



MAARİF MÜFETTİŞLERİNİN, OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETMENLİK GÖREVLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ*

*Mehmet ALTUN***

*Önder ŞANLI****

*Çetin TAN*****

ÖZET

Çağımızda, bilimin hızlı bir şekilde ilerlemesi, bireylerin ve toplumların sosyal yaşantısını, değiştirmekte ve geliştirmektedir. Bunun beraberinde kurumların yapısını ve işlevini de değişikliğe zorlamaktadır. Böylece mevcut sistemlerin dengeleri bozulmaya başlamakta, kurumların yeni durumlara uyum sağlanabilmeleri için denetim ve rehberlik hizmetlerinin önemi de daha da çok artmaktadır. Bu araştırmada; maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşleri incelenmektedir. Araştırmada Malatya İlinde 2014 – 2015 öğretim yılında görev yapmakta olan, farklı branşlarda 15 maarif müfettişinin görüşünden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini yerine getirmede tarafsız ve objektif olarak davranıp davranmayacağı, okul müdürlerinin denetleme görevleri için yeterliliği, okul müdürlüğü görevine atanma şekli, okul müdürleri ile öğretmen ilişkileri ve bu ilişkilerin doğuracağı sonuçlar, atanma şekillerine göre başkalarının etkisi altında kalıp kalmayacağı gibi konularda maarif müfettişlerinin görüşleri ışığında okul müdürlerinin değerlendirilmelerini yapmaktır. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Maarif Müfettişlerinin, Okul Müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşleri hakkındaki algıları ve perspektiflerini belirlemede, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde de içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Sonuç olarak maarif müfettişleri ile yapılan görüşmeler neticesinde; okul müdürlerinin, öğretmenler ile informal bir ortamda çalışıyor olmaları ve informal bir ilişkiye sahip olmaları müdürlerin

*Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

** Malatya MEM, El-mek: altunx@hotmail.com

*** Dr. Malatya MEM, El-mek: ondersanli44@hotmail.com

**** Yrd. Doç. Dr., Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, El-mek: cettan889@hotmail.com

sağlıklı denetim yapmasını engelleyeceği görüşü ön planı çıkan bir görüş olmuştur. Ayrıca okul müdürleri denetmenlik ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim almadıklarından ve tecrübe eksikliklerinden dolayı başarılı bir denetim gerçekleştiremeyecekleri de bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemeleri etik olmadığı için tarafsız kişilerin öğretmenleri denetlemeleri gerekir. Öğretmenleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış daha tecrübeli ve daha yeterli kişilerin denetlemesi daha doğru olacaktır. Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini yerine getirebilmeleri için eğitim yöneticiliği vasfının olması öncelikli olarak aranan bir özellik olmalıdır. Aynı zamanda okul müdürleri formal ve informal ilişkileri zamanında ve doğru olarak sergilemelidirler. Denetleyen, öncelikle denetlenenden daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip değilse o denetim ve rehberlik amacına ulaşmayacaktır görüşü de araştırmanın başka bir sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Maarif müfettişleri, rehberlik, okul müdürleri.

EXAMINING VIEWS OF EDUCATION INSPECTORS ABOUT THE INSPECTING DUTIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction:

In our age, the rapid development of science, changes and develops the social life of individuals and societies. It also forces the structure and function of the institutions to change. Thus, the balance of the existing systems begins to disrupt, and the importance of inspection and guidance services for institutions' adaptation to new situations increases more. Changes and transformations in education systems effect both the individuals and societies in many ways, these changes and transformations accompany in many differen reasons. Of course one the most important reasons of these changes is political reason.

Purpose

The purpose of this study is to evaluate the school directors under the light of the education inspectors' views on the issues such as whether the school directors will act impartially and objectively when they fulfill their duties, the school directors' efficiency for inspection, the way that the school directors is appointed to their schools, the relation between the teachers and the school directors and the results of this relationship, they will be under the influence of others according to the ways they are appointed.

Conceptual Framework

Changes and transformations in education systems effect both the individuals and societies in many ways, these changes and transformations accompany in many differen reasons. Of course one the most important reasons of these changes is political reason. For overcoming the difficulties that are encountered in solving the problems in education and training area, if traditional approaches are considered

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



to be insufficient, one of the best approach is to to apply the views of shareholders. In this study, the views of the education inspectors about the inspectorship duties of school directors are analysed. As the education inspectors directly in contact with the duties of school directors, their views about them are so important to get a clear idea about their sufficiency in inspection and guidance services at schools.

Method

In the study, easily accessible situation sampling which is one of the purposeful sampling methods was used. In determining the education inspectors' views, perceptions and perspectives about inspection duties of the school directors, phenomenology design which is among the qualitative research methods was used. In the evaluation of the data, the content analysis technique was used.

In the research, it is benefited from the views of 15 education inspectors who are in different branches and work in 2014-2015 academic year in Malatya. As the data collection tool, semi-structured interview form has been used. In order to provide the internal validity of the study, an extensive literature research has been made and within this literature research, a conceptual frame has been created. With open-ended questions directed to the education inspectors, by asking whether they want to add anything to the existing questions in this conceptual frame, the participants' approval has been taken. It has been stated that the education inspectors who participate in the study, by underlying being volunteer for the participation, are requested not to write their names and express their views about the subject freely in writing and orally. The creation of semi-structured interview form in the process of providing the external validity of the study, the interviews that have been made and the analysis steps are tried to be explained; working group, data collecting tool, its process, the analysis and interpretation of the data have been defined in such a way that the readers can understand. To increase the consistency of the data, the findings have been given directly, the two researchers have coded separately on the the data obtained and the rate of consistency have been calculated by comparing the codes. In order to provide the confirmation of the study, the things that have been done during the process have been tried to be explained in detail, the data obtained and codes have been stored so that they can be examined later.

Findings and discussion

According to the findings, the leading problems that the education inspectors mentioned related with whether the school directors are efficient in class inspection or not are the views that are "They are insufficient in fulfilling their class inspection" with 15 persons (100 %), and again with 15 persons (100 %) "They do not have enough knowledge". On the other hand, the view "Informal relationship invalidates the inspection" became the least mentioned problem with 3 persons (20%). When the views about whether the school directors think that they need to have more training on class inspection are analysed, the leading problem became the view "He must be an expert in his field" with 15 persons (100 %). The views "There must be discipline" and "they become efficient only by way of in-service training" were the least mentioned problem with 1 person each (6,67%). When the views of the education inspectors on whether the school directors

Turkish Studies

will act in accordance with the principles of objectivity and impartiality while they do class inspection are examined, the leading problem is “Class inspection cannot fulfil objectively and impartially” with 15 persons (100%). “Inspection by only one person is not suitable” and “That the teacher give points make the directors partial” became the least mentioned problems with 1 person each (6,67%). Besides, the codes of “He must receive training on class inspection” (80%), “Self-confidence occurs with more experience and training” (33,33%), “He must have the qualification of guidance” (26,67%), “The one who inspects must be more trained than the one who is inspected” (13,33%), “There must be discipline” (6,67%), “They become efficient by way of in-service training” (6,67%) were obtained as the other findings of the study.

Conclusions and recommendations

Consequently, as a result of the interview with the education inspectors, the views that the school directors work with the teachers in an informal environment and that they have informal relationships with each other will prevent a healthy inspection became the prominent view. In addition, because the school director do not receive enough in-service training on inspection and their lack of experience, that they cannot fulfil a successful inspection is another result. Since that the school directors inspect the teacher in the same institution is not ethical, impartial persons should inspect the teachers. It will be more accurate that the ones who have a master’s degree in the field of inspection and the ones who are more competent, should inspect the teachers. In order that the school directors can fulfil their inspection duties, the qualification of being an education director must primarily be the required specification. At the same time, the school directors should display formal and informal relations in time and correctly. The view that if the one who inspects do not have more knowledge and experience than the one who is inspected, that inspection will not reach the goal of guidance, emerged as another result. The one who inspects the teachers should guide them and should not control only the documents. Since the way the school directors are appointed is not fair, they will not be able to have the principle of being neutral. Because they will be under the influence of the political will and the unions that they help their appointments. That the teachers in a school give points for the appointment of the school director can cause the school director show different behaviours according to the given positive or negative points. A sided inspection will give rise to new problems instead of solving them. As a result, the most significant results of this study is that the inspection should be done by the inspectors who are independent, impartial and who have post graduate education and efficient.

Key Words: Education inspectors, guidance, school directors.

Giriş

Çağımızda, bilimin hızlı bir şekilde ilerlemesi, bireylerin ve toplumların sosyal yaşantısını, değiştirmekte ve geliştirmektedir. Bunun beraberinde kurumların yapısını ve işlevini de değişikliğe zorlamaktadır. Böylece mevcut sistemlerin dengeleri bozulmaya başlamakta, kurumların yeni durumlara uyum sağlanabilmeleri için denetim ve rehberlik hizmetlerinin önemi de daha da çok

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



artmaktadır. Dünya’da ve ülkemizde sürekli bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Bu değişim ve gelişimle birlikte değişen çevre koşulları, hükümet politikaları ve teknolojinin devamlı yenilenmesi gibi hususlar hemen hemen her ögeyi etkilediği gibi eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Toplumun eğitim kurumlarından beklentileri de günün şartlarına göre değişmektedir. (Arabacı ve Namlı, 2014).

Günümüzde denetimler; yapılan hizmetlerin yasaya ve belirlenmiş kurallara ne derece uyduğu ya da uymadığı ile iş görenlerin bu yöndeki disiplin durumlarını değerlendiren bakış ve anlayıştan çok yönetim ve eğitim alanında görev yapan her derecedeki yönetici ve öğretmenleri değişmelerden haberi kılma, onlara etkili bir kaynaklık hizmeti sunma ve çağdaş rehberlik fonksiyonunu yerine getirmek şeklinde algılanmaktadır. Çağımızın getirdiği yenilik ve gelişme ile birlikte her alanda alabildiğine bir yozlaşma, ahlak ve kural dışı eylem ve işlemler gözle görülür derecede kendisini hissettirmektedir. Okullar, devletin, toplumun, anne babaların ve öğrencilerin çeşitli beklenti ve taleplerini karşılamaya yönelik bir işlevi yerine getiren araçlardır (Cihan, 2014). Topluma yön veren ve geleceğin toplumunun yetiştirildiği eğitim kurumları da diğer kurumlar ile birlikte bu durumdan etkilenmektedir. Eğitim kurumlarındaki kural ve ahlak dışı işlem ve eylemler toplum tarafından büyük bir tepki ile karşılanmaktadır. Eğitim kurumlarındaki etik dışı davranışların ve işlemlerin önlenmesi için gerekli, yeterli bir denetim sistemi oluşturulamamıştır. Her meslekte olduğu gibi eğitimin denetimini yapan maarif müfettişlerinin de etik değerlere sahip olmaları ve bu değerleri çalışmalarını yürütürken önemsemeleri gerekir. Bu gün her zamankinden daha çok, etik ilkeleri benimseyip özümsemiş, görev ve özel yaşamında etik ilkeleri davranış haline getirmiş eğitim deneticilerine ihtiyaç vardır. Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakımda yöneticilerin ve diğer iş görenlerin nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini belirlemiştir. Ancak hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulması anlamına gelmemekte ve eğer iş görenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse, yasalar ve politikalar iş görenlerin evrensel anlamda kabul edilebilir, etik davranışlar göstermelerini sağlamamaktadır (Aydın, 2002: 43). Eğitim yönetimi alanında pozitivist yöntem bilimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği konulardan birisi etkililik kavramıdır (Yılmaz, Taşdan, 2006). Etkililik en genel anlamı ile bir örgütün önceden belirlenmiş planlanan amaçlarının ne ölçüde ve ne kadar gerçekleştirildiğini ifade eden bir kavram (Bilgin, 2004; Çuhadar, Erdoğan, 2011), örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutu (Horngren, 2000), örgütün planlara ulaşma kabiliyeti, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek mümkün olan en iyi sonuca ulaşmasıdır (Yükcü, Atağan, 2009). Böylece; Maarif müfettişlerin tek bir çatı altında toplanmasının denetim sisteminin örgütsel etkililiğini ve müfettişlerin bireysel yeterliklerini yükselteceği söylenebilir.

Örgütsel etkililikle ilgili bir diğer kavram ise yeterlidir. Örgütte yeterlilik, bireysel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmayla istekli yeterli sayıda bireyin sağlanması yeterliliğin ölçütüdür. Ortak amaca katkıda bulunmayan isteklilik, bireylerin amaç doğrultusunda gösterdikleri çabanın sonunda elde ettikleri doyumla da yakından ilgilidir. Eğer, gösterilen çabanın sonunda elde edilen doyum, katlanılan özveriye aşarsa, bireylerde ortak amaca katkıda bulunmaya isteklilik görülür ve örgütsel etkililik gerçekleşir. (Barnard, 1938. Akt. Aydın, 1991). Eğitim örgütleri de insanların birlikte yaşamalarından ve ortak bir amaca hizmet amacıyla kurumsallaşmalarıyla oluştuğundan bu kurumu düzenleyen ilkeler, temel etik ilkelerden (özgürlük, eşitlik, adalet ve insan onuru) türemiş olup, toplumun refahını hedeflemiştir (Pieper, 1999: 90). Örgüt içindeki ve dışındaki formal ve informal ilişkiler ağı günümüzde öyle karmaşık bir duruma gelmiştir ki, iş görenlerin adil, doğru, tarafsız, çıkarısız davranışlarını sağlayacak başka ilkelere gereksinim doğurmuştur. İşte bu noktada etik tartışmalar da başlamaktadır. Aslında örgütlerin, kültürlerinin ürünü olan ve iş görenlerin toplumsallaşması ve belirli davranış kalıplarını benimsemelerini sağlayan yazılı olmayan kuralları

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



vardır. Ancak, örgüt kültürünün etik davranışlar açısından tanımlanarak yazılı hale getirilmesinde yarar vardır (Aydın, 2002: 44). Bir işin veya mesleğin yasalarla belirlenmiş, standartlaşmış görev boyutu yanında, içinde bulunulan toplumun ve insanlığın binlerce yıllık birikimlerinin izi ve değeri vardır. Her mesleğin kendine göre belirlenmiş etik ilkelerinin özünde, insan ilişkileri ve etkileşimi vardır. Yasal yaptırımı olsun olmasın, her mesleğin etik ilkeleri, hizmet götürülen insanları ve bu yolla mesleğin toplumda saygınlığını korumaya yönelik önlemlerdir. Etkinliklerini insanla kişisel ilişki kurarak yürüten mesleklerde özel bir önem taşımaktadır (Kuzgun, 1995: 199). Etik değerleri kurumda inşa edecek insandır. Kurumdaki çalışanların birbiriyle olan etkileşimi açısından etik değerler çok önemlidir (Yılmaz, 2002: 9). Modern öğretim yöntemlerinin temelinde ise insanın beş duyusuyla algılamada kullandığı sistemlerin etkililik derecesi ölçü alındığından, bireysel öğrenme dikkate alınmakta, sınıf konferans salonu boyutundan çıkarılıp etkileşimli-aktif bir ortama dönüştürülmektedir. (Balci, 2013). Eğitimin ve öğretimin ekonomik, siyasal ve toplumsallaştırma gibi işlevlerinden ötürü, devlet sorumluluğunu üstlendiği eğitimin denetimini de Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 42. maddesinde; “Eğitim ve öğretim, Devletin gözetim ve denetimi altında yapılır.” (T.C Anayasası, 1982: 126) demek sureti ile üstlenmiştir. Bu görevin yerine getirilmesinden de -1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu- Milli Eğitim Bakanlığını ülkedeki eğitim ve öğretim ile ilgili her türlü iş ve işlemlerin yürütülmesinden ve denetlenmesinde sorumlu tutmuştur. (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973: Md.56). Milli Eğitim Bakanlığı adına denetim görevini ise maarif müfettişleri ile yerine getirmektedir. Denetimde asıl amaç öğretmenlerin etkililiğini ve dolayısıyla öğrenci başarısını yükseltmektir (Marshall, 2005).

Yöntem

Araştırmada; maarif müfettişlerin, okul Müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki algıları ve perspektiflerini belirlemede, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi tekniği, elde edilen verilerin açıklanmasında gerekli olan kavramları ve ilişkileri ortaya koymakta kullanılır.

Olgu bilim araştırmalarında veri analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Şimşek ve Yıldırım, 2008). Olgubilim (fenomenoloji/ phenomenology) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). İnsana ait davranışlara bakıldığında bir nedenin birden çok sonucu ya da bir sonucun birden çok nedeni olabilmektedir. Bu ve bunun gibi karmaşık insan davranışlarını ayrıntılı inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Olgubilim deseni farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa ihtiyaç duyulan olgulara odaklanılmasıdır. Katılımcıların anlam dünyalarında kendi deneyimlerini yorumlama biçimlerini ve düşüncelerini aktarmak amacıyla bir duruma veya bağlama özgü anlamların yorumsamacı bir anlayışla ortaya çıkarılmasıdır. Buradaki anlamlar, kültürel ve sosyal olarak inşa edildiği için nitel veriler derin, zengin ve detay içermektedir (Kuş, 2009; Snape ve Spencer, 2003; Willis, 2007; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama aracı olarak üç adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu alan taraması yapılarak hazırlanmıştır. Maarif müfettişlerine yöneltilen sorular uzman görüşüne sunulduktan sonra bazı maarif müfettişleri ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra forma son hali verilmiştir. Görüşme formlarının katılımcılara konu hakkında bilgi verilerek onların uygun olduğu zamanda yazılı olarak uygulanmıştır. Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler iki ayrı araştırmacı tarafından içerik analizine tabi tutulmuş, yöneltilen sorulara verilen cevaplardan ve ortaya çıkan temalardan oluşan kategorilerin ortak olanları belirlenmiştir. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler kullanılmıştır. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Verilerin bulgular halinde tanımlanması ve sunumu aşamalarında kolay anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmiş ve gereken yerlerde doğrudan alıntılar yapılmıştır. Yapılan alıntılarda kodlamalardan faydalanılmış; Maarif Müfettişi 1, Maarif Müfettişi 2 gibi kodların yerine (K1), (K2) şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenirlilik

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenilirlik gibi kavramlar, pozitivist paradigmanın hipotez test etmeye dayalı tümdengelimci anlayışının ürünü olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için konu ile ilgili geniş kapsamlı literatür taraması yapılmış olup ve yapılan literatür taraması kapsamında kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Maarif müfettişlerine yöneltilen açık uçlu sorular ile bu kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulmuş mevcut sorulara ilaveten eklemek istedikleri bir husus olup olmadığı sorularak katılımcıların onayı alınmıştır. Araştırmaya katılan maarif müfettişlerinin katılım sürecinde gönüllülük esasının olduğunun altı çizilerek özellikle isim yazmamaları istenmiş ve katılımcıların konu çerçevesinde görüşlerini özgürce ifade etmeleri yazılı ve sözlü olarak vurgulanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini sağlama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulması, yapılan görüşmeler ve analiz basamakları açıklanmaya çalışılmış; çalışma grubu, veri toplama aracı, süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması okuyucuların anlayabileceği şekilde tanımlanmıştır. Verilerin tutarlılığını artırmak için ise bulgular doğrudan verilmiş, elde edilen veriler üzerinde iki araştırmacı ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı hesaplanmıştır. Bu araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için de süreçte yapılanlar ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılmış, elde edilen veriler ve kodlamalar daha sonra incelenebilecek şekilde saklanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu tabakalı amaçlı ve kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle belirlenen farklı branşlarda 15 maarif müfettişinden oluşturmaktadır. Katılımcılar 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Malatya İlinde görev yapmakta olan maarif müfettişlerinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemleri, nitel araştırmaların geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına uygun bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapmasına olanak sağlar (Büyüköztürk ve diğ. 2012). Kolay ulaşılabilir durum örnekleme ise araştırmacıya hız ve kolaylık sağlar. Araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Soruların samimiyetle cevaplamada rahat olmaları için kişi isimlerinin deşifre edilmeyeceği, sadece araştırma içinde kodlamalarla belirtileceği, aslının araştırmacı da kalacağı açıklaması yapılmıştır. Maarif müfettişleri ile yapılan görüşmeler Maarif Müfettişi (K), K1 şeklinde kodlanarak belirtilmiştir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



Araştırmaya katılan 15 maarif müfettişinin seçiminde çeşitliliğe de dikkat edilerek farklı branşlarda olmasına, cinsiyete, kıdem, yaş, ayırımına göre belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Çalışma grubunu oluşturan maarif müfettişleri ile ilgili bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışmada Yer Alan Maarif Müfettişlerinin Mesleki ve Akademik Özelliklerine Göre Dağılımı

KOD	CİNSİYET	YAŞ	KIDEM YILI	BRANŞ	EĞİTİM DURUMU
K1	Erkek	53	35	Sınıf Öğret.	Yüksek Lisans
K2	Erkek	47	26	Eğitim Yön. Tef. Pl.	Lisans
K3	Erkek	57	38	Sınıf Öğret.	Lisans
K4	Erkek	49	28	Rehberlik	Lisans
K5	Erkek	61	41	Matematik Öğret.	Doktora
K6	Erkek	59	42	Coğrafya Öğret.	Yüksek Lisans
K7	Erkek	60	32	Tarih	Lisans
K8	Erkek	44	23	Sınıf Öğret.	Lisans
K9	Erkek	52	33	Sınıf Öğret.	Lisans
K10	Erkek	41	18	Sınıf Öğret.	Lisans
K11	Erkek	62	44	Beden Eğitimi	Lisans
K12	Erkek	58	39	Eğitim Yön. Tef. Pl.	Lisans
K13	Erkek	41	21	Eğitim Yön. Tef. Pl.	Yüksek Lisans
K14	Erkek	58	36	Sınıf Öğret.	Lisans
K15	Erkek	44	25	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracındaki araştırma soruları yazılmadan önce ilgili literatür araştırması kapsamlı bir şekilde yapılmıştır. Daha önceden yapılan yurtiçi yurtdışı araştırmaları incelendikten sonra araştırma soruları yazılmıştır. Hazırlanan sorular bir üniversitede eğitim bilimlerinde öğretim üyesi olarak çalışan nitel araştırmada uzman bir kişiye incelenerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2005), görüşme formu içinde sorulacak soruların kolay anlaşılabilir, açık uçlu, yönlendirmekten kaçınan, çok boyut içermeyen, odaklı, alternatifleri ve sondaları olan, mantıklı bir sıra takip eden ve geliştirilebilen sorular olması gerektiğini önermektedir. Maarif müfettişleri ile gerçekleştirilen görüşmede kullanılan görüşme formu, katılımcıların cevaplayabilecekleri şekilde araştırmacı tarafından araştırma amacına uygun, görüşülecek maarif müfettişlerini rahatsız etmeyecek, mümkün olduğunca açık uçlu sorular içerecek şekilde araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Taslak görüşme formu, alan uzmanları tarafından da incelenerek uygun bulunmuştur. Görüşme yapılacak kuruma bizzat gidilerek araştırma hakkında bilgi verilip, birlikte görüşme formu incelenerek son şekli verilmiş ve görüşmelere bu şekilde devam edilmiştir. Hazırlanan görüşme formundaki açık uçlu araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli olduklarını düşünüyor musunuz? Eğer yeterli bulmuyorsanız nedenleri sizce nelerdir?

2. Okul müdürlerinin ders denetimi hakkında daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüyor musunuz? Eğer daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüyorsanız sebepleri nelerdir?

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



3. Okul müdürlerinin ders denetimini yaparken tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uygun davranacağını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

Verilerin Toplanması

Olgubilim deseninde, yaygın uygulamaları ortaya çıkarmak ve katılımcılar tarafından oluşturulan anlamları tanımlamak ve açıklamak amaçlanır (Annells, 2006). Bu desende genelde şu iki soruya yanıt aranır: Bu olguya ilişkin algı/deneyimler nelerdir? Bu olguya ilişkin deneyimlerin meydana geldiği ortam ve koşullar nelerdir? (Cresswell, 2013).

Olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantıları ve algıları ortaya çıkarmak için araştırmacıya sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özellikleri kullanılır. Araştırmacı ile görüşülen birey arasında güven ve empati ortamı oluşturulması gerekmektedir. Bu ortam sayesinde bireyler kendilerinin farkında olmadıkları ya da üzerinde durmadıkları yaşantıları ve anlamları dışı vurabilir, ortaya koyabilirler. Yaşantıların derinliğine ortaya konması ve açıklanması için araştırmacının görüşülen birey ya da bireylerle yoğun bir etkileşim içinde olması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşme tekniği, bireylerin çeşitli konularda bilgi ve düşüncelerini, tutum ve davranışlarının olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kısa yoldur. Birçok kişi yazılı anlatımı yanlış anlamalardan, verdiği bilgilerin belgelenmesini istememekten, yazma için vakit ayırma güçlüğünden ayrıntılara girememekten, görüşmenin daha rahat, samimi ve daha az zaman almasından dolayı sözlü anlatımı yazılı anlatıma tercih ederler (Karasar, 2006).

Olgu bilim, araştırmalarında yapılan içerik analizinde verilerin kavramsallaştırılması ve olguları ortaya çıkarılması hedeflenir. Sonuçlar betimsel bir anlatımla aktarılır ve doğrudan alıntılara yer verilir. Ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşım, “dikkatlice yazılmış, sırası ve tarzı önceden belirlenmiş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı sırada sorulur” . Görüşmeyi yapan birden çok kişi olduğunda, görüşmeyi yapanın ön yargı ve etkileri azalır. Değerlendirmeyi kullananlar, değerlendirme araçlarını görüp, inceleyebilir. Bu durum veri analizini kolaylaştırmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012: 153). Aynı görüşme aracı başka bir araştırma kapsamında kullanılabilir. Mülakat formunda yer alan açık uçlu sorular; esnektir, araştırmacıya olguları derinden inceleme fırsatı verir, yanlış anlamaların giderilmesini sağlayarak, bilgilerin ortaya çıkarılmasına ulaşılabilir.

Bu araştırmanın verileri 2014–2015 öğretim yılı II. yarıyılı başlarında toplanmıştır. Görüşme formları dağıtılırken görüşmenin bireysel olmasının daha sağlıklı olacağı belirtilmiş, katılımcılar da bu duruma uyararak görüşmenin bölünmesini engellemişlerdir. Görüşme formları verilerek, bu araştırma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, 3. kişilerle paylaşılmayacağı söylenmekle birlikte görüşme formlarına isim yazmamaları gerektiği hatırlatılarak nesnel bir tutumla soruları cevaplamaları gerektiği ifade edilmiştir. Görüşme formları bizzat araştırmacı tarafından görüşmecilere verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmış, görüşme süresi 10 dk. ile 20 dk. arasında sürmüştür.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda çoğunlukla belirli istatistik teknikler kullanılmaz. Bazen yüzde gibi sınırlı istatistik, bazen de kodlamalar sonrası ulaşılan kategoriler arası ilişkiler incelenerek çapraz tablolar kullanılsa da genellikle betimlemeler kullanılır (Büyüköztürk vd.,2012).

Çalışmamızda, maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi için Malatya Maarif Müfettişleri Başkanlığı'na gidilerek araştırma

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



hakkında Maarif Müfettişleri Başkanı'na bilgi verildi ve gerekli izinler alındı. Yarı yapılandırılmış görüşme formu tarafsız olarak; maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin farklı branşlarda maarif müfettişlerine bizzat araştırmacı tarafından verilmiş olup, bu araştırmanın sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı, formlara isimin kesinlikle yazılmaması gerektiğini, görüşmenin tek başına yapılması gerektiğini, nesnel tutumla cevaplamaları gerektiği ifade edilmiştir. Yaklaşık 20 dakikalık süreden sonra görüşme formu bizzat kişilerden alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bilgiler inceleneceği, anlamlı olacak şekilde bölümlere ayrılacağı ve her bölümün ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışılacağından dolayı içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Özellikle veriden yola çıkılarak ana temaları içeren kategoriler ve alt kategoriler saptanmıştır. Oluşturulan tüm kategorilere uygun olarak verilerin hepsi kodlanmıştır. Bu kategoriler de alt kategorileriyle ilişkilendirilmiştir. Kategorilerin ilişkilendirilmesi; kategorilerin özellikleri ve özelliklerin tüm boyutları da kapsamalı bir şekilde incelenerek yapılmıştır. Böylece kategorilerin ana kategori ile ilişkisi ve bağlantıları saptanmıştır. Araştırmacının da yorumları bu süreçte eklenerek daha zenginleştirilmiştir.

Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde belirlenen temalar ve ortaya çıkan kavramlar çerçevesinde maarif müfettişlerinin görüşlerine yer verilmiştir. Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin ders denetimleri hakkındaki görüşleri toplam 27 kod olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan kodlar başlıklar halinde ve doğrudan alıntılar eşliğinde araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmaktadır.

Her bir kod yorumlanırken bulgular arasındaki ilişkiler açıklanmış, neden-sonuç ilişkileri kurulmaya çalışılmıştır. Bu arada eğer var ise çeşitli değişkenlere göre anlamlı bulgular verilmiştir. Bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarılmış ve bu sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada görüşlerini bildiren her öğretmene bir kod verilmiştir. Görüşmeye katılan öğretmenler K1, K2 vb. olarak görüşme formunun sol üst köşesine kodlanmıştır.

Verilerin yorumlanmasında genellikle frekans ve yüzde kullanılır. Uygun temalar belirlenerek tablolar oluşturulur, en fazla ve en az verilen cevaplar yorumlanarak araştırma bulguları yorumlanır, değerlendirilir, genelleme yapılmaz. Nitel araştırmalarda genelleme, araştırmacının yaptığı çalışmaya benzer çalışma yapan başka bir kişi tarafından yapılabilir (Büyüköztürk vd.,2012: 244).

Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin analizinde elde edilen bulgulara, bu bulguların benzer çalışmalarda elde edilen bulgularla karşılaştırılmasına ve bunlara ait yorumlara yer verilmiştir.

“Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli olduklarını düşünüyor musunuz? Eğer yeterli bulmuyorsanız nedenleri sizce nelerdir?” sorusuna 15 maarif müfettişinin verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde toplam 9 sorun tespit edilmiştir. Tüm sorunların frekans ve yüzdeleri azalan sıra ile Tablo.2’de verilmiştir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



Tablo 2. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Konusunda Yeterli Olduklarını Düşünüyor musunuz? Sorusu İlgili Maarif Müfettişlerinin Görüşleri Frekans Tablosu

Kodlar (sorunlar)	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8	K 9	K 10	K 11	K 12	K 13	K 14	K 15	f	%
Denetim görevlerini yerine getirme yetersiz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100,00
Yeterli bilgiye sahip değil	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100,00
Aynı kurumdakileri denetleme etik değil				X	X	X	X				X		X	X		8	53,33
Eğitim yöneticiliği vasfı yetersiz	X	X	X	X		X						X		X	X	8	53,33
Bağımsız kişiler denetim yapmalı				X	X	X	X			X					X	6	40,00
Liderlik vasfı yetersiz		X		X		X	X							X		5	33,33
Yöneticiler alanında yüksek lisans yapmalı	X	X			X										X	4	26,67
Personel denetimi ciddiye almaz				X	X		X			X						4	26,67
İnformal ilişki denetimi geçersiz kılar	X						X						X			3	20,00

Tablo.2’de görüldüğü üzere maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin ders denetimi ders denetimi konusunda yeterli olup olmadıkları ile ilgili sorunların en başında 15 kişi (% 100) “Denetim görevlerini yerine getirme yetersiz” ve 15 kişi ile (%100) “Yeterli bilgiye sahip değil” görüşleri ile en fazla belirtilen sorunlar olmuştur. “İnformal ilişki denetimi geçersiz kılar”, görüşü 3 kişi ile (%20) ile en az belirtilen sorun olmuştur.

En fazla frekansa sahip olan kod “Denetim görevlerini yerine getirmede yetersiz” ile “Yeterli bilgiye sahip değil” görüşleri ile en fazla sorunlar olmuştur. Bu konuda katılımcı **K1** şöyle demiştir: “Eğitim sisteminde önemli bir yere sahip olan okul müdürlerinin, gerek yönetim gerekse de denetim görevlerinin yerine getirmeleri noktasında yeterli olmadıklarını düşünüyorum. Şöyle ki; günümüzde yönetim halen bir bilim midir yoksa disiplin midir tartışmaları devam ederken birçok okul müdürü bunun dahi derisinde kalmaktadır. Yöneticilerimizin çok büyük bir kısmı yönetim sözcüğünün tanımını yapamayacak düzeydedir. Bu yöneticilerimiz, yöneticiliği geleneksel anlayış içerisinde ‘idare etmek’ olarak bilmekteler ve de öyle yürütmekteler. Bu anlayışla daha çok informal ilişkileri ön plana çıkararak ‘abi-abla-kardeş’ anlayışına dayalı olarak yürütmektedirler. Diğer taraftan ‘yöneticilikte liderlik’ konumunu da güce dayalı olarak anlamaktadırlar. Yönetimin bir parçası olan ‘denetimi’ de bu anlayışa dayalı olarak algılanmaktadırlar. Bu düşünce çerçevesi içerisinde yöneticileri yeterli görmüyorum. Yöneticilerin nitelikli hale getirilebilmesi için ‘Eğitim Yönetimi ve Denetimi’ alanında yüksek lisans yapmış kişiler arasında seçilmesi gerektiğini düşünüyorum”, Katılımcı **K5** da şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli olacağını düşünmüyorum. Alanlarında yeterli olabilmeleri için Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaları gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca; Okul müdürlerinin ders denetimleri çalışanları rahatsız edeceği gibi, öğretmenler arasında bölünmeler ve sürtüşmelerin olacağı ve buna benzer durumlar nedeniyle be denetim şeklinin çok olumsuzlukları da beraberinde getireceği düşüncesindeyim.”, Katılımcı **K6** da şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin seçiminde yapılan sınavların ÖSYM’ce yapılan eşit ve tarafsız bir sınav olmadığı, idarecilik deneyimi olmayan kişilerin idareci olarak atandıkları ve hem bilgi hem de tecrübe yetersizliğinden sorunlar yaşanmasının kaçınılmaz olduğu, okul müdürleri seçiminde yöneteceklerin öğretmenlerden artı bir

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



eğitim istenmediği ve bu durumun koşulsuz kabulü engellediği, okul müdürlerine verilen formasyonun yetersiz olacağı ve buna bağlı olarak yaşanacak sorunların kaçınılmaz olduğu, okul müdürlerinin atama değil görevlendirme olduğundan idarecilerin her an görevini kaybetme kaygısı yaşadığı ve bu durumun yaratacağı sorunların da kaçınılmaz olduğunu düşündüğüm için okul müdürleri denetim ve yönetim görevlerinden başarılı olamayacakları kanaatindeyim.” Bu katılımcıların söylemlerinden okul müdürlerinin ders denetimini yapma konusunda yetersiz oldukları ve yeterli bilgiye sahip olmadıkları anlaşılmaktadır.

En az frekansa sahip kod “İnformal ilişki denetimi geçersiz kılar” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı **K7** şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin sürekli öğretmenlerle birlikte olmaları ve çevre etkisi de olduğundan dolayı informal ilişkinin olduğu ortamda ders denetiminin sağlıklı bir şekilde yapılamayacağını düşünüyorum.” **K13** ise şöyle demiştir: “ikili informal ilişkinin etkin olduğu okullarda sağlıklı ve tarafsız bir denetim yapmaları çok zordur.” Buradan da informal ilişkinin hakim olduğu okul ortamlarında sağlıklı ve tarafsız ders denetiminin yapılmasının çok zor olduğu anlaşılmaktadır.

“Okul müdürlerinin ders denetimi hakkında daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüyor musunuz? Eğer daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüyorsanız sebepleri nelerdir?” sorusuna 15 maarif müfettişinin verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde 7 toplam sorun tespit edilmiştir. Tüm sorunların frekans ve yüzdeleri azalan sıra ile Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Hakkında Daha Fazla Eğitim Almaları Gerektiğini Düşünüp Düşünmedikleri İle İlgili Görüşlerinin Frekans Tablosu.

Kodlar (sorunlar)	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8	K 9	K 10	K 11	K 12	K 13	K 14	K 15	f	%
Alanında uzman olmalı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100,00
Ders Denetimi konusunda eğitim almalı	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	12	80,00
Özgüven daha fazla tecrübe ve eğitim ile olur						X				X	X	X			X	5	33,33
Rehberlik vasfı olmalı	X										X		X	X		4	26,67
Denetleyen, denetlenenden daha eğitilmiş olmalı						X	X									2	13,33
Disiplin olmalı		X														1	6,67
Hizmet içi eğitim ile ancak yeterli hale gelirler				X												1	6,67

Tablo 3.’de görüleceği üzere okul müdürlerinin ders denetimi hakkında daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüp düşünmedikleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde sorunların en başında 15 kişi ile (% 100) “Alanında uzman olmalı” olmuştur. “Disiplin olmalı” ile “Hizmet içi eğitim ile ancak yeterli hale gelirler” görüşleri ise 1’er kişi (%6,67) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En fazla frekansa sahip “Alanında uzman olmalı” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı **K1** şöyle demiştir: “Ders denetimini yapacak okul müdürlerinin yönetim ve denetim alanlarında yüksek lisansa tabi tutulmaları gerekir düşüncesindeyim” Katılımcı **K6** de şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin kesinlikle üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünün bitirilmesinin zorunluluğunun getirilmesinin gerekli olduğunu düşünüyorum Çünkü öğretmenlerle aynı eğitim sahibi olmaları onların öz-güvenini zayıflatacaktır.” Katılımcı **K12** ise de şöyle demiştir: “Evet, daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum. Çünkü müdür unvanını aldıkları sistem,

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



yönetim-iletişim-denetim akademik olarak kendilerini yetiştirme yönünde yeterli değildir.” Buradan okul müdürlerinin ders denetimini yapabilmeleri için alanında uzman ve yetkin olmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

En az frekansa sahip kod “Disiplin olmalı” ve “Hizmet içi eğitim ile ancak yeterli hale gelirler” gibi sorunları olmuştur. Bu konuda katılımcı **K6** şöyle demiştir: “Okul müdürü disiplini elden bırakmadan, öğretmenlere eşit davranarak ve kişiliği ile örnek olduktan sonra ancak ders denetiminde başarılı olabilirler.” **K4** ise şöyle demiştir: “Okul müdürleri, denetim esaslarını hizmet içi eğitim ile başarılı bir şekilde aldıktan sonra ancak ders denetimi yapabilirler ” Buradan da okul müdürlerinin ancak ciddi bir hizmet içi eğitime tabi tutulduktan adil ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalarak ders denetiminde başarılı olabilecekleri anlaşılmaktadır.

“Okul müdürlerinin ders denetimini yaparken tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uygun davranacağını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?” sorusuna 15 Maarif Müfettişin verdiği cevaplar kategorize edildiğinde toplam 11 sorun tespit edilmiştir. Tüm sorunların frekans ve yüzdeleri azalan sıra ile Tablo.4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Ders Denetimini Yaparken Tarafsızlık Ve Objektiflik İlkelerine Uygun Davranıp Davranmayacağı İle İlgili Maarif Müfettişlerin Görüşlerinin Frekans Tablosu

Kodlar (sorunlar)	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8	K 9	K 10	K 11	K 12	K 13	K 14	K 15	f	%
Ders denetimi tarafsız ve objektif yapılmaz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100,00
İnformal ilişkiler denetimi işlevsiz hale getirir	X		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	11	73,33
Aynı ortam denetimi olumsuz etkiler	X			X	X	X	X	X				X	X		X	10	66,67
Başkalarının etkisi altında kalırlar						X	X	X				X	X		X	6	40,00
Atanan kişiler taraflı davranır		X				X					X				X	4	26,67
Sorunlar devam eder	X					X		X	X							4	26,67
Atanma yöntemleri objektif değil		X										X				2	13,33
Denetleyen, denetlene tanınamalı										X					X	2	13,33
Sendikaların etkisinde kalırlar											X				X	2	13,33
Denetimin sadece bir kişinin yapması uygun değil													X			1	6,67
Öğretmenin puan vermesi müdürü taraflı kılar										X						1	6,67

Tablo.4’te görüldüğü üzere okul müdürlerinin ders denetimini yaparken tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uygun davranıp davranmayacağı ile ilgili maarif müfettişlerin görüşleri incelendiğinde sorunların en başında 15 kişi ile (%100) “Ders denetimi tarafsız ve objektif yapılmaz” sorunu gelmektedir. “Denetimin sadece bir kişinin yapması uygun değil” ve “Öğretmenin puan vermesi müdürü taraflı kılar” sorunu için 1’er kişi (%6,67) ile en az sorun olmuştur.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



En fazla frekansa sahip “Ders denetimi tarafsız ve objektif yapılmaz” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı **K1** şöyle demiştir: “*Yönetim alanında formal ilişkilerden çok informal ilişkiler ön plana çıktığından dolayı ders denetiminde objektiflik ilkesine çok bağlı kalınmayacağı düşüncesindeyim.*” Katılımcı **K2** şöyle demiştir: “*Atanma şekilleri itibarı ile belli bir görüş ve sendikaya yönelik kişiler atandığından dolayı tarafsızlık ilkesine bağlı kalacaklarını düşünmüyorum. Ancak tarafsız ve adil olarak atanmalar tarafsız davranabilirler.*” Katılımcı **K4** şöyle demiştir: “*Aynı kurumda çalışan bireylerin birbirinden olumlu veya olumsuz etkilenmelerini nedeniyle objektiflik ilkelerine uymayacaklardır.*” Katılımcı **K6** şöyle demiştir: “*Okul müdürlerinin her an yerini kaybetme kaygısı taşıdıklarından başkasının eksiğinin yanlısının üzerine gitmelerinin imkânsız olduğunu düşünüyorum. Okul müdürleri bu bakımdan hep çekingenli olacaklardır. Özel ilişkilerin etkisi altında kalacaklarını düşünüyorum.*” Buradan okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini yerine getirmede tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine bağlı kalamayacakları anlaşılmaktadır.

En az frekansa sahip olan kod “Denetimin sadece bir kişinin yapması uygun değil” ve “Öğretmenin puan vermesi müdürü taraflı kılar” gibi sorunları olmuştur. Bu konuda katılımcı **K13** şöyle demiştir: “*Okullarda ders denetiminin sadece bir kişi tarafından yapılması uygun değil. Okul müdürünün yeterliliği ölçülmeden denetim yapması doğru olmaz.*” Katılımcı **K2** ise şöyle demiştir: “*Yönetici atama değerlendirmelerinde öğretmenler müdür hakkında değerlendirme formunda not veriyorlar. Bundan dolayı müdür kendisi hakkında verilen iyi ve kötü not için tarafsızlık ilkesini kaybeder düşüncesindeyim.*” Buradan da ders denetiminin alanında yetkin kişiler tarafından yapılması gerektiği ve aynı okulda çalışan öğretmenin okul müdürüne not vermesi hususlarının okul müdürünü taraflı kılacağı anlaşılmaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Denetimin amacına ulaşabilmesi için denetimi yapacak denetmenlerin alanında yetkin olması, okulu ve öğretmeni iyileştirmek için öncülük ve rehberlik yapması gerekir. Denetimde temel hedefin öğrenciyi yetiştirmek olması denetimi daha da anlamlı ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalmayı zorunlu hale getirmektedir. Denetim formal ve informal ilişkilerin beraber yürütüldüğü, sorunların ve eksikliklerin giderilmesinde çağdaş denetim modellerinin örnek alınmasını gerektirmektedir. Rehberlik ve denetim gibi uzmanlık gerektiren, denetleyen-denetlenen veya rehberlik sunan-sunulan kişiler arasında olması gereken uzmanlığa ve bilgiye dayalı bir iletişimin müfettişlerin yetiştirilme süreci düşünüldüğünde mevcut sistem içerisindeki müfettiş-öğretmen arasında olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Gelişmiş ülkelerin denetim sistemleri de tartışılmakta, mevcut uygulamalarının etkisiz olduğu, öğretmen gelişimine ve öğrenci başarısına katkı sağlamadığı yönünde eleştiriler dile getirilmektedir (Marshall, 2009). Denetim görevini yerine getirenlerin bu konuda uzmanlığa sahip olmaları gerekmektedir. Belirli yıl öğretmenlik veya eğitim yöneticiliği yapmış olmak kişiye doğal olarak denetim yeteneği ve uzmanlığı kazandırmamaktadır. Ancak ülkemizdeki uygulamalar bu gibi bir yanlış yargının olduğunu göstermekte ve müfettişlerin öğretmen ve yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişiminde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir (Tok, 2013). Eğitim sisteminin amacına ulaşip ulaşmadığının belirlenmesi, değerlendirmesi ve geliştirilmesinden sorumlu olan il eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesi açısından ülkemizde geçmiş dönemlerde önemli örgün eğitim kurumları bulunmasına rağmen, günümüzde bu tür bir yetiştirme modelinden vazgeçilerek il eğitim denetmenlerinin hizmet içi eğitim süreciyle yetiştirilmesine çalışılmaktadır. Belli ölçütlere sahip olan ve alan sınavından başarılı olan öğretmenler, il eğitim denetmen yardımcısı olarak atanmaktadır. Göreve başlayan il eğitim denetmen yardımcısı, hazırlayıcı eğitim, rehber danışman gözetiminde iş başında yetiştirme ve hizmet içi eğitimlere katılarak mesleki gelişimlerini sağladıkları kabul edilmektedir. Ancak, il eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesi konusundaki yetersizliklere ilişkin pek çok araştırma bulunmaktadır (Aksoy ve Baştan, 2012; Doğan ve Dur, 2011; Kartal, 2012;

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



Oğuz, 2010; Oktay, 2012; Okutan, 2012; Özdemir, 2012; Uslu, 2012; Akt. Özcan ve Çağlar, 2013). Maarif müfettişleri bu aşamalardan geçtiği halde birçok araştırmada başarısız yönleri tespit edilmiştir. Tüm bu bilgilerden sonra şu açık bir şekilde söylenebilir ki; okul müdürlerinin, denetmenlik görevlerini yerine getirmek için hiçbir eğitime tabi tutulmadan başarılı olmaları mümkün görülmemektedir.

Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli olup olmadıkları ile ilgili görüşleri incelendiğinde; katılımcıların hepsinin belirttikleri iki önemli kod dikkat çekmektedir. Bu kodlar okul müdürlerinin “Denetim görevini yerine getirmede yetersiz” (%100) oldukları ile “Yeterli bilgiye sahip değil” (%100) kodları olmuştur. Maarif müfettişlerinin, müfettiş olarak seçilebilmeleri için öncelikli olarak belli kriterlere sahip olmaları gerekir. Bu kriterlere sahip olan adaylar alan ve mevzuat bilgisine dayalı sınavda da başarılı olduktan sonra denetmen yardımcılığı unvanı ile tecrübeli maarif müfettişlerin yanında yetiştirilip ve gerekli hizmet içi eğitimler verildikten sonra denetmenlik görevine asil olarak atanmalarına rağmen bir takım aksaklıklar yaşanmaktadır. Ancak kodlar da incelendiğinde anlaşılacağı gibi maarif müfettişlerinin seçimi ile ilgili benzer bir süreçten geçmeyen okul müdürlerinin bu görevi yerine getirmeleri çok zor görünmektedir. Aynı soru altında oluşan bir başka kod ise “Aynı kurumdakileri denetleme etik değil” (%53,33) olmuştur. Okul müdürlerinin beraber mesai yaptığı ve informal ilişkinin hakim olduğu bir ortamda etkili bir denetim yapılmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Diğer bir kod ise “Eğitim yöneticiliği vasfı yok” (%46,67) olmuştur. Okul müdürlerinin neredeyse yeterli düzeyde objektif kriterler olmaksızın atamalarının yapılması bu görüşlerin ortaya çıkmasının sebeplerindedir. Başka bir kod ise; “Bağımsız kişiler denetim yapmalı” (%40) olmuştur. Öğretmenleri denetleyecek kişilerin bağımsız, tarafsız ve kurum dışından okul müdürlerinin kişiler tarafından yapılmasının daha olacağı anlaşılmaktadır. Bir başka kod ise; “liderlik vasfının yetersizliği” (%33,33) olmuştur. Okul müdürlerinin yeterli nitelikleri taşımadan atanmış olmaları öğretmenlere gerekli liderlik rollerini yerine getirememelerine bir sebep olarak söylenebilir. Başka bir kod ise; “Yöneticiler yüksek lisans yapmalı” (%26,67) olmuştur. Bu durum okul müdürlerinin yönetim ve denetim alanında daha yeterli olabilmeleri için yüksek lisans yapmalarının gerekliliğini bir kez daha göz önüne sermektedir. Başka bir kod ise; “Personel denetimi ciddiye almaz” (%26,67) kodu olmuştur. Okul müdürlerinin, öğretmenler ile aynı ortamı paylaşmaları denetimin sağlıklı yapılamayacağını birçok katılımcı belirtmiştir. Son olarak; informal ilişkinin denetimi olumsuz etkileyeceği “İnformal ilişki denetimi geçersiz kılar” (%20) kodu ile karşımıza çıkmıştır. Ortaya çıkan kodlarda da belirtildiği üzere okul müdürlerinin denetim konusunda birçok yetersizliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Kayıkçı ve Şarlak (2009) yaptığı araştırma sonucunda bu araştırmanın sonuçlarına paralel bulgulara yer vermiştir. Yavuz ve Yıldırım (2009) araştırma sonuçlarında ise okul müdürlerinin aynı ortamı paylaşan öğretmenler için denetimde problem yaşayacaklarını ve objektif davranmayacaklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin ders denetimi hakkında daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüp düşünmedikleri ile ilgili maarif müfettişlerin görüşleri incelendiğinde hepsinin ortak görüşlerini yansıttıkları kod “Alanında uzman olmalı” (%100) olmuştur. Bu görüş ders denetiminin özel bir uzmanlık alanını gerektirdiği düşüncesini de destekler niteliktedir. Diğer bir kod ise “Ders denetimi konusunda eğitim almalı” (%80) olmuştur. Okul müdürlerinin sağlıklı bir ders denetimi yapabilmeleri için yeterli eğitim almaları gerektiğini bu kod da destekler niteliktedir. Bir başka kod ise “Özgüven daha fazla tecrübe ve eğitim ile olur” (%33,33) olmuştur. Okul müdürlerinin öz güvenlerinin ve becerilerinin artıracak nitelikleri bilgi ve benzer konulardaki deneyimler ile sağlanabileceğini çıkan bu kod bize göstermektedir. Bu görüşlere dayalı olarak oluşturulan bir başka kod ise “Rehberlik vasfı olmalı” (%26,67) kodu olmuştur. Maarif müfettişlerinin bu görüşleri günümüz çağdaş eğitim denetimi anlayışında denetimin asıl amacının rehberlik olması gerektiği fikrini de destekler niteliktedir. Diğer bir başka kod ise “Denetleyen, denetlenenden daha eğitimli

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



olmalı” (%13,33) kodu olmuştur. Bu kod bize ders denetimi yapacak kişilerin denetim konusunda lisansüstü eğitim yapmalarının gerekliliği hakkında ciddi bir done olmuştur. Bir başka kod ise “Disiplin olmalı” (%6,67) kodu olmuştur. Okul yöneticisi ile öğretmenler arasında formal ve informal ilişki düzeyli değildir. Diğer başka bir kod ise “Hizmet içi eğitim ile yeterli hale gelirler” (%6,67) kodu olmuştur. Yöneticileri ders denetimi alanında yeterli hale gelebilmeleri için hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerektiği bu görüşler ile de görülmektedir. Aslanargun ve Göksoy (2013) yapmış oldukları araştırma sonucunda okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin en zayıf noktası subjektiflik ve yanlılık olarak ifade edilmektedir. Öğretmenlerin tamamı okul müdürleri tarafından yapılacak öğretmen denetiminin subjektif olabileceği endişesini taşımaktadır. Bununla birlik denetimin gerektirdiği uzmanlığın okul müdürlerinde olamayacağı de dile getirilmektedir. Bu sonuçların yanında subjektif değerlendirme, uzmanlık dışı bakış açısı ve öğretmenlerde strese neden olma gibi olasılıkların dışında öğretmenin görevini gerektiği gibi yaptığı takdirde herhangi bir olumsuz tutum, davranış ve değerlendirme ile karşılaşmayacağını kendi deneyimleriyle ifade eden öğretmenler de bulunduğunu belirtmektedir. Bu görüşler de araştırmamızı doğrudan destekler niteliktedir.

Okul müdürlerinin ders denetimini yaparken tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uygun davranıp davranmayacağı ile ilgili maarif müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların ortak görüşlerini yansıttıkları kod “Ders denetimi tarafsız ve objektif yapılmaz ” (%100) olmuştur. Okul müdürü ile öğretmenler arasındaki samimi ilişkinin denetime zarar verdiği “İnformal ilişkiler denetimi işlevsiz hale getirir” (%73,33), aynı ortamı paylaşan kişileri denetmek etik olmadığı gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu, “Aynı ortam denetimi olumsuz etkiler” (%66,67), atanan okul müdürlerinin belli bir görüş ve sendikadan taraflı olarak seçildiğinden dolayı başkalarının etkisi altında kalacağı “Başkalarının etkisi altında kalırlar” (%40), okul müdürleri kendisinin seçilmesinde oy kullanan öğretmenlere ve sendikadaki öğretmenlere taraflı davranacağı “Atanan kişiler taraflı davranır” (%26,67), okulda sağlıklı ve tarafsız bir denetim yapılamayacağından dolayı okulu iyileştirme mümkün olmayacaktır ve sorunların devam edeceği “Sorunlar devam eder” (%26,67), okul müdürlerinin seçilmesinde objektif davranılmadığı “Atanma yöntemleri objektif değil” (%13,33), tarafsız bir denetimin gerçekleşmesi için bağımsız denetmenler olmalı “Denetleyen, denetleneni tanınamalı” (%13,33), okul müdürlerinin atanmasında sendikalar etkili olduğundan dolayı atanan müdürler sendikaların etkisinde kalır “Sendikaların etkisinde kalırlar” (%13,33), denetimin sadece bir kişi tarafından yapılması uygun değil denetimler en az iki kişi ile gerçekleştirilmelidir “Denetimin sadece bir kişinin yapması uygun değil” (%6,67), okul müdürü seçme formunda, okuldaki öğretmenlerin puan verme bölümüne yer verilmesi öğretmenin puanına göre okul müdürü olumlu veya olumsuz tavır sergileyebilir bu da denetimin taraflı olmasına sebep olur “Öğretmenin puan vermesi müdürü taraflı kılar” (%6,67) kodları ile belirtilen sonuçlar elde edilmiştir. Beycioğlu ve Dönmez (2009) yapmış oldukları araştırmada okul müdürlerinin denetmenlik konusunda yeterli olmadıklarını ve içinde buldukları ortam gereği tarafsız kalamayacakları şeklinde benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Sonuç olarak maarif müfettişleri ile yapılan görüşmeler neticesinde; okul müdürlerinin, öğretmenler ile informal bir ortamda çalışıyor olmaları ve informal bir ilişkiye sahip olmaları müdürlerin sağlıklı denetim yapmasını engelleyeceği görüşü ön planı çıkan bir görüş olmuştur. Ayrıca okul müdürleri denetmenlik ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim almadıklarından ve tecrübe eksikliklerinden dolayı başarılı bir denetim gerçekleştiremeyecekleri de bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemeleri etik olmadığı için tarafsız kişilerin öğretmenleri denetlemeleri gerekir. Öğretmenleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış daha tecrübeli ve daha yeterli kişilerin denetlemesi daha doğru olacaktır. Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini yerine getirebilmeleri için eğitim yöneticiliği vasfının olması öncelikli olarak aranan bir özellik olmalıdır. Aynı zamanda okul

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015



müdürleri formal ve informal ilişkileri zamanında ve doğru olarak sergilemelidirler. Denetleyen, öncelikle denetlenenden daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip değilse o denetim ve rehberlik amacına ulaşmayacaktır görüşü de başka bir sonuç olarak çıkmıştır. Denetleyen öğretmenlere rehberlik yapmalı öğretmenleri sadece evrak ile denetlememelidir. Okul müdürleri atanma şekilleri bakımından adil olarak atanmadıklarından dolayı atanmasında etkili olan siyasi irade ve sendikaların etkisinde kalacaklarından tarafsızlık ilkesine bağlı kalamayacaklardır. Okuldaki öğretmenlerin, okul müdürünün atanmasında puan vermesi, verdiği olumlu veya olumsuz puana göre okul müdürünün farklı tavırlar sergilemesine sebebiyet verebilir. Tarafli olarak yapılan denetimde sorunları çözmek yerine yeni sorunların doğmasına sebebiyet vereceklerdir. Sonuç olarak denetimi bağımsız, tarafsız ve alanında eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim görmüş yetkin denetmenlerin yapması gerektiği bu araştırmada karşımıza çıkan en belirgin sonuçlardan biri olmuştur.

KAYNAKÇA

- ANNELLS M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1), 55–61.
- ARABACI, İ. B., NAMLI A. (2014). Dershanelerin kapatılması sürecinin yönetici, öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/11 Fall 2014*, p. 31-48, ANKARA-TURKEY
- ASLANARGUN E., & GÖKSOY, S. (2013). Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013(14).
- AYDIN, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi 3. Baskı
- AYDIN İ. (2002). *Yöneltil Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem A Yayıncılık. Ankara. 2002. 43,44.
- BALCI, S. (2013). Türkçe dersinde “tablet pc pilot uygulaması” yla öğretim gören öğrencilerin tutumlarını belirlemeye yönelik ölçek çalışması. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8/1 Winter 2013*, p. 855-870.
- BEYÇİOĞLU K. VE DÖNMEZ B. (2009). Eğitim Denetimini Yeniden Düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 71–93.
- BİLGİN, KAMİL UFUK (2004). Kamu Performans Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., KILIÇ ÇAKMAK, E., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş., DEMİREL, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: PegemA. 153,244.
- CİHAN, N. (2014). Okullarda Değerler Eğitimi Ve Türkiye’deki Uygulamaya Bir Bakış. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 Winter 2014*, p. 429-436, ANKARA-TURKEY
- CORBİN J., & STRAUSS A. (2008). Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- CRESWELL J. W. (2013). *Qualitative inquiry & resarch design: Choosing among five approaches (Third edition)*. New York: Sage.
- ÇUHADAR, A., İ. ERDOĞAN, N. (2011). “E-Devlet Ve Etkililik: Milli Eğitim Bakanlığı Taşınır Mal Yönetmeliği Modülü Örneği”, Ankara, *MEB, Millî Eğitim Dergisi Say:* 191.
- HORNGREN T. C., FOSTER G., DATAR M. S. (2000). *Cost Accounting A Managerial Emphasis, Tenth Edition*, Prentice Hall International, Inc., London.
- KARASAR N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel.

Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015*



- KAYIKÇI K. VE Ş ŞARLAK. (2009). "İlköğretimde denetimin etkili işleyişini zorlaştıran ve zayıflatan örgütsel engeller. 1." *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi* (2009): 23-23.
- KUŞ E. (2009). *Nitel-nitel araştırma teknikleri (3. Baskı)*. Ankara: Anı.
- KUZGUN, YILDIZ. (1995). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik. ÖSYM Yayınları*. Ankara. 1995.
- MARSHALL K. (2005). It's time to rethink teacher supervision and evaluation, *Phi Delta Kappan*, 86(1), 727-735.
- MARSHALL K. (2009). *Rethinking teacher supervision and evaluation: How to work smart, build collaboration, and close the achievement gap*, San Francisco: John Wiley & Sons.
- ÖZCAN K., ÇAĞLAR Ç. (2013). İl Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Gelişiminde Mentorluk, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ISSN: 1308-9196 Sayı:13.
- PİEPER, ANNEMARIE. (1999). *Etiğe Giriş*. Çeviren Veysel Ataman-Gönül Sezer. *Ayrıntı Yayınları*. İstanbul.
- RESMÎ GAZETE. *T.C. Anayasası. Sayı: 17844. Tarih: 20/10/1982.*
- RESMÎ GAZETE. *Milli Eğitim Temel Kanunu. Sayısı: 14574. Tarih: 24/06/1973.*
- SNAPE D., & SPENCER L. (2003). The foundation of qualitative research. In J. Ritche & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice (pp. 1-23)*. London: Sage.
- ŞİMŞEK H. VE YILDIRIM A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TOK, T.N. (2013). Türkiye’de Eğitim Müfettişlerinin Profili, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (I), ss. 119-138.
- WILLİS, J. W. (2007). *Foundation of qualitative research: Interpretive and critical approach*. USA: Sage.
- YAVUZ M. VE YILDIRIM A. (2009). İlköğretim Müfettişlerinin seçimi ve Yetiştirilmelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu*, Ankara: 22-23 Haziran.
- YILDIRIM A. VE ŞİMŞEK H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (5. Baskı)*. Ankara: Seçkin.
- YILMAZ, ERCAN.(2002). Milli Eğitim Bakanlığının Bir Biriminde TKY’nin Özünü Oluşturan Etik Değerlerin Algılanmasına Yönelik Bir Durum Çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi*. Ankara. 2002.
- YILMAZ K., TAŞDAN M. (2006). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri” *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, year: 2006, vol: 39, no: 2, 125-150.
- YÜKCÜ S., ATAĞAN G. (2009).” Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık” *Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4,*

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

ALTUN, M., ŞANLI, Ö., TAN, Ç., Maarif Müfettişlerin, Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi, *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 10/3 Winter 2015, p. 79-96, ISSN: 1308-2140, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7913>, ANKARA-TURKEY

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/3 Winter 2015

