da katkıda bulunmuş olacakları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak okul kültürü içerisinde öğretim lideri durumunda bulunan müdürlerin, yardımlaşma çalışmalarına karşı tutumlarının olumlu olması gerekmektedir. Yapılan taramalarda Köy Enstitüleri'nde uygulanmış olan “gezici başöğretmen” uygulamasının meslektaş yardımlaşması çalışmalarına örnek oluşturabileceği görülmüştür. Bugün de buna benzer uygulamalar ile öğretmenler arasındaki mesleki diyalog ve işbirliği geliştirilebilir. Ayrıca Türk Eğitim Sistemi içerisinde de meslektaşlar arası yardımlaşmaya örnek olarak gösterilen zümre öğretmenler kurulları bu anlamda daha verimli ve yoğun çalıştırılabilir.

Gök'ün (2009) yapmış olduğu “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasında ilköğretim müfettişleri ve müdürlerin denetim öncesinde, denetim sırasında, denetim sonrasında sorunlar yaşadığı saptanmıştır ve özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri denetim öncesinde kurum denetimine ayrılan süresinin az olmasına ilişkin sorun yaşarken ilköğretim müfettişleri, müdürlere göre zaman baskısını daha çok hissettikleri. Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi sorununa ilişkin değerlendirmede okul müdürleri müfettişlere oranla bu sorunu daha fazla yaşamadıkları. Yöneticinin denetim sırasındaki olumsuz tutum ve davranışları sorununa ilişkin değerlendirmelerde ilköğretim müfettişleri bu sorunu müdürlere göre daha fazla yaşadığı. Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği sorununa ilişkin değerlendirmelerinde ilköğretim müfettişlerinin bu sorunu müdürlere oranla daha fazla hissettikleri. Kurumlarda müfettiş sayısının iş hacmine göre az olması sorununa ilişkin ilköğretim Müfettişlerinin bu sorunu müdürlere göre daha fazla hissettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk (2009) yapmış olduğu “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde

Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasının sonucunda özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri denetim öncesinde okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması ve denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamamasına ilişkin sorun yaşamaktadır. Bu sorunları okul müdürleri daha çok hissetmektedirler. Denetim yapan ilköğretim müfettişleri ortak ölçütler kullanmamakta ve kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinmektedirler. Denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi ve milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olmasına ilişkin sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir. Bu sorunlar ilköğretim müfettişleri tarafından daha fazla hissedilmektedir. İlköğretim müfettişleri ve okul müdürlerinin denetim öncesinde denetim etkinliklerinin müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması, denetimin planlı programlı yapılmaması, denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı alanları denetlemesi, denetim öncesinde okul yöneticileri hakkında ilgililerden bilgi alınmış olması, okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması sorunlarına ilişkin değerlendirmeleri anlamlı farklılık göstermektedir. Okul müdürleri bu sorunları ilköğretim müfettişlerine göre daha çok hissetmektedir. Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması sorununun ilköğretim müfettişleri tarafından okul müdürlerine göre daha önemli olduğu ifade edilmektedir.

Bucak ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan: “İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: İlköğretim müfettişlerinin rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma, araştırma ile ilgili mesleki görevlerini yerine getirme durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif kuvvetli ilişki (korelasyon) bulunduğu ve tükenmişliğin %69'unun ilköğretim müfettişlerinin mesleki görevleriyle ilgili olduğu, buna göre ilköğretim müfettişleri mesleki görevlerini yerine getirdikçe, tükenmişlik düzeylerinin azalacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Erdem (2009) tarafından yapılan: “Osmanlı eğitim sisteminde teftiş” adlı

çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Osmanlı Devleti'nde eğitimin ıslahı ve yaygınlaştırılmasında teftiş mekanizması önemli bir yere sahiptir. Çeşitli maarif memurları ve müfettişleri vasıtasıyla bir teftiş zinciri kurulmaya çalışılmıştır. İlk defa Maarif-i Umumiye Nizamnâmesi ile teftiş müessesesinden beklenen görevler saptanmıştır. İlerleyen yıllarda bu görevi yerine getirecek memurların görev ve sorumluluklarına yönelik resmî düzenlemeler yapılmış, böylece tüm imparatorlukta ortak bir denetim sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Arabacı (2010) tarafından yapılan “Yeniden yapılanma sürecinde eğitimin denetimi ve kaotik durum: Yeni bir model önerisi” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: Çevresel, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, örgütleri değişime zorlamakta ve ortak bir anlayışa itmektedir. Bu amaçla hazırlanan 5018 Sayılı Bütçe Mali Kontrol Kanunu; kamu örgütlerinde hesap verebilir, şeffaf bir denetimi sağlamak için dış ve iç denetim birimlerinin oluşturulmasını öngörmektedir. Ancak birçok kamu örgütünde olduğu gibi, Millî Eğitim Bakanlığı'nda da Bakanlık Teftiş Kurulu, İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı ve iç denetim birimi gibi denetim birimleri arasında yetki ve görev çakışması bulunmaktadır. Denetim sistemi 14, 15, 17. Millî Eğitim Şûralarında, birçok araştırmada ve bilimsel platformda belirtildiği gibi tek çatı altında toplanmalıdır. Denetim birimlerinin adının müfettiş veya iç denetçi olmasının fazla bir önemi bulunmamaktadır. Ancak eğitim sisteminin özelliklerinin göz önüne alınarak yönetsel, öğretimsel alanlarda uzman, çağdaş gelişmelere uygun, açık, hesap verebilir, sayıca yeterli ve nitelikli kadrolardan oluşan bir denetim örgütü zaman geçirilmeden oluşturulmalıdır.

Akbaba ve Memişoğlu (2010) tarafından yapılan: “İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri” adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: ilköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılanmasına ilişkin görüşlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamaya koymaya çalıştığı performans değerlendirmesinden farklı olduğu anlaşılmıştır. İlköğretim müfettişlerinin kafalarındaki yeniden yapılanma öncelikle üçe ayrılmaktadır: genel sistemde, teftiş sisteminde, özlük haklarında ve yetiştirilmelerinde değişiklik. Teftiş sisteminde istenilen değişikliklerin basında genel olarak yapıda ve unvanda değişiklik istemi gelmektedir. İlköğretim

müfettişleri, ilköğretim ve bakanlık müfettişlerinin tek bir çatı altında toplanması ve tek bir unvanla anılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu değişime paralel olarak denetimde uzmanlaşma / branşlaşma, hizmet içi eğitimlerin olması, teknolojik imkânlardan yararlanma, iş yüklerinin azaltılması, özlük haklarında iyileştirme, eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması ve yer değiştirmelere ilişkin yeniden bir düzenlemeye gidilmesi istenmektedir.

Çakırer'in (2010) yapmış olduğu "Türkiye Eğitim denetim Sistemi ile Finlandiya Eğitim denetim sisteminin karşılaştırılması" adlı araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Türkiye'de denetimin merkezîyetçi bir anlayışla iki farklı kurum tarafından yapıldığı, Finlandiya'da ise, yerel bir denetim anlayışı olduğu ve denetimin tek bir kurum tarafından gerçekleştirildiği, Türkiye'de denetmenlerin okullara giderek öğretmen, idareci ve diğer personelle birebir iletişim halinde, kurum denetimleri gerçekleştirdiği, Finlandiya'da ise kurum denetiminin kaldırıldığı ve kurumların kendi denetimlerini kendilerinin yaptığı, Türkiye'de yapılan denetimin halka kapalı olduğu ancak Finlandiya'da eğitim-öğretim yılı sonunda yapılan değerlendirmelerin halka duyurulduğu ve velilerinde denetime aktif olarak katıldıkları, Türkiye'de görev yapan İlköğretim müfettişleri Başkanlığı'nın Finlandiya Eğitim Denetimi Kurulu'na göre daha fazla iş yüküne sahip olduğu saptamıştır.

Çetinkanat ve Sağnak (2010) tarafından yapılan: "İlköğretim ve bakanlık müfettişlerinin iletişim stillerinin karşılaştırılması" adlı çalışmada özetle şu bilgilere ulaşılmıştır: ilköğretim müfettişlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri ilk iki iletişim stiline liderlik ve kuralcılık, en az düzeyde gösterdikleri son iki iletişim stiline kararsızlık ve azarlayıcılık olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Bakanlık müfettişlerinin en çok kullandıkları ilk iki iletişim stiline liderlik ve kuralcılık, en az düzeyde kullandıkları son iki iletişim stiline memnuniyetsizlik ve kararsızlık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim ve Bakanlık müfettişlerinin iletişim stilleri arasında fark bulunmuştur. Bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre liderlik, yardımseverlik / cana yakınlık ve kuralcılık iletişim stillerini daha yüksek düzeyde kullandıkları belirlenmiştir.

Oktar'ın (2010) yapmış olduğu “Eğitim Denetimi Sisteminin Yasal Dayanaklarına Göre Değerlendirilmesi” adlı araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Milli Eğitim Bakanlığı denetim hizmetleri çağdaşlığı yansıtılmamaktadır, Denetim sisteminin yapısından, denetmenlerin sayısal ve niteliksel yetersizliklerinden kaynaklanan önemli sorunlar vardır, denetmenler mesleksenel gelişme konusunda öğretmenlere yeterli rehberlik yapamamaktadır, denetmen yeterlilikleri konusunda ğretmen, yönetici ve denetmenler arasında önemli algı farklılıkları bulunmaktadır.

İlgili araştırmalara ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde Türk Eğitim Sistemi içerisinde bir alt sistem olarak yer alan denetimin işlevine ilişkin beklenen görevleri yerine getirmediği, yapılan denetimlerin durum saptama ve değerlendirme ile sınırlı olduğu denetimin asıl amacı olan düzeltme ve geliştirme öğelerini içermediği sonucuna varılabilir.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımda araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2002: 77).

Bir başka tanıma göre tarama modeli: Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) araştırması denir (Büyüköztürk, 2010: 16). Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile Mardin ili merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve eğitim denetmenlerinin ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri var olan şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2010 - 2011 eğitim öğretim yılında Mardin ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve Mardin İli'nde bulunan eğitim denetmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni



kapsamında 44 ilköğretim okulunda, 44 okul müdürü, 61 müdür yardımcısı ve Eğitim Denetmenleri Başkanlığında görev yapan 50 il eğitim denetmeni olmak üzere toplam 155 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılabileceği düşünüldüğü için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırma için 44 ilköğretim okulunda görev yapan 43 okul müdürü, 59 müdür yardımcısı ve Mardin Eğitim Denetmenleri Başkanlığında görev yapan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 50 il eğitim denetmenine ulaşılmıştır.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak; Gök tarafından yönetici ve denetmenler için geliştirilen ölçme aracı kullanılmıştır. Mardin ili merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve Mardin ili eğitim denetmenlerinin ilköğretim okullarında kurum denetimine ilişkin denetmen ve yönetici görüşleri ölçme aracı kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır. Ölçme aracının uygulanabilmesi için Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ile Mardin Milli Eğitim Müdürlüğü arasında resmi yazışmalar yapılarak Mardin Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni alınmıştır (Ek-2). Ölçme aracı Mardin merkez ilçesinde bulunan okul yöneticilerine ve eğitim denetmenlerine araştırmacı tarafından dağıtılmış, araştırmacı tarafından toplanmıştır. Dağıtılan ve toplanan ölçme araç sayıları Tablo 3-1'de ölçme aracının uygulandığı okullar Tablo 3-2'de gösterilmiştir

**Tablo 3-1. Ölçme Aracı Sayı ve Oranları**

	Gruplar							
	Müdür		Müdür Yardımcısı		Denetmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Gönderilen Anket	44	28,37	61	39,05	50	32,58	155	100,0
Dönen Anket	43	27,42	59	38,06	50	32,25	152	97,73
Değerlendirmeye Alınan Toplam	43	27,42	59	38,06	50	32,25	152	97,73

Tablo 3-1'e göre; ölçme aracı 44 müdür, 61 müdür yardımcısı ve 50 denetmen olmak üzere toplam 155 kişiye dağıtılmıştır. Ölçme aracı gönderilen 44 müdürden 43'ü, 61 müdür yardımcısından 59'u ve 50 eğitim denetmenden 50'sinden ölçme aracı geri

dönmüştür. Geri dönen ve değerlendirmeye alınan 44 müdürden 43'ünün, 61 müdür yardımcısından 59'unun ve 50 eğitim denetmenden 50'sinin ölçme araçları değerlendirmeye alınmıştır.

**Tablo 3- 2. Araştırmanın Evrenini Oluşturan Okullar**

Sıra No	Okul Adı
01	Ortaköy Cumhuriyet İlköğretim Okulu
02	Vali Alaattin Turhan İlköğretim Okulu
03	Kabala Atatürk İlköğretim Okulu
04	Abdülhamit İncioğlu İlköğretim Okulu
05	Anafartalar İlköğretim Okulu
06	Kocatepe İlköğretim Okulu
07	Vatan İlköğretim Okulu
08	Dara İlköğretim Okulu
09	Fatih İlköğretim Okulu
10	Yaylı İlköğretim Okulu
11	Kabala Şakir Nuhoglu İlköğretim Okulu
12	Şehit Pilot Teğmen Ayfer Gök İlköğretim Okulu
13	Sultan Köy İlköğretim Okulu
14	Yahım İlköğretim Okulu
15	Ortaköy Atatürk İlköğretim Okulu
16	Kabala 100. Yıl İlköğretim Okulu
17	Arpatepe İlköğretim Okulu
18	Altınova İlköğretim Okulu
19	Artukoğlu İlköğretim Okulu
20	Şehit Üsteğmen Seyhan İlköğretim Okulu
21	Noter Cevdet İlköğretim Okulu
22	21 Kasım İlköğretim Okulu
23	Gazipaşa İlköğretim Okulu
24	Ebulula İlköğretim Okulu
25	Dumlupınar İlköğretim Okulu
26	Akıncı İlköğretim Okulu
27	Göllü İlköğretim Okulu
28	Eryeri İlköğretim Okulu
29	Sakarya Aycan İlköğretim Okulu
30	Atatürk İlköğretim Okulu
31	Kabala Kayacan İlköğretim Okulu
32	Cevizlik İlköğretim Okulu
33	75. İMKB İlköğretim Okulu
34	Hikmet Uluğbay İlköğretim Okulu
35	13 Mart İlköğretim Okulu
36	Abdulkadir Tutaşı İlköğretim Okulu
37	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
38	Kabala Gazi Behiye Nuhoglu İlköğretim Okulu
39	TOKİ İlköğretim Okulu
40	Kasımiye İlköğretim Okulu
41	Gülser Mahmut Tatlıdede İlköğretim Okulu
42	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
43	Gülseren Enver Tüfekçioğlu İlköğretim Okulu

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yönetici ve denetmenlerin kişisel bilgilerini elde etmek amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda denetmen ve yöneticilerle ilgili kişisel bilgilere ulaşmak için maddeler bulunmaktadır. Bu bölümde denetmen ve yöneticilere cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, üstlendikleri görevleri (il eğitim denetmeni, müdür, müdür yardımcısı), sorulmuştur.

İkinci bölümde ilköğretim okullarında görevli yönetici ve eğitim denetmenlerine ilköğretim okullarında kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Gök (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okullarında Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri Ölçme Aracı” kullanılmıştır.

Ölçme aracı “Denetim Öncesinde Karşılaşılan Sorunlar”, “Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar”, “Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar”, “Kurum Denetimi İle İlgili Karşılaşılan Genel Sorunlar” başlıkları altında toplam 45 maddedir. Anketin yapı ve içerik geçerliliği ile uzman görüşü Gök tarafından alınmış olup, güvenirlik çalışması ve her boyutun kendi içindeki iç tutarlılığına (Cronbach Alpha) Gök tarafından bakılmış; anketin Cronbach Alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) .84,4 olarak bulunmuştur. Gök tarafından yapılan Cronbach Alpha sonuçları Tablo 3.3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3-3** Ölçme Aracının Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları  
(Gök Tarafından Yapılan)

Ölçme Aracının Boyutları	Boyuttaki Madde Sayısı	Cronbach - Alpha Değeri
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	9	.79,2
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	21	.91,3
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	7	.85,4
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	8	.82
Ölçeğin Bütünü Toplam	1-45	.84,4

Tablo 3-3.’e göre ölçme aracının Cronbach Alpha değerinin (güvenilirlik

katsayısı) Gök tarafından .84.4 bulunduğu, dört alt boyuttan oluşan ölçme aracının güvenilirlik analizi sonuçlarının birinci boyut için .79.2, ikinci boyut için 91,3, üçüncü boyut için .85.4 ve dördüncü boyut için .82 olarak bulunduğu görülmektedir.

Ölçme aracının her boyutun kendi içindeki iç tutarlılığına (Cronbach Alpha) araştırmacı tarafından da bakılmış; ölçme aracının Cronbach Alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) .93,8 olarak bulunmuştur. Araştırmacı tarafından yapılan Cronbach Alpha sonuçları Tablo 3.3.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3 - 4** Anketin Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları  
(Araştırmacı Tarafından Yapılan)

Ölçme Aracının Boyutları	Boyuttaki Madde Sayısı	Cronbach - Alpha Değeri
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	9	.93,9
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	21	.93,9
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	7	.93,8
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	8	.93,9
<b>Toplam</b>	<b>1-45</b>	<b>.93,8</b>

Tablo 3-4’e göre ölçme aracının Cronbach Alpha değerinin (güvenilirlik katsayısı) araştırmacı tarafından 93,8 bulunduğu, dört alt boyuttan oluşan ölçme aracının güvenilirlik analizi sonuçlarının birinci boyut için .93,9, ikinci boyut için .93,9, üçüncü boyut için .93,8 ve dördüncü boyut için 93,8 olarak bulunduğu görülmektedir.

### 3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan ölçek likert tipi beşli dereceleme ölçeğidir. Dereceleme maddeleri, “hiç”, “az”, “orta”, “çok ” ve “pek çok” seçeneklerinden oluşmaktadır. Yanıtlar “pek çok ”dan “hiç”e ve 5’ten 1’e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Verilen aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 3-4’ de verilmiştir.

**Tablo 3-5** Ölçme Aracının Puan Aralığı

Derece	Seçenek Puanları	Seçeneklere Ait Puan Sınırları
Hiç	1	1,00 - 1,80
Az	2	1,81 - 2,60
Orta	3	2,61 - 3,40
Çok	4	3,41 - 4,20
Pek Çok	5	4,21 - 5,00

Tablo 3.5'e göre; 1,00 – 1,80 sınırları arasında kalan 1 puanın, “hiç”, 1,81 – 2,60 sınırları arasında kalan 2 puanın, “az”, 2,61 – 3,40 sınırları arasında kalan 3 puanın, “orta” 3,41– 4,20 sınırları arasında kalan 4 puanın, “çok” ve 4,21 – 5,00 sınırları arasında kalan 5 puanın, “pek çok” derecesine denk geldiği görülmektedir.

Veriler toplanarak araştırmacı tarafından bilgisayarda gerekli programlara yüklenmiştir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yönetici ve eğitim denetmenlerinin kişisel bilgileri tablolaştırılarak ifade edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve il eğitim denetmenlerinin görev durumu, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek üzere “Tek Yönlü Varyans Analizi”, belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de “Tukey HSD testi” uygulanmıştır. Güven aralığı %95 olarak ve  $P < 0,05$  değeri anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmiştir.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla eğitim denetmenleri ile okul müdürleri ile müdür yardımcılarının kişisel bilgileri, denetim öncesi, denetim sırasında, denetim sonrasında ve kurum denetiminde karşılaştıkları genel sorunlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. Deneklerin Kişisel Özellikleri

Araştırma için Mardin ili merkez ilçede bulunan 44 ilköğretim okulunda görev yapan 44 okul müdürü, 61 müdür yardımcısı olmak üzere 105 yönetici ve Mardin İlinde görev yapan 50 eğitim denetmenine anket verilmiş; 43 okul müdürü, 59 müdür yardımcısı ve 50 eğitim denetmeninin anketi geçerli kabul edilmiş ve araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılanların görev, cinsiyet, eğitim ve kıdem durumları Tablo-4.1, Tablo-4.2, Tablo-4.3 ve Tablo-4.4 de gösterilmiştir.

**Tablo 4-1.** Araştırma Evreninde Yer Alan Grupların Görevler Dağılımları

Görev	f	%
Okul Müdürü	43	28,3
Müdür Yardımcısı	59	38,8
Eğitim Denetmeni	50	32,9
Toplam	152	100,0

Tablo 4-1'e göre araştırmaya katılanların katılımcıların %28,3'ünü okul müdürü, %38,8'ini okul müdür yardımcısı ve %32,9'unu da denetmenler oluşturmaktadır.

**Tablo 4-2.** Araştırma Evreninde Yer Alan Grupların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Gruplar							
	Müdür		Müdür Yardımcısı		Denetmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Kadın	1	2,3	3	5,9	3	6	7	4,6
Erkek	42	97,7	56	94,91	47	94	145	95,4
Toplam	43	100,0	59	100,0	50	100,0	152	100,0

Tablo 4-2’de araştırmaya katılanların cinsiyetleri gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %4,6’sının kadın, %95,4’ünün erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan müdürlerin %2,3’nün kadın, %97,7’sinin erkek, müdür yardımcılarının %5,09’unun kadın, %94,91’inin erkek ve denetmenlerin %6’sının kadın, %94’ünün de erkek, olduğu dolayısıyla erkek araştırmacı görüşlerinin araştırmaya daha çok yansıdığı görülmektedir.

**Tablo 4-3.** Araştırma Evreninde Yer Alan Grupların Eğitimlerine Göre Dağılımları

	Gruplar							
	Müdür		Müdür Yardımcısı		Denetmen		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ön lisans	6	13,95	10	16,95	-	-	16	16,95
Lisans	37	86,05	48	81,35	38	76	123	80,9
Yüksek Lisans	-	-	1	1,70	12	24	13	8,6
Doktora	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	43	100,0	69	100,0	50	100,0	152	100,0

Tablo 4-3’de araştırmaya katılanların öğrenim durumları gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %16,95’inin önlisans, %80,9’unun lisans, %8,6’sının yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan müdürlerin %13,95’inin önlisans, %86,05’inin lisans, müdür yardımcılarının %16,95’inin ön lisans, %81,35’ünün lisans, %1,79’ünün de yüksek lisans mezunu, denetmenlerin %76’sının lisans, %24’ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan denetmenlerden önlisans mezunu, müdürlerden de yüksek lisans mezunu ve denek gruplarından doktora mezunu hiç bulunmamaktadır. Denetmenlerin %24 gibi önemli bir bölümünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4-4.** Araştırma Evreninde Yer Alan Grupların Kıdemlerine Göre Dağılımları

	Gruplar					
	Müdür		Müdür Yardımcısı		Denetmen	
	f	%	f	%	f	%
1 – 5 Yıl	-	-	1	1,7	-	-
6 – 10 Yıl	8	18,6	22	37,3	1	2
11-15 Yıl	6	14,0	19	32,2	33	66
16-20 Yıl	6	14,0	2	3,4	12	24
20 Yıl üzeri	23	53,5	15	25,4	4	8
Toplam	43	100,0	59	100,0	50	100,0

Talo 4-4.deki kıdem değişkeni incelendiğinde müdürlerin %18,6'sının 6-10 yıl, %14'ünün 11-15 Yıl, 14'ünün 16-20 yıl, %53,5'inin de 20 yıl üzerinde kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4-4.'deki kıdem değişkeni incelendiğinde müdür yardımcılarının %1,7'sinin 1-5 yıl, %37,3'ünün 6 – 10 yıl, %32,2'sinin 11-15 yıl, %3,4'ünün 16-20 yıl ve %25,4'ünün de 20 yıl üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4-4.'deki kıdem değişkeni incelendiğinde eğitim denetmenlerinin %2'sinin 6 – 10 yıl, %66'sının 11-15 yıl, %24'ünün 16-20 yıl ve %8'inin de 20 yıl üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.2. Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular (Birinci Alt Problem)

Bu araştırmada cevap aranan birinci alt problem; ilköğretim okullarının kurum denetimi öncesinde okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri ve görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemi yanıtlamak amacı ile yönetici ve denetmen görüşlerinin ortalamaları hesaplanmış, yönetici ve denetmen görüşlerinin arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını bulmak için t – testi , varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo: 4.2.1, Tablo: 4.2.2, Tablo: 4.2.3, Tablo: 4.2.4, Tablo: 4.2.5, ve Tablo: 4.2.6.'da gösterilmiştir.



#### 4.2.1. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum denetimi öncesinde okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar Tablo 4-2.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4 - 2.1. Okul Müdürlerinin Kurum Denetimi Öncesi Karşılaştıkları Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam		- X	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Kurum denetimi zamanının, Denetim öncesinde duyurulmaması	10	23.3	5	11.6	8	18.6	4	9.3	16	37.2	43	100	3.25	1.61
2. Denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması	7	16.3	4	9.3	7	16.3	6	14	19	44.2	43	100	3.60	1.52
3.Denetimin planlı programlı Yapılmaması	14	32.6	8	18.6	5	11.6	5	11.6	11	25.6	43	100	2.79	1.62
4.Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması	4	9.3	8	18.6	13	30.2	6	14	12	27.9	43	100	3.32	1.32
5.Bir önceki denetimdeki Önerilerin müfettişlerce izlenmemesi	4	9.3	7	16.3	14	32.6	10	23.3	8	18.6	43	100	3.25	1.21
6.Denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı alanları denetlemesi	14	32.6	5	11.6	9	20.9	10	23.3	5	11.6	43	100	2.69	1.43
7. Denetim öncesinde okul yöneticileri hakkında ilgililerden bilgi alınmış olması	10	23.3	7	16.3	13	30.2	6	14	7	16.3	43	100	2.83	1.37
8. Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi	7	16.3	7	16.3	7	16.3	4	9.3	18	41.9	43	100	3.44	1.56
9.Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması	3	7	5	11.6	7	16.3	9	20.9	19	44.2	43	100	3.83	1.30
<b>TOPLAM</b>	<b>73</b>	<b>18.86</b>	<b>56</b>	<b>14.47</b>	<b>83</b>	<b>21.44</b>	<b>60</b>	<b>15.50</b>	<b>115</b>	<b>29.73</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>3.22</b>	<b>0.80</b>

Tablo 4-2.1’e göre okul müdürlerinin kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %18.86 ile “Hiç Katılmıyorum”, %14.47 ile “Az Katılıyorum”, %21.44 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum”, %15.50 ile “Çok Katılıyorum”

ve %29.73 ile “Pek Çok Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin 0.80 standart sapmayla kurum denetimi öncesinde karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.22$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak okul müdürlerinin kurum denetimi öncesinde yaşadıkları sorunların “Orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-2.1 incelendiğinde, “Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.83$ , “Denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması” sorununu  $\bar{x} = 3.60$ , “Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3.44$  aritmetik ortalama ile çok önemli bir sorun olarak görmekteler.

Okul müdürlerinin; “Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması, Denetimi müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamamasını” çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki kurum denetimini müfettiş ve okul müdürünün birlikte planlamaması ve denetimde okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmamasını, çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgularıyla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4-2.1 incelendiğinde, “Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması” sorununu  $\bar{x} = 3.32$ , “Kurum denetimi zamanının, denetim öncesinde duyurulmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.25$ , “Denetim öncesinde okul yöneticileri hakkında ilgililerden bilgi alınmış olması” sorununu  $\bar{x} = 2.83$ , “Denetimin planlı programlı yapılmaması” sorununu  $\bar{x} = 2,79$ , “Denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı alanları denetlemesi” sorununu  $\bar{x} = 2.69$  aritmetik ortalama ile orta derecede sorun olarak görmekte-dirler.

#### 4.2.2. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerine ait bulgular

Kurum denetimi öncesinde okul müdür yardımcılarının karşılaştığı sorunlar Tablo 4-2.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2.2. Okul Müdür Yardımcılarının Kurum Denetimi Öncesi Karşılaştıkları Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam		- X	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Kurum denetimi zamanının Denetim öncesinde duyurulmaması	13	22	5	8.5	13	22	15	25.4	13	22	59	100	3.16	1.45
2 Denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması	8	13.6	10	16.9	8	13.6	21	35.6	12	20.3	59	100	3.32	1.34
3.Denetimin planlı Programlı yapılmaması	11	18.6	8	13.6	17	28.8	12	20.3	11	18.6	59	100	3.06	1.36
4.Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması	8	13.6	9	15.3	24	40.7	8	13.6	10	16.9	59	100	3.05	1.23
5.Bir önceki denetimdeki önerilerin müfettişlerce izlenmemesi	7	11.9	13	22	19	32.2	7	11.9	13	22	59	100	3.10	1.30
6.Denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı	17	28,8	9	15,3	12	20,3	8	13,6	13	22	59	100	2.84	1.52
7.Denetim öncesinde okul yöneticileri hakkında ilgililerden bilgi alınmış olması	13	22	11	18.6	14	23.7	7	11.9	14	23.7	59	100	2.96	1.47
8.Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi	8	13.6	12	20.3	9	15.3	15	25.4	15	25.4	59	100	3.28	1.40
9.Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması	10	16.9	9	15.3	10	16.9	12	20.3	18	30.5	59	100	3.32	1.47
<b>TOPLAM</b>	<b>95</b>	<b>17.89</b>	<b>86</b>	<b>16.19</b>	<b>126</b>	<b>23.72</b>	<b>105</b>	<b>19.78</b>	<b>119</b>	<b>22.42</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>3.12</b>	<b>0.85</b>

Tablo 4-2.2’ye göre müdür yardımcılarının kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %17.89 ile “Hiç Katılmıyorum”, %16.19 ile “Az Katılıyorum”, %23.72 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum”, %19.78 ile “Çok Katılıyorum”

ve %22.42 ile “Pek Çok Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Müdür yardımcılarının 0.85 standart sapmayla kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.12$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak müdür yardımcılarının kurum denetimi öncesinde yaşadıkları sorunların “Orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-2.2 incelendiğinde, “Denetim etkinliklerini denetmen ve yöneticinin birlikte planlamaması” sorununu  $\bar{x} = 3.32$ , “Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.32$ , “Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3.28$ , “Kurum denetimi zamanının, denetim öncesinde duyurulmaması”  $\bar{x} = 3.16$ , “Bir önceki denetimdeki önerilerin müfettişlerce izlenmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3.10$ , “Denetimin planlı programlı yapılmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.06$ , “Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması” sorununu  $\bar{x} = 3.05$ , “Denetim öncesinde okul yöneticileri hakkında ilgililerden bilgi alınmış olması” sorunu  $\bar{x} = 2.2.96$ , “Denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı alanları denetlemesi” sorunu  $\bar{x} = 2.84$  aritmetik ortalama ile orta derecede önemli görmektedirler.

Müdür Yardımcılarının “Denetim etkinliklerini denetmen ve yöneticinin birlikte planlamaması”, “Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması”, “Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi”, “Kurum denetimi zamanının, denetim öncesinde duyurulmaması”, “Bir önceki denetimdeki önerilerin denetmenlerce izlenmemesi”, “Denetimin planlı programlı yapılmaması”, “Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması” sorunlarını orta derecede önemli bir sorun **olarak** gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

4-2.3. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum denetimi öncesinde eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar Tablo 4-

2.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2.3. Eğitim Denetmenlerinin Kurum Denetimi Öncesi Karşılaştıkları Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam		- X	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Kurum denetimi zamanının denetim öncesinde duyurulmaması	13	26	8	16	12	24	13	26	4	8	50	100	2.74	1.32
2.Denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması	10	20	7	14	19	38	8	16	6	12	50	100	2.86	1.26
3.Denetimin planlı programlı yapılmaması	11	22	13	26	12	24	9	18	5	10	50	100	2.6	1.28
4.Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması	5	10	2	4	15	30	14	28	14	28	50	100	3.60	1.22
5. Bir önceki denetimdeki önerilerin müfettişlerce izlenmemesi	5	10	10	20	15	30	15	30	5	10	50	100	3.10	1.14
6.Denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı alanları denetlemesi	9	18	18	36	9	18	8	16	6	12	50	100	2.68	1.28
7.Yöneticiler hakkında ilgililerden bilgi alınmış olması	11	22	17	34	9	18	11	22	2	4	50	100	2.52	1.18
8.Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi	8	16	8	16	18	36	12	24	4	8	50	100	2.92	1.17
9.Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması	7	14	13	26	13	26	12	24	5	10	50	100	2.90	1.21
<b>TOPLAM</b>	<b>79</b>	<b>17.55</b>	<b>96</b>	<b>21.35</b>	<b>122</b>	<b>27.11</b>	<b>102</b>	<b>22.66</b>	<b>51</b>	<b>11.33</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>2.88</b>	<b>0.71</b>

Tablo 4-2.3’e göre eğitim denetmenlerinin kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %17.55 ile “Hiç Katılmıyorum”, %21.35 ile “Az Katılıyorum”, %27.11 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum” , %22.66 ile “Çok Katılıyorum” ve %11.33 ile “Tam Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Denetmenlerin 0.71 standart sapmayla kurum denetimi öncesi karşılaşılan

sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 2.88$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak denetmenlerin kurum denetimi öncesi boyutuna ilişkin yaşadıkları sorunlar “orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-2.3 incelendiğinde, eğitim denetmenlerinin “Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması” sorununu  $\bar{x} = 3.60$  **aritmetik** ortalama ile çok önemli bir sorun olarak görmektedir.

Eğitim denetmenlerinin; Kurum denetimine ayrılan sürenin az olmasını çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Açıkgoz’un (1990) da yaptığı “İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Derecesi” adlı çalışmada elde edilen; müfettişler okullarda yaptıkları teftiş sayısını yetersiz bulmaktadırlar ve Müfettişler teftişi bir yere ulaşmak zorunluluğu gibi zamansal sınırlılıklar nedeniyle erken kestikleri kanısındadırlar bulgusunu desteklediği söylenebilir.

Eğitim denetmenlerinin; “Bir önceki denetimdeki önerilerin müfettişlerce izlenmemesini” çok önemli bir sorun **olarak** gördükleri bulgusunu Terzi’nin (1996) da yaptığı “İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları” adlı çalışmada; ilköğretim müfettişleri teftiş sürecini değerlendirme boyutunda, orta derece bir değerlendirme yapabildikleri ve aralarında orta derecede bir uygulama birliği olduğu kanısındadırlar bulgusu ile örtüştüğü söylenebilir.

Tablo 4-2.3 incelendiğinde, eğitim denetmenlerinin “Bir önceki denetimdeki önerilerin müfettişlerce izlenmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3.10$ , “Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi” sorununu  $\bar{x} = 2.92$ , “Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması” sorununu  $\bar{x} = 2.90$ , “Denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması” sorununu  $\bar{x} = 2.86$ , “Kurum denetimi zamanının, denetim öncesinde duyurulmaması” sorununu  $\bar{x} = 2.74$ , “Denetimin planlı programlı yapılmaması” sorununu  $\bar{x} = 2.68$ , “Denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı alanları denetlemesi” sorununu  $\bar{x} = 2.68$  aritmetik ortalama ile orta dereceli bir sorun olarak görmektedir.

Denetmenlerin “Bir önceki denetimdeki önerilerin müfettişlerce izlenmemesi”, “Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi, “Denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması”, “Kurum denetimi zamanının, denetim öncesinde duyurulmaması”, “Denetimin planlı programlı yapılmaması”, sorunlarını orta derecede önemli bir sorun **olarak** gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4-2.3 incelendiğinde, eğitim denetmenlerinin; “değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi” sorununu  $\bar{x} = 2.52$  aritmetik ortalama ile az dereceli bir sorun olarak görmektedirler.

Denetmenler, değerlendirme ölçütlerinin bilinmemesini az dereceli bir sorun olarak değerlendirmeleri, denetmenlerin denetim işini yerine getirirken adil olduklarına inandıkları şeklinde açıklanabilir.

#### 4.2.4. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin görev durumu değişkenine göre ait bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürü, müdür yardımcısı ve denetmenlerin görev durumu değişkenine göre görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-2.4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2.4.** Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Okul Müdür, Müdür Yardımcısı ve Eğitim Denetimi Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	2,885	2	1,442	2,264	0,108
	Gruplar İçi	94,924	149	0,637		
	Toplam	97,808	151			

Tablo 4-2.4’de görüldüğü gibi okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin görev durumu değişkeni bakımından görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “ Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer görev durumu değişkeni açısından denek görüşleri arasında kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin görev durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim öncesi yaşanan sorunlar okul müdürü, müdür yardımcılarını ile denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.2.5. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular

a- Araştırmaya Katılan Müdürlerin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-2.5.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2-5.1** Okul Müdürlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kurum Denetimi Öncesinde Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	5,252	2	1,751	3,131	0,036
	Gruplar İçi	21,809	39	0,559		
	Toplam	97,808	42			

Tablo 4-2.5.1’de görüldüğü kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunları algılamada, kıdem değişkeni açısından, okul müdürlerinin görüşlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bu analize göre;  $p < .05$  bulunmuştur. Bu sonuca göre; okul



müdürleri görüşleri arasında, kıdem değişkeni açısından, denetim öncesi karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farkın nerden kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış ve sonuçlar tablo 4-2.5.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2.5.2** Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunları Algılamada, Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Puanlarının Tukey HSD Testi

Kıdem	Değişkeni	Ortalama Farkı	Standart Hata	P	Fark
A. 6 – 10	B. 11 – 15 Yıl	0,3102	0,4039	0,868	A - D
	C. 16 – 20 Yıl	0,8657	0,4039	0,157	
	D. 21 Yıl ve daha çok	0,8521*	0,3069	0,040	
B. 11 – 16 Yıl	A. 11 – 15 Yıl	- 0,3102	0,4039	0,868	
	B. 16 – 20 Yıl	0,5556	0,4217	0,577	
	C. 21 Yıl ve daha çok	0,5419	0,3428	0,401	
C. 16-20 Yıl	A. 6 – 10 Yıl	-0,8657	0,4039	0,157	
	B. 11 - 15Yıl	-5556	0,4317	0,577	
	C. 21 Yıl ve daha çok	-1362	0,3428	1,000	
D. 21 Yıl ve Daha çok	A. 6 – 10 Yıl	-0,5821*	0,3069	0,040	D - A
	B. 11 - 15Yıl	-0,5419	0,3428	0,401	
	C. 16 – 20 Yıl	1,3692	0,3428	01,000	

Tablo 4-2.5.2 ‘de görüldüğü gibi; ilköğretim okulu müdürlerinin denetim öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin maddelere, 6-10 yıl kıdeme sahip okul müdürleri ile 21 yıl üzeri kıdeme sahip okul müdürleri görüşleri arasında Tukey HSD testine göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin maddelere, 6-10 yıl kıdeme sahip okul müdürleri  $\bar{x} = 3,84$  aritmetik ortalama ile katılırken, 21 yıl ve daha çok kıdeme sahip okul müdürleri  $\bar{x} = 2,99$  aritmetik ortalama ile kısmen katıldıkları görülmektedir. Bu bulguya göre, bu boyuttaki maddeleri, 6-10 yıl kıdeme sahip okul müdürleri, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul müdürlerine göre daha önemli görmektedir.

b - Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-2.5.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2.5.3** Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	0,582	4	0,145	0,187	0,944
	Gruplar İçi	41,998	54	0,778		
	Toplam	42,579	58			

Tablo 4-2.5.3’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar“ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından müdür yardımcılarının görüşleri arasında kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının kıdem durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim öncesi yaşanan sorunları farklı kıdemlere sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c - Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-2.5.4’ de gösterilmiştir.

**Tablo - 4.2.5.4.** Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	2,553	3	0,851	1,722	0,176
	Gruplar İçi	22,731	43	0,494		
	Toplam	97,808	151			

Tablo 4-2.5.4’de görüldüğü gibi denetmenlerinin “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar” alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, denetmenlerin kıdem durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim öncesi yaşanan sorunları farklı kıdemlere sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.2.6. Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular

a - Araştırmaya Katılan Müdürlerin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-2.6.1.’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.6.1** Okul Müdürlerinin Eğitim Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	0,929	1	0,929	1,457	0,234
	Gruplar İçi	26,132	41	0,637		
	Toplam	27,061	42			

Tablo 4-2.611’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından okul müdürü görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar“ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından okul müdürlerinin görüşleri arasında kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin eğitim durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim öncesi yaşanan sorunları farklı eğitimlere sahip okul müdürlerinin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

b - Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-2.6.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2.6.2** Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	0,998	2	0,494	0,665	0,518
	Gruplar İçi	41,591	56	0,743		
	Toplam	42,579	58			

Tablo 4-2.6.2’de görüldüğü gibi müdür yardımcılarının “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından müdür yardımcısı görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar“ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından müdür yardımcılarının görüşleri arasında kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının eğitim durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim öncesi yaşanan sorunları farklı eğitimlere sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c - Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-2.6.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.6.3** Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Öncesi Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	1,052	2	0,526	1,020	0,368
	Gruplar İçi	24,232	47	0,516		
	Toplam	25,284				

Tablo 4-2.6.3’de görüldüğü gibi denetmenlerin “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Öncesi Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, denetmenlerin eğitim durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim öncesi yaşanan sorunları farklı eğitimlere sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.3. Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular (İkinci Alt Problem)

Bu araştırmada cevap aranan ikinci alt problem; ilköğretim okullarının kurum denetimi sırasında okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri ve görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemi yanıtlamak amacı ile yönetici ve denetmen görüşlerinin ortalamaları hesaplanmış, yönetici ve denetmen görüşlerinin arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını bulmak için t – testi , varyans analizi yapılmış ve sonuçlar; Tablo 4-3.1, Tablo 4-3.2, Tablo 4-3.3, Tablo 4-3.4, Tablo 4-3.5, ve Tablo 4-3.6.'da gösterilmiştir.

##### 4.3.1. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum denetimi sırasında okul müdürle karşılaştığı sorunlar ve önem sırası Tablo 4-3.1'de da gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.1** Okul Müdürlerinin Kurum Denetimi Sırasında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam		SS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		$\bar{X}$
10.Kurum denetiminin gurup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması	10	23.3	5	11.6	7	16.3	9	20.9	12	27.9	43	100	3.18	1.54
11.Denetime müfettişin plansız başlaması	12	27.9	6	14	9	20.9	8	18.6	8	18.6	43	100	2.86	1.48
12.Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi	2	7	10	23.3	8	18.6	8	18.6	15	34.9	43	100	3.55	1.31

13.Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi	5	11.6	4	9.3	11	25.6	6	14	17	39.5	43	100	3.60	1.39
14.Müfettişin yöneticiji öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi	13	30.2	6	14	7	16.3	6	14	11	25.6	43	100	2.90	1.60
15.Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması	5	11.6	4	9.3	8	18.6	11	25.6	15	34.9	43	100	3.62	1.36
16.Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi	9	20.9	8	18.6	11	25.6	7	16.3	8	18.6	43	100	2.93	1.40
17.Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması	3	7	7	16.3	8	18.6	10	23.3	15	34.9	43	100	3.62	1.30
18.Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması	9	20.9	3	7	4	9.3	5	11.6	22	51.2	43	100	3.65	1.64
19.Müfettişin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması	3	7	8	18.6	7	16.3	6	14	19	44.2	43	100	3.69	1.38
20.Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi	4	9.3	7	16.3	8	18.6	10	23.3	14	32.6	43	100	3.53	1.35
21.Yöneticinin denetim sırasındaki olumsuz tutum ve davranışları	5	11.6	16	37.2	9	20.9	2	4.7	11	25.6	43	100	2.95	1.39
22.Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği	4	9.3	7	16.3	12	27.9	9	20.9	11	25.6	43	100	3.37	1.29
23.Müfettişin mesleki Yeterliliğinin eksikliği	5	11.6	13	30.2	8	18.6	9	20.9	8	18.6	43	100	3.04	1.32
24-Okul yöneticisinin de kurumdaki etkinlikleri izleme ve değerlendirme görevinin olması	8	18.6	10	23.3	11	25.6	9	20.9	5	11.6	43	100	2.83	1.28
25.Müfettişler arasındaki is Bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi bütünün dikkatte kaçması	6	14	10	23.3	11	25.6	10	23.3	6	14	43	100	3.00	1.27
26.Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması	6	14	4	9.3	15	4.9	0	23.3	8	18.6	43	100	3.23	1.26
27.Denetim sırasında Eleştirilere tepki gösterilmesi	5	11.6	9	20.9	15	34.9	6	14	8	18.6	43	100	3.06	1.26
28.Denetim sırasında övgülerin nesnel olmaması	4	9.3	8	18.6	16	37.2	9	20.9	6	14	43	100	3.11	1.15
29.Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması	8	18.6	7	16.3	15	34.9	10	23.3	3	7	43	100	2.83	1.19
30.Kurumun yıllık Çalışma programının olmaması	10	23.3	10	23.3	10	23.3	7	16.3	6	14	43	100	2.74	1.36
<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>15.06</b>	<b>162</b>	<b>17.</b>	<b>210</b>	<b>23.25</b>	<b>167</b>	<b>18.49</b>	<b>228</b>	<b>5.26</b>	<b>903</b>	<b>100</b>	<b>3.20</b>	<b>0.85</b>

Tablo 4.3.1'e göre okul müdürlerinin kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %15.06 ile "Hiç Katılmıyorum", %17.92 ile "Az Katılıyorum", %23.25 ile "Orta Düzeyde Katılıyorum", %18.49 ile "Çok Katılıyorum" ve %25.26 ile "Pek Çok Katılıyorum" şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin 0.85 standart sapmayla kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.20$  bulunmuştur. Bu ortalamaya dayanarak okul müdürlerinin kurum denetimi sırasında yaşadıkları sorunların "Orta" düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-3.1 incelendiğinde okul müdürlerinin, "Denetmenin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması" sorununu  $\bar{x} = 3.69$ , "Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması" sorununu  $\bar{x} = 3.65$ , "Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması" sorununu  $\bar{x} = 3.62$ , "Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi" sorununu  $\bar{x} = 3.60$ , "Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi" sorununu  $\bar{x} = 3.55$ , "Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması" sorununu  $\bar{x} = 3.53$ , "Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi" sorununu  $\bar{x} = 3.53$  aritmetik ortalama ile çok önemli sorun olarak görmektedirler.

Okul müdürlerinin; Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesini çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Seçkin'nin (1978) de yaptığı "Müfettiş Yeterlilikleri konulu araştırmasındaki; denetmenler teftişin değiştirme işlevinden çok sürdürme işlevini önemsemektedirler bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Okul müdürlerinin; denetmenin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi, Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması sorunlarını çok önemli gördükleri bulgusunu Akbaba ve Memişoğlu'nun (2008) de yaptığı, "Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri" adlı çalışmasında tespit edilen, katılımcıların yapılan denetimleri istenilen düzeyde olmadığı, beklentileri karşılamadığı, ayrıca çağdaş denetim ilkeleriyle tutarlı olmadığını, öğretmenlere



rehberlik yapmadığını ifade etmişlerdir bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Okul müdürlerinin; Müfettişin yöneticinin makam masasına oturmasını çok önemli bir sorun olarak görmeleri okul müdürünün makam masasını okul yönetimi ile özdeşleştirdiği, denetim anında makam masasının denetmene bırakılmasının bir güç kaybı olarak algıladığı, kurum denetiminin genelde okulun müdür odasında yapılıyor olması, müdür odasında bulunan makam masasının denetim anında denetmen tarafından kullanılmasının bir yetki kaybı şeklinde algılandığı söylenebilir.

Tablo 4-3.1 incelendiğinde müdürlerin, “Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği” sorununu  $\bar{x} = 3.37$ , “Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.23$ , “Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması” sorununu  $\bar{x} = 3.18$ , “Denetim sırasında övgülerin nesnel olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.11$ , “Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi”  $\bar{x} = 3.06$ , “Müfettişin mesleki yeterliliğinin eksikliği” sorununu  $\bar{x} = 3.04$ , “Müfettişler arasındaki is bölümü nedeniyle, farklı konuların bütünün dikkatten kaçması” sorununu  $\bar{x} = 3.00$ , “Yöneticinin denetim sırasındaki olumsuz tutum ve davranışları” sorununu  $\bar{x} = 2.95$ , “Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi” sorununu  $\bar{x} = 2,93$ , “Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi” sorununu  $\bar{x} = 2,90$ , “Denetime müfettişin plansız başlaması” sorununu  $\bar{x} = 2,86$ , “Okul yöneticisinin de kurumdaki etkinlikleri izleme ve değerlendirme görevinin olması” sorununu  $\bar{x} = 2,83$ , “Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması” sorununu  $\bar{x} = 2,83$ , “Kurumun yıllık çalışma programının olmaması” sorununu  $\bar{x} = 2,74$  aritmetik ortalama ile orta derecede sorun olarak görmektedirler.

Müdürlerin; Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi, Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi, Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması”, Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi, Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi, Müfettişler arasındaki is bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi bütünün dikkatten kaçması, Denetime müfettişin plansız başlaması, Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması, Müfettişin mesleki

yeterliliğinin eksikliği, Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi, Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması, Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk'ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

#### 4.3.2. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerine ait bulgular

Kurum denetimi anında müdür yardımcılarının karşılaştığı sorunlar ve önem sırası Tablo 4.3.2’de da gösterilmiştir.

**Tablo - 4.3.2. Müdür Yardımcılarının Kurum Denetimi Sırasında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	SS		
10.Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması	13	22	9	15.3	19	32.2	7	11.9	11	18.6	59	100	2.89	1.38
11.Denetime müfettişin plansız başlaması	16	27.1	5	25.4	13	22	8	13.6	7	11.9	59	100	2.57	1.34
12. Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi	7	11.9	10	16.9	20	33.9	10	16.9	12	20.3	59	100	3.16	1.27
13.Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi	3	5.1	5	8.5	15	25.4	13	22	23	39	59	100	4.11	2.76
14.Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi	13	22	13	22	11	18.6	8	13.6	14	23.7	59	100	2.94	1.49
15.Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması	2	3.4	6	10.2	14	23.7	16	27.1	21	35.6	59	100	3.81	1.13
16.Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi	10	16.9	11	18.6	14	23.7	8	13.6	16	27.1	59	100	3.15	1.44
17.Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması	4	6.8	4	6.8	15	25.4	7	28.8	19	32.2	59	100	3.72	1.18

18.Müfettişin yöneticinin Makam masasına oturması	9	15.3	7	11.9	7	11.9	7	11.9	29	49.2	59	100	3.67	1.54
19.Müfettişin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması	4	6.8	10	16.9	14	23.7	13	22	18	30.5	59	100	3.52	1.27
20.Yöneticilerin müfettişten Mesleki rehberlik istememesi	7	11.9	11	18.6	21	35.6	6	10.2	14	23.7	59	100	3.15	1.31
21.Yöneticinin denetim Sırasındaki olumsuz tutum ve davranışları	13	22	8	13.6	23	39	8	13.6	7	11.9	59	100	2.79	1.27
22.Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği	4	6.8	13	22	25	42.4	8	13.6	9	15.3	59	100	3.08	1.11
23.Müfettişin mesleki yeterliliğinin eksikliği	5	8.5	12	20.3	26	44.1	8	13.6	8	13.6	59	100	3.03	1.11
24-Okul yöneticisinin de Kurumdaki etkinlikleri izleme ve değerlendirme görevinin olması	9	15.3	9	15.3	23	39	8	13.6	10	16.9	59	100	3.01	1.26
25.Müfettişler arasındaki iş bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi bütünün dikkatten kaçması	4	6.8	12	20.3	19	32.2	14	23.7	10	16.9	59	100	3.23	1.16
26.Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması	6	10.2	12	20.3	15	25.4	16	27.1	10	16.9	59	100	3.20	1.24
27.Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi	3	5.1	13	22	22	37.3	12	20.3	9	15.3	59	100	3.18	1.10
28.Denetim sırasında övgülerin nesnel olmaması	4	6.8	10	16.9	26	44.1	8	13.6	11	18.6	59	100	3.20	1.14
29.Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması	11	18.6	12	20.3	19	32.2	9	15.3	8	13.6	59	100	2.84	1.28
30.Kurumun yıllık çalışma programının olmaması	13	22	15	25.4	14	23.7	7	11.9	10	16.9	59	100	2.76	1.38
<b>TOPLAM</b>	<b>160</b>	<b>12.92</b>	<b>217</b>	<b>17.52</b>	<b>375</b>	<b>30.26</b>	<b>211</b>	<b>17.03</b>	<b>276</b>	<b>22.27</b>	<b>1239</b>	<b>100</b>	<b>3.19</b>	<b>0.76</b>

Tablo 4-3.2'ye a göre müdür yardımcılarının kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %12.92 ile “Hiç Katılmıyorum”, %17.52 ile “Az Katılıyorum”, %30.26 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum”, %17.03 ile “Çok Katılıyorum” ve %22.27 ile “Pek Çok Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Müdür yardımcılarının 0.76 standart sapmayla kurum denetimi sırasında

karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.19$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak müdür yardımcılarının kurum denetimi sırasında yaşadıkları sorunların “Orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-3.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, “Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi” sorununu  $\bar{x} = 4.11$ , “Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması” sorununu  $\bar{x} = 3.81$ , “Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması” sorununu  $\bar{x} = 3.67$ , “Müfettişin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması” sorununu  $\bar{x} = 3.52$  aritmetik ortalama ile çok önemli sorun olarak görmektedirler.

Müdür yardımcılarının; “Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi” ve “Müfettişin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması” sorunlarını çok önemli gördükleri bulgusunu Rowley’in (1999) da yaptığı, “Yeni Öğretmenlerin desteklenmesi ve İyi Bir Rehber” adlı çalışmasında tespit edilen ...rehberlik yapan kişinin yardım etmeyi kendine amaç edinmiş olması, empatik bir yaklaşımla öğretmeni anlayabilmesi ve önyargısız olarak kabul edebilmesi gerekir, istendik bir rehber, öğretmene gereksinim duyduğu öğretimsel destek konusunda yeterli olmalı, öğretmene sürekli ümit ve iyimserlik aşılmalıdır bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Tablo 4-3.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, “Müfettişler arasındaki iş bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi bütünün dikkatten kaçması” sorununu  $\bar{x} = 3,32$  “Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,20$ , “Denetim sırasında övgülerin nesnel olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,20$ , “Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi” sorununu  $\bar{x} = 3,18$ , “Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi” sorununu  $\bar{x} = 3,16$ , “Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3,15$ , “Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,15$ , “Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi” sorununu  $\bar{x} = 3,15$ , “Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği” sorununu  $\bar{x} = 3,08$ , “Müfettişin mesleki yeterliliğinin eksikliği” sorununu  $\bar{x} = 3,01$ , “Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi”  $\bar{x} = 2,94$ , “Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması”  $\bar{x} = 2,89$  “Okul yöneticileri ile

informal ilişkiler kurulması” sorununu  $\bar{x} = 2,84$ , “Yöneticinin denetim sırasındaki olumsuz tutum ve davranışları” sorununu  $\bar{x} = 3,08$ , “Kurumun yıllık çalışma programının olmaması” sorununu  $\bar{x} = 2,76$  aritmetik ortalama ile orta derecede önemli sorun olarak görmektedirler.

Müdür Yardımcılarının; “Müfettişler arasındaki iş bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi bütünü dikkatten kaçması”, “Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması”, “Denetim sırasında övgülerin nesnel olmaması”, “Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi”, “Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi”, “Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi”, “Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi”, “Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği”, “Müfettişin mesleki yeterliliğinin eksikliği”, “Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi”, “Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması”, “Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması” sorununu, sorunlarını orta derecede önemli bir sorun **olarak** gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4-3.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, “Denetime müfettişin plansız başlaması” sorununu  $\bar{x} = 2,57$  aritmetik ortalama ile az derecede önemli görmektedirler.

#### 4.3.3. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum denetimi anında eğitim denetmenlerinin karşılaştığı sorunlar Tablo 4-3.3’de da gösterilmiştir.

**Tablo 4- 3.3 Denetmenlerin Kurum Denetimi Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	SS		
10.Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması	13	26	15	30	9	18	9	18	4	8	50	100	2.52	1.28
11. Denetime müfettişin plansız başlaması	11	22	10	20	13	26	7	14	9	18	50	100	2.86	1.39
12.Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi	6	12	8	16	16	32	10	20	10	20	50	100	3.20	1.27
13.Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi	8	16	9	18	17	34	8	16	8	16	50	100	2.98	1.28
14.Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi	9	18	11	22	13	26	9	18	8	16	50	100	2.92	1.33
15.Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması	6	12	5	10	19	38	14	28	6	12	50	100	3.18	1.15
16. Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi	3	6	12	24	12	24	11	22	12	24	50	100	3.34	1.25
17.Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması	3	6	4	8	18	36	13	26	12	24	50	100	3.54	1.12
18.Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması	14	28	9	18	10	20	10	20	7	14	50	100	2.74	1.42
19.Müfettişin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması	11	22	16	32	16	32	6	12	1	2	50	100	2.40	1.03
20.Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi	2	4	6	12	18	36	11	22	13	26	50	100	3.54	1.12
21.Yöneticinin denetim sırasındaki olumsuz tutum ve davranışları	1	2	12	24	5	10	18	36	4	8	50	100	3.24	0.98
22.Yöneticinin mesleki Yeterliliğinin eksikliği	1	2	5	10	13	26	16	32	15	30	50	100	3.78	1.05
23.Müfettişin mesleki yeterliliğinin eksikliği	8	16	12	24	15	30	12	24	3	6	50	100	2.80	1.16
24-Okul yöneticisinin de kurumdaki etkinlikleri izleme ve değerlendirme görevinin olması	13	26	18	36	9	18	6	12	4	8	50	100	2.40	1.27

25.Müfettişler arasındaki iş bölümü nedeniyle farklı konuların gözlemlenmesi bütünü dikkatten kaçması	3	6	16	32	17	34	12	24	2	4	50	100	2.88	0.98
26.Denetim sırasında Eleştirilerin nesnel olmaması	6	12	16	32	17	34	10	29	1	2	50	100	2.68	0.99
27.Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi	6	12	16	32	15	30	10	20	3	6	50	100	2.76	1.09
28.Denetim sırasında övgülerin nesnel olmaması	5	10	19	38	18	36	8	16	0	0	50	100	2.5	0.88
29.Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması	6	12	15	30	14	28	11	22	4	8	50	100	2.84	1.14
30.Kurumun yıllık çalışma Programının olmaması	4	8	9	18	16	32	10	0	11	22	50	100	3.30	1.27
TOPLAM	139	13.23	243	23.14	310	29.53	221	21.05	137	13.05	1050	100	<b>2.97</b>	<b>0.64</b>

Tablo 4-3.3'e göre eğitim denetmenlerinin kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %13.23 ile "Hiç Katılmıyorum", %23.14 ile "Az Katılıyorum", %29.53 ile "Orta Düzeyde Katılıyorum", %21.05 ile "Çok Katılıyorum" ve %13.05 ile "Pek Katılıyorum" şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Denetmenlerin 0.64 standart sapmayla kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2.97$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak denetmenlerin kurum denetimi sırasında yaşadıkları sorunların "Orta" düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-3.3 incelendiğinde, denetmenlerin "Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği" sorununu  $\bar{x} = 3.78$ , "Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi" sorununu  $\bar{x} = 3.54$ , "Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması" sorununu  $\bar{x} = 3.54$  aritmetik ortalama ile çok önemli bir sorun olarak görmektedirler.

Eğitim denetmenlerinin; "Yöneticilerin müfettişten mesleki rehberlik istememesi" sorununu çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Özmen ve Güngör 'ün (2008) de yaptığı "Eğitim Denetiminde Etik" adlı araştırmada elde edilen; okul müdürlerinin, başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık olma, farklılıklara karşı hoşgörülü olma vb. tutumları yetersiz bulunmuştur bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Eğitim denetmenlerinin; “Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği” sorununu çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Karagözoğlu’nun (1977) de yaptığı “İlköğretimde Teftiş Uygulamaları” adlı araştırmada elde edilen; ...okul müdürlerinin, gerekli çabayı göstermedikleri, işbirliği yapmadıkları kanısındadırlar” bulgusununun desteklediği söylenebilir.

Eğitim denetmenlerinin; “Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması” sorununu çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Karakaya’nın (1988) de yaptığı “İlköğretimde Teftiş ve Güçlükler” adlı araştırmada elde edilen; teftişte kullanılan ölçme ve değerlendirme ölçeklerinin yetersiz olduğu, teftişlerde kullanılan yöntem ve tekniklerin çağdaş nitelikte olmadığı, ilköğretimde teftiş sisteminin geliştirilmesi için, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine yeterince yer verilmediği bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Tablo 4-3.3 incelendiğinde denetmenlerin, “Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3.34$ , “Kurumun yıllık çalışma programının olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.30$ , “Yöneticinin denetim sırasındaki olumsuz tutum ve davranışları” sorununu  $\bar{x} = 3.24$ , “Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi” sorununu  $\bar{x} = 3.20$ , “Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması” sorununu  $\bar{x} = 3.18$ , “Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi” sorununu  $\bar{x} = 2.98$ , “Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi” sorununu  $\bar{x} = 2.92$ , “Müfettişler arasındaki is bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi bütünün dikkatten kaçması” sorununu  $\bar{x} = 2.88$ , “Denetime müfettişin plansız başlaması” sorununu  $\bar{x} = 2.86$ , “Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması” sorununu  $\bar{x} = 2.84$ , “Müfettişin mesleki yeterliliğinin eksikliği” sorununu  $\bar{x} = 2.80$ , “Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi” sorununu  $\bar{x} = 2.76$ , “Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması” sorununu  $\bar{x} = 2.74$ , “Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması” sorununu  $\bar{x} = 2.68$  aritmetik ortalama ile orta derecede bir sorun olarak görmektedirler.

Denetmenlerin; Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi”, “Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi”, “Rehberlik



ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması”, “Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi”, “Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi”, “Müfettişler arasındaki iş bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi bütünün dikkatten kaçması”, “Denetime müfettişin plansız başlaması”, “Okul yöneticileri ile informal ilişkiler kurulması”, “Müfettişin mesleki yeterliliğinin eksikliği”, “Denetim sırasında eleştirilere tepki gösterilmesi”, “Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması”, “Denetim sırasında eleştirilerin nesnel olmaması” sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4-3.3 incelendiğinde denetmenlerin, “Denetim sırasında övgülerin nesnel olmaması” sorununu  $\bar{x} = 2.58$ , “Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması” sorununu  $\bar{x} = 2.52$ , “Müfettişin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması” sorununu  $\bar{x} = 2.40$  , “Okul yöneticisinin de kurumdaki etkinlikleri izleme ve değerlendirme görevinin olması” sorununu  $\bar{x} = 2.40$  aritmetik ortalama ile az derecede bir sorun olarak görmektedirler.

Denetmenlerin; “Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması” sorununu az derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

#### 4.3.4. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin denetmen ve okul yöneticilerinin görev durumu değişkenine göre ait bulgular

Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar arasında görev durumu değişkenine göre bir farkın olup olmadığı Tablo 4.3.4’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-3.4** Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Eğitim Denetimi, Müdür ve Müdür Yardımcısı Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	1,761	2	0,866	1,525	0,221
	Gruplar İçi	84,562	149	0,568		
Toplam	86,293	151				

Tablo 4-3.4’de görüldüğü gibi okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara” ilişkin denek görüşleri arasında görev durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer görev durumu değişkeni açısından denek görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin görev durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sırasında yaşanan sorunların okul yöneticileri ile denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.3.5. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular

a - Araştırmaya Katılan Müdürlerin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.3.5.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-3.5.1** Okul Müdürlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	3,591	3	1,197	1,728	0,177
	Gruplar İçi	27,013	39	0,693		
	Toplam	30,604	42			

Tablo 4-3.5.1’de görüldüğü gibi “Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından müdürlerin görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdürlerin kıdem durumlarının denetim öncesi karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim öncesi yaşanan sorunları farklı kıdemlere sahip müdürlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

b - Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.3.5.2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-3.5.2** Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	3,370	4	0,843	1,501	0,215
	Gruplar İçi	30,301	54	0,561		
	Toplam	33,671	58			

Tablo 4-3.5.2’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından müdür yardımcıları görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının kıdem durumlarının denetim sırasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisinin olmadığı, denetim sırasında yaşanan sorunları farklı kıdemlere sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c - Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.2.5.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.5.3** Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	2,794	3	0,931	2,449	0,076
	Gruplar İçi	17,493	46	0,380		
	Toplam	20,287	49			

Tablo 4-2.5.3’de görüldüğü gibi “Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, denetmenlerin kıdem durumlarının denetim sırasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sırasında yaşanan sorunları farklı kıdemlere sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

4.3.6. Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular

a - Araştırmaya Katılan Müdürlerin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-3.6.1' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.6.1** Okul Müdürlerin Eğitim Değişkenine Göre Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	0,629	1	0,629	0,861	0,359
	Gruplar İçi	29,974	41	0,731		
	Toplam	30,604	42			

Tablo 4-3.6.1'de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından müdür görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından müdür görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdürlerin eğitim durumlarının denetim sırasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sırasında yaşanan sorunları farklı eğitimlere sahip müdürlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

b - Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-3.6.2' de gösterilmiştir.

**Tablo 4-3.6.2** Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü

Varyans Analizi						
Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	2,401	2	1,200	2,150	0,126
	Gruplar İçi	31,270	56	0,558		
	Toplam	33,671	58			

Tablo 4-3.6.2’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından müdür yardımcıları görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının eğitim durumlarının denetim sırasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sırasında yaşanan sorunları farklı eğitimlere sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c - Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-3.6.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-2.6.3** Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek

Yönlü Varyans Analizi						
Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	0,076	2	0,432	0,088	0,916
	Gruplar İçi	20,21	47	0,430		
	Toplam	20,287	49			

Tablo 4-3.6.3’de görüldüğü gibi eğitim durumu değişkeni açısından eğitim denetmenleri görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4-3.6.1’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, denetmenlerin eğitim durumlarının denetim sırasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sırasında yaşanan sorunları farklı eğitimlere sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.4. Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular (Üçüncü Alt problem)

Bu araştırmada cevap aranan üçüncü alt problem; ilköğretim okullarının kurum denetimi sonrasında okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri ve görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemi yanıtlamak amacı ile yönetici ve denetmen görüşlerinin ortalamaları hesaplanmış, yönetici ve denetmen görüşlerinin arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını bulmak için t – testi, varyans analizi yapılmış ve sonuçlar; Tablo: 4.4.1, Tablo: 4.4.2, Tablo: 4.4.3, Tablo: 4.4.4, Tablo: 4.4.5, ve Tablo: 4.4.6 ‘da gösterilmiştir.

#### 4.4.1. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum Denetimi Sonrasında Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar Tablo 4-4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.1. Okul Müdürlerinin Denetim Sonrasında Karşılaştıkları Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılmıyorum		Toplam		X̄	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
31-Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi	8	18.6	8	18.6	7	16.3	8	16.6	12	27.9	43	100	3.18	1.50
32-Denetim sonuçlarının toplantı yapılarak açıkça duyurulması	12	27.9	6	14	5	11.6	4	9.3	16	37.2	43	100	3.13	1.69
33-Yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi	6	14	6	14	14	32.6	6	14	11	25.6	43	100	3.23	1.35
34-Denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi	6	14	4	9.3	4	9.3	16	37.2	13	30.2	43	100	3.60	1.38
35-Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılmaması	10	23.3	10	23.3	5	11.6	8	18.6	10	23.3	43	100	2.95	1.52
36-Teftiş tebliğ defterine yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması	9	20.9	7	16.3	8	18.6	3	7	16	37.2	43	100	3.23	1.60
37-Teftiş tebliğ defterine Yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi	7	16.3	4	9.3	16	37.2	6	14	10	23.3	43	100	3.18	1.34
<b>TOPLAM</b>														

Tablo 4-4.1’e göre okul müdürlerinin kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %16.3 ile “Hiç Katılmıyorum”, %9.3 ile “Az Katılıyorum”, %37.2 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum”, %14 ile “Çok Katılıyorum” ve %23.3 ile “Pek Çok Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin 1.34 standart sapmayla kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 3.18$  bulunmuştur. Bu



ortalamaya dayanarak okul müdürlerinin kurum denetimi sonrasında yaşadıkları sorunların “Orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-3.3 incelendiğinde okul müdürlerinin, “Denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3,60$  aritmetik ortalama ile çok önemli bir sorun olarak görmektedir.

Okul Müdürlerinin; “Denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi” sorununu çok önemli gördükleri bulgusunu Kaya'nın (1976) da yapmış olduğu araştırmada elde ettiği; ilköğretim müdürleri, ilköğretim müfettişlerinin denetimde getirdikleri önerilerin dikkate alınmaması nedeniyle yapılan bu çalışmaların sisteme olan katkıları yönünden çok yetersiz buldukları bu nedenle ilköğretim müfettişliğinin kaldırılmasını istedikleri bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Tablo 4-3.3 incelendiğinde okul müdürlerinin, “ Teftiş tebliğ defterine yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması” sorununu  $\bar{x} = 3,23$ , “Yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi” sorununu  $\bar{x} = 3,23$  “Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3,18$ , “Teftiş tebliğ defterine yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3,18$ , “Denetim sonuçlarının toplantı yapılarak açıkça duyurulması” sorununu  $\bar{x} = 3,13$  “Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılmaması” sorununu  $\bar{x} = 2,95$  aritmetik ortalama ile orta derecede önemli görmektedirler.

Müdürlerin; “Teftiş tebliğ defterine yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması”, “Yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi” “Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi”, “Teftiş tebliğ defterine yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi”, “Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılmaması” ” sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk'ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

#### 4.4.2. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerine ait bulgular

Kurum Denetimi Sonrasında Müdür Yardımcılarının Karşılaştığı Sorunlar ve Önem Sırası Tablo 4.4.2’ de gösterilmiştir

**Tablo 4.4.2. Müdür Yardımcılarının Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaştıkları Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam		— X	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
31-Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi	13	22	13	22	8	13.6	12	20.3	13	22	59	100	2.98	1.49
32-Denetim sonuçlarının toplantı yapılarak açıkça duyurulması	11	18.6	14	23.7	8	13.6	14	23.7	12	20.3	59	100	3.03	1.43
33-Yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi	8	13.6	9	15.3	10	16.9	16	27.1	16	27.1	59	100	3.38	1.3
34-Denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi	7	11.9	6	10.2	15	25.4	16	27.1	15	25.4	59	100	3.44	1.30
35-Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılması	12	20.3	6	10.2	16	27.1	13	22	12	20.3	59	100	3.11	1.40
36-Teftiş tebliğdefterine yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması	8	13.6	12	20.3	13	22	12	20.3	14	23.7	59	100	3.20	1.37
37-Teftiş tebliğ defterine Yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi	6	10.2	11	18.6	23	39	9	15.3	10	16.9	59	100	3.10	1.19
<b>TOPLAM</b>	<b>65</b>	<b>15.74</b>	<b>71</b>	<b>17.21</b>	<b>93</b>	<b>22.51</b>	<b>92</b>	<b>22.27</b>	<b>92</b>	<b>22.27</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>3.18</b>	<b>0.96</b>

Tablo 4- 4.2’ a göre müdür yardımcılarının kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %15.74 ile “Hiç Katılmıyorum”, %17.21 ile “Az Katılıyorum”, %22.51 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum”, %22.27 ile “Çok Katılıyorum” ve %22.27 ile “Pek Çok Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Müdür yardımcılarının 0.96 standart sapmayla kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.18$  bulunmuştur. Bu ortalama ile dayanarak müdür yardımcılarının kurum denetimi sonrasında yaşadıkları sorunların “Orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-3.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, “Denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3.44$  aritmetik ortalama ile çok önemli bir sorun olarak görmekteler.

Tablo 4-3.3 incelendiğinde müdür yardımcılarının, “Yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi” sorununu  $\bar{x} = 3.38$ , “Teftiş tebliğ defterine yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması” sorununu  $\bar{x} = 3.20$ , “Teftiş tebliğ defterine yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3.11$ , “Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılmaması” sorununu  $\bar{x} = 3.11$ , “Denetim sonuçlarının toplantı yapılarak açıkça duyurulması” sorununu  $\bar{x} = 3.03$ , “Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi” sorununu  $\bar{x} = 2.98$  aritmetik ortalama ile orta derecede bir sorun olarak görmekteler.

Müdür Yardımcılarının; Yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi”, “Teftiş tebliğ defterine yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması”, “Teftiş tebliğ defterine yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi”, “Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılmaması”, “Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi” sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

#### 4.4.3. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum Denetimi Sonrasında Eğitim Denetmenlerinin Karşılaştığı Sorunlar ve Önem Sırası Tablo 4.4.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-3.3.** Denetmenlerin Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaştıkları Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	SS		
31-Müfettişin kurum Denetimsonunda yöneticiyle görüşmemesi	10	20	14	28	14	28	9	18	3	6	50	100	2.62	1.17
32-Denetim sonuçlarının toplantı yapılarak açıkça duyurulması	10	20	11	22	13	26	12	24	4	8	50	100	2.78	1.25
33-Yöneticiye denetim Sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi	9	18	15	30	15	30	6	12	5	10	50	100	2.66	1.20
34-Denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi	7	14	4	8	8	16	23	46	8	16	50	100	3.42	1.26
35-Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılması	10	20	14	28	19	38	5	10	2	4	50	100	2.50	1.05
36-Teftiş tebliğ defterine Yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması	19	38	13	26	11	22	5	10	2	4	50	100	2.16	1.16
37-Teftiş tebliğ defterine yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi	4	8	6	12	10	20	17	34	13	26	50	100	3.58	1.23
<b>TOPLAM</b>	<b>69</b>	<b>19.71</b>	<b>77</b>	<b>22</b>	<b>90</b>	<b>25.72</b>	<b>77</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>10.57</b>	<b>350</b>	<b>100</b>	<b>2.81</b>	<b>0.77</b>

Tablo 4-4.3'e göre eğitim denetmenlerinin kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %19.71 ile "Hiç Katılmıyorum", %22 ile "Az Katılıyorum", %25.72 ile "Orta Düzeyde Katılıyorum", %22 ile "Çok Katılıyorum" ve %10.57 ile "Pek Çok Katılıyorum" şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Denetmenlerin 0.77 standart sapmayla kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2.81$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak denetmenlerin kurum denetimi sonrasında yaşadıkları sorunların "orta" düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-4.3 incelendiğinde denetmenlerin, "Teftiş tebliğ defterine yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi" sorununu  $\bar{x} = 3,58$ , "Denetim

sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi” sorununu  $\bar{x} = 3,42$  aritmetik ortalama ile çok önemli derecede görmekteler.

Eğitim denetmenlerinin; “Denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi ” sorununu çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Terzi’nin (1996) de yaptığı “ İlköğretimde Müfettişlerinin Teftiş Sorunları” adlı araştırmada elde edilen; ... ilköğretim müfettişleri orta derecede bir değerlendirme yapabildikleri ve aralarında orta derecede bir uygulama birlikteliği olduğu kanısındadırlar” bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Tablo 4-4.3 incelendiğinde denetmenlerin, Denetim sonuçlarının toplantı yapılarak açıkça duyurulması ( $\bar{x} = 2,78$ ), Yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi ( $\bar{x} = 2,66$ ), Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi ( $\bar{x} = 2,62$ ) sorunlarını orta derecede önemli görmekteler.

Eğitim denetmenlerinin; yöneticiye denetim sonuçları hakkında görüşlerini açıklama izni verilmesi ve Müfettişin kurum denetimi sonunda yöneticiyle görüşmemesi sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

Tablo 4-4.3 incelendiğinde denetmenlerin, “Kurum denetim tebliğinin kısa, açık ve anlaşılır ifadeyle yazılmaması” sorununu  $\bar{x} = 2,50$ , ve “Teftiş tebliğ defterine yalnız kurumun olumsuz yanlarının yazılması” sorununu  $\bar{x} = 2,16$  **aritmetik** ortalama ile az derecede önemli görmekteler.

4.4.4. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin görev durumu değişkenine göre ait bulgular

Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar arasında görev durumu değişkenine göre bir farkın olup olmadığı Tablo 4-.4.4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.4.** Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Eğitim Denetmeni, Müdür ve Müdür yardımcısı Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	4,889	2	2,444	2,799	0,064
	Gruplar İçi	130,131	149	0,873		
	Toplam	135,020	151			

Tablo 4-4.4’de görüldüğü gibi okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara” ilişkin denek görüşleri arasında görev durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer görev durumu değişkeni açısından denek görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin görev durumlarının denetim sonrasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sonrasında yaşanan sorunların okul yöneticileri ile denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

4.4.5. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular

a - Araştırmaya Katılan Müdürlerin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-4.5.1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.5.1** Okul Müdürlerin Kıdem Değişkenine Göre Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	7,958	3	2,653	2,416	0,063
	Gruplar İçi	39,199	39	1,005		
	Toplam	47,157	42			

Tablo 4-4.5.1’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından müdür görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar” alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından müdür görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda. 05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdürlerin kıdem durumlarının denetim sonrasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sonrasında yaşanan sorunları farklı kıdeme sahip müdürlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

b - Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-4.5.2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.5.2** Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	4,087	4	1,022	1,116	0,358
	Gruplar İçi	49,417	54	0,915		
	Toplam	53,503	58			

Tablo 4-4.5.2’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından müdür yardımcıları görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının kıdem durumlarının denetim sonrasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sonrasında yaşanan sorunları farklı kıdeme sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c - Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-4.5.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.5.3** Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okullarının Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	3,575	3	1,192	2,117	0,111
	Gruplar İçi	25,896	46	0,563		
	Toplam	29,471	49			

Tablo 4-4.5.3’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar“ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.



Başka bir ifadeyle, denetmenlerin kıdem durumlarının denetim sonrasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sonrasında yaşanan sorunları farklı kıdeme sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

4.4.6. Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular

a- Araştırmaya Katılan Müdürlerin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-4.6.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.6.1** Okul Müdürlerin Eğitim Değişkenine Göre Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	0,062	1	0,623	0,054	0,817
	Gruplar İçi	47,095	41	1,149		
	Toplam	47,157	42			

Tablo 4-4.6.1’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından müdür görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından müdür görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdürlerin eğitim durumlarının denetim sonrasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sonrasında yaşanan sorunları farklı eğitime sahip müdürlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir

b - Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-4.6.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.6.2.** Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	1,502	2	0,751	0,809	0,451
	Gruplar İçi	52,002	56	0,929		
	Toplam	53,503	58			

Tablo 4-4.6.2’de görüldüğü gibi eğitim durumu değişkeni açısından müdür yardımcısı görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4-4.6.2’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar” alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından müdür yardımcılarının görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının eğitim durumlarının denetim sonrasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sonrasında yaşanan sorunları farklı eğitime sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c - Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-4.6.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-4.6.3** Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin

Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetim Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar Arası	0,8226	2	0,413	0,677	0,513
	Gruplar İçi	28,645	47	0,609		
	Toplam	29,471	49			

Tablo 4-4.6.3’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, denetmenlerin eğitim durumlarının denetim sonrasında karşılaşılan sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim sonrasında yaşanan sorunları farklı eğitime sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.5. Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Genel Sorunlara İlişkin Bulgular (Dördüncü Alt Problem)

Bu araştırmada cevap aranan dördüncü alt problem; ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri ve görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemi yanıtlamak amacı ile yönetici ve denetmen görüşlerinin ortalamaları hesaplanmış, yönetici ve denetmen görüşlerinin arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını bulmak için t – testi, varyans analizi yapılmış ve sonuçlar; Tablo: 4.4.1, Tablo: 4.4.2, Tablo: 4.4.3, Tablo: 4.4.4,

Tablo: 4.4.5 ve Tablo: 4.4.6’ da gösterilmiştir.

#### 4.5.1. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum denetiminde okul müdürlerinin karşılaştığı genel sorunlar Tablo 4.5.1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.1 Okul Müdürlerinin Kurum Denetiminde Karşılaştıkları Genel Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular**

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	SS		
38-Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması	4	9.3	6	14	12	27.9	12	27.9	9	20.9	43	100	3.37	1.23
39-Milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması	4	9.3	9	20.9	14	32.6	7	16.3	9	20.9	43	100	3.18	1.25
40-Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması	3	7	6	14	12	27.9	11	25.6	11	25.6	43	100	3.48	1.22
41-Kurumlarda müfettiş sayısının is hacmine göre az olması	1	2.3	5	11.6	11	25.6	12	27.9	14	32.6	43	100	3.76	1.10
42-Kurum denetiminde görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi	6	14	9	20.9	10	23.3	10	23.3	8	18.6	43	100	3.11	1.33
43-Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması	3	7	1	2.3	15	34.9	12	27.9	12	27.9	43	100	3.67	1.12
44-Denetimle ilgili Yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi	2	4.7	6	14	5	11.6	12	27.9	18	41.9	43	100	3.88	1.23
45-Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması	3	7	8	18.6	7	16.3	8	18.6	17	39.5	43	100	3.65	1.36
<b>TOPLAM</b>	<b>29</b>	<b>7.57</b>	<b>50</b>	<b>14.54</b>	<b>86</b>	<b>25</b>	<b>84</b>	<b>24.41</b>	<b>98</b>	<b>28.48</b>	<b>344</b>	<b>100</b>	<b>3.51</b>	<b>0.84</b>

Çizelge 4.19’a göre okul müdürlerinin kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %7.57 ile “Hiç Katılmıyorum”, %14.54 ile “Az

Katılıyorum”, %25 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum”, %24.41 ile “Çok Katılıyorum” ve %28.48 ile “Tam Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin 0.84 standart sapmayla kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.51$  bulunmuştur. Bu ortalamaya dayanarak okul müdürlerinin kurum denetiminde yaşadıkları genel sorunların “çok” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-4.3 incelendiğinde okul müdürlerinin, “Denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi” sorununu  $\bar{x} = 3,88$ , “Kurumlarda müfettiş sayısının iş hacmine göre az olması” sorununu  $\bar{x} = 3,76$ , “Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,67$ , “Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması” sorununu  $\bar{x} = 3,65$ , “Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,48$  aritmetik ortalama ile sorunlarını çok önemli görmektedirler.

Okul müdürlerinin; “Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması” ve “Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması” sorununu çok önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Karagözoğlu’nun (1977) de yaptığı “İlköğretimde Teftiş Uygulamaları” adlı araştırmada elde edilen; ... öğretmenler eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanması ve yürütülmesi konusunda denetmenlerden gerekli yardımı göremedikleri, denetim raporlarının bir tehdit unsuru olarak görüldüğü, başarıya ilişkin denetmen kanısını etkileyen durumun eğitim öğretimden ziyade kılık kıyafet, temizlik ve denetmene gösterilen ilgi olduğu kanısındadırlar” bulgusunun desteklediği söylenebilir.

Tablo 4-4.3 incelendiğinde okul müdürlerinin, “Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması” sorununu  $\bar{x} = 3,37$ , “Milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması” sorununu  $\bar{x} = 3,18$ , “Kurum denetiminde görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi” sorununu  $\bar{x} = 3,11$  aritmetik ortalama ile sorunlarını orta derecede önemli görmektedirler

Okul müdürlerinin; Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması”, “Milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması”, “Kurum denetiminde görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

#### 4.5.2. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerine ait bulgular

Kurum denetiminde müdür yardımcılarının karşılaştığı genel sorunlar ve önem sırası Tablo 4.5.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.2** Müdür Yardımcılarının Kurum Denetiminde Karşılaştıkları

#### Genel Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
38-Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması	7	11.9	10	16.9	20	33.9	11	18.6	11	18.6	59	100	3.15	1.25
39-Milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması	3	5.1	8	13.6	20	33.9	16	27.1	14	23.7	59	100	3.32	1.07
40-Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması	1	1.7	8	13.6	20	33.9	16	27.1	14	23.7	59	100	3.57	0.5
41-Kurumlarda müfettiş sayısının iş hacmine göre az olması	6	10.2	16	27.1	14	23.7	14	23.7	9	15.3	59	100	3.06	1.24
42-Kurum denetiminde görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi	11	18.6	11	18.6	11	18.6	14	23.7	12	20.3	59	100	3.08	1.41
43-Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının değerlendirilerek gereğinin yapılmaması	3	5.1	14	23.7	18	30.05	7	11.9	17	28.8	59	100	3.35	1.26
44-Denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi	3	5.1	9	15.3	13	22	11	18.6	23	39	59	100	3.71	1.27
45-Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması	6	10.2	5	8.5	21	35.6	8	13.6	19	32.2	59	100	3.49	1.30
<b>TOPLAM</b>	<b>40</b>	<b>8.48</b>	<b>81</b>	<b>17.17</b>	<b>142</b>	<b>30.08</b>	<b>94</b>	<b>19.91</b>	<b>115</b>	<b>24.36</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>3.34</b>	<b>0.89</b>

Tablo 4.5.2'ye göre müdür yardımcılarının kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %8.48 ile “Hiç Katılmıyorum”, %17.17 ile “Az Katılıyorum”, %30.08 ile “Orta Düzeyde Katılıyorum”, %19.91 ile “Çok Katılıyorum” ve %24.36 ile “Tam Katılıyorum” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Müdür yardımcılarının 0.89 standart sapmayla kurum denetimi sonrasında karşılaşılan genel sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.34$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak müdür yardımcılarının kurum denetimi sırasında yaşadıkları genel sorunların “Orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-5.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, “Denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi” sorununu  $\bar{x} = 3,71$ , “Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,57$ , “Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması” sorununu  $\bar{x} = 3,49$  aritmetik ortalama ile çok önemli görmektedirler..

Tablo 4-5.2 incelendiğinde müdür yardımcılarının, “Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,35$ , “Milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması” sorununu  $\bar{x} = 3,32$ , “Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması” sorununu  $\bar{x} = 3,15$ , “Kurum denetiminde görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi” sorununu  $\bar{x} = 3,08$ , “Kurumlarda müfettiş sayısının is hacmine göre az olması” sorununu  $\bar{x} = 3,06$  aritmetik ortalama ile orta derecede görmektedirler.

Müdür Yardımcılarının “Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması”, “Milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması”, “Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması” “Kurum denetiminde görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi”, “Kurumlarda müfettiş sayısının is hacmine göre az olması” sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş

olduğu sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

#### 4.5.3. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin eğitim denetmenlerinin görüşlerine ait bulgular

Kurum denetiminde eğitim denetmenlerinin karşılaştığı genel sorunlar ve önem sırası Tablo 4.5.3:' de gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.3** Denetmenlerin Kurum Denetiminde Karşılaştıkları Genel Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular

Sorular	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Pek Çok Katılıyorum		Toplam		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	SS	
38-Kurumlarda denetimin amaç ve Politikasının belirlenmemiş olması	8	16	3	6	18	36	12	24	9	18	50	100	3.22 1.28
39-Milli eğitim sisteminde İkili bir denetim yapılanmasının olması	4	8	7	14	11	22	11	22	17	34	50	100	3.60 1.30
40-Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması	7	14	6	12	11	22	21	42	5	10	50	100	3.22 1.21
41-Kurumlarda müfettiş Sayısının iş hacmine göre az olması	5	10	7	14	16	32	14	28	8	16	50	100	3.26 1.19
42-Kurum denetiminde Görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi	12	24	10	20	14	28	10	20	4	8	50	100	2.68 1.26
43-Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması	4	8	4	8	13	26	12	24	17	34	50	100	3.68 1.25
44-Denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi	4	8	10	20	17	34	10	20	9	18	50	100	3.20 1.19
45-Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması	7	14	13	26	8	16	12	24	10	20	50	100	3.10 1.37
<b>TOPLAM</b>	51	12.75	60	15	108	27	102	25.5	79	19.75	400	100	<b>3.24 0.87</b>

Çizelge 4.5.3'e göre eğitim denetmenlerinin kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerini %12.75 ile "Hiç Katılmıyorum", %15 ile "Az Katılıyorum", %27 ile "Orta Düzeyde Katılıyorum", %25.5 ile "Çok Katılıyorum" ve %19.75 ile "Tam Katılıyorum" şeklinde belirttikleri görülmektedir.



Denetmenlerin 0.87 standart sapmayla kurum denetimi karşılaşılan genel sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 3.24$  bulunmuştur. Bu ortalamayla dayanarak denetmenlerin kurum denetimi yaşadıkları genel sorunların “Orta” düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4-5.3 incelendiğinde denetmenlerin, “Başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,68$  ve “Milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması” sorununu  $\bar{x} = 3,60$  aritmetik ortalama ile çok önemli görmekteler.

Eğitim denetmenlerinin; başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması, sorununu çok önemli derecede önemli görmekteler bulgusunu Söbü'nün (2005) de yaptığı “ İlköğretim Müfettişlerinin Sorunları” adlı araştırmasında elde ettiği; kurum teftişi sonunda hazırlanıp, Milli Eğitim Müdürlüğüne sundukları raporların gereğinin yeterince yapılmadığı görüşünde oldukları bulgusu destekler niteliktedir.

Eğitim denetmenlerinin;, milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olması sorununu çok önemli derecede önemli görmekteler bulgusunu Arabacı'nın (2010) da yaptığı “Yeniden Yapılanma Sürecinde Eğitim Denetimi ve Kaotik Durum: Yeni Bir Model Önerisi” adlı çalışmada elde ettiği; Birçok kamu örgütünde olduğu gibi, Milli Eğitim Bakanlığı'nda da Bakanlık Teftiş Kurulu, İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı ve İç Denetim Birimi gibi denetim birimleri arasında yetki ve görev çakışması bulunmaktadır. Denetim sistemi 14. 15. 17. Milli Eğitim Şuralarında, birçok araştırmada ve bilimsel platformda belirtildiği gibi tek çatı altında toplanmalıdır bulgusu destekler niteliktedir.

Tablo 4-5.3 incelendiğinde denetmenlerin, “Kurumlarda müfettiş sayısının iş hacmine göre az olması” sorununu  $\bar{x} = 3,26$ , “Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması” sorununu  $\bar{x} = 3,22$ , “Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması” sorununu  $\bar{x} = 3,22$ , “Denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi” sorununu  $\bar{x} = 3,20$ , “Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması” sorununu  $\bar{x} = 3,10$ , “Kurum denetiminde görevli

müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi” sorununu  $\bar{x} = 2,68$  aritmetik ortalama ile orta derecede önemli görmektedirler.

Eğitim denetmenlerinin; Kurumlarda müfettiş sayısının iş hacmine göre az olması”, “Denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması” “Kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması”, “Denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi”, “Denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması”, “Kurum denetiminde görevli müfettişlerin aynı zamanda öğretmenleri de denetlemesi” sorununu sorunlarını orta derecede önemli bir sorun olarak gördükleri bulgusunu Öztürk’ün (1999) da yaptığı, “ İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” adlı araştırmasındaki tespit etmiş olduğu sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

#### 4.5.4. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin görev durumu değişkenine göre ait bulgular

Kurum Denetiminde karşılaşılan genel sorunlar arasında görev durumu değişkenine göre bir farkın olup olmadığı Tablo 4.5.4’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.4** Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlara ilişkin Eğitim Denetimi, Müdür ve Müdür Yardımcısı Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	Gruplar Arası	1,740	2	0,870	1,132	0,325
	Gruplar İçi	114,465	149	0,768		
	Toplam	116,205				

Tablo 4-5.4’de görüldüğü gibi görev durumu değişkeni açısından eğitim denetmenleri görüşleri arasında kurum denetimi sonrasında karşılaşılan genel sorunlar boyutunda .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4-5.4’de görüldüğü gibi okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim

denetmenlerinin “Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlara” ilişkin denek görüşleri arasında görev durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar“ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer görev durumu değişkeni açısından denek görüşleri arasında kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin görev durumlarının denetimde karşılaşılan genel sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetimde yaşanan genel sorunların okul yöneticileri ile denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.5.5. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin kıdem durumu değişkenine göre ait bulgular

a - Araştırmaya Katılan Müdürlerin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.5.5.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4- 5.5.1.** Okul Müdürlerinin Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	Gruplar Arası	4,753	3	1,584	2,416	0,081
	Gruplar İçi	25,577	39	0,656		
	Toplam	30,331	42			

Tablo 4-5.5.1’de görüldüğü gibi “Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından müdür görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından müdür görüşleri arasında kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutunda .05 düzeyinde

anlamalı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdürlerin kıdem durumlarının denetimde karşılaşılan genel sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim yaşanan genel sorunları farklı kıdeme sahip müdürlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir

b - Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.5.5.2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.5.2** Müdür Yardımcılarının Kıdem Değişkenine Göre Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	Gruplar Arası	0,542	4	0,136	0,160	0,958
	Gruplar İçi	45,875	54	0,850		
	Toplam	46,417	58			

Tablo 4-5.5.2’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Karşılaşılan Genel Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından müdür yardımcılarının görüşleri arasında kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının kıdem durumlarının denetimde karşılaşılan genel sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim yaşanan genel sorunları farklı kıdeme sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c -Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.5.5.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.5.5.3** Eğitim Denetmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	Gruplar Arası	2,425	3	0,808	1,054	0,378
	Gruplar İçi	35,293	46	0,767		
	Toplam	37,717	49			

Tablo 4-5.5.3’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Karşılaşılan Genel Sorunlara İlişkin” kıdem durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Kurum Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar “ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer kıdem değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, denetmenlerin kıdem durumlarının denetimde karşılaşılan genel sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim yaşanan genel sorunları farklı kıdeme sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

4.5.6. Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlara ilişkin müdür, müdür yardımcısı ve denetmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ait bulgular

a) Araştırmaya Katılan Müdürlerin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.5.6.1’ da gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.6.1.** Okul Müdürlerin Eğitim Değişkenine Göre Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin

Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	Gruplar Arası	1,920	1	1,920	2,771	0,104
	Gruplar İçi	28,411	41			
	Toplam	30,331	42			

Tablo 4-5.6.1’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Karşılaşılan Genel Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından müdür görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar” alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından müdür görüşleri arasında kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdürlerin eğitim durumlarının denetimde karşılaşılan genel sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim yaşanan genel sorunları farklı eğitime sahip müdürlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

b -Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4.5.6.2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.6.2** Müdür Yardımcılarının Eğitim Değişkenine Göre Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	Gruplar Arası	0,310	2	0,155	0,189	0,820
	Gruplar İçi	46,106	56	0,823		
	Toplam	46,417	58			

Tablo 4-5.6.2’de görüldüğü gibi “Kurum Denetimi Karşılaşılan Genel Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar“ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından müdür yardımcılarının görüşleri arasında kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, müdür yardımcılarının eğitim durumlarının denetimde

karşılaşılan genel sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim yaşanan genel sorunları farklı eğitime sahip müdür yardımcılarının ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

c - Araştırmaya Katılan Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri (Varyans Analizi Sonuçları) Tablo 4-5.6.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 4-5.6.3** Eğitim Denetmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar Düzeyleri Arasında Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar	Gruplar Arası	1,825	2	0,913	1,195	0,312
	Gruplar İçi	35,892	47	0,764		
	Toplam	37,717	49			

Tablo 4-5.6.3’de görüldüğü gibi “Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlara İlişkin” eğitim durumu değişkeni bakımından denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre “Denetimde Karşılaşılan Genel Sorunlar“ alt boyutunda  $p > 0.5$  bulunmuştur. Bu değer eğitim değişkeni açısından denetmen görüşleri arasında kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, denetmenlerin eğitim durumlarının denetimde karşılaşılan genel sorunları algılamada etkisi olmadığı, denetim yaşanan genel sorunları farklı eğitime sahip denetmenlerin ortak yaşadığı sorunlar olduğu söylenebilir.

#### 4.6. Nitel Bulgular

Araştırmada görüşlerine başvuru okul müdürü, müdür yardımcısı ve denetmenlerin, ölçme aracında yer alan açık uçlu soruya verdiği yanıtlar, aşağıda yer alan kod başlıkları altında verilmiştir.

- a - Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar
- b - Kurum Denetimi Sonrasında Karşılaşılan Sorunlar
- c - Kurum denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar

#### a - Kurum Denetimi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar

Görüşlerine başvuru yapılan okul yöneticilerinden AN, “Teftişe gelen müfettişlerin eve baskın yapan polis gibi direkt dalarak, okuldaki olumlu ortamı bozduğunu daha sonra da okul müdürünün odasını kullanmasını doğru bulmadığı” yönünde görüş bildirmiştir.

Kurum denetiminin haber verilmeden yapılıyor olması, “Teftişe gelen müfettişlerin eve baskın yapan polis gibi dalıyor” algısına neden olduğu, kurumun demokratik ortamını olumsuz yönde etkilediği biçiminde açıklanabilir.

Yönetici VD, MŞ “Denetimin amacı tüm müfettişlerce çok iyi bilinmelidir. Denetimin amacı kanunları eksiksiz uygulamak olmamalıdır yönünde görüş bildirirken yönetici NB, “Her gelen müfettişin farklı şeylere önem vermesinin önemli bir sorun olduğunu” belirtirken yönetici BH, KL, ŞT “ Denetimin bir standardı olmalıdır, her gelenin farklı uygulamalar yaptığı bir iş olmamalıdır” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Denetim amaçlı bir girişimdir. Denetmenin keyfi uygulamalar yapması düşünülemez. Amaçsız ve keyfi yapılacak uygulamalar sisteme zarar verecektir. Denetimde, amacın belirlenmiş olması ve objektif bir değerlendirmenin yapılıyor olması gerekmektedir. Denetmenlerin yapmış olduğu uygulamalar, öğretmenler tarafından denetmenin keyfi uygulaması biçiminde algılandığı şeklinde düşünülebilir.

Yönetici GH, İŞ, KL, ŞT “Kurum denetiminde müfettişler yöneticilerinin büyük bir çaba ile yapmış olduğu çalışmalarını görmezden geliyor, müfettişler önem arz etmeyen işleri çok abartıyor, cezalardan bahsederek yöneticinin moralini bozuyor, yöneticinin psikolojisini bozuyor” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetici KM “Kurum denetiminin okul müdürü ile yapılması gerekirken, müdür yerine müdür yardımcısı ile yapıldığını bunun denetim sırasında önemli bir soruna neden olduğunu” belirtirken yönetici MN ve



ÇK “kurum denetiminin yapılırken yöneticinin uhdesinde olmayan işlerin denetimde kendilerinden sorulduğunu” belirterek bunların önemli sorun olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Denetmenlerin yapmış olduğu uygulamalar, öğretmenler tarafından sürekli kusur ve eksik bulma, olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte değerlendirilmedikleri, kurum denetiminde denetmenlerin etkili bir iletişim kurmaya özen göstermedikleri biçiminde açıklanabilir.

Yönetici VD, “okul evrak ve işlemlerin tam olmasına rağmen denetim raporunda yok olarak yazılmakta” şeklinde görüş belirtirken Yönetici BG “denetimin kısa süreli olması nedeniyle öğretmen ve idareciler hakkında verilen kararlar yanlış veya eksik oluyor” diyerek denetim sırasında yapılan eksik veya yanlış değerlendirmelere dikkat çekmiştir.

Denetmen uygulamaları, yöneticiler tarafından taraflı ve subjektif olarak değerlendirilmektedir şeklinde açıklanabilir.

Yönetici MÖ, KH “rehberlik çalışmalarının yeterince yapılmadığını, yeterince kursların açılmadığını, eğitimin kulaktan dolma bilgilerle yürütüldüğünü, müfettişlerin dedektif gibi eksik bulmaya çalıştıkları” yönünde görüş bildirmekte ve yapılan denetimin sadece kusur arayan bir denetim olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici ŞK denetimde bilgisayarda kayıtlı olan evrakların ayrıca dosya ve deftere yazılmasının istenmesini önemli bir sorun olduğunu belirtmiştir.

Denetmen uygulamaları, evrak kontrolüyle sınırlı, okul başarısını evrakla değerlendiren yanlış ve eksik bir değerlendirme olarak algılanmaktadır şeklinde açıklanabilir.

Yönetici HK “müfettişlerin denetim sırasında tutanak tutup ve işlem yapması gerekirken, müfettişlerin yöneticilerle tartıştığını ya da kızdığını” belirtmiş, yönetici ŞK “denetim sırasında müfettişler tanıdığı yönetici ve öğretmene kendi notunu kendin yaz

diyerek çalışanların moralini bozuyor” şeklinde görüş belirtmiştir. Yönetici BG, KH, KL de “müfettişlerin değerlendirmenin objektif olmadığını” bildirmişlerdir.

Denetim uygulamalarında, istedik sonuçlar alınması, süreçteki bütün bireylerin sürece istekli katılımları ile mümkündür. Denetmenin gördüğü eksik ya da kusur nedeniyle, yöneticiye bağırması ya da azarlaması denetmen ve yönetici arasında iletişime zarar vereceği, bu olumsuz havanın süreç ve ürünü olumsuz yönde etkileyeceği, yöneticinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği şeklinde değerlendirilebilir.

Yönetici NM, “denetim sırasında müfettişe sorduğum soruya doyurucu cevaplar alamıyorum” şeklinde görüş belirtirken, yönetici BH “denetim anında müfettişlerin soğuk, ciddi, sorgulayıcı bir duruş sergiliyor, samimiyet ve güven verici bir anlayıştan uzaklar, müfettişler genelde yetersizler” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çağdaş eğitim denetiminde olumlu insan ilişkileri yaklaşımı merkez alınır. Denetmenin öğretmen sorularını yanıtlamaktaki isteksizliği ya da yetersizliği çağdaş eğitim denetimi açısından son derecede ciddi bir sorundur, böylesi bir yaklaşım demokratik denetim ve değerlendirmeyi olumsuz yönde etkiler şeklinde değerlendirilebilir.

Yönetici VG, “denetim anında okulun sahip olduğu imkanlar gözetilmeden denetleniyoruz” şeklinde görüş bildirmiştir. Yönetici BH “denetim anında okullar arasındaki farklar dikkate alınmıyor, kullanılan yönetici değerlendirme formları acilen değişmeli” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yöneticiler, denetimde durumsallık ilkesine göre hareket edilmeden, kurum ya da yöneticilerin mevcut koşulları göz önünde bulundurulmadan, kent merkezindeki bir okul ile taşradaki bir okulunun imkanları göz önünde bulundurulmadan değerlendirildiklerini düşünmektedirler. Bu olumsuz algıya denetim formlarının da neden olduğu söylenebilir.

Denetmen MB “kurum denetimi yapılırken ekonomik kaygılar, yani yolluk durumu, eğitsel kaygıların önüne geçmekte, bu nedenle köy okullarına daha fazla

gidilirken merkez okulları ihmal ediliyor ” diyerek bu yönde görüş bildirmiştir.

Denetmen MB, “müfettişin ideolojik davrandığını, yöneticinin cinsiyetini, sahip olduğu alt kimliğini dikkate aldığını, bu gibi olumsuz olayların yöneticilerin müfettişlere karşı önyargılı olmasına neden olduğunu” belirtirken denetmen MÇ “müfettişin denetimde duygusal davrandığına işarete ederek, denetmenlerin tarafsız olmadıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir.

Denetmenler, denetlenenlere eşit mesafe uzaklıkta olmalıdır. Denetmenin tarafsızlığına ilişkin hiç kimsenin kafasında bir soru işareti olmamalıdır.

Denetmen AK “müfettiş yeterliliklerinde sıkıntı var, müfettişçe yapılan denetimde belirlenen eksikler milli eğitim tarafından dikkate alınmıyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

Denetim anında, denetmenler tarafından yapılan durum tespitinin ilgili kişiler tarafından dikkate alınmalı ve gereği yapılmalıdır. Denetimin, durum saptama ile sınırlı kalmaması için, denetimde belirtilen durumların, Milli Eğitim Müdürlüğü’nün ilgili birimlerince gereği yapılmalıdır.

#### b - Kurum Denetimi Sonrasında Yaşanan Sorunlar

Yönetici BN “okulun fiziki durumunda görülen eksiklikler sadece kağıt üzerinde, eksik durumlar daha sonra giderilmiyor, köy okullarıyla pek ilgilenilmiyor” şeklinde görüş bildirirken, yönetici GH ve yönetici İK’ “okulun ihtiyaçlarının müfettişlerce tespit edildiği halde, bu ihtiyaçlar temin edilmiyor” şeklinde görüş bildirirken, yönetici MB, “kurum denetiminden sonra tespit edilen sorunların giderilmesi için kimse bir şey yapmıyor, denetim anında yapılan tespitler, kağıt üzerinde kalıyor ” şeklinde görüş bildirmiştir.

Denetime durum saptama ile başlanır ardından geliştirme çalışmalarına geçilir. Bu nedenle okulda öncelik taşıyan sorunların tespit edilmesi son derece önemlidir. Ancak tespit edilen öncelikli sorunların ele alınması ve çözülmesi beklenmektedir. Okulun

öncelikli sorunları denetmen tarafından tespit edilip, denetmenin hazırlayacağı kurum denetim raporunun milli eğitimin ilgili birimlerine ulaşmasında öğretmenlerin olumsuz bir kanaate sahip oldukları düşünülebilir.

Denetmen RK “denetimde müfettiş tarafından verilen puanın bir öneminin olmaması, denetmenin etkisini, müfettişin önemini azaltıyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çağdaş denetimde, demokratik liderlik anlayışı esastır. Denetmenin doğal liderliği kazanmış olması beklendiğinden, denetmenin yetkisini değil, etkisini kullanması beklenmektedir. Denetmen tarafından verilen denetim puanının, bir ceza aracı olarak değil de bir ödül aracı olarak düşünülmalıdır.

Denetmen Mİ, “okullarda teftiş dosyalarının oluşturulmamaktadır, okullara giden teftiş tebliğleri bu dosyalara takılmadığı için, müfettiş geçmiş teftiş tebliğlerini görememektedir şeklinde görüş belirtmiştir.

Denetimde daha önce yapılan denetimlerin sonuçları göz önünde bulundurulması, denetimin önemli genel kurallarındandır. Bu bağlamda eski denetim tebliğlerinin önemi ortadadır. Denetmenlerin eski denetim tebliğlerini inceleyerek denetime başlamalarının yerinde ve uygun bir uygulama olacağı söylenebilir.

#### c - Kurum Denetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar;

Yönetici DE, “idari denetimle öğretmen denetiminin aynı zamanda yapılmasını” önemli bir sorun olduğunu belirtmiştir.

Ders denetimi, kurum denetimi yapılırken yapılabileceği gibi, bundan ayrı olarak da yapılabilir. Ders denetiminde öğretmen, kurum denetiminde yöneticiler denetlenmekte, öğretmen ve yöneticiler için birbirinden farklı denetim formları kullanılmaktadır. Yöneticiler yasal olarak belirlenmiş ve yönetmeliklerde ayrıntılı olarak yer alan görevleri bakımından denetlendiğinden, öğretmenlerin denetlendiği ders denetiminden farklı bir anlayışla denetlenmelidir. Öğretmenin zorla değil, öğretmen

yardıma gereksinim duyduğunda, öğrenmeye açık olduğunda denetlenmesinin yerinde ve uygun bir uygulama olacağı söylenebilir.

Yönetici KM, “öncelikle şunu belirteyim damdan düşenin halinden damdan düşen anlar sözünden hareket ederek biz idarecileri daha önce idarecilik yapmamış olanlar anlamıyor. Çektiğimiz sıkıntıları müfettişler bilmiyorlar. Tabi kimseyi töhmet altında bırakmıyorum ama bazen bu hisse kapılıyorum. İdarecinin çalışma gayreti ya da niyete göre yapılmıyor. Bu da ciddi sıkıntılara neden oluyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yönetici ŞT, “yıl içinde belirli aralıklarla değişen mevzuatlar hakkında bilgi verilmemesini” önemli bir sorun olduğunu belirtirken yönetici HN, KH ve DE “eğitim denetçilerinin okul yöneticileriyle yıl boyunca iletişim ve bilgi alışverişinde bulunmamlarını değişen ve gelişen yönetmelikler hakkında yöneticilerin bilgilendirilmemesini” önemli sorun olarak değerlendirmişlerdir

Yöneticiler, mevzuat değişiklikleri konusunda haberdar edilmek ve denetmenlerle iletişim içinde olmak istedikleri görülmektedir. Günümüz bilgi ve iletişim çağında bunun mümkün olduğu, bu iletişimi sağlayacak bir iletişim ağının kurulmasının bu amaca hizmet edeceği söylenebilir.

Yönetici MO “ikili öğretim, taşınan öğrenci fazlalığı gibi etkenlerden dolayı iş yükü fazla ama tek müdür yardımcısı olan okulun iş yükü az olan, yöneticisi fazla olan okullarla aynı kefeye konularak değerlendirilmesini” önemli bir sorun olarak gördüğünü belirtmiştir.

Denetim esnasında, yönetici ve kurumun olanakları mutlaka göz önünde bulundurulacağı beklenmektedir. Okulun bulunduğu yerleşim birimi, sahip olduğu insan ve madde kaynakları, veli ve öğrenci profili okulu etkilemektedir. Denetimde kurumların özel durumlarının göz önünde bulundurulmasının, kurumun sorunların tespiti ve gelişimi açısından yerinde ve uygun bir uygulama olacağı söylenebilir.

Denetmen MB “deneticilerin tarafsız olmamalarını, yöneticiye karşı önyargılı

olmasını” önemli bir sorun olarak görürken yönetici ŞD, HK ve DT “müfettişlerin tanıdık müdürlere farklı davranmalarını” önemli bir sorun olarak belirterek denetmen MB’nin denetmenlerin tarafsız olmadıkları” görüşünü desteklemişlerdir. Denetmen AH denetimde ödül cezanın işlevsizliği, işini iyi yapamayan yöneticinin sistemden çıkarılamayışını önemli bir sorun olarak gördüğünü belirtmiştir. Denetmen ZE kurum denetimini yapan müfettişin il milli eğitim müdürlüğünden bağımsız olmamasını önemli bir sorun olarak gördüğünü belirtmiştir.

Denetim yapılırken, mesleki ve resmi ilişkiler yerine birincil ilişkilerin esas alındığı, bütün yöneticilerle değil sadece bazı yöneticilerle iyi ilişkiler kurulduğu, bu uygulamaların birey ve kurum gelişimini olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlar özetlenerek; denetmenlerle yöneticilerin kişisel bilgileri, denetim öncesi, denetim sırasında, denetim sonrasında ve kurum denetiminde karşılaştıkları genel sorunlara ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

#### 5.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan müdürlerin %2.3'nün kadın, %97.7'sinin erkek, müdür yardımcılarının %5.09'unun kadın, %94.91'inin erkek ve denetmenlerin %6'sının kadın, %94'ünün de erkek, olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenine bakıldığında kadınların eğitim denetmenliği ve yöneticiliği tercih etmediği görülmektedir. Kadınların denetmenlik ve yöneticiliği tercih etmemeleri, toplumun kadına biçtiği misyonla açıklanabilir.

Araştırmaya katılan müdürlerin %13.95'inin önlisans, %86.05'inin lisans, müdür yardımcılarının %16,95'inin ön lisans, %81.35'ünün lisans, %1.79'ünün de yüksek lisans mezunu, denetmenlerin %76'sının lisans, %24'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan denetmenlerden önlisans mezunu, müdürlerden de yüksek lisans mezunu ve denek gruplarından doktora mezunu hiç bulunmamaktadır.

Kıdem değişkeni incelendiğinde müdürlerin %18.61'inin 6-10 yıl, %14'ünün 11-15 Yıl ile 16- 20 yıl ve %53,5'inin de 20 yıl üzerinde kıdeme sahip oldukları müdür yardımcılarının %1,7'sinin 1-5 yıl, %37,3'ünün 6 – 10 yıl, %32,2'sinin 11-15 yıl, %3,4'ünün 16-20 yıl ve %25,4'ünün de 20 yıl üzeri kıdeme sahip oldukları, eğitim

denetmenlerinin %2'sinin 6 – 10 yıl, %66'sının 11-15 yıl, %24'ünün 16-20 yıl ve %8'inin de 20 yıl üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Kıdem değişkeni incelendiğinde, okul müdürlerinin büyük bir bölümünün 20 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip oldukları, müdür yardımcılarının büyük bir bölümünün 6-15 yıl kıdeme sahip oldukları, eğitim denetmenlerinin büyük bir çoğunluğunun 11-20 yıl kademe sahip oldukları görülmektedir. Bu durum Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticisi ve eğitim denetmeni olabilmek için önkoşul olarak belirlenmiş kıdeme sahip olma durumu ile açıklanabilir.

Okul müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim denetmenlerinin; kurum denetimi öncesinde, denetimi sırasında, denetim sonrasında ve genel olarak bir takım sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına bağlı olarak;

## 5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar;

Kurum denetimi öncesi karşılaşılan sorunlar alt boyutunda yer alan dokuz sorundan denetmenler sadece birini, okul müdürleri üçünü çok önemli sorun olarak görürken müdür yardımcılarının bu alt boyutta yer alan sorundan hiç birisini çok önemli derecede sorun olarak değerlendirmedikleri görülmektedir.

Okul müdürleri; okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması, denetim etkinliklerini denetmen ve yöneticinin birlikte planlamaması, okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesini çok önemli bir sorun olarak görmektedirler.

Müdür yardımcıları; kurum denetimi öncesi alt boyutunda yer alan denetim etkinliklerini denetmen ve yöneticinin birlikte planlamaması sorununu orta derecede önemli bir sorun olarak görmektedirler. Okul yönetiminde ikinci adam olan okul müdür yardımcıları sorun yaşasalar da yaşadıkları sorunları orta derecede önemli görmektedirler. Müdür yardımcılarının kurum denetimi öncesi yaşanan sorunları müdürlerden daha az derecede hissetmeleri müdür yardımcılarına yüklenen görev ve sorumluluğun okul müdüründen daha az olması ile açıklanabilir.



Eğitim denetmenleri; kurum denetimi öncesi alt boyutunda yer alan, kurum denetimine ayrılan sürenin az olması sorununu çok önemli bir sorun olarak görürken, diğer sorunları orta derecede önemli bir sorun olarak görmektedirler.

Okul müdürlerinin, bu alt boyutta yer alan dokuz sorundan üçünü çok önemli derecede önemli görürken, müdür yardımcılarının hiçbir sorunu önemli derecede görmemesi, okulun bütün iş ve işlemlerinden, okulun yasal temsilcisi olan okul müdürünün sorumlu tutuluyor olması ile ilgili olduğu şeklinde açıklanabilir. Okul yönetiminde ikinci adam olan okul müdür yardımcılarının kurum denetimi öncesi yaşanan sorunları müdürlerden daha az derecede hissetmeleri müdür yardımcılara yüklenen görev ve sorumluluğun okul müdürüne yüklenen görev ve sorumluluktan daha az olması ile ilgili olduğu söylenebilir.

Denetmenlerin; kurum denetimi öncesi alt boyutunda yer alan “Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması” sorununu çok önemli bir sorun olarak görmektedirler. Denetmenlerin bu alt boyutta yer alan sorunlardan sadece, kurum denetimine ayrılan sürenin az olması sorununu çok önemli bir sorun görmeleri, yaptıkları işe dair olumlu bir algıya sahip oldukları, var olduğu düşünölen sorunun da kendilerinden kaynaklanmadığı algısına sahip oldukları şeklinde açıklanabilir.

Kurum denetimi öncesinde karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasına dayanarak; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin “Orta” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir.

Kurum denetimi öncesinde karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin; okul müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında görev durumu, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı, kıdem değişkeni açısından okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, ancak müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görölmüştür.

### 5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar alt boyutunda yer alan yirmi bir sorundan denetmenler üç sorunu, okul müdürleri yedi sorunu ve müdür yardımcıları dört sorunu çok önemli derece sorun olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Okul müdürünün müdür yardımcısından çok daha fazla sorun yaşıyor olması; okuldaki yöneticiler arasında işbölümünün insan kaynakları yönetimine uygun olarak yapılmadığı, okul yönetimlerinde ekip anlayışının olmadığı ve buna bağlı olarak denetim sırasında var olduğu düşünülen sorunları okul müdürlerinin sahiplendikleri bu nedenle müdürlerin bu sorunları müdür yardımcılarında daha çok hissettikleri şeklinde açıklanabilir.

Müdürler; denetmenin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması, denetmenin yöneticinin makam masasına oturması, rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması, denetmenin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi, kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi, denetim yapan denetmenlerin ortak ölçütler kullanmaması, yöneticilerin denetmenden mesleki rehberlik istememesi sorunlarını çok önemli bir sorun olarak görmektedirler.

Müdür yardımcıları; denetmenin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi, rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması, denetmenin yöneticinin makam masasına oturması, denetmenin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması sorunlarını çok önemli derecede sorun olarak görmektedirler.

Eğitim denetmenleri; Yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği, yöneticilerin denetmenden mesleki rehberlik istememesi, denetim yapan denetmenlerin ortak ölçütler kullanmaması sorunlarını çok önemli derecede sorun olarak görmektedirler.

Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasına dayanarak; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin “Orta” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir.

Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin; okul

müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında görev durumu, kıdem durumu ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

#### 5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar:

Kurum denetimi sonrasında yaşanan sorunlar alt boyutunda yer alan yedi sorundan denetmenler ikisini, okul müdürleri ve müdür yardımcıları sadece birisini çok önemli sorun olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Kurum denetimi sonrası yaşanan sorunları denetmenlerin yöneticilerden daha fazla hissediyor olması; denetmenlerin düzenledikleri rehberlik ve denetim raporlarında yazdıkları iyileştirilmeye açık alanlardaki düzeltmelere ilişkin, denetmenlerin okul yöneticilerinden daha yüksek bir beklenti içinde buldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Okul müdürleri ve müdür yardımcıları “denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi” sorununu çok önemli bir sorun olarak algıladıkları, denetim sonrası yapılan önerilerin takip edilmemesinin, denetimin eğitim sistemine yapması beklenen düzenleyici ve geliştirici etkisine olan beklentiyi olumsuz yönde etkilediği şeklinde değerlendirilebilir.

Eğitim denetmenleri; teftiş tebliğ defterine yazılmış olanların yöneticiler tarafından yerine getirilmemesi ve denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenmemesi sorunlarını çok önemli derecede bir sorun olarak görmektedirler. Eğitim denetmenleri kurum denetimi sonrası denetmenler tarafından düzenlenen rehberlik ve denetim tebliğlerinin gereğinin yerinde getirilmediğini, buna bağlı olarak denetimde belirlenen iyileştirmeye açık alanlarla ilgili olarak okul yöneticilerinin gereğini yerine getirmediklerine inandıkları şeklinde düşünülebilir.

Denetmenler yapılan denetimin durum saptama ile sınırlı olması ve sistemin geliştirilemiyor olmasını, okul yöneticilerinin kurum denetiminden sonrası gereğini yapılmamaları ile ilişkilendirdikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamalarına göre; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin “Orta” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir.

Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin; okul müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında görev durumu, kıdem durumu ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

#### 5.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar alt boyutunda yer alan sekiz sorundan denetmenler ikisini, okul müdürleri beşini ve müdür yardımcıları üçünü önemli derecede sorun olarak algıladıkları görülmektedir. Kurum denetiminde yaşanan genel sorunları okul müdürlerinin denetmenlerden daha fazla hissediyor olması; karşılaşılan genel sorunlar alt boyutunda yer alan sorunların, denetim ve denetmenden beklenen rol ve görevlerle ilişkili olması ile açıklanabilir. Bu sonuca göre; denetmenler yaptıkları kurum denetiminin sistemi düzenlediği ve geliştirdiği algısına sahipken, okul müdürleri yapılan kurum denetiminin durum saptama ile sınırlı kaldığına inandıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Okul müdürleri; denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi, kurumlarda müfettiş sayısının is hacmine göre az olması, başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması, denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olması, denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması sorunlarını çok önemli derece sorunlar olarak görmektedirler.

Müdür yardımcıları; denetimle ilgili yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi, denetimin geçmişle sınırlı kalması geleceğe yönelik olmaması, denetimde kullanılan form ve raporların standart hale getirilmemiş olmasını çok önemli derecede sorunlar

olarak görmektedirler.

Eğitim denetmenleri; başkanlığa sunulan kurum denetimi raporlarının kısa zamanda değerlendirilerek gereğinin yapılmaması ve Milli Eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasını çok önemli derecede sorunlar olarak görmektedirler.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teğkilatında yer alan Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde bulunan Eğitim Denetmenleri Başkanlığı şeklinde yer alan ikili denetim sistemi, eğitim denetmenleri tarafından çok önemli derecede bir sorun olarak görölmektedir.

Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutuna ilişkin katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamalarına göre; okul müdürlerinin, “çok” müdür yardımcılarının ve denetmenlerin “Orta” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir.

Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar alt boyutuna ilişkin; okul müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında görev durumu, kıdem durumu ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görölmüştür.

#### 5.6. Açık Uçlu Soruya İlişkin Sonuçlar

Okul müdür ve müdür yardımcıları, denetim anında mesleki ve resmi ilişkiler yerine birincil ve özel ilişkiler kurulması, keyfi uygulamaların yapılması, karşılıklı bir iletişim kurulmaması, denetimin evrak boyutu ile sınırlı tutulması konularında sorunlar yaşadıkları görölmüştür.

Eğitim denetmenleri, denetimde eski denetim tebliğlerin dikkate alınmaması, köy okullarına ağırlık verildiği için kent merkezindeki okullara yeterince gidilmediği, denetmen ve yöneticilerin birbirlerine karşı önyargılı olmaları, denetimde verilen puanın bir öneminin olmaması, okullarda teftiş dosyasının oluşturulmamış olmasından dolayı sorunlar yaşadıkları görölmüştür.

## BÖLÜM VI

### 6. ÖNERİLER

Bu bölümde tespit edilen sonuçlara dayanılarak uygulamaya ilişkin ve bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara getirilen öneriler yer almaktadır.

#### 6.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- 1 - Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin; kurum denetimi öncesinde karşılaşılan sorunlar boyutunda “Orta” düzeyde sorunlar yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, rehberlik, denetim, denetim gruplarının görev ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarının belirlendiği İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları ve Teftiş Yönergesi’nde, kurum denetiminin, denetim öncesi duyurulması, denetim etkinliklerinin denetmen ve yöneticinin birlikte planlamasını sağlayacak yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- 2 - Kurum denetimi sırasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin “Orta” düzeyde sorun yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, kurum denetiminin önemi ve içeriğinin anlaşılması için çeşitli kurslar düzenlenerek, yöneticilerin bu kurslardan geçmeleri sağlanmalıdır.
- 3 - Kurum denetimi sonrasında karşılaşılan sorunlar boyutunda; Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve denetmenlerin “Orta” düzeyde sorun yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, kurum denetimi sonrasında, denetmenlerle yöneticiler arasında bilgi alış verişini sağlayacak bir yapı oluşturulmalıdır.

- 4- Kurum denetiminde karşılaşılan genel sorunlar boyutunda; okul müdürlerinin, “çok” müdür yardımcılarının ve denetmenlerin “Orta” düzeyde sorun yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle denetimde kullanılan denetim raporları ve formları standart hale getirilmelidir.
- 5 - Eğitim denetmenlerinin, gereksinim duydukları hizmetiçi eğitimden geçirilerek, çağdaş denetim ilkeleri yönünden yeterli seviyeye gelmeleri sağlanmalıdır.
- 6 - Yöneticilerin mesleki yeterlilikleri geliştirilmeli, denetimle ilgili yasal düzenlemeleri takip edebileceği bir sistem oluşturulmalıdır.
- 7 - Sistemin gereksinim duyduğu denetmen sayısı kadar denetmenin, ivedilikle sisteme alınması sağlanmalıdır.
- 8 - Denetim sisteminin gücünü azalttığı düşünülen iki başlı denetim sistemi sonlandırılarak denetim tek çatı altında birleştirilmelidir.
- 9 - Kurum denetiminin amaç ve politikaları belirlenmeli, eğitim denetmeni, okul müdürü ve müdür yardımcıları belirlenen amaç ve politikalarından haberdar edilmelidir.
- 10 - Grup başkanlıkları tarafından hazırlanan aylık çalışma çizelgesinde, köy okulları ve merkez okulları dengeli bir şekilde alınmalı, bütün okulların yılda bir kez rehberlik, iki yılda bir de denetim görmeleri sağlanacak şekilde planlanmalı ve denetim çalışmaları bu şekilde yapılmalıdır.

## 6.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler

- 1- Bu araştırmanın evrenini Mardin ili merkez ilçede bulunan ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırma evreni genişletilerek belde ve köy okulları da çalışma kapsamına alınabilir.
- 2 - Bu araştırma farklı hizmet bölgelerinde yer alan kentlerde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
- 3 - Bu araştırma tarama modelinde nicel bir araştırmadır, nitel araştırma yöntemleri ile daha sınırlı bir grupta çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Açıkgöz, K. (1990). *İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Derecesi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Arabacı, İ. (1995). *İlköğretim Müfettişlerinin Denetim İlkeleri Konusundaki Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaba Altun, S.ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,(54;151 – 179).
- Akbaba Altun, S. Memişoğlu, S. P. (2008). İlköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmesine ilişkin nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,(53; 7 - 24).
- Ayas, N. (1948). *Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitimi*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Aydın, İ. (2008). *Öğretimde Denetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.



- Barutcu, Ş. (2003). *Müfettiş Yönetici ve Öğretmenlerin Bakışları Açısından Yönetici Teftiş Formu'nda Yer Alan Davranışların Önem ve Gösterilme Düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. (1992). *Eğitime Giriş*. Ankara: Kadioğlu Matbaası,
- Bilgen, H. Nihat. (1990).*Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİ Yayınları.
- Bilir, M. (1982). *Temel Eğitim Müfettişlerinin Yetiştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Bucak, E. Yılmaz, A. (2009). *İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (<http://uvt.ulakbim.gov.tr>, 10 Eylül 2011 Tarihinde erişildi).
- Bursalıoğlu, Z .(2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükışık, M. (1989). *İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Etkinliklerinin Gerçekleşme*
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cengiz, C. (1992). *Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Çetinkanat, C. Sağnak, M. (2010). İlköğretim ve bakanlık müfettişlerinin iletişim stillerinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (38; 34-43).

- Çakırer, İ. (2010). *Türkiye Eğitim Denetim Sistemi ile Finlandiya Eğitim Sisteminin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çığ, D. (2006). *İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sonunda Getirmiş Oldukları Önerileri Yerine Getirme Düzeyleri ve Engelleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, R. (2003). *Teftiş Sistemi*. Editörler: A. Başaran ve E. Bozkurt. *Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu*. Ankara: Minpa Matbaası.
- Demirtaş, H. Güneş, H. (2002) *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gündüz, Y. (2008). *Avrupa Birliğine uyum sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı teftiş sisteminin yenilenme ihtiyacı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdem, Y. (2009). Osmanlı eğitim sisteminde teftiş. *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi* (26; 55 – 91).
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.
- Gök, T. (2009). *İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülşen, C. (2009) Eğitim denetiminde kalite yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi* (182; 149-166).

- Gülen, Ç. Memişoğlu, S. P.(2007). İlköğretim müfettişlerinin öğretim liderliğine ilişkin öğretmen algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (7; 69 – 78).
- Hozatlı, M. (2008). İlköğretim müfettişlerinin okul temelli yönetimin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18;159-174).
- İlgan, A. Kıranlı, S., (2007). Öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerinin denetlenmesinde klinik denetim modeli. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* (40; 151 - 177).
- İlgan, A. (2008). İlköğretim müfettişleri ve öğretmenlerin farklılaştırılmış denetim modelini benimseme ve uygulanabilir bulma düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.(55; 389 - 422).
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web
- Karagözoğlu, G. (1972). *Türk Eğitim Düzeninde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü*. Ankara: Planlama Araştırma Koordinasyon Dairesi.
- Karagözoğlu, G.(1977). *İlköğretimde Teftiş Uygulamaları*. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara: G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, N. (1998). *İlköğretimde Teftiş ve Güçlükleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayıkçı, K. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Alguları ve İş Doyum Düzeyleri*. Ankara: Tem-Sen Yayınları No: 6.

- Korkmaz, İ. (1998). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin; Müfettişlerin, Yönetici Teftiş ve Değerlendirme Etkinliklerine İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kunduz, E. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Eğitim Denetimi İlkelerine ve Kliniksel Denetime Yönelik Davranışlarına Öğretmen Alguları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzgun, Y. (1985). *Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- M.E.B İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. (Ocak 2000). *MEB Tebliğler Dergisi*, 2508.
- M.E.B İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (13 Ağustos 1999). *Resmi Gazete*, 23785.
- M.E.B İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. (2001). Ankara: *MEB Tebliğler Dergisi*, Sayı: 2521.
- Memişoğlu, S. P. (2001) *Çağdaş Eğitim Denetim İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Memişoğlu, S. P. Sağır, M. (2008). İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin işbaşında yetişmelerinde müfettişlerin denetim rolüne ilişkin yönetici algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8; 69 - 84 ).
- Milli Eğitim Temel Kanunu (24 Haziran 1973). *Resmi Gazete*, 1739/14574.

- Oğuzkan, A. (1974). *Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu. Oktar, A. N. (2007). *Eğitim Denetimi Sisteminin Yasal Dayanaklarına Göre Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okutan, M. (1996). *İlkokullarda Kurum Teftişinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olgun, R. (2005). *İlköğretim Okulu Müdür ve Müdür Yardımcılarının İlköğretim Müfettişlerinin Yapmış Olduğu Denetim Etkinliklerine İlişkin Görüşleri* (Kırıkkale İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ouston, J.(1995) *School Improvement Through School Inspection, San Fransasisco: Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*.
- Robinson, S. G. (1998) “*Diversifying Supervision for Maximum Professional Growth: Is a Well-Supervised Teacher a Satisfied Teacher?*”, New Orleans: Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, November 4-6, 1998.
- Öz, F. (1977). *Türk Eğitim Sisteminde ilköğretim Müfettişlerinin Rolü*. Basılmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü.
- Özdemir, M. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İlköğretim Müfettişleri, İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Olumlu Disiplin Yaklaşımına İlişkin Düşünceleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, T. (2001). *Çağdaş ve Demokratik Eğitimde Teftiş*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özer, A. (2006). *Branş Değişkeni Açısından ilköğretim Denetçi Yeterliliklerine İlişkin Denetçi ve Öğretmen Görüşleri*. (Sakarya İli Örneği) Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya : Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen F., Güngör A. (2008). Eğitim Denetiminde Etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15;137-155).
- Öztürk, Ş. (2009). *İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, S. Demirtaş, H. Arabacı, İ. B.(2003). Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinin analizi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, (129; 15 – 24).
- Renkler, A. (2005). *İlköğretim Denetmenlerinin İlköğretim Okullarında Öğrenme ve Öğretme süreçleri ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkilik Düzeyleri* (Kayseri İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rizzo, John F.(2004) “*Teachers’ and Supervisors’ Perceptions of Current and Ideal Supervision and Evaluation Practices*” Doctoral Dissertation.Graduate School of the University of Massachusetts, School of Education.
- Rowley, B. (1999) James. Supporting New Teachers. *Educational Leadership*. Vol: 56. Issue:8.
- Sabancı, A. Şahin, A. Sönmez, M. (2006). Özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin yeterlik alanlarına göre denetmenlerin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, *Çağdaş Eğitim Dergisi*(334).
- Sağlamer, E.(1975). *Eğitimde Teftiş ve Teknikleri*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

- Sarpkaya, R. (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Burdur: SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 8.
- Seçkin, N. (1978). *Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlilikleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Söbü, A. (2005). *İlköğretim Müfettişlerinin Sorunları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Su, K. (1974). *Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Taş, A. Günel, C. (2007). İngiltere ve Türkiye'deki okulların denetimi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (173; 139 - 156).
- Taşdan, M. (2008). *Çağdaş eğitim denetiminde meslektaş yardımlaşması*. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi*, (41; 69 - 92).
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler*. Ankara Pegem Akademi.
- Tan, H. (1969). *Rehberliğin Esasları*. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- Tezcan, M. (1994). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: .Zirve Ofset.
- Terzi, A. (1996). *İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Töremen, F. Hozatlı, M. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin, İlköğretim Denetçilerinin kurum denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*(170).

- Turan, H. (1999). *İlköğretim Müfettişleri Kurum Denetiminin Etkililiği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkçe Sözlük. (1988). Ankara: Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982).
- Uludağ, A. (2000). *Eğitimde Etkili Denetim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Unat, F. R. (1964). *Türkiye Milli Eğitim Sisteminin Gelişmesine Tarihi Bir Bakış*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Wagner, Laura M. “*Clinical Supervision as a Mechanism for Observing and Discussing Teacher Leadership Capacities*.” Doctoral Dissertation. University of Houston, Faculty of the College of Education, 2001.
- Yalçın, M. (2001). *İlköğretim Okullarında Kurum Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçınkaya, M. (1992). *Ortaöğretimde Ders Denetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.



**Ek:1**

**Denetim Anketi**

**MARDİN İLİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA KURUM DENETİMİNE İLİŞKİN  
MÜFETTİŞ VE YÖNETİCİ GÖRÜSLERİ ANKETİ**

Sayın .....,

Bu çalışma Mardin İli İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde, okul yöneticilerinin ve eğitim müfettişlerinin görüşlerine göre karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi amacıyla yapılmaktadır.

Aşağıda yer alan anket ile elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacaktır. **Ankete cevap verirken isim belirtmenize gerek yoktur.** Sorulara samimi ve objektif olarak cevap vermeniz araştırma bulgularının geçerliliği için oldukça önemlidir.

Okullarımızda kurum denetimi sorunlarının çözümüne katkı sağlayacağı ümidiyle hazırlanan bu çalışmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Zeki EKİNCİ**

**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

## I. BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde size ilişkin kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza uygun olanların yanındaki parantezlerin içine (X) işareti koyunuz.

A. Göreviniz 1. Müfettiş () 2. Okul Müdürü () 3. Müdür Yardımcısı ()

B. Cinsiyetiniz 1. Erkek () 2. Kadın ()

C. Meslekteki kıdeminiz 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve Daha Çok ()

D. Öğrenim durumunuz: 1. Önlisans () 2. Lisans () 3. Yüksek lisans () 4. Doktora ()

#### İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Madde no	Açıklama: Aşağıda ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin cümleler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki maddeler <b>SİZCE NE DERECE SORUN</b> ise o seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.	Sıklık Derecesi				
		1 - Hiç	2 - Az	3 -orta	4 - Çok	5- Pek Çok
<b>DENETİM ÖNCESİ KARŞILAŞILAN SORUNLAR</b>						
1	Kurum denetimi zamanının, denetim öncesinde duyurulmaması	1	2	3	4	5
2	Denetim etkinliklerini müfettiş ve yöneticinin birlikte planlamaması	1	2	3	4	5
3	Denetimin planlı programlı yapılmaması	1	2	3	4	5
4	Kurum denetimine ayrılan sürenin az olması	1	2	3	4	5
5	Bir önceki denetimdeki önerilerin müfettişlerce izlenmemesi	1	2	3	4	5
6	Denetim öncesi müfettişlerin görev bölümü yaparak her birinin ayrı alanları denetlemesi	1	2	3	4	5
7	Denetim öncesinde okul yöneticileri hakkında ilgililerden bilgi alınmış olması	1	2	3	4	5
8	Okulun fiziki durumunun önceden incelenip bilgi edinilmemesi	1	2	3	4	5
9	Okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmaması	1	2	3	4	5
<b>DENETİM SIRASINDA KARŞILASILAN SORUNLAR</b>						
1	Kurum denetiminin grup denetimi yöntemiyle yapılıyor olması	1	2	3	4	5
2	Denetime müfettişin plansız başlaması	1	2	3	4	5
3	Kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi	1	2	3	4	5
4	Müfettişin yöneticinin psikolojik durumunu bilmemesi	1	2	3	4	5
5	Müfettişin yöneticiyi öğretmenlerin ve çalışanların yanında eleştirmesi	1	2	3	4	5
6	Rehberlik ve teftiş yönergesinde incelenecek durumların nicelik olarak fazla olması	1	2	3	4	5
7	Değerlendirme ölçütlerinin okul yöneticileri tarafından bilinmemesi	1	2	3	4	5
8	Denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması	1	2	3	4	5
9	Müfettişin yöneticinin makam masasına oturması	1	2	3	4	5



## Ek:2 Mardin Valiliğinden Alınmış Anket Uygulama İzin Onayı

T.C.  
MARDİN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.47.10.22-300-1871

04 NISAN 2011

Konu : Araştırma İzni (Zeki EKİNCİ)

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : 24/02/2011 tarihli ve B.30.2.ABÜ.0.41.72.00-302.14-134 sayılı yazı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Zeki EKİNCİ, "İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Yönetici Görüşleri" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla Müdürlüğümüz eğitim müfettişlerine ve ekteki listede yazılı ilköğretim okulları idarecilerine anket uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Olurlarınıza arz ederim.

Turhan HAKIOĞLU  
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR  
01 / 04 / 2011  
Hamdi ATAYETER  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü V.

31 / 03 / 2011 Şef : Z.TEKİN



MARDİN İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ  
HÜKÜMET KONAĞI MARDİN  
TEL : 0 428 2121258  
FAX : 0 428 2121236  
www.mardinmem.meb.gov.tr



**Ek: 3 Ölçme Aracı Kullanma İzin Belgesi**

\_taner gök

•



taner gök

tanergok35@mynet.com

Kime: zeki ikinci

Kimden: **tanergok35@mynet.com**

Gönderme tarihi: 09 Kasım 2010 Salı 20:13:31

Kime: zeki ikinci (ekincizeki@hotmail.com)

Zeki Bey Merhaba,

Çalışmış olduğum tezimde geliştirdiğim veri toplama aracı olan "İlköğretim Okullarında Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri Anketi" ni çalışmalarınızda kullanmanızda benim için sakınca yoktur gerekli izni memnuniyetle verir, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Selamlar...

Not: Anketi ekte gönderiyorum.

0505 718 86 65

Kapukargın İÖO

Dalaman-MUĞLA

Taner GÖK

**Ek:4 Kişisel Bilgiler****ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı: Zeki EKİNCİ

Sürekli Adresi: Mardin Valiliği Eğitim Denetmenleri Başkanlığı Yenişehir MARDİN

Tel.: 0544 548 00 38

E-Posta: [ekincizeki@hotmail.com](mailto:ekincizeki@hotmail.com)

Doğum Yeri ve Yılı : Kayseri - 1973

Yabancı Dil: İngilizce

İlkokul: İstiklal İlkokulu

Orta Okul: Kadı Burhanettin Orta Okulu

Lise: Kayseri Lisesi

Lisans: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi - 1998