



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**EĞİTİM VE OKUL SİSTEMİNDEKİ
DEĞİŞİMLER KONUSUNDA OKUL
YÖNETİCİLERİNİN MAARİF
MÜFETTİŞLERİNDEN ALDIKLARI
MESLEKİ YARDIMA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

Ebru Can BİÇKES

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
TEMMUZ-2019**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**EĞİTİM VE OKUL SİSTEMİNDEKİ
DEĞİŞİMLER KONUSUNDA OKUL
YÖNETİCİLERİNİN MAARİF
MÜFETTİŞLERİNDEN ALDIKLARI
MESLEKİ YARDIMA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

**DANIŞMAN: Doç. Dr. Mahmut SAĞIR
JÜRİ : Prof. Dr. Ahmet NALÇACI
JÜRİ : Doç. Dr. M. Semih SUMMAK**

Ebru Can BIÇKES

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
TEMMUZ- 2019**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**EĞİTİM VE OKUL SİSTEMİNDEKİ DEĞİŞİMLER
KONUSUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN MAARİF
MÜFETTİŞLERİNDEN ALDIKLARI MESLEKİ
YARDIMA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Ebru Can BİÇKES

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

**Bu Tez/....../.... Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.**

Doç. Dr. Mahmut SAĞIR
BAŞKAN

Prof. Dr. Ahmet NALÇACI
ÜYE

Doç. Dr. M. Semih SUMMAK
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ahmet EYİCİL
Enstitü Müdürü

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**EĞİTİM VE OKUL SİSTEMİNDEKİ
DEĞİŞİMLER KONUSUNDA OKUL
YÖNETİCİLERİNİN MAARİF
MÜFETTİŞLERİNDEN ALDIKLARI MESLEKİ
YARDIMA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Ebru Can BİÇKES

Danışman : Doç. Dr. Mahmut SAĞIR

Yıl : 2019, Sayfa: 72+XI

Jüri : Doç. Dr. Mahmut SAĞIR (Başkan)
: Prof. Dr. Ahmet NALÇACI (Üye)
: Doç. Dr. M. Semih SUMMAK (Üye)

Eğitim ve okul sisteminde süreklilik arz eden değişimler konusunda maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevine ilişkin okul yöneticisi görüşlerini belirlemenin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Nitel bir çalışma olan araştırmada fenomenolojik (olgubilimsel) desen kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş ili Onikişubat ve Dulkadiroğlu merkez ilçelerinde 2012-2013 eğitim-öğretim yılında görev yapan 27 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik araştırmacı tarafından geliştirilen 6 soru içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme yoluyla elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırmada eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden genellikle mesleki yardım almadığı sonucuna ulaşılabilir. Mesleki yardım almama nedenleri arasında maarif müfettişlerinin değişimleri takip edememesi, maarif müfettişlerinin denetim etkinliklerinde soruşturmacı tutum göstermeleri, mesleki yardım ve soruşturma görevlerinin çelişmesi, müfettişlerin iş yüklerinin çokluğu ve zamanlarının kısıtlı olması gösterilebilir. Ayrıca gerçekleşen bazı değişimler

hakkında okul yöneticilerinin kendilerini donanımlı gördükleri, maarif müfettişlerini yetersiz buldukları, ihtiyaç duydukları bilgiye başka kaynaklardan ulaşabildikleri ve maarif müfettişlerinden mesleki yardım talep etmedikleri sonucuna varılabilir. Buna karşılık az da olsa maarif müfettişleri ile arkadaşlığı bulunan bazı okul yöneticilerinin telefon ile iletişime geçerek mesleki yardım aldığı sonucuna varılabilir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim ve Okul Sistemi, Değişim Süreci, Okul Yöneticisi, Maarif Müfettişi, Mesleki Yardım



DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY

ABSTRACT

MA THESIS

**THE VIEWS OF SCHOOL MANAGERS ABOUT
THE PROFESSIONAL ASSISTANCE RECEIVED
FROM THE EDUCATION INSPECTORS ABOUT
THE CHANGES IN THE EDUCATION AND
SCHOOL SYSTEM**

Ebru Can BİÇKES

Supervisor : Assoc. Prof. Mahmut SAĞIR
Year : 2019, Pages: 72+XI
Jury : Assoc. Prof. Dr. Mahmut SAĞIR (Chairperson)
: Prof. Dr. Ahmet NALÇACI (Member)
: Assoc. Prof. Dr. M. Semih SUMMAK (Member)

It is thought that it is important to determine the views of the school supervisors regarding the occupational assistance tasks of the education inspectors regarding the continuous changes in the education and school system. The aim of this study is to reveal the opinions of school administrators about the professional assistance received from the education inspectors about the changes in education and school system. Phenomenological design was used in the study which is a qualitative study. The study group of the research consists of 27 school managers who work in the central districts of Kahramanmaraş; Onikişubat and Dulkadiroğlu, in 2012-2013 academic year. Maximum diversity sampling, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the study group. As a data collection tool, semi-structured interview form which consists of six items and was developed by the researcher to determine the opinions of the school administrators about the vocational help received from the education inspectors about the changes in education and school system was used. The data obtained through interviews were analyzed by content analysis method.

In the research, it can be concluded that school managers generally do not receive vocational assistance from the education inspectors regarding the changes in education and school system. Among the reasons for not receiving professional assistance, the inability of the education inspectors to follow the changes, the investigative attitudes of the inspectors in the auditing activities, the contradiction of professional assistance and investigation duties, the burden of workloads and limited time of inspectors can be shown. In addition, it can be concluded that

regarding some of the changes the school administrators consider themselves more equipped, find the inspectors inadequate, have access to the information they need from other sources and do not seek professional assistance from the inspectors. On the other hand, it can be concluded that some of the school administrators who have friendships with the education inspectors, even if they are a little, get in contact with the phone and get professional help. Based on the results of the research, suggestions were made for practitioners and researchers.

Key Words: Education and School System, Change Process, School Principal, Education Inspector, Professional Assistance



ÖN SÖZ

Eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri belirlemeyi amaçlayan bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümü araştırmanın problem durumunu, amacını, önemini, araştırmanın problem cümlesini, alt problemlerini, araştırmanın sayıltılarını, sınırlılıklarını ve tanımını içermektedir. Araştırmanın ikinci bölümü, değişim ve maarif müfettişlerine ilişkin daha önceden yapılan araştırmaları içermektedir. Araştırmanın üçüncü bölümü, eğitimde değişim ve maarif müfettişleri konularının kuramsal çerçevesini içermektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, verilerin analizi yer almaktadır. Araştırmanın beşinci bölümü, araştırmanın problemi ve alt problemlerine ait elde edilen bulguları içermektedir. Araştırmanın altıncı bölümünde ise sonuç, tartışma ve önerilere yer verilerek araştırma sonlandırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana rehberlik eden ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Mahmut SAĞIR'a teşekkürlerimi sunarım.

Görüşleriyle tez savunmasında katkıda bulunan jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Ahmet NALÇACI ve Sayın Doç. Dr. M. Semih SUMMAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Kendisi de tez yazım sürecinde olmasına rağmen çalışmam boyunca ilgisini eksik etmeyen kardeşim Emrah BİÇKES'e ve her daim bana destek olan aileme teşekkür ederim.

Ebru Can BİÇKES
Temmuz-2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ.....	XI
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	5
1.4.1. Araştırmanın Alt Problemleri.....	5
1.5. Araştırmanın Sayıtları.....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.7. Araştırmanın Tanımları.....	6
2. KONUSAL İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1. Maarif Müfettişi ile İlgili Araştırmalar.....	7
2.2. Eğitim Sisteminde Değişim ile İlgili Araştırmalar.....	12
3. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	15
3.1. Değişim.....	15
3.1.1. Değişim Nedir?.....	15
3.1.2. Örgütsel Değişme.....	15
3.1.3. Değişimin Nedenleri.....	16
3.1.3.1. Dış Nedenler.....	16
3.1.3.2. İç Nedenler.....	17
3.1.4. Değişimin Amaçları.....	17
3.1.5. Eğitim Örgütlerinde Değişim.....	18
3.1.6. Eğitimde Değişim Sürecinde Uyulması Gereken İlkeler.....	19
3.1.7. Türk Eğitim Sistemi ve Değişim Süreci.....	21
3.1.8. Eğitim ve Okul Sisteminde Son Dönemde Yapılan Değişimler.....	23
3.2. Teftiş.....	24
3.2.1. Teftiş ve Denetimin Tanımı.....	24
3.2.2. Teftişin Amacı ve Önemi.....	25
3.2.3. Teftişin İlkeleri.....	25
3.2.4. Müfettiş Yeterliklerinin Boyutları.....	27
3.2.4.1. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Alanları.....	27
3.2.4.2. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Türleri.....	28
3.2.4.3. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Düzeyleri.....	28
3.2.5. Maarif Müfettişlerinin Rollerini.....	28
3.2.5.1. Rehberlik ve Mesleki Yardım.....	30
3.2.6. Son Yıllarda Türk Eğitim Denetim Sisteminde Uygulamaya Konulan Değişimler.....	34
3.2.7. 2023 Vizyon Belgesi Teftiş ve Kurumsal Rehberlik Hizmetleri İle İlgili Hedefler.....	35
3.3. Eğitim Sisteminde Değişimler Hakkında Mesleki Yardım Almanın Önemi.....	36

4. YÖNTEM	38
4.1. Araştırmanın Modeli	38
4.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	39
4.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	40
4.4. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi.....	42
5. BULGULAR	44
5.1. Değişen Mevzuat Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	44
5.1.1. İnternette Faydalanmayı Tercih Etme.....	44
5.1.2. Mevzuat Sık Değiştiği için Takipte Zorlanma	45
5.1.3. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu	45
5.1.4. Maarif Müfettişlerinin Zaman Kısıtlılığı	45
5.1.5. Maarif Müfettişlerinin Sayı Azlığı	46
5.1.6. Sene Başında Yapılan Toplantılarda Bilgilenme	46
5.1.7. Telefon İle İletişime Geçme.....	46
5.2. Değişen Eğitim ve Öğretim Teknolojileri Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular.....	47
5.2.1. Bilgilenmeyi Başka Birimden Sağlama	47
5.2.2. Maarif Müfettişlerinin Teknoloji Konusunda Yetersiz Görülmesi	48
5.2.3. Teknoloji Konusunda Yardıma İhtiyaç Duymama.....	48
5.2.4. Telefon İle İletişime Geçme.....	48
5.3. Değişen Öğretim Programları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular.....	49
5.3.1. Mesleki Yardıma İhtiyaç Duyulmaması	49
5.3.2. İlgili Birime Başvurma	50
5.3.3. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu	50
5.3.4. Okullara Yapılan Rehberlik Ziyaretleri	50
5.3.5. Sene Başında Yapılan Toplantılarda Bilgilenme	51
5.4. Değişen Okul Yönetimi Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular.....	51
5.4.1. Okul Yöneticilerinin Kendini Yeterli Görmesi.....	52
5.4.2. Okul Yöneticileri Toplantıları	52
5.4.3. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu	53
5.4.4. Arkadaşlık İlişkilerinden Yararlanma.....	53
5.5. Değişen Eğitim Politikaları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	54
5.5.1. Müfettiş Görevlerinin Birbiriyle Çelişmesi	54
5.5.2. Okul Yöneticisi Toplantıları.....	55
5.5.3. Yöneticilerin, Diğer Okul Yöneticileri ile İstişare Yapması.....	55
5.5.4. Güncel Projeler Hakkında Yapılan Bilgilendirme.....	55
5.6. Eğitim ve Okul Sistemindeki Olası Değişimler Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	56
5.6.1. Eğitim Sistemimizin Plansız Değişimi	56
5.6.2. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu	57
5.6.3. İnternette Yararlanmayı Tercih Etme	57
5.6.4. Donanımlı Müfettişler.....	58
6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	59
6.1. Sonuç ve Tartışma.....	59
6.2. Öneriler.....	64
KAYNAKLAR	65
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
FATİH Projesi	: Fırsatları Artırma Teknolojiyi İyileştirme Hareketi Projesi
İKS	: İlköğretim Kurumları Standartları
KBS	: Kamu Harcama Ve Muhasebe Bilişim Sistemi
LGS	: Liseye Geçiş Sınavı
MEBBİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
RG	: Resmi Gazete
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEOG	: Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş



TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Teftiş Sisteminde Unvan Değişimleri.....	35
Tablo 4.1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri.....	39
Tablo 5.1. Değişen Mevzuat Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	44
Tablo 5.2. Değişen Eğitim-Öğretim Teknolojileri Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	47
Tablo 5.3. Değişen Öğretim Programları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	49
Tablo 5.4. Değişen Okul Yönetimi Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	51
Tablo 5.5. Değişen Eğitim Politikaları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	54
Tablo 5.6. Eğitim ve Okul Sistemindeki Olası Değişimler Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Müfettiş Yeterliklerinin Boyutları.....	27
Şekil 3.2. Maarif Müfettişlerinin Rol Grupları.....	29



EKLER LİSTESİ

- EK-1:** Görüşme Soruları
EK-2: Anket Uygulama İzin Yazısı



1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri, araştırmanın sayıltıları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın tanımları yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Günümüzde eğitim, değişimin ve yenileşmenin en temel unsuru haline gelmiştir. Uluslararası toplumda, tüm nüfusun en azından lise düzeyinde eğitilmiş olması gerektiği yaygın bir şekilde kabul edilmiştir. Lise eğitiminin okul çağı nüfusunun tamamına yayılması, üniversite öncesi zorunlu eğitim yılının uzatılması ve genç nüfusun mümkün olduğu kadar uzun süre eğitim alması yönünde eğitim politikaları oluşturulmuştur. Değişim olgusu, eğitim yönetim sistemini ve bu sistem içinde belirli vazifeleri yerine getirmek üzere oluşturulan okulları da yakından etkilemektedir. Türk Eğitim sistemi de çok hızlı bir değişim sürecinde bulunmaktadır. Eğitim sistemimizin özellikle son yıllarına bakıldığında “yeniden yapılanma”, “yeniden düzenlenme” isimleriyle gelişmiş ülkelerdeki eğitim seviyesine ulaşabilmek ve eğitimin niteliğini artırabilmek için değişim çalışmalarının yapıldığı görülebilir. Değişen hükümetler hatta aynı siyasi erkin farklı bakanları eğitim ve okul sistemimize farklı uygulamalar getirmiştir. “Eğitim sisteminde köklü değişiklikler”, “Eğitimde reform” vurguları yapılmıştır. Eğitim sistemini düzenlemek amacıyla yapılan Milli Eğitim şuralarının tamamında eğitim sistemi ve okulların yapısını geliştirmeye yönelik tavsiyeler geliştirilmiştir. Bu kapsamda birçok kez eğitim ve öğretimi ilgilendiren yasalar çıkarılmış ve düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Çelik, 1999:43; Helvacı, 2005:7).

Eğitim sistemimizin son döneminde yapılandırıcı yaklaşımın benimsenmesi, zorunlu eğitimin 8 yıldan 12 yıla çıkarılması, okul sisteminin 4+4+4 şeklinde zorunlu kademeli olması, okula başlama yaşına getirilen güncellemeler, ortaöğretim ve yükseköğretime geçiş sınavında yapılan düzenlemeler, lise türleri arasındaki dönüşümler, okul müfredatlarında düzenlemeler gibi değişiklikler yapılmıştır. Bunların yanı sıra MEB’in teşkilat ve görevleri hakkında mevzuat çalışmaları, okul yönetimine e-okul, MEBBİS gibi dijital içeriklerin sunulması, FATİH Projesi, EBA gibi projelerle bilişim teknolojileri araçlarının öğrenme-öğretme sürecine katılması, öğretmen ve okul yöneticilerinin göreve seçilmeleri ve mesleki gelişimlerinin yeniden yapılandırılması gibi kapsamlı reformlar gerçekleştirilmiştir. Günümüzde ise yeni bir değişim süreci planlanmaktadır. Bu değişimlerin temel felsefesi “Bugünün dünyasını değil, dünyanın geleceğini dikkate almak” olarak benimsenmiştir (MEB, 25.05.2019 <http://www.meb.gov.tr>). MEB, Ekim 2019 tarihinde 2023 Eğitim Vizyon Belgesi’ni yayınlamıştır. Bu vizyon belgesi birçok başlık altında yapılması hedeflenen değişimlerden bahsetmektedir. Birçok alanda değişimlerin ayrıntıları açıklanmıştır.

Süreklilik arz eden değişim sürecini başarıyla gerçekleştirmek önemlidir. Ancak her zaman bu mümkün olmayabilir. Yenilikler çoğunlukla tepki ile karşılanmaktadır. Özellikle plansız ve hızlı biçimde gerçekleşen değişimlerle birlikte eğitim çalışanları çeşitli sorunlarla baş başa kalmakta, değişim sürecinde yeterince bilgilendirilmeyen çalışanlar belirsizlik, stres ve yetersizlik duygusu yaşayabilmektedirler. Bu durum değişime direnç gösterilmesine ya da değişimin başarısız sonuçlanmasına neden olabilmektedir (Toprak, 2015:50). Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için bazı tedbirler alınabilir. Tarafları karara katmak, değişimleri etraflıca tanıtmak, bilgilendirme mekanizmalarını kullanmak, yeniliklerin faydalarını göstermek, tarafların gönüllüğünü sağlamak, ilgililerin ilişkilerini düzenlemek, pilot uygulamalar yapmak, süreci

değerlendirmek bunlardan bazılarıdır (Taymaz, 2000:62-63).

“Okulumu daha iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu içselleştiren bir okul yöneticisinin planlanan değişiklik ve yenilikleri göz önünde bulundurması beklenir. Okul yöneticileri; değişimleri sadece takip etmekle kalmamalı, araştırma ve geliştirmenin sürekli olduğuna inanmalıdır. Kendilerini yeterli görmeden farklılıkları araştırmalı, kurumunu ileriye taşıyan fikirleri alıp uygulayabilen yenilikçi olmalıdır (Can, 2002).

Değişim sürecinde okul yöneticisi görev ve sorumluluğunda olan mevzuatı ve işleyişi en uygun şekilde, en iyi zamanlama ile uygulamalıdır. Eğitim ve okul sistemindeki değişimi başarılı bir biçimde gerçekleştirmek için kilit noktada bulunan okul yöneticilerinin, değişim süreçlerini iyi anlaması, yeterli bilgi ve beceriyle donanması gerekmektedir. Değişimin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve amacına ulaşması için okul yöneticileri değişime öncülük etme işlevlerini yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Ancak bu yeterli değildir. Her örgüt sahip olduğu kaynakları en iyi biçimde kullanmalıdır. Bu, sistemin bütünlüğünü kullanmak için önemlidir (Taymaz, 2000:53-55).

Toplumsal gelişmenin sağlanması için bütün bireylerin çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Eğitim bu süreçlerde topluma yön gösteren ve ihtiyaçlarını karşılayan önemli bir işleve sahiptir. Eğitimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlamadan denetime kadar uzanan kapsamlı süreçler işlemektedir. Bu süreçlerin uygulayıcısı durumunda olan okul yöneticileri ile denetleyici ve yol gösterici konumunda olan maarif müfettişlerinin önemli görevler üstlendikleri gözlenmektedir.

Eğitim sistemindeki yenilikleri ve değişimleri kurumlara iletmek, fiziki yapıyı ve olanakları en etkili şekilde kullanmak, yönetici, öğretmen ve diğer personel arasında işbirliği sağlamak, problemleri önlemek ve mevcut problemlerinin çözülmesine yardımcı olmak maarif müfettişlerinin varlığı ile gerçekleşmektedir (Taymaz, 2015:133). Okul yöneticilerine bu konudaki desteği sağlamak ve mesleki yardımda bulunmak, maarif müfettişlerinin görev ve yetkileri arasındadır. Değişim okulun “amaç, insan, teknoloji, yapı” boyutlarını kapsmalıdır. Bu boyutları göz ardı eden yenileşme çabalarının başarısız olması muhtemeldir. Değişimle gelen yenilikler taraflar tarafından net anlaşılmadıysa ve kurumun fiziki altyapısı tam hazır değilse belirsizlikler ve karmaşa yaşanabilir. Bu karmaşa kontrol altına alınana kadar kurum beklemek durumunda kalabilir. Bekledikçe yeni sorunlar açığa çıkabilir. İşte bu yüzden değişimler hakkında okul yöneticilerinin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bilgilendirilme ile değişim benimsenecektir. Okul yöneticilerinin bilgiyi edindiği, mesleki yardım aldığı mercii özel olarak uzmanlık taşımaya da donanımlı olması beklentiler arasındadır (Erdoğan, 2002:53-68). Galpin (1996)’e göre bireyler değişim sürecinde ilk olarak yenilikler hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Daha sonra gerekiyorsa çalışanlar değişimler hakkında eğitim alabilirler (Akt. Toprak, 2015:52).

Kurumlara yapılan teftiş hizmetleri çerçevesinde müfettişler “inceleme-araştırma, kurum teftişi, rehberlik ve mesleki yardım, soruşturma” görevlerini yerine getirirler. Alanyazında ilgili araştırmalarda, müfettişlerin bazı görevleriyle ilgili uygulama yetersizlikleri görülse de mesleki yardım ve rehberlik belki de başlıca görevlerinden biridir. Müfettişler değişim sürecinde karşılaşılan güçlükleri çözüme kavuşturmakta etkilidirler. Sorunun çıkış noktası ve cinsinin ne olduğu ayırt edilmeksizin müfettişe düşen yardım etmektir. Ayrıca bilgilendirme yapılırken illa ortada bir sorun olmasına gerek yoktur. Daha fazla nasıl katkı sağlayabilirim düşüncesi değişimde başarıyı yakalamaya aracı olabilir. Hatta eğitimle alakası olmayan

güçlüklerde bile okul yöneticisine yapılan yardım kişiyi güdüler, okuluna bağlılığını artırır, moral- motivasyonu yükseltir (Erdoğan, 2002:56).

Türk eğitim denetiminin ulusal yasal dayanakları incelendiğinde Osmanlı'da ilk uygulamaya başlandığı dönemde dahi eğitim denetimi, rehberlik ve yardımcı olma misyonu ile yüklenmiş, müfettişe yardım eden anlamındaki “muin” unvanı verilmiştir. Cumhuriyet döneminde Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (1999) ve İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nde (2001), Bakanlık Maarif Müfettişleri Görev Standartları'nda (2019) müfettişlerin görevleri arasında teftiş, inceleme ve soruşturmanın yanında rehberlik görevi de bulunmaktadır. Bu yasal metinlerde rehberlik görevi içinde mesleki yardım ifadesi geçmektedir. Çağdaş teftiş anlayışının odak noktasında olan mesleki yardım ve rehberlik, denetimsel faaliyetler olarak ilgili yönetmelik ve yönergelerde yerini almaktadır (Tüfekçi, 2014: 15; Gönülaçar, 2018:16; Yenipınar, 2018:93). Günümüzde ilgili yasal dayanaklar temel alınarak müfettişlerin görev boyutu “inceleme- araştırma, kurum ve ders teftişi, rehberlik ve mesleki yardım, soruşturma” olarak; müfettişin teftiş etkinlikleri sırasında üstlendiği ya da ondan beklenen rol boyutu “yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik, araştırma uzmanlığı, sorgu yargıçlığı” olarak sıralanabilir (Taymaz, 2015: 49). Teftiş mekanizması, eğitimin gelişmesi açısından çok büyük fırsat olarak görülmelidir. Başka sistemlerde olduğu gibi ülkemizde de hedeflere ulaşmak, yurttaşlara daha nitelikli eğitim hizmeti sunmak maksadıyla var olan denetim sistemleri de çeşitli değişikliklere uğramıştır (Yenipınar, 2018:103). Çağdaş denetim anlayışının etkisiyle birlikte denetim sisteminde de yaşanan bu değişiklikler mesleki yardım ve rehberlik görev ve rollerinin önemini artırmıştır.

Özetle teknolojik, siyasi, sosyo- ekonomik değişimlerin yanı sıra eğitime bakış açısı da hızla değişmektedir ve sürekli yeni uygulamalar üretilmektedir. Denetimin önemi, lüzumu ve hatta zorunluluğu konusunda eğitimin her kesimi tarafından ortak bir şekilde üzerinde uzlaşılmıştır. Tam da bu noktada maarif müfettişlerinin kurumlarda yapacağı her türlü denetim faaliyetlerinde ilgili yasalarda da yerini alan mesleki yardım görevlerini yürütmeleri önem arz etmektedir. Yapılan değişimlerin yarattığı belirsizlikler ve sorunlar hızlı biçimde ortadan kaldırılmalı, okul ve eğitim sistemini iyileştiren güçlü tarafları hem okul yöneticisi hem maarif müfettişi boyutu açısından kavranmalıdır. Okul yöneticileri karşılaştıkları sorunların ve belirsizliklerin çözümü için bilgilendirilmeyi ve mesleki yardımı talep etmelidir. Maarif müfettişleri de denetim sistemimizde değişimler karşısında okul yöneticilerine rehberlik ve mesleki yardım faaliyetlerini odak noktası haline getirmeli, değişimleri uygulamaya çalışan okul yöneticilerine yapıcı bir tutumla rehberlik ve mesleki yardım yapmalıdır. Bazı durumlarda okul yöneticileri değişimler hakkında kendilerini donanımlı ve yeterli görseler de bu süreçte değişimin başarıyla gerçekleşmesi, planlanan hedeflere ulaşılması için maarif müfettişlerinin mesleki yardım ve bilgilendirme yapmalarının önemi göz ardı edilmemelidir.

Eğitim ve okul sistemindeki değişimler hakkında, maarif müfettişlerinin görevleri arasında bulunan mesleki yardıma ilişkin okul yöneticilerinin yaşantılarının neler olduğunu ortaya koymanın, yönetici görüşlerini derinlemesine belirlemenin önemli olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticisinin başında bulunduğu, görev ve yetkilere sahip olduğu eğitim kurumunda değişimler konusunda bilgilendirilme durumu, karşılaştığı belirsizlikleri ve sorunları çözmede mesleki yardım alıp almadıkları, bu mesleki yardımlar hakkında deneyimleri ve görüşleri merak konusu olmuş ve çalışmanın esasını oluşturmuştur. Bu çalışmada eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda maarif müfettişlerinin

görev alanında olan mesleki yardıma ilişkin okul yönetici görüşlerinin özü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; eğitim ve okul sisteminde değişen mevzuat, değişen eğitim ve öğretim teknolojileri, değişen öğretim programları, değişen okul yönetimi, değişen eğitim politikaları ve olası değişimler hakkında maarif müfettişlerinin görev alanında olan mesleki yardıma ilişkin okul yönetici görüşlerini ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde özellikle son yıllarda eğitim ve okul sisteminde köklü değişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Tüm öğretim kademelerinde okutulan derslerin öğretim programları yenilenmiş, 8 yıllık kesintisiz zorunlu eğitim sistemi yerine, 12 yıllık zorunlu kademeli eğitim sistemi geliştirilerek 12 yıllık süre üç kademeye ayrılmıştır. Her kademedeki öğretim programlarında düzenlemeler yapılmış, bilişim teknolojileri kullanımına hız verilmiş, okul yönetiminde yeniliklere gidilmiş ve tüm bu değişimlerin uygulanmasına dönük mevzuat uygulamaları düzenlenmiştir. Okul sisteminin toplumun ihtiyaçlarına göre şekillenmesi, istenilen değişimlerin uygulamaya koyulması kendini yenileyebilen eğitim çalışanları ile mümkün gözükmektedir (İmren, 2017). Değişim sürecinde okul yöneticisi önemli rol oynamaktadır.

Okul üzerinde söz hakkı olan, karar verebilen yöneticilerin sorumluluğu; eğitim alanında yenilik ve çeşitliliğin geçmişe nazaran çoğalması, bununla birlikte ortaya çıkan kalkınma, büyüme, okul geliştirme ya da yapılanma çabaları ile artmıştır (Helvacı, 2015). Çünkü değişim amaçlar dâhilinde yürütülmeli, mevcut durumun daha iyiye gitmesine katkı sağlanmalıdır (Sabuncuğlu ve Tüz, 2005:250). Değişen eğitim uygulamalarının kurumlara aktarılmasında maarif müfettişlerinin büyük önemi vardır. Eğitimde teftiş sisteminin temel amacı: süreç boyunca karşılaşılan sorunların tespit etmek, bu sorunların çözümü için verimli eğitim ortamları oluşturmak, eğitim çalışanlarının mesleki gelişimini sağlamak, öğretmenlere ve okul yöneticilerine rehberlik ve mesleki yardım sunmaktır (Arslantaş, 2007).

Müfettişlerin çeşitli görev alanları ve rolleri bulunma birlikte alanyazında en önemlisi rehberlik ve mesleki yardım olarak kabul edilmiştir. Rehberlik ve mesleki yardım etkinlikleri sayesinde örgüt içinde nelerin, nasıl en iyi biçimde gerçekleşeceği, atılacak adımların çalışanlara anlatılması ve bu yolla kurum başarısı ve etkililiği sağlanmaktadır (Tüfekçi, 2014). Ayrıca eğitim işgörenlerinin değişme ve yenileşmelerden haberdar edilmelerini sağlamak da maarif müfettişinin mesleki yardım hizmetleri arasındadır. Maarif müfettişlerinin rehberlik ve mesleki yardım çalışmalarının önemi yadsınamaz. Nitel yöntem kullanılan bu araştırmanın, eğitim ve okul sistemindeki değişimler hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevine ilişkin okul yönetici görüşlerini derinlemesine belirlemesi bakımından önemli olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu araştırma bulgularının, maarif müfettişlerinin değişimler hakkında mesleki yardım almasının ya da almamasının nedenlerinin daha gerçekçi olarak değerlendirilmesini olanaklı kılacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla literatürdeki çalışmalar incelendiğinde genellikle müfettişlerin rehberlik rolünü inceleyen çalışmalar yapılmış olduğu, bu rolün öğretmen ve okul yöneticisi algıları açısından araştırıldığı görülmüştür. Mesleki yardımına ilişkin çalışmalar oldukça az olmakla birlikte araştırmanın konusu olan sistem içi değişimler hakkında maarif müfettişlerinden alınan mesleki yardıma ilişkin okul yöneticisi

görüşlerini ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır. İlgili alanyazındaki eksiklikten dolayı bu araştırmanın, eğitim sistemimizde devam eden değişim girişimleri sürecinde ve değişimler hakkında maarif müfettişlerinin önemli görev alanlarından biri olan mesleki yardıma ilişkin okul yöneticisi deneyim ve yaşantılarını ortaya koymanın ilerdeki araştırmacılara ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?” olarak belirlenmiştir.

1.4.1. Araştırmanın Alt Problemleri

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda maarif müfettişlerinin görev alanında olan mesleki yardıma ilişkin görüşlerini ortaya koymak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin değişen mevzuat hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin değişen eğitim ve öğretim teknolojileri hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?
3. Okul yöneticilerinin değişen öğretim programları hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?
4. Okul yöneticilerinin değişen okul yönetimi hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?
5. Okul yöneticilerinin eğitim ve okul sistemindeki olası değişimler hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin değişen eğitim politikaları hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?

1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Maarif müfettişleri, eğitim ve okul sistemindeki değişimler hakkında bilgi sahibidirler.

2. Okul yöneticileri, maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi hakkında bilgi sahibidirler.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve sonuçlar, Kahramanmaraş ili merkez ilçeler Onikişubat ve Dulkadiroğlu'nda bulunan 12 farklı ilkokul ve ortaokulda görev yapan 27 okul yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma, görüşme formundaki sorularla sınırlıdır.

1.7. Araştırmanın Tanımları

Değişim: İçinde bulunduğumuz halden çevre, ihtiyaç ve gelişim karşısında; ihtiyaçları giderecek, çevre ve gelişime uyum sağlayacak şekilde yeni fikirler üretme ve uygulama sürecidir (Akan, 2007). TDK ise, değişimi “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” olarak tanımlamaktadır.

Maarif Müfettişi: Teftiş Kurulu Başkanlığı Bakanlık Maarif Başmüfettiş ve Müfettişleri (MEB, 2017).

Okul Yöneticisi: Bu araştırmada MEB’e bağlı ilköğretim okullarında müdür ve müdür yardımcılığı görevlerini yürüten kişilerdir.

Mesleki Yardım: “Bireylerin mesleğe başladıktan sonra mesleği ile ilgili nitelikleri geliştirmesi için yapılan yardım” (Koroğlu, 2011). Kişilerin meslek hayatında karşısına çıkan problemleri çözmesi, beklenen davranışları sergilemesi, bütünü kapsayarak gelişmesi ve başarılı olması için yapılan çalışmalardır (Taymaz, 2015:93).

Rehberlik: Kişinin kendini ve etrafını tanıması, kişisel problemleri çözüme kavuşturması, karara varması, içinde bulunduğu ortama uyumlu olması, kişisel gelişim ve mutluluğu için yapılan etkinliklerdir (Taymaz, 2015:92).

Taymaz (2015), teftişte mesleki yardım ve rehberlik kavramlarının çok yakın anlamlar taşıdığını ve birbirinden ayırmanın güç olduğunu ifade etmiştir.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde; maarif müfettişleri ve eğitim sisteminde değişim ile ilgili önceki yıllarda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Maarif Müfettişi ile İlgili Araştırmalar

Ünal ve Özasan (2017)'in yaptıkları çalışmada okul idarecilerinin maarif müfettişlerini etkilemek üzere kullandıkları taktikler incelenmektedir. Araştırma kapsamında 9 maarif müfettişinin görüşleri incelenmiştir. Nitel yöntem kullanılan çalışmada okul yöneticilerinin başarılarını sergilemek, gücünü hissettirmek, maarif müfettişi ile yakınlık kurmak ve onları hoş tutmak gibi taktikler kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Demirdağ, Ecer, Aydoğan ve Tunç, (2017) tarafından yapılan çalışmanın amacı, öğretmenlerin maarif müfettişlerinin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine dair algılarını ölçmektir. Anket yöntemi üzerinden gerçekleştirilen çalışmada 175 öğretmenden alınan görüşler incelenmiştir. Çalışma sonucunda; müfettişlerin en yüksek ortalama ile okul yönetimine yönelik, en düşük ortalama ile eğitim çalışanlarının gelişimine yönelik rehberlik yaptıkları tespit edilmiştir.

Uçar (2017), çalışmasında hizmet içi eğitimlere ilişkin eğitimin paydaşları olan maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini yansıtmayı amaçlamıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu 20 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda; ihtiyacın belirlendiği, alan uzmanları tarafından sunulan hizmet içi eğitimlerin gerekli olduğu ve bunlara istekli bir şekilde katıldıkları, hizmet içi eğitimlerinin mesleki açıdan katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Şahin (2017) yaptığı çalışmada, maarif müfettişlerinin öğretmenlere yönelik rehberlik görevlerini yerine getirme durumlarını incelemeyi amaçlamıştır. İzmir ilinde gerçekleştirilen çalışmanın araştırma grubunu 10 maarif müfettişi ile 20 öğretmen oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanan veriler çözümlenirken betimsel analiz kullanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilmiş olan bulgular incelendiğinde ise maarif müfettişlerinin çok yoğun bir şekilde çalışmak durumunda kaldıkları için rehberlik faaliyetlerini yeterince yerine getiremedikleri sonucuna varılmıştır. Rehberlik yapmalarının önünde pek çok etkenin engel olduğu tespit edilmiştir. Etkili rehberlik faaliyetleri için, isteğe bağlı biçimde kişinin belirlediği alanda ve zamanda olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bozak (2017), yaptığı çalışmada maarif müfettişlerinin denetim sisteminde gerçekleştirilen değişiklikler üzerindeki görüşlerini incelemiştir. Araştırma kapsamında farklı illerden 47 maarif müfettişi ile gerçekleştirilen mülakatlar değerlendirilmiştir. Nitel çalışmada içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilmiş bulgular incelendiğinde maarif müfettişlerinin unvan değişikliği ve denetimin bir elde toplanmasını olumlu karşıladıkları görülmektedir. Ayrıca “ideal müfettişin bilgili, donanımlı, iletişim becerilerine sahip, mesleğin misyonu ve gerekliliklerine uygun hareket edebilmesi gerektiği” düşünceleri bulgular arasındadır.

Gürer (2017), “Maarif Müfettişlerinin, İlkokul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimine Katkısının Belirlenmesi” adlı çalışmasında karma yöntem desenlerinden biri olan açıklayıcı desen kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda, “mesleki gelişime denetim katkısı ölçüğü”; nitel boyutunda yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle 268

ilkokul yöneticisi; maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle 9 ilkokul yöneticisi, 9 maarif müfettişi seçilmiştir. Verilerin içerik analizi ile çözümlendiği araştırmanın sonucunda müfettişlerin yaptığı denetim faaliyetlerinin yöneticilerin, mesleki gelişimlerine önemli ölçüde katkıda bulunmadığı, yapılan rehberlik çalışmalarının yetersiz olduğu, yöneticilerin mesleki gelişimlerini kişisel olarak geliştirmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

Bayar (2017)'in; 26 sınıf öğretmeni, 13 ilkokul müdürü ve 13 maarif müfettişi ile yaptığı araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler içerik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırmada, maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladığı rehberlik ve teftiş çalışmalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen, okul müdürü ve maarif müfettişlerinin görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır. Maarif müfettişleriyle ilgili sistemin geliştirilmesi ve mesleki rehberliğin öne çıkarılması araştırmanın sonuçları arasındadır.

Can ve Gündüz (2016); öğretmenlerin, okul idarecileri ve maarif müfettişlerinin gerçekleştirmiş oldukları rehberlik çalışmalarından faydalanma düzeylerini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak elde edilen verilerin nitel analiz yöntemleri ile analiz edilmiş olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, gerek maarif müfettişlerinin gerekse okul müdürlerinin kendilerine yeterli rehberlik sunmadıklarına yönelik bir algılarının olduğu tespit edilmiştir.

Dinç (2016), gerçekleştirmiş olduğu çalışmada okul yöneticilerinin maarif müfettişleri ile ilgili görüşlerinin metaforik olarak incelenmesi üzerine odaklanmıştır. Denizli ili bağlamında Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde 40 okul yöneticisi üzerinden gerçekleştirilen çalışmada toplamda 62 metafor üretilmiştir. Bunlardan 43'ü olumsuz bulunurken 12 tanesi olumlu, geriye kalan 5 tanesi de hem olumlu hem de olumsuz olarak belirtilmiştir. Araştırma sonucunda maarif müfettişlerinin, okul yöneticileri üzerinde olumsuz imaja sahip oldukları söylenebilir.

Demir ve Tok (2015), yaptıkları çalışmada yüksek lisans öğrencilerinin algılarından yola çıkarak eğitimin denetimi konusunu ele almıştır. Çalışmada nitel analiz tekniklerinden içerik analizi kullanılmış ve 43 öğrenciden elde edilen veriler işlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; eğitimin denetlenmesinin gerekli olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca okullardaki denetim işlerinin okul yöneticilerine verilmiş olmasının okul yöneticilerinin nitelikleri açısından geliştirilmesi gerektiği ile ilgili kaygılara yol açmaktadır. Katılımcıların açık arayan bir teftiş sistemi yerine; müfettişlerden eksik gideren, mesleki gelişimlerine katkı sağlayan rehberlik rolü beledikleri tespit edilmiş ayrıca müfettişlerin en önemli rolünün rehberlik ve iş başında yetiştirme olarak gördükleri sonucuna varılmıştır.

Gökçer ve Namlı (2015), okul yöneticileri gözünden maarif müfettişlerince yapılan kurum denetimleri ile ilgili algılarını ölçmeye çalışmıştır. Çalışma Elazığ ilinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde maarif müfettişlerinin genelde denetleme yaptıklarında bütün boyutlarla ilgili denetim sağladıkları tespit edilmiştir. Araştırmanın öneriler kısmında ise maarif müfettişlerinin gerçekleştirmiş oldukları denetimlerde eğitim öğretim ile birlikte kendini yetiştirmede çevre ilişkileri hususunda daha dikkatli davranmaları önerilmiştir.

Allen (2015), "Eğitim Kalitesini Geliştirmek İçin Etkili Okul Yönetimi ve Denetim" adlı çalışmasında okul yönetimi ve denetiminin nitelikli bir eğitim gerçekleştirmedeki önemini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin kaliteli bir eğitim ortamı sağlamaları için yeterlik ve tecrübe faktörlerinin en üst derecede olması gerektiği tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin ve

müfettişlerinin yeteneklerini geliştirmeleri için “konferans, seminer” gibi eğitim programlarına katılmaları önerilmiştir.

Tüfekçi (2014), “İl Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Yardım Ve Rehberlik Görevlerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Diyarbakır Örneği)” adlı çalışmada 40 okulda görevli bulunan 398 öğretmen üzerinde 21 maddeden oluşan anket kullanarak ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre il eğitim denetmenlerinin mesleki yardım ve rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin il eğitim denetmenlerinin üstlendikleri “mesleki yardım ve rehberlik” rollerini “oldukça” düzeyinde buldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlere yönelik “mesleki yardım ve rehberlik” rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin, sınıf öğretmenlerinin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

Aslanargun ve Tarku (2014), çalışmada, öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda eğitim müfettişlerinden beklentilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Nitel yöntem kullanılan çalışmada, 64 öğretmenden oluşan çalışma grubuna 6 adet açık uçlu soru sorularak veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre, müfettişlerin “yapıcı, uyarıcı ve yol gösterici” olmaları gerektiği, denetim süresinin çok kısa olduğu, rehberlik boyutunun ihmal edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bayar (2014), “İlkokul Müdürlerinin Kurum Denetiminde Maarif Müfettişlerinden Beklentilerine İlişkin Görüşleri” adlı nitel araştırmanın, çalışma grubunu Kahramanmaraş ilinde basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 22 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada; denetim sayılarının yetersiz olduğu, denetim sayılarının ve sürelerinin uzatılması gerektiği ve denetim sürecinde okulun bulunduğu çevre ve sosyoekonomik durumların dikkate alınması, denetimin rehberlik amaçlı olması ve müfettişlerin mesleki yardım yapması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aküzüm ve Özmen (2013), “Eğitim Denetmenlerinin Rollerini Gerçekleştirme Yeterlikleri Bir Meta-Sentez Çalışması” adlı araştırmalarında; eğitim müfettişlerinin rollerini gerçekleştirme yeterliklerine ilişkin mevcut durumu, meta-sentez yöntemi ile ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılan 18 tane yüksek lisans ve doktora tezi taranmıştır. Toplanan veriler, meta-analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, müfettişlerin kendi yeterliklerini yüksek seviyede buldukları; okul yöneticilerin ise müfettiş yeterliklerini orta seviyede buldukları tespit edilmiştir.

Kavrayıcı (2013), “İl Eğitim Denetmenlerinin Rehberlik Ve İş Başında Yetiştirme Görevleri İle İlgili Görüşlerine Dayalı Eğitim İstekliliklerinin Belirlenmesi” adlı 227 il eğitim denetmeni ile yaptığı çalışmada eğitim denetmenlerinin “rehberlik ve iş başında yetiştirme” görevlerine ilişkin görüşleri ve eğitim gereksinimlerinin belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, maarif müfettişlerinin rehberlik ve iş başında görevlerini gerekli gördükleri, rehberlik ve iş başında görevleri ile ilgili yeterliliklerine ilişkin eğitim almaya istekli oldukları tespit edilmiştir.

Özdemir ve Seraslan (2012), “İl Eğitim Denetmenlerinin Yetiştirilme Süreçleriyle İlgili Görüşleri” adlı çalışmalarında görevlerini etkili ve verimli yapabilmeleri hususunda il eğitim denetmenlerinin yetiştirilme süreçlerinin araştırılmasını amaçlamışlardır. Çalışma grubunun 24 maarif müfettişinin oluşturduğu çalışmada yazılı görüşme tekniği uygulanmış ve doküman taraması yapılmıştır. Araştırma sonucunda maarif müfettişlerinin lisanüstü eğitim seviyesinde olmaları gerektiği, müfettişler için düzenlenen hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu, eğitim sistemindeki değişiklikleri kendi kişisel çabalarıyla takip ettikleri, rehberlik ve iş başında yetiştirme çalışmaları sırasında gerekli bilgi birikimine ve donanımına sahip

olmadıkları, çok çeşitli görev alanlarının tekrar yapılandırılarak branşlaşma yoluna gidilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Sağır, Göksoy ve Döş, (2012), “Ortaöğretim Kurumları Rehberlik ve Denetiminden Sorumlu Müfettişlerde Olması Gereken Niteliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli 5 okul, 81 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmalarında yarı yapılandırılmış görüşme formu ve betimsel yöntem kullanmışlardır. Araştırmacılar denetim yapan ve yapacak olan müfettişlerde olması gereken özellikleri ve nitelikleri öğretmen görüşlerine göre ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda 20 özellik belirlenmiş ve bu özellikler 3 başlık altında toplanmıştır. “Mesleki/ teknik yön” başlığında denetmenin uzman olması ve öğretmene rehberlik yapacak donanıma sahip olması gerektiği öne çıkan özelliklerdendir. “Kişilik” boyutunda müfettişin tarafsız, nazik, anlayışlı, saygılı olması, “Sosyal” boyutta ise müfettişin hoşgörülü, yapıcı, önyargısız olması gerektiği görüşleri tespit edilmiştir.

Turan (2012), “İl Eğitim Denetmenlerinin Soruşturma Görevleri” adlı nitel çalışmasında il eğitim denetmenlerinin inceleme, disiplin soruşturması ve araştırma görevleri ile ilgili olarak eleştirileri saptamayı; alternatifleri tartışmayı; bu görüşlerin güçlü ve zayıf yanlarını açığa çıkarmayı ve mevcut durum ve sonrası için önerilerde bulunmayı amaçlamışlardır. Araştırmada, il eğitim denetmenleri, akademisyenler, milli eğitim müdürlüklerindeki şube müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile alınmıştır. Araştırma bulgularına göre rehberlik, mesleki yardım, iş başında yetiştirme görevi ile soruşturma görevlerinin birlikte yürütülmesinin rol çatışmasına yol açtığı sonucuna varılmıştır.

Alarcao (2009), “Öğretmen Eğitimi ve Denetim” adlı çalışmasında, nitelikli öğretmen davranışları için uygun koşullar oluşturmasını, müfettişlerin öğretmen ve öğrenciye destek olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca öğretmenlere destek verme ve fikirler sunma hususunda yardım yapmanın önemli olduğunu belirtmiştir.

Memişoğlu ve Sağır (2008), “İlköğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin İşbaşında Yetişmelerinde Müfettişlerin Denetim Rolüne İlişkin Yönetici Algıları” adlı çalışmalarında basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçtikleri 61 yönetici üzerinde nicel ve betimsel araştırma yapmışlardır. Çalışma, ilköğretim öğretmenlerinin işbaşında yetişmelerinde müfettişlerin denetim etkinliklerine ilişkin yönetici algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, müfettişlerin denetim sürecinde öğretmenlere yönelik “rehberlik ve işbaşında yetiştirme rollerini” çaba gösterecekleri beklenen düzeyde yerine getirmediği tespit edilmiştir.

Arslantaş (2007), “İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rollerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Bir Model Önerisi)” isimli 46 ilköğretim okulunda görevli 1068 öğretmen üzerinde anket uyguladığı çalışmada betimleme-survey yöntemi ile araştırma yapmıştır. İlköğretim müfettişlerinin “rehberlik ve mesleki yardım rollerini” hangi düzeyde gerçekleştirebildiklerini öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi ve yeni bir model önermeyi amaçlamıştır. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre, ilköğretim müfettişlerinin “eğitim-öğretimle ilgili mevzuat” boyutunda “orta” düzeyde yeterli; belirlenen diğer dokuz boyutta ise “az” düzeyde yeterli oldukları sonucuna varılmıştır. Önerilen yeni modele “süreç odaklı mesleki yardım ve rehberlik modeli” adı verilmiştir.

Korkmaz (2007) “İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri” adlı çalışmasında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre müfettişlerin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Tarama modeli kullanılan çalışmada yöneticilerin müfettişlerinin “fiziki

durum, eğitim öğretim durumu, büro işleri, yönetim-çevre ilişkileri ile mesleki gelişim” konusundaki rehberlik görevlerini “çok” düzeyde gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

Olgun (2005), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdür ve Müdür Yardımcılarının İlköğretim Müfettişlerinin Yapmış Olduğu Denetim Etkinliklerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, yöneticilerin ilköğretim müfettişlerince kendilerine yapılan denetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, mevcut durumun ortaya konulması, yöneticilerin denetiminin daha nesnel, tarafsız ve bilimsel olarak gerçekleşmesi için önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Tarama modeli kullanılan araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görevli müdür ve müdür yardımcılara göre müfettişlerce yapılan “fiziksel denetim ve yönetim işlerine dayalı denetimin” okullarda oldukça yapılabildiği, eğitim-öğretim sürecine dair denetimin ise orta düzeyde yapılabildiği tespit edilmiştir. Eğitim-öğretim sürecinin, yönetim ve fiziki denetime oranla biraz daha az denetlenebilmesi, eğitim-öğretim sürecinin karmaşık yapı içermesine ve denetlenecek etkinliklerin somut bir şekilde anında gözlenememesine bağlanmıştır.

Özdoğan ve Korkmaz (2005), araştırmalarında maarif müfettişleri; mevzuat ve müfredat, eğitim ve öğretimin geliştirilmesi, ders etkinlikleri ve sınıf yönetimi boyutlarına ilişkin rehberlik görevlerini yerine getirebilme düzeylerini incelemeyi amaçlamışlardır. Kayseri ilinde görev yapan 360 ilköğretim okulu öğretmeni ile 38 ilköğretim müfettişine anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda müfettişlerin araştırılan boyutlara ilişkin rehberlik görevlerini yeterli düzeyde yerine getiremedikleri tespit edilmiştir.

Yıldırım (2001), araştırmasında öğretmenlerin mesleki gelişiminde müfettişler ve diğer meslektaşların onlara en yakın bireyler olduğundan bahsetmiştir. Bunun için öğretmenlerle müfettişler arasındaki iletişimin önemini vurgulamıştır. İletişim araçlarından telefon ve internet ortamından yararlanarak müfettişlerin öğretmenlerle iletişim kurabileceği değerlendirmesini yapmıştır.

Britton, Goodman ve Rak (2002), tarafından ABD’de yapılan deneysel bir araştırmada, çalışma grubunun teftişi nasıl algıladıkları ve teftiş kavramının neleri çağrıştırdığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılanlar teftiş kavramı ile “kontrol, yardım, danışmanlık ve kaygı” gibi kavramları ilişkilendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, teftişin bir karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı danışmanlık süreci gibi olması gerektiği belirtilmiştir.

Korkmaz (1998) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müfettişlerin Yönetici Teftiş ve Değerlendirme Etkinliklerine İlişkin Görevleri” adlı çalışmasında, müfettişlerin, yönetici teftişindeki yeterlilik düzeylerini belirlemeyi, yönetici teftişinin mevcut durumu ortaya koymayı, yönetici teftişinin daha nesnel, objektif ve bilimsel gerçekleştirilmesi için öneriler geliştirmeyi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda yönetici teftişine ilişkin “fiziki durum, eğitim-öğretim, yönetim ve büro işleri” alanlarındaki teftişlerini tam olarak yerine getiremedikleri, yönetici teftişlerinde yetersiz oldukları tespit edilmiştir. Maarif müfettişlerinin yönetici teftişini gerçekleştirmede yeterli olmadıkları, okul müdürlerinin çalışmalarını objektif, nesnel ve bilimsel ölçülerle ortaya koyamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Burgaz (1995), “İlköğretim Kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri” adlı araştırmasında seçilmiş 9 denetimsel rol davranışının denetmenler ve öğretmenler tarafından "beklenen" ancak yeterince yerine getirilemeyen davranışlar olduğunu belirtmiştir. Bu denetim rollerinden biri de mesleki yardım ve rehberlik olarak ifade edilmiştir.

Kepenekçi (1995), “Teftişin Yasal Dayanakları ve Müfettişlerinin Yasal Görevleri” adlı çalışmasının ikinci bölümünde müfettişlerin yasal dayanaklarla

belirlenen inceleme, araştırma, denetim, rehberlik-mesleki yardım, soruşturma görevleriyle ilgili mevzuat düzenlemelerinden bahsetmiş ve bu görevlerin birbiri ile ilişkisini açıklamıştır. Buna göre soruşturma ve rehberlik-mesleki yardım görevlerinin çeliştiğini ortaya koymuştur.

Tostensen (1991) “Eğitim Literatüründe Yer Alan Etkili Müfettiş Uygulamalarının 12 Boyutunun Müdürler Tarafından Algılanması” isimli maarif müfettişlerinin teftiş sürecinde 12 davranış boyutunu hangi düzeyde uygulamaya koyduklarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasında iki aşamalı olarak 180 okul müdürü ile çalışmıştır. Önce teftiş hizmetlerinde uygulanması gereken 12 davranış boyutu tespit edilmiş, sonra hangi düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Araştırmada müdürler açısından “tüm davranış boyutları mevcut ve ideal durum için önemli olduğu” sonucuna varılmıştır (Akt. İmren, 2017).

İlgili araştırmalar incelendiğinde öğretmen, yönetici ya da müfettiş algılarına göre müfettişlerin rehberlik rolleri, müfettişlerin rollerini gerçekleştirme düzeyleri, müfettişlerin ders denetim süreci, yönetici ve öğretmenlerin müfettişlerden beklentileri, müfettiş yeterlikleri gibi çok çeşitli konular ele alındığı görülmektedir. Genellikle nicel yöntem kullanılan çalışmalarda müfettişlerin rollerini gerçekleştirme düzeyi konusuna odaklanılmış, başta öğretmen algıları olmak üzere yönetici ve müfettiş algıları irdelenmiştir. Bu çalışmalar değerlendirildiğinde öğretmen algılarına göre müfettişlerin rehberlik rollerini yetersiz düzeyde, yönetici algılarına göre yetersiz ya da orta düzeyde, müfettiş algılarına göre ise farklılık olup yüksek düzeyde buldukları belirlenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin müfettişler hakkında olumsuz izlenimleri olduğu söylenebilir. Ayrıca bu araştırmaların bazılarında müfettişlerin gerekirse hizmet içi eğitim alması gerektiği ortaya konulmuştur.

2.2. Eğitim Sisteminde Değişim ile İlgili Araştırmalar

Baş (2018), “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerde Görülen Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında tüm okul kademelerinde 534 öğretmene uyguladığı “kişisel bilgi formu, okullarda değişim sinizmi ölçeği, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini değerlendirme anketi” ile okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerde görülen değişim sinizmi seviyeleri arasında bir ilişkinin varlığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda “öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Akcan (2016), “Eğitimde Etkili Bir Okul Değişimi İçin Okul Liderliği: Okul Liderliğine İlişkin Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması” adlı 3 okul müdürü, 7 müdür yardımcısı, 2 okul ile birliği başkanı, 17 öğretmenden oluşan 29 kişiyle yaptığı nitel çalışmada içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri ile verileri çözümlenmiştir. Araştırmacı, okulda etkili bir değişim için okul liderlerinin rolü ve etkisini inceleyip yeni bir kuram geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen model; okullarda yaşanan değişime dair eğitim sistemini etkileyen bütün etkenlerin ilişkili olduğu tutum ve davranışları göstermiş, araştırmayla ulaşmak istediğini temellendirmiş, kuramı belirlemiş ve sonuç olarak yeni bir okul değişim modeli ortaya koymuştur.

Tekin Bozkurt (2015), “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Durumları ve İlgili Temel Etkenlerin İncelenmesi (Fatih Projesi Örneği)” adlı nicel bölümde 504; nitel bölümde 14 katılımcıdan oluşan çalışmada “FATİH Projesi” değişim örneğine ilişkin okul çalışanlarının hazırbulunuşluk durumlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların projenin başlangıcında

uyum sorunları yaşadıkları, bu problemleri hem meslektaşlarla görüş alışverişi yaparak hem de katıldıkları eğitimlerle çözmeye çalıştıkları belirlenmiştir.

Akkan (2013), “4+4+4 Eğitim Modelinin Değişim Yönetimi Bakımından İncelenmesi” isimli 314 öğretmen üzerinde yaptığı tarama modeli betimsel çalışmasında, Türk Eğitim sisteminde 4+4+4 eğitim modelinin “planlanma” ve “hazırlık” aşamasıyla ilgili görüşlerini değişim yönetimi ilkeleri açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, 4+4+4 eğitim modelinin değişim yönetimi bakımından “planlama” ve “hazırlık” aşamasının öğretmenlere göre çok az düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Karabay ve Ak (2012), “İl Eğitim Denetmenlerinin Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri” adlı çalışmalarında tarama modeli ile 82 yöneticiye ulaşmış, il eğitim denetmenlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin yönetici görüşlerinin değişkenlere göre neler olduğunu saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, denetmenlerin değişimi yönetme yeterliklerinin bazı zamanlar olarak gerçekleştiği, bu bağlamda orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldız (2012), “Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” adlı 100 ilköğretim okulu yöneticisi ile yaptığı çalışmada ilköğretim okullarında görevli okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini saptamayı amaçlamıştır. Yönetici algıları açısından okulda değişim ihtiyacını belirleme, okulu değişim sürecine hazırlama, okulda değişim uygulama boyutlarında çok yeterli; okulda değişimi değerlendirme boyutunda pek çok yeterli oldukları tespit edilmiştir.

Kıcıroğlu (2010), “İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” adlı 255 öğretmen ile yaptığı çalışmada, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, okulların alt yapısının ve velilerin hazırbulunuşluğu boyutlarına göre okulların değişime hazırbulunuşluk düzeylerini, öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen, okul yöneticisi, okul alt yapısı ve veli boyutlarında okulların değişime hazırbulunuşluğunun “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Akdeniz (2009), tarama modelini kullanarak 113 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında; eğitim kurumlarında gerçekleşen değişim sürecinde yönetici ve öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları irdelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmen ve yöneticilere göre değişimlerin bakanlık tarafından çıkan yasal dayanaklardan kaynaklandığı, değişim uygulamalarında verilen doküman ve hizmet içi seminerlerin yeterli görülmediği, değişim ve değişim sonuçlarına ilişkin geri dönütler verilmediği, değişimlerin yukarıdan aşağı zorla aktarıldığı, değişim sürecinde bürokrasinin fazla olduğu, yönetici ve öğretmenlerin iş yükünün arttığı sonucuna varılmıştır.

Çenker (2008), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi” adlı 8 okulda görevli 218 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada tarama modeli kullanıp öğretmenlerin değişim yönetimine bakış açılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin değişimi başlatma ve uygulanmasında var oldukları görülse de katılımlarının yetersiz olduğu, yöneticiler ve öğretmenlerin değişimi düzenli takip etmeleri gerektiği, tüm çalışanların değişime uyum sağlaması için geri dönütlerin sıklıkla yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Argon ve Özçelik (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” isimli 195 okul yöneticisi ve 356 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmalarında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değişim sürecinde yönetici

yeterliliklerini saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda “değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecine hazırlanma, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında” okul yöneticileri ve yönetici görüşlerine göre “çok” düzeyde, öğretmen görüşlerine göre “orta” düzeyde yeterli oldukları sonucuna varılmıştır.

Ak (2006), “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” isimli 375 öğretmen, 85 yönetici ile yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin “değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecine hazırlanma, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında” ne seviyede yeterli olduklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada yönetici ve öğretmen algıları farklılık göstermektedir. Okul yöneticilerine göre yöneticilerin değişimi yönetme, okulda değişim ihtiyacını belirleme ve okulu değişim sürecine hazırlama boyutlarına ilişkin yeterlikleri “çok” düzeyinde; okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarına ilişkin yeterlikleri ise “pek çok” düzeyinde tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre ise yöneticilerin, değişim yönetiminin tüm boyutlarına ilişkin yeterlilikleri orta düzeydedir.

Sönmez (2005), “Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini” isimli 5 ilköğretim okulunda yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin, değişim süreçlerini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için insan unsurunu etkili kılmada üstlendikleri rolleri okul yöneticileri, öğretmenler ve diğer çalışanların algıları açısından saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, değişim süreçlerinde okul yöneticilerinin çalışanlarını karar sürecine katmaları ve onlarla iletişim kurmaları gerektiği tespit edilmiştir.

Klecker ve Loadman (1999), ABD’de yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin değişimler hakkında olumsuz duyguları olduğunu ancak değişiklikleri uygulayabilecekleri sonucuna varmışlardır.

Newmann (1998), eğitim değişikliklerinde okul yöneticilerinin rollerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya göre, okul müdürlerinin çoğunlukla okulda bir değişime ihtiyaç duydukları, değişimlerin uygulayıcıları olarak bu süreçte önemli bir konumda buldukları ve değişim söz konusu olduğunda belirleyici oldukları sonucuna varılmıştır.

İlgili araştırmalar incelendiğinde; eğitim kurumlarında değişim ve değişim yönetimi ile ilgili pek çok araştırmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların genelde okullarda yönetici ve öğretmen algıları açısından; değişimin gerçekleşme aşamaları, değişime duyulan ihtiyaç, değişime hazırbulunuşluk, okullarda etkili değişim, değişime direnme düzeyi, değişimi yönetme yeterliliği, değişim sürecinde okul kültürü, değişimde liderlik gibi konuların nicel olarak ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmalar değerlendirildiğinde; eğitim sisteminde değişimlerin plansız olduğu; eğitim çalışanlarının algı ve hazırbulunuşluk düzeyinin değişimin başarıyla gerçekleşme durumunu etkilediği ortaya koyulmuştur.

Ayrıca alanyazında müfettişlerin mesleki yardım görevine ilişkin çalışmalar oldukça az olmakla birlikte değişimler hakkında mesleki yardım konusunun incelendiği araştırmalara rastlanmamıştır.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde; eğitimde değişim ve maarif müfettişleri ile ilgili kuramsal açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Değişim

3.1.1. Değişim Nedir?

Değişim Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak tanımlanmıştır. Değişim genel anlamıyla “belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır. Başka bir ifadeyle “değişim farklı bir şeyin kabul edilmesidir” (Erdoğan, 2002:11). Başaran (2004)’a göre değişim, “bir bütünün ögelerinde, ögelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşması, bu anlamda da değişim, bir varlık ya da durumun zaman içerisinde öncekine oranla farklı bir görüntüye veya başka bir içeriğe dönüşmesi” olarak ifade edilmiştir. Ozankaya’ya göre “her türlü hareketi ve etkileşimi meydana getiren en genel varoluş biçimidir” (Akt. Dolaşır, 2005). Uluğ (1998)’ a göre değişim, “herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir.”

Sabuncuoğlu ve Tüz (2005), değişimi “planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç” olarak açıklarken Rye (1996), değişimi bir anlık bir olay olmayıp, bir süreç olduğunu ve değişimin gelişim olduğunu vurgulamıştır. Peker (1995)’e göre ise değişim, “bir bütünün ögelerinde, ögelerin birbirleri ile ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelik olarak gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır.” Koçel (2007:524)’e göre “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yeteneklerin mevcut durumdan farklı bir duruma getirilmesine kadar olan süreci kapsamaktadır.”

Helvacı (2005), farklı tanımlardan yola çıkarak bu kavramı “bir durumdan başka duruma geçme eylemi; yönü, doğrultusu ve yargısı olmayan, kendiliğinden veya kişiler tarafından harekete geçirilen, istedik yönde gerçekleşirse olumlu, aksi takdirde olumsuz farklılaşma olarak açıklamaktadır.

Sonuçta en yalın haliyle değişim farklılaşmadır. Değişimin kendiliğinden gerçekleşebildiğinde dair tanımlar vardır ancak eğitim kurumlarda değişim planlı olmalı, değişime uyum sağlanmalı ve değişim süreci doğru yönetilmelidir.

3.1.2. Örgütsel Değişme

Günümüzde her şey en basitinden en karmaşığın örgütler dünyasının içindedir. “İnsanlar da istesin veya istemesin aile, okul, kurumlar, işletmeler gibi örgütlerin içinde yer almaktadır” (Arslan, 2001:129). Sabuncuoğlu ve Tüz (2005:248), örgütsel değişimi örgüt yapısının buldukları ortama uyum sağlaması olarak belirtmektedir. Koçel’e göre (2005), örgüt etkinliklerinin ilgili hususlarda mevcut durumdan farklı bir duruma gelmesidir. Burnes (2009:410), örgütün gerçek durumunu göz önünde bulundurarak planlı değişim veya acil durum değişimi yapılabileceğini açıklamıştır. Ayrıca değişimin yapısını kültür, yapı ve süreç boyutu olarak örgütsel; tutum, davranışlar, görevler ve prosedürler boyutu olarak kişisel-grupsal şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel değişimlerde

planlı bir yaklaşımın ya da acil durum yaklaşımının benimsenebileceğini vurgularken örgütün gerçek durumu ile yüzleşmenin önemine bir kez daha dikkat çekmektedir.

Örgütsel değişim “Örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikler” olarak tanımlanabilir (Dicle ve Dicle, 1973). Ayrıca örgütsel değişim; değişen iç ve dış şartlardan dolayı, örgütün tamamında veya alt sistemlerinde -tüm dinamikler ve etkileşimler göz önünde tutularak, günün çalışma koşulları yerine getirilerek- etkililik ve verimliliği artırmak, örgüt çalışanlarının beklentilerine cevap vermek amacıyla değişiklikler yapılması şeklinde açıklanabilir (Tokat, 1998:24).

Kotter örgütü değiştirmenin adımlarını şöyle açıklamıştır:

Bir ivedilik duygusu oluşturarak güçlü bir rehberlik ortaklığı şekillendirilir, örgütte vizyon oluşturulur ve bu vizyon diğerlerine aktarılır, örgüt çalışanlarına vizyona göre davranma yetkisi verilir. Kısa vadede kazanımlar planlanır ve oluşturulur. Örgütteki gelişmeler pekiştirilir ve daha fazla değişim yaratılır. Sonuçta yeni yaklaşım kurumsal olarak sistemleştirilir (Akt. Töremen, 2013:268).

Değişim süreci hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak ifade edilebilir. Değişim konusu incelenirken değişimi destekleyici, kolaylaştırıcı ya da zorlayıcı, değişime direnç gösterici, değişim üzerinde baskı oluşturan öğeler göz ardı edilmemeli ve değişim süreci başından sonuna kadar bir bütünsel olarak değerlendirilmelidir.

3.1.3. Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişim, örgütlerin buldukları çevreye uyum sağlayabilmeleri için yapılır (Genç, 2007:318). Örgütlerin çevresi sürekli değişim halindedir. Örgütlerin değişime ayak uyduramamaları halinde varlıklarını sürdürmeleri güçleşir. Değişim tek bir nedene bağlanamaz. Değişim; değişimi tetikleyen, değişime yön veren “insan unsurlarının ve sosyal, kültürel, politik, ekonomik, teknik unsurların” uyumuyla oluşan karmaşık bir süreçtir (Helvacı, 2005:57).

Değişimin nedenleri, dış nedenler ve iç nedenler olarak genelde iki sınıfta gruplandırılır. Dış nedenler, yönetimin kontrolünün dışındadır. İç nedenler ise örgütün içinden kaynaklanır ve genelde yönetimin kontrolündedir (Arıkan, 1994:141). Örgütlerin değişme nedeni olan dış güçler; “ekonomik, teknolojik, toplumsal, hukuksal gelişmeler” altında tek tek incelenebilir (Helvacı, 2005:58).

3.1.3.1. Dış Nedenler

Ekonomik Gelişmeler: Genel olarak üretim ve tüketim şekillerinin ve ilişkilerinin değişmesidir. Ticaret, iş dünyasındaki değişimler, çeşitliliğe duyulan alaka, enflasyon, pazarların ve rekabetin küreselleşmesi, yeni kaynaklar, sanayileşme gibi faktörler etkilidir. Burada özellikle küreselleşme rol oynamaktadır. Şirketler, kendilerini küreselleşmenin etkisiyle diğer kültürlerle açık ve uyum sağlayacak şekilde değiştirip ayakta kalmaya çalışmaktadırlar (Arslan, 2001:132).

Teknolojik Gelişmeler: Erdoğan (2002)'a göre, "teknolojik değişim, işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir." Teknoloji insanlığın problemlerini çözmek için işlerin ve işlemlerin daha kolay yapılmasını sağlayacak şekilde geliştirmiş oldukları bilgi bütünüdür. Teknolojinin ilerlemesi, içinde eğitimin de olduğu pek çok toplumsal olgunun değişime uğramasına neden olmaktadır. Yeni teknoloji; insanlar tarafından tanınır, kabul edilir ve etkili biçimde çalışırsa değişim kaçınılmaz olur (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Çağdaş teknoloji eğitim kurumlarında da hızlı bir değişimi

başlatmıştır. Bilgisayar destekli eğitim, uzaktan eğitim, akıllı tahta uygulamaları FATİH Projesi, EBA teknolojik gelişmelerle ilgilidir.

Toplumsal Gelişmeler: “İnsanların sürekli ve karşılıklı etkileşimleri sonucu zamanla yeni değerler, normlar, kurullar, kurumlar ve yönetim biçimleri oluşur, zaman içinde bunlarda meydana gelen farklılaşma toplumsal değişmeyi doğurur” (Çalık, 2006:53). İnsanların iş hayatı anlayışı, çalışma şekli ve süresinin değişimi, yeni mesleklerin oluşması, “hayat boyu eğitim” anlayışının yerleşmesi, ortalama öğrenim hayatının artması, bireysel yetenekleri ön plana çıkması eğitim ve okul sistemini değiştiren nedenler arasında sayılabilirler (Helvacı, 2005:64).

Hukuksal Gelişmeler: Yasal çerçevede gerçekleştirilen yapılandırma faaliyetleri hukuksal gelişmeler olarak ifade edilebilir. Toplumsal düzenin korunması için oluşturulan kanunların değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan değişikliklere ayak uydurması değişimin yönünü ve şiddetini de etkileyen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Durnalı ve Limon, 2018:415). Yasalar yaptırım gücüne sahiptir ve zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Amacı bazı değişimleri gerçekleştirmek olan hukuksal değişim mutlaka örgütleri de değiştirir (Helvacı, 2005:65).

3.1.3.2. İç Nedenler

Örgütte sürekli etkileşim içinde olan amaç, insan, teknoloji ve yapı değişkenleri vardır. Bu öğelerden herhangi birinde meydana gelen değişim, örgütsel değişimin nedeni olarak kabul edilebilir. Bir değişkendeki değişim çoğunlukla diğer değişkenleri de değiştirir (Helvacı, 2005:66).

3.1.4. Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimler sürecinde varılmak istenen hedeflerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü örgütün herhangi bir ögesinde yapılması planlar dâhilinde olan veya gerçekleşmesi olası bir değişimin sınırlı kalmayıp başka unsurları da etkilemesi söz konusudur. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi örgütlerde değişimin en önemli amacı olarak kabul görür. Örgütün gelişimi, büyümesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi örgütsel değişim aracılığıyla olur (Aykaç, 1991:118-119).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2005:250-251), örgütlerde değişimin amaçlarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

Verimliliği Artırmak: Sistemdeki girdiden en fazla çıktı elde etmek verimliliklerdir. Çevreye, değişen teknolojiye ayak uydurma gibi değişim çalışmaları yapılarak verimlilik artırılmış olacaktır (Töremen, 2002).

Etkinliği Artırmak: Etkinliği artırmak, değişim yönetiminin üzerinde en çok durduğu amaçlardan biridir. Kurumun ihtiyaç duyduğu özellikler ile kurum nitelikleri arasındaki fark ne kadar açılırsa etkinlik de o kadar azalır (Baş, 2018:23).

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak: İnsanlar rutin çalışma düzeninden bıkkınlık duygusuna kapılabilirler. İşte tam da bu noktada değişimin hedeflerinden birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır (Genç, 2007:318).

Yenilik Sağlamak: Değişim, yeni bir şeyin kabul edilmesidir. Mevcut durum ihtiyaçlar karşısında yeniden yapılanarak, ihtiyaçları giderecek düzeyde bireysel ya da örgüt anlamında yenilikler sağlanır (Erdoğan, 2002).

Diğer Amaçlar: Yukarıdaki amaçların yanı sıra değişimin; geleceğe hazırlık, çalışanların birbirine güven duyması ve desteği olması, sorunlara uzlaşma bulma, iletişimi aktif kılma, sinerji oluşturma gibi amaçları da vardır (Genç, 2007:318).

3.1.5. Eğitim Örgütlerinde Değişim

Hamel ve Prahalad (1996:19) değişim yönetimini “İş görenlerin işbirliğini, katılımını ve koordinasyonunu sağlayarak örgütsel amaçlar doğrultusunda arzulan değişimi gerçekleştirmek için uygulanan sistematik faaliyetleri içeren dinamik bir süreçtir” olarak ifade etmektedirler (Akt. Cenker, 2008:7). Balcı (2000) ise kurumlarda değişimi yönetmeyi, daha çabuk bir biçimde problemleri çözüme kavuşturma, deneyerek öğrenme, yeni şartlara uyum gösterme ve daha yeterli olma amacı ile gerçekleştirilen bir süreç olarak açıklamıştır.

Değişim yönetimi “değişimi zorunlu kılan etkenlerin incelenmesi, değişim tanısının konması, değişimin programlanması, değişimin uygulanması, değişimin değerlendirilmesi” süreçlerini içermektedir (Erdoğan, 2002:21).

Örgütsel değişim “insan, yapı ve teknolojik değişim” olarak üç biçimde gerçekleşir. Eğitim örgütlerinde öğretmen, okul yöneticisi gibi personelde gerçekleşen değişimler, insan ögesinde değişimler olarak ifade edilebilir. Okulun vizyon ve misyonun eğitimin paydaşları tarafından paylaşılması, örgüt kültürünü yeniden yapılandırma, okulun denetlenmesi örgütsel yapıda değişimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulun kullandığı teknolojik araçlar, akıllı tahtalar, dijital eğitim içerikleri teknolojide değişim şeklinde açıklanabilir (Töremen, 2013:269-270).

Günümüzde sosyal, ekonomik ve politik hayattaki değişiklikler, eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Her şey değişim içindeyken, eğitim örgütlerinin de değişmesi kaçınılmazdır. Eğitim yönetim olgusu ve sistem içinde belirli vazifeleri olan okullar da bu olgudan yakından etkilenmektedir (Cenker, 2008:2). Hatta eğitimde değişim mutlaka olmalıdır çünkü eğitimin kendisi de istendik davranış değişikliği yapma sürecidir.

Eğitim kurumları içinde değişimi kaçınılmaz bir süreç olarak gören, değişimi gerçekleştirmek için kurum olarak yeni bir yapılanmaya giden örgütler başarılı olacaktır. Hatta eğitim kurumları değişimi diğer örgütlerden daha önce gerçekleştirmelidir. Çünkü eğitim, değişimden hem etkilenendir hem de değişimi etkileyendir. Ayrıca eğitim kurumları ileride değişimi yapacak kişileri de yetiştirendir (Argon ve Özçelik, 2008:72).

Peterson (1995), okulda değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için bileşenleri ortaya koymuştur. Net, sağlam, birlikte oluşturulan eğitim vizyonu ve misyonu; okul içinde bulunan uzmanlara kuvvetli bağlılık, öğrencilerin her alanda başarılı olmaları için standartları yüksek tutan çevre, eğitimcilerin mesleki gelişimi devam ettirmesi; velilerle, üniversitelerle, iş dünyası çevreleriyle ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklıklar kurma, değişimler için sistemli planlama ve uygulama süreçleri bu bileşenleri ifade etmektedir (Akt. Helvacı, 2005:215).

Eğitim örgütleri olan okulların kendi bünyesine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinde değişim süreci çalışmalarının sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için okulların kendine bu has özellikleri dikkate alınmalıdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:250). Erdoğan bu yönleri, eğitiminin amaçlarının açık ve net olmaması, hedeflenen sonuca ulaşmanın direkt ve dolaylı birçok etkene bağlı olması, eğitim-öğretim sürecinde ne kadar ilerlendiğini kontrol edebilme yetisinin sınırlı olması, eğitim kurumlarında gerçekleşen etkinliklerin sınırlarının kesin olmaması olarak açıklamıştır. Ayrıca eğitim sisteminin diğer kurum ve kuruluşlara yakından bağlı olması, başka sektörlerin eğitim kurumlarını kendi ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek istemesi, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve personellerin yakın eğitim seviyesinde bulunması ve sosyokültürel açıdan anlamlı farklılık olmaması olarak ifade etmiştir. Bunlara ek olarak okulların niteliğini artırmak için çevreden baskı görmemesi, okullarda

öğrenci mevcudiyetinde her sene yeni kayıt ve mezuniyet olması, yönetici ve öğretmenlerin de sıklıkla görev yeri değişikliği yapması olarak devam etmiştir (Erdoğan, 2002:81-85).

Eğitim kurumları sabit, yerinde sayan örgütler değildirler. Bu kurumların varlık sebebi amaçlarıdır ve amaçlarına hizmet edildiği sürece mevcudiyetlerini devam ettirirler. Bu yüzden okullar ve çevreleri, düzenli değişimin olması gereken yerlerdir. Drucker (1994), yakın zamanda okullarda büyük değişimlerin olacağını belirtmiştir. Bununla birlikte geleneksel sistemin kısır, eskimiş olduğunu, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan kaynak olduğunu, eğitim ve okul sistemine yeni talepler yöneltildiğini, bilgiye sahip insanın topluma egemen olacağını, eğitilmiş bireyi yeniden tanımlamak gerektiğini ve bütün bunlar için sürekli değişim gerçeğiyle karşı karşıya bulunduğumuzu açıklamıştır (Akt. Aksoy, 2005).

Şimşek (2005)'e göre bazen sistemin ve okulun kabul edip etmeyeceği bilinmeden, gerçekten etkili ve verimli olduğu incelenmeden uygulanmaya konulan değişim girişimleri olabilir. Böyle projelerde emekler ve ödenekler boşa harcanmış olur ve amaçlanan değişim gerçekleşmez (Akt. Kıcıroğlu, 2010). Çalışanların değişim sürecindeki sorumluluklarını özenerek yerine getirmesi, değişimler hakkında kararların alınmasında ve amaçların belirlenmesinde tüm paydaşların katılımının sağlanması kurumun daha iyiye, daha güzele ulaşması için gereklidir (Ceyhan ve Summak, 1999).

Toplumsal değişmeyi sağlayacak en önemli kurumlar okullardır. Eğitim paydaşları, değişimin kaçınılmaz ve vazgeçilmez olduğunu kabul etmeli ve değişimin amaçlarını özümsemelidir. Eğitim kurumlarında değişime direnç gösteren faktörler kaldırılmalıdır. Okullar tartışmaya açık toplumsal gündemleri, çözülemeyen sosyo-ekonomik konuları ve siyasi sorunları incelemekten kaçınılmalıdır (Bursalıoğlu, 2010:149).

Ayrıca eğitim kurumlarında gerçekleşecek değişimlerin ne olduğu kadar eğitim çalışanlarının bu değişimler hakkında bilgi sahibi olması önemlidir.

3.1.6. Eğitimde Değişim Sürecinde Uyulması Gereken İlkeler

Eğitimde değişim sürecinde dikkat etmemiz gereken ilkeler vardır. Erdoğan, bu ilkeleri ayrıntılı biçimde açıklamıştır (2002:86-90).

Katılımın Olması: Değişimin, ondan etkilenen bireyler ile meydana gelmesi gerekmektedir. Eğitim sisteminde de yapılacak bir değişim girişiminin öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli gibi gruplar tarafından kabul görmesi sağlanmalıdır (Fullan, 1982). Çünkü değişim, katılımcılar tarafından bu şekilde desteklenir ve kabul görür.

Yukarıdan Aşağı Dikte Olması: Değişim sürecinde amaçlar merkezi otoriteden aşağıya empoze edilmek yerine yaygın bir katılım ile birlikte geliştirilmelidir. Hedefler dikte edildiğinde, değişimin katılımcılar tarafından anlaşılması zorlaşır ve bu da değişime olan inanç düzeyini düşürür.

Teftiş ve Değerlendirmenin Özenle Yapılması: Teftiş; kişileri, durumları ve ilişkileri etkileme, denetleme olarak tanımlanabilir. Eğitimde değişimi etkileyen ilkelerin başında teftiş gelir. Değişim uğraşlarının başarılı olması için okul yönetiminde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişkilerin ve yaşadıkları sorunların önemsenmesi gerekmektedir. Bu şekilde dolaylı olarak okul içindeki uygulamaları ve bireyler arası ilişkileri geliştirmeyi hedef edinen teftiş aracılığıyla, değişimin başarılı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayan alt yapı hazırlanmış olmaktadır (Tuti, 2016:30). Böylelikle, her açıdan etkili bir teftiş sisteminin olması okul düzeyindeki işleyişin kaliteli ve değişimin sağlam olmasını mümkün kılar. Bununla birlikte denetim

etkinliklerinde kontrolün ağır basması ve aşırı denetleme ters etki yaratır ve değişimi engeller.

Ülkemizde maarif müfettişlerinin teftiş etkinlikleri esnasında genellikle rehberlik etmek ve mesleki yardımda bulunmak yerine araştırma, soruşturma, inceleme yaptıkları söylenebilir. Bu durum teftiş mekanizmasının etkililiğini azaltmaktadır.

Değişim Sürecinde Öğretmen: Alanyazında yapılan araştırma bulguları okuldaki değişim programlarının başarıyla sonuçlanmasında öğretmenlerin önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu bakımdan değişim için öğretmenlerin öncelikle yetiştirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin inanmadığı ve özümsemediği değişimi gerçekleştirmek güçtür. Değişim kararı alınırken bu sürece mutlaka öğretmen de katılmalıdır. Çünkü değişim sürecinin başarıyla gerçekleşmesi öğretmenlerin değişime duyduğu inançla doğru orantılıdır. Öğretmenlerin değişime gereken değeri vermesi için, değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçları arasında uyum sağlanmalıdır. Aksi takdirde değişim sembolik hale gelir ya da değişim dirençle karşılaşabilir. (Balcı, 1995).

Değişim süreci tümüyle heyecan ve enerjiye ihtiyaç duyar. İşte bu sebeple bilhassa öğretmenlerin değişim hususunda heyecan duyması ve değişimin başarıyla sonuçlanacağına dair güven hissetmesi gerekir. Daha değişim planlanırken öğretmenlerin güdülenmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin moral-motivasyon seviyesi, ekonomik ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile değişimde sağlanabilecektir. (Özdemir, 2000a). Ayrıca değişime ilişkin öğretmen algı ve tutumları öğrencilerin değişime olan bakış açılarını ve tutumlarını da etkiler.

Değişim ile Somut Sonuçlar Elde Etme Beklentisi: Eğitim ve okul sisteminde değişim girişimleri çoğu zaman yüzeysel kalmakta ve sadece genel durumları ele almaktadır. Halbuki değişim sonucunda somut verilere ulaşılmalıdır. Bu bağlamda eğitimle ilgili değişim girişimlerinin, eğitim ve öğretimin niteliğini arttırmaya yönelik olması önemlidir (Taymaz, 2000). Fullan (1982), eğitimde yeni materyallerin kullanılması, öğretimde yeni tekniklerin yaygınlaşması ve eğitim konusundaki yeni inançların varlığı, değişimi harekete geçirdiğini öne sürmektedir (Akt. Erdoğan, 2002:89).

Değişim ve Okul Kültürü: Okul kültürü; veli, öğretmen, yönetici ve veliler tarafından paylaşılan inançlar, değerler, normlar bütünüdür. Okula ait gelenek-görenekler, geçmiş birikimler, alışkanlıklar, beklentiler, ortak tutumlardır (Helvacı, 2005:237). Okulun değişiminde ve gelişiminde önemli bir unsur okul kültürüdür. Değişim süresince okul ve toplum kültürü göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda okullarda başarılı bir değişim için okul kültüründe bulunan değişime direnç gösteren unsurlar kaldırılmalı; değişimi kolaylaştıran unsurlar getirilmelidir (Erdoğan, 2002:89).

Değişim Sürecinde Okul Yöneticisi: Eğitim örgütlerinde değişim yapmak hassas ve zorlu bir süreçtir. Değişimler kurumlar için ne kadar gerekli olsa da yönetici değişimler hakkında bilgisiz ise değişimi yönetim açısından risk olarak görür. Okulunda değişiklik planlayan yönetici, hangi engellerle karşılaşabileceğini önceden tahmin edebilmeli ve gereken tedbirleri alabilmelidir. Değişimi başarabilmenin püf noktası değişimi iyi yönetmektir. Değişikliğin sebebi ve amacı hakkında paydaşları önceden bilgilendirmek, onları değişim sürecine katmak, esnek bir örgüt ortamı kurmak, örgüt üyelerini prestij kazandıracığına inandırmak, örgüt üyelerini güdülemek, onların arkadaşlık ilişkilerinden yararlanmak vb. yöneticilerin değişimi kolaylaştırması için atacağı adımlardan sadece birkaçıdır (Bursalıoğlu, 2010:147).

Peterson (1995), değişim sürecinde okul yöneticilerinde bulunması gereken bilgi, beceri ve tutumları şöyle açıklamıştır (akt. Helvacı, 2005:264):

- Yöneticiler okul geliştirme, değişimin aşamaları, değişim modelleri konusunda değişimden önce bilgi edinmelidirler.
- Değişim sürecinin her ayrıntısı hakkında daha çok bilgiye ulaşmalı, değişim hakkında uzmanlarla konuşmalı ve seminerlere katılmalıdırlar.
- Değişimden korkup kaçınmak yerine gerekliliğine inanıp değişime olumlu bir tecrübe olarak bakmalıdırlar.
- Okulun değişim tarihini iyi irdelemeli, başarı ve başarısızlıkların nedenini araştırmalıdırlar.
- Çalışanlar arasında işbirlikçi okul kültürü oluşturmalıdırlar.
- Aileleri, sivil toplum kuruluşları gibi okul dışı unsurları harekete geçirmeli, eğitimin kaynaklarını güçlendirmelidirler.
- Eğitim ve öğretimde yüksek başarıyı hedeflemeli ve bunun için ortamlar oluşturmalıdırlar.
- Okul liderliği rollerini benimsemelidirler.

Eğitim örgütlerinin değişim hızına ayak uydurmak, ortaya çıkan yeni sorunları çeşitli yöntemlerle çözüme kavuşturmak için okul yöneticileri değişime hazırlanmalıdır ve onlara rehberlik ve mesleki yardımda bulunulmalıdır. Değişimi gerçekleştirmek maliyeti olan bir süreçtir. Okul yöneticilerinin ve eğitim denetçilerinin değişen yöntem ve teknikleri kavrayıp uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeleri bunun başını çekmektedir. Bu kapsamda, eğitim kurumları çalışanlarını, başta yöneticiler ve öğretmenleri yeni şartlara hazırlama, mesleki yardımda bulunma, yetiştirme ve geliştirme sorumluluğunu taşımalıdır (Can, 2002).

Eğitim kurumlarında yöneticiler, öğretmenler ve müfettişler, değişim sürecinden etkilenecek olan eğitim hizmeti çalışanlarıdır. Bu çalışanların yapılması gerekli işleri planlanır, bu planlar hayata geçirilir ve ortaya çıkan sonuçların denetlenmesi yapılır. Bu grupların, eğitim ve okul sistemindeki değişimlerin takipçisi olmaları, bunları benimsemeleri ve açıklayıp yorumlamaları beklenmektedir. Bu beklentiye rağmen öğretmenler, okul yöneticileri ve maarif müfettişleri önemli ölçüde zamanlarını ve enerjilerini var olan işleri yürütmek için kullanmaktadırlar. Bundan dolayı yakın zamandaki değişimleri genellikle gecikmeli olarak kavradıkları söylenebilir. Bakıldığında bu eğitimciler görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalışıyor olsa da her platformda değişimler tartışmaların konusu olmaktadır (Açıkalın, 1995:9). Artık eğitim paydaşlarının; en etkili değişimleri başlatmaları, değişimi gerçekleştirmeleri, öğrenen bireylerle öğrenen kurumların oluşturulabileceklerine inanç duymaları ve bu inançlarını davranış şekline getirmeleri gerekmektedir (Can,2002).

3.1.7. Türk Eğitim Sistemi ve Değişim Süreci

Değişimlerin başarılı olması için önce ihtiyaçların doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Türk eğitim sisteminde ihtiyaçların doğru ve net bir şekilde tespit edildiği söylenemez (Erdoğan, 2002:92). Genellikle eğitimde planlanan ya da gerçekleşen değişimlerde olayın “program, araç-gereç boyutu” üzerinde durulurken insan faktörü göz ardı edilmektedir. Ayrıca Türkiye’de, genel olarak kamu çalışanlarında “kurum olmazsa biz de olmayız” tarzında bir anlayış hakim değildir. Ülkemizde devlet-işletme zarar görse de başarısızlığa sebep olan personelin korunması gerektiğine inanılmıştır. Bu durum eğitim çalışanları için de geçerlidir. Başarılı ya da başarısız öğretmen yoktur. Herkes aynı maaşa tabidir, aynı sosyal haklara sahiptir. Bu

anlayışa sahip eğitim sisteminin başarılı ve etkili eğitim değişimleri yapması zor görünmektedir (Özdemir, 2000b).

Türk eğitim sisteminde Milli Eğitim Şûraları başlıca bir yere sahiptir. Millî Eğitim Bakanlığı ve Türk Millî Eğitim sisteminin en yüksek danışma organı niteliğinde olan şuralar, millî eğitim politikalarını gelişmelere göre yönlendirmek ve uygulamaktan sorumlu birçok bürokrat ve akademisyenin katılımıyla gerçekleşir (A. Aydın, 1998:4). Şuralarda eğitim ve öğretimle ilgili hususlarda toplantılar yapılır. Tavsiye niteliğinde sistemi geliştiren, iyileştiren, sorunlara çözüm üreten kararlar alınır. Millî Eğitimde yapılan bütün düzenlemeler genellikle şuralarda ele alınmış ve tartışılmıştır. Erdoğan (2002), değişim uygulamalarının bu kadar fazla olmasına rağmen eksik, heyecansız olmasını ve sonuca ulaşmamasını, değişimin etkili biçimde yönetilmesi noktasında modellerin geliştirilmemesine bağlamıştır. Bu bağlamda değişim nasıl gerçekleşmeli noktasında bir arayışın olmadığını ifade etmiştir.

Türk eğitim ve okul sisteminde değişim, genellikle merkezi otoriteden yani tepeden başlatılır. Eğitim tarihimiz incelediğinde Osmanlı'dan bu güne merkezdten başlatılan ve yürütülen sınırsız değişim çabalarının olduğunu görmek olasıdır. Değişim faaliyetlerine günümüzde dahi bir merkezden karar verilmesi ve başlatılması dikkat çekicidir. Zaman içinde hızlıca ortaya çıkan gelişmelere uyumlu olabilmek için eğitim ve okul sisteminin değişmesi konusunda inisiyatifin sadece merkezde olması çok da işlevsel değildir (Erdoğan, 2002:91).

2018 Eylül ayında günümüz Millî Eğitim Bakanı Ziya Selçuk tarafından, mevcut çalışan 1 milyona yakın öğretmenin fikirlerini Bakanlığa doğrudan aktarabilmeleri için "birmilyonfikir.meb.gov.tr" adresi üzerinden dijital platform kurulduğu açıklanmıştır. Türkiye'nin 81 ilinde bulunan öğretmenlerin eğitim ve öğretim alanındaki "fikir, proje ve önerilerini", Millî Eğitim Bakanlığına sunabilmeleri için hayat verilen "Bir Milyon Öğretmen Bir Milyon Fikir" projesinin önem arz ettiği belirtilmiştir.

Söz konusu projenin öğretmenlerin düşüncelerini aracısız alabilmek için hayata geçirildiği, bu kapsamda daha refah bir okul sisteminin oluşmasının, daha mutlu ve başarılı öğrencilerin yetiştirilmelerinin amaçlandığı ifade edilmiştir. Uygulamaya geçen proje kapsamında, öğretmenler MEBBİS ve e-okul sistemi üzerinden "fikir, proje ve önerilerini" paylaşabilmektedirler. Öğretmenlerin paylaştığı bu fikirler, Millî Eğitim Bakanlığınca uzmanlar tarafından uygulanabilirlik açısından değerlendirilmektedir. Değerlendirmelerin sonrasında fikirlerin teoriden pratiğe geçiş süreci başlamaktadır. Öğretmenler, söz konusu süreçte platform üzerinden fikirlerinin takibini yapabilmektedirler. Ayrıca benzer fikir ve projeleri olan öğretmenlerin birbiriyle etkileşime geçmesi sağlanması planlanmıştır. Ülkenin çeşitli bölgelerinde çalışan öğretmenlerin yeni ekipler oluşturup ortak projeler geliştirmelerinin önü açılmaya çalışılmıştır. Projelere; alanında tanınmış isimlerin deneyimlerini paylaşarak destek vermeleri sağlanacaktır. Türkiye'deki girişimcilik merkezleri, özel sektör, sivil toplum örgütleri ile üniversitelerden fikir ve proje geliştirme noktasında destek alınacaktır. Böylelikle, yaklaşık bir milyon öğretmen, eğitim politikalarının karar ve yönetim süreçlerine dahil olması öngörülmektedir. Bakan Selçuk; bu hususta düşüncelerini şu sözlerle açıklamıştır (MEB, 16.03.2019, <http://www.meb.gov.tr/bir-milyon-ogretmen-bir-milyon-fikir/haber/17150/tr>):

İmkanım olsa da fikrimi Bakanlığa, Bakan'a ulaşırsam, sesimi duyurabilsem, biz de bakanlık politikalarında söz sahibi olabilsek, bu konuda kendime çok güveniyorum, fikrimi projemi çok değerli buluyorum ve bunu tüm Türkiye'nin duymasını istiyorum." diyenler için bir platform oluşturulmuş oldu. 2023 Eğitim vizyonumuzu öğretmenlerimizle birlikte hayata geçireceğiz. 1 milyon

öğretmenimiz ülkemizin eğitim politikalarının karar ve yönetim süreçlerine dahil edilecek. Çünkü her birinin katkısı bizler için çok önemli. Geleceğin güçlü Türkiyesini öğretmenlerimizle birlikte inşa edeceğiz.

Bu gelişmelerden yola çıkarak bu projenin; eğitim sisteminin işleyişini merkezi dayatmalardan uzaklaştırarak eğitim paydaşlarına açtığı ve eğitim çalışanlarını değişimler konusunda söz sahibi yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

3.1.8. Eğitim ve Okul Sisteminde Son Dönemde Yapılan Değişimler

Eğitim sistemimizin dinamiklerini belirleyen Milli Eğitim şûraların yanı sıra dönemin gerektirdiği şartlar gereğince veya siyasi erkin yetkisiyle eğitim politikalarımız güncellenmiş eğitim ve öğretim faaliyetlerimiz sürekli revizyona tabi tutulmuştur. Son 5-10 yıllık sürece bakıldığında kapsamlı değişiklikler olduğu görülmektedir. İlköğretim müfredatı değiştirilerek (2004) “eleştirel düşünme, problem çözme, yaratıcı düşünce, bilimsel araştırma, girişimcilik, iletişim, bilgi teknolojileri” ağırlık kazanmıştır. Lise dört yıla çıkmış (2005), zorunlu dersler azaltılarak seçmeli derslere ağırlık verilmiş, 40-45 saat olan haftalık ders yükü 30-35 saate düşmüştür. Liselere giriş sisteminde birçok sınav uygulaması yapılmıştır. En son TEOG yerini günümüzde halen uygulanmakta olan LGS’ye bırakmıştır. Üniversiteye giriş sistemi 2017 yılında yeniden düzenlenerek aynı hafta sonu uygulanan 2 ayrı sınav haline getirilmiştir.

2012 tarihinde kamuoyunda 4+4+4 bilinen zorunlu kesintili eğitim sistemiyle birlikte, ilköğretim 8 yıl boyunca tek bir okulda değil 4 yıl süreli birinci kademe ve 4 yıl süreli ikinci kademe olmak üzere iki ayrı kurumda, lise eğitimi de 4 yıl boyunca ortaöğretim kurumunda gerçekleşmektedir. Bu sistem ile ilkokula ait 5.sınıflar ortaokula katılmıştır. Ayrıca başlangıçta 60. ay olan okula başlama yaşı, 69. aya kadar çıkmıştır. İlkokul ve ortaokullarda 30 saat olan haftalık ders saatleri kademeli olarak 5.sınıftan başlayarak 8. sınıfa kadar artırılmıştır, daha sonra ortaokullarda bütün sınıf düzeylerinde 35 saatte sabitlemiştir. Ortaokullara öğrencinin ilgi ve yeteneğine göre gönüllülük esasına göre dayalı seçmeli dersler getirilmiştir.

2012’den itibaren eğitim sistemine gelmiş olan uygulamalardan biri de ilkokul, ortaokul ve lisenin aynı binada eğitim öğretim yapmayacak olmasıdır. Ancak derslik sayısının yetersiz olduğu bazı kurumlarda bu durum geçici olarak ertelenmiş, ilkokul ve ortaokulun aynı binayı kullandığı ikili eğitime devam edilmiştir.

Teknolojik gelişmeler de eğitim sistemimizde önemli gelişmeler yaratmıştır. “Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi” (FATİH) olarak adlandırılan proje ile eğitimde ayrıcalık yapmadan fırsat eşitliği sunmak, eğitimde kullanılan bilişim teknolojilerinin gelişimini sürdürmek, bilişim teknolojilerine ait araç-gereçleri öğrenme ortamında başlıca kullanmak ve öğrencilerin öğrenmelerine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Projede ortaöğretimden başlayarak aşamalı olarak ilköğretime, oradan da okul öncesi eğitime doğru ilerlemesi hedeflenmiştir. Hedefler doğrultusunda okullara akıllı tahta, öğretmen ve öğrencilere tablet dağıtımı planlanmıştır. Bunlarla birlikte okullara internet bağlantısı kurularak EBA (Eğitim Bilişim Ağı) gibi içeriklerden eğitim-öğretimde aktif şekilde yararlanılması öngörülmüş, internetin güvenli biçimde kullanılması adına tedbirler alınması düşünülmüştür. EBA öğretmen ve öğrenciler için sosyal ağ yapısıyla her sınıf düzeyine uygun zengin dijital içeriklerin üretildiği bilgi paylaşımını kolaylaştıran eğitici bir platformdur (EBA, 30.03.2019, <http://www.eba.gov.tr/hakkimizda>).

Son 1-2 yılda eğitim sistemimiz tekrar incelemeye tabi tutulmuş, yeni bir anlayışla yeniden değerlendirilmiş ve 2023 Eğitim Vizyon Belgesi açıklanmıştır. “... bakış açısının hayata geçmesi, öncelikle bütüncül bir sistem tasavvurunu ve tasarımını

gerektirmektedir. Parçaların kendi içindeki bütünlüğünü dikkate alırken eğitim sisteminin kendi doğası içinde taşıdığı bütünlüğe saygı göstermek, alt sistemleri ve parçaları bir etkileşim içinde değerlendirmek önemlidir.” anlayışıyla hareket eden “yeni sistem” anlık, hızlı bir değişim ve dönüşümü değil kademeli ve uzun bir süreci kapsamaktadır (MEB, 01.03.2019, <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/>). Birçok hedefi içinde barındıran bu belge incelendiğinde başlıklar altında planlanan değişimlerden bahsedildiği görülmektedir. Bu araştırmanın konusu olan teftiş ve rehberlik sistemi ile ilgili de detaylar verilmiştir.

3.2. Teftiş

3.2.1. Teftiş ve Denetimin Tanımı

Teftiş, Arapça kökenlidir ve inceleme, araştırma, soruşturma, doğruyu bulma, kontrol gibi anlamlara gelir. Eğitim sisteminde teftiş denetim, kontrol, inceleme, soruşturma, tahkikat anlamları taşır. Müfettiş için de denetçi, denetmen, denetim elemanı, kontrolör, muin, muhakkik, murakıp sıralanabilir (Açıkgöz, 2001:107).

Alanyazında “denetim” ve “teftiş” kavramları bazen eşanlamda bazen de farklı anlamda kullanılmıştır. Bu bağlamda bazı denetim ve teftiş tanımlarına bakmakta yarar görülmüştür.

Bursalıoğlu (2010:127)’na göre teftiş, “çeşitli kuramlar yoluyla kestirilen sonuçları birleştiren bir süreçtir ki, belirli durumlarda istenilen sonuçlara ilişkin yargıları da içine alır.” Karagözoğlu’na (1972) göre teftiş, “okulda gerçekleşen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde ilerlemesi için müfettişlerce öğretmenlere ve diğer çalışanlara gerekli mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerini sunmaktır.”

Ayrıca teftiş, “Eğitim ve öğretim kurumlarında gerçekleştirilen faaliyetleri kontrol etmek ve değerlendirmek, çalışmaların daha etkili biçimde sunulması için tavsiyelerde bulunmak, kurumlardaki personele yaptıkları işlerde ve hizmet içinde yetişmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak, kurumda ortaya çıkan yasa dışı faaliyetleri tespit etmek ve gerekli soruşturma incelemeleri yaparak sonucu yetkili mercilere iletmek işlemlerini kapsayan bir süreçtir” şeklinde de tanımlanmıştır (Su, 1974).

Yönetimin bir fonksiyonu olarak denetim kavramı ile ilgili pek çok bilgiye ulaşmak mümkündür. Denetim, “eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulmasıdır” (Gökkyer ve Namlı, 2015:712).

Aydın (2013:4-5) farklı tanımlara geniş yer vermiştir: Harris ve Bessent denetimi “okulun temel öğretimsel amaçlarının gerçekleştirilmesini doğrudan etkilemek için, okulun işleyişini sağlamak ve değiştirmek amacıyla okul çalışanlarının insanlar ve diğer nesnelere ilişkili olarak yaptığı her şeyin denetimi” olarak yönetsel açıdan, yine aynı bakış açısıyla Alfonso, Firth ve Neville, “Denetim bütün karmaşık örgütlerde vardır. Çünkü bütün örgütler kendilerini korumak, geliştirmek ve değiştirmek zorundadırlar. Örgüt ile denetim arasındaki ilişki doğrudan ve açıktır. Örgütsel kaynaklar, örgütsel etkililiğin sağlanması için kullanılmak zorundadır.” ifadeleriyle açıklamışlardır. Kimbal Wiles, denetçiyi “iletişim kuran, insanların birbirlerini dinlemesini sağlayan, benzer sorunları ve birbirine yardım edecek kaynakları olan kişileri bir araya getiren, bireyleri yeni çalışmalar yapmaya teşvik eden, insanlarla sorunları tartışıp, onlara çözüm bulabilecekleri kaynakları öneren; bireylere bir öğretmen olarak, öğretim sürecinde kendilerini güvenli hissedebilecekleri uygun önerilerde bulunan ve kaynaklar sağlayan; bireylerin sistem ve uygulanan politikalar

hakkındaki düşüncelerini açıklamaya teşvik eden kişidir.” ifadesiyle insan ilişkileri açısından ele almıştır.

Taymaz (2015)’a göre denetimin hizmet alanları; faaliyetleri denetleme yapmak ve değerlendirmek, daha nitelikli olmasını sağlamak için ilgili kişilere tavsiyelerde bulunmak, kurum çalışanlarına çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak gibi etkinliklerdir. Bunlara ilaveten ortaya çıkan disiplin olaylarının soruşturma ve incelemelerini yaparak ilgili mercilere bildirilmesini de kapsar.

Memişoğlu (2013:143), denetimin tanımını “örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Bunu, sonucun değerlendirilmesi izler. Bu manada denetim, örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesidir.” şeklinde yapmıştır. Aslanargun ve Göksoy, denetim uygulamalarının rehberlik odaklı bir süreç içerdiğini, mesleki gelişim için dönemselsel olarak devam ettiğini, dönüt verdiğini, bilgi ve becerileri geliştirdiğini ifade etmişlerdir (2013:99).

Bu çalışmada teftiş ve denetim eşanlı olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır.

3.2.2. Teftişin Amacı ve Önemi

Teftişin ana hedefi, kurumun amaçlarına ulaşma düzeyini belirlemek, daha başarılı sonuçlara ulaşmak için gerekli tedbirleri almak ve sürecin gelişmesini sağlamaktır. Kurumun amacını gerçekleştirme düzeyini bilmek ve takip etmek, kurumun varlığını sürdürmesini sağlar. Yani denetim etkinlikleri ile örgütün hedefleri daha iyi anlaşılakta, süreçler takip edilmekte, belirlenen hedefe ulaşmaya çalışılmaktadır. Ulaşılmadığı durumlarda gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır (Gündüz, 2012).

Türk eğitim sisteminde denetim etkinliklerinde esas olan mevzuata uygunluğu kontrol etmek, sapmaları engellemek, yetersizlikleri saptamaktır. Bu doğrultuda denetim, eğitim faaliyetlerinin merkezde saptanan politika ve amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesini sağlayan araç olarak tanımlanabilir (M. Aydın, 2011:161).

Eğitim örgütünün işleyişi ve düzeni hakkında bilgi edinmek, okulun etkililiğini gerçekleştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak denetimin amaçları arasında önemli bir yer edinmiştir. Bunlarla birlikte denetim faaliyetleri artık kontrol etmek, hesap sormak değildir, denetim gelişim odaklı olmalıdır (Başaran, 2000:137; İ.Aydın,2013:3).

Bu tanımlardan yola çıkarak değişim sürecinde okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden rehberlik ve mesleki yardım almasının son derece önemli olduğu söylenebilir. Çünkü maarif müfettişine; görevli olduğu okul sisteminin değişimleri doğru olarak anlamasına ve gerçekleştirmesine yol göstermek, eğitim çalışanlarına mesleki yardımda bulunmak hususunda önemli rol düşmektedir. Tabi öncelikle müfettişin kendisi de eğitim ve okul sistemindeki değişimlerin amaçlarını ve kapsamını doğru olarak kavramalıdır. Okul yöneticilerine rehberlik ve mesleki yardım yapacak düzeyde değişim sürecine hakim olmalıdır. Alanında belli yeterlilik düzeylerine sahip müfettişin, denetim etkinliklerinde izleyeceği yol çok önemlidir. Okul yöneticisi üzerinde baskıcı olmamalı, açık arıyormuş gibi davranmamalı, soruşturmacı bir tavır ile yaklaşmamalıdır. Yol gösterici ve bilgilendirici olarak denetim faaliyetlerini sürdürmelidir.

3.2.3. Teftişin İlkeleri

Teftiş sürecinde; yürütülen faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için müfettiş davranışlarının teftiş ilkelerine uygun olması

gerekmektedir. İlkeler, davranışların amaçlara ulaşması için gereklidir. İlkelerle uyumlu davranış gösterildiğinde istenilen sonuçlara ulaşmak daha kolaylaşmaktadır. Bu doğrultuda teftiş sürecinde müfettiş davranışları teftiş ilkelerine uygunsuzsa yürütülen hizmetlerden verim alınır ve amaçlara ulaşılır.

Denetimin ilkelerini Başar (1995), amaçlılık, demokratiklik, nesnellik, planlılık, açıklık, süreklilik, bütünlük, durumsallık olarak sıralamıştır (Akt. Memişoğlu, 2013:144-145).

Cengiz (1992), Başar (2000), Aydın (2000) ve Taymaz (2015) teftişin ilkelerini detaylı biçimde açıklamışlardır:

Amaçlılık ilkesi; teftişin amaçlı bir hizmet olduğunu, bu amaçların açık olmasını, teftiş faaliyetlerinin yakın ve uzak amaçlarıyla uyumlu olması gerektiğini, teftişin kusur bulma, açık arama niyetiyle değil düzeltme ve geliştirme hedefiyle yapılması gerektiğini ifade eder.

Demokratiklik ilkesi; teftişin demokratik olması gerektiğini ifade eder. Bu ilke müfettişin, teftiş sürecine katılanların fikirlerine açık olması gerektiğini, teftiş ettiği işgörenlerin ortak katkı ve katılımı sağlaması gerektiğini açıklar.

Nesnellik ilkesi; teftişin en önemli ilkelerinden biridir. Çünkü ancak nesnel bir teftişin aynı zamanda bilimsel olduğu düşünülebilir. Bu doğrultuda müfettiş, durum ve şahıslar hakkında tarafsız davranmalıdır. Aynı zamanda teftiş ölçütleri de nesnel olmalıdır.

Planlılık ilkesi; teftişi tesadüfilikten kurtarır. Bu ilke ortaya çıkabilecek durumları önceden kestirmeyi ve lüzumlu hazırlıklara zaman ayırmayı ifade eder. Buna göre varılmak istenen nokta önceden planlanırken, teftiş edilenlerin de görüşü alınır. Planların, esnek, açık ve anlaşılır olması gerekmektedir.

Açıklık ilkesi; hem teftiş amaç ve süreçlerinin açık olmasını hem de müfettiş davranışlarının yöntem, süreç ve sonuçlarının açıklığını ifade eder. Bu doğrultuda gizlilik, belirsizlik ortadan kalkar.

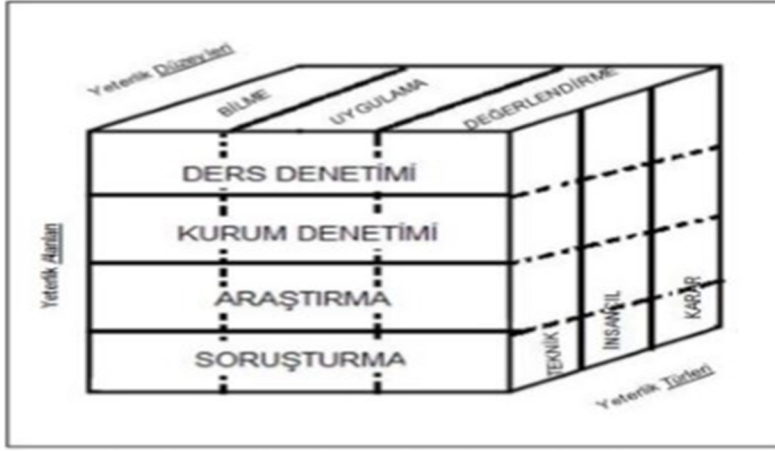
Süreklilik ilkesi; teftişin dinamikliğini ve sonlanmaması gerektiğini ifade eder. Etkili teftiş şartlarından biri de teftişin sürekli olması gerektiğidir. Süreklilik ilkesine uyulmazsa okuldaki eksik ve hatalı uygulamaların bir sonraki teftişe kadar devam etmesi muhtemeldir. Bir bakıma denetimde süreklilik bilim ve teknolojiye gelişmeler, eğitim ve okul sistemindeki değişimler sonucu zorunludur. Süreklilik teftiş sürecinde mesleki yardım ve rehberliğin yapılmasını sağlar.

Bütünlük ilkesi; teftiş edilen kurumun, bireyin ve durumun tamamını göz önünde bulundurmamayı ifade eder. Yöneticilerin ve okulun problemleri ve ilişkileri bir bütünlük içinde değerlendirilmelidir. Teftiş etkinlikleri yürütülürken sistemli olunmalıdır.

Durumsallık ilkesi; görelilik olarak da ifade edilir. Durumun gerektirdiği şartları göz önünde bulundurmamayı ifade eder. Eğitim teftişinde içinde bulunulan duruma göre çalışanlarla ilgili değerlendirme yapmak önemlidir. Farklı şartlarda çalışan insanlardan aynı sonuçlar beklenmemelidir.

Bunlara ek olarak çağdaş eğitim denetim faaliyetlerini benimsemek; insan ve madde kaynaklarının verimli kullanılması, tanılama, değerlendirme ve geliştirme bakımından önemlidir. Çünkü çağdaş denetim anlayışının temelinde mesleki rehberlik vardır.

3.2.4. Müfettiş Yeterliklerinin Boyutları



Şekil 3.1. Müfettiş Yeterliklerinin Boyutları (Başar, 2000:109).

Şekilde görüldüğü üzere Başar (2000), müfettiş yeterliklerinin boyutlarını ve ilişkilerini üç boyutta açıklamıştır. Maarif müfettişlerini yeterliklerini alan, düzey ve tür olarak sınıflandırmıştır. Teftişin boyutları kendi içinde bütünlük sağlamalıdır.

Kişinin görevlerine ait rollerini hedeflere uygun olarak yerine getirmesini sağlayan bilgi, beceri ve tutumlara yeterlik denir (Başaran, 2004:151). Müfettiş, denetimde bulunacağı alanı iyi bilmelidir, yani yeterli olmalıdır.

3.2.4.1. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Alanları

Maarif müfettişlerinin yeterlik alan kapsamında görevleri bulunmaktadır.

Ders Denetimi: Öğretmenlerin ders içi ve ders dışı tüm süreçlerinin maarif müfettişlerince denetlenmesi etkinliklerini içerir. “24 Mayıs 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 29009 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği” çıkarıldıktan sonra ders denetimi çalışmaları maarif müfettişlerinin görev ve yetki kapsamından alınarak okul müdürlerine devredilmiştir.

Kurum Denetimi: Kurum denetimi ifadesi ile okulların yönetiminin denetimi kastedilmektedir. Eğitim ve okul sistemine dair yenilik ve değişimlerin örgütlere aktarılması, kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılması için yol gösterilmesi, yetersiz ya da hatalı uygulamaların belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması açısından en kapsamlı denetim olduğu söylenebilir. Sürekliliği sağlanan denetimlerin kurum açısından önemi büyüktür, böylece maarif müfettişleri tarafından önerilen uygulamaların yerine getirilme durumu gözlenir ve kurumun değişimler aracılığı ile yenilenip gelişmesine katkıda bulunur (Taymaz, 2015:133).

Araştırma: Bu alan, maarif müfettişinin eğitime dair yenilikleri takip etmesi, eğitim-öğretime ait inceleme-araştırmalar sonucu bilimsel çalışmalar yapması ve araştırma uzmanı rolünü gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Başar, 1998:52).

Soruşturma: Maarif müfettişlerinin, açığa kavuşturmak maksadıyla kurum çalışanlarının suç sayılan bir eylemiyle ilgili inceleme ve soruşturma yapması, sonucu gerekli birimlere sunmasıdır (Başar, 1998:67).

3.2.4.2. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Türleri

Teknik Yeterlikler: Eğitim sistemimizde yaşanan sık değişimler, maarif müfettişlerinin uzmanlık alanlarının kapsadığı noktalarda teknik yeterliliklere sahip olmasını gerektirir. Teknik yeterlikler, müfettişlerin görevlerine ait etkinliklerde teknik bilgi, yetenek ve tutumları ifade eder (Başar, 2000:102). Maarif müfettişlerinin teknik yeterlikleri edinmesi, mesleki yardım görevini yapabilme açısından da önemlidir.

İnsancıl Yeterlikler: Eğitim kurumlarında insan ögesi esastır. Katz'a göre insancıl yeterlikler "birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri; etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme; başkaları hakkında önyargı, inanç ve tutumları; bunların kullanılış, yöntem ve sınırlarını görebilme; bireysel farklılıkları gözetme ve insan ilişkilerine yönelik özellikler" olarak ifade etmiştir (Akt. Başar, 2000:105). Maarif müfettişinin iletişim kurmaya yatkınlığı insancıl yeterlik çerçevesinde ele alınabilir.

Farklı kurumlarda farklı özelliklere sahip yöneticilerle başka zamanlarda iletişime geçmek, denetim hizmetlerinde sırasında mesleki yardım ve rehberlik rollerine bürünmek bu yeterliliği ön plana çıkarmaktadır. Eğitim kurumlarında gerçekleşen değişimlere ilişkin mesleki yardımda bulunmak, okul yöneticilerinin gelişimlerine destek olmak önemlidir.

Karar Yeterlikleri (Kavramsal Yeterlikler): Karar sürecini etkileyen iç ve dış etkenlerin eşliğinde eğitim kurumunda her çeşit değişikliği yapmak maksadıyla başvurulması gereken karar yeterlikleri, kurumsallaşmış ve toplu bir süreçtir. Karar yeterlikleri hem değişimden önce hem de değişimden sonra kullanılmalıdır. Çünkü doğru adımlar atmak ve verim almak adına karar verildikten sonra uygulama, izleme, sonuçlarıyla birlikte değerlendirme aşamalarını gerçekleştirmek bunu gerektirmektedir. Eğitim kurumunda değişim gerçekleştirmeyi, sorunları önlemeyi veya çözmeyi, kurum çalışanları üzerinde tesir bırakmayı amaçlayan maarif müfettişleri karar yeterliklerini iyi kullanmalıdır (Bursalıoğlu, 2010:82). Çağdaş denetim ilkelerini özümseyen bir müfettişin, okul yöneticilerini karar aşamalarına katması beklenendir (İ.Aydın, 2013).

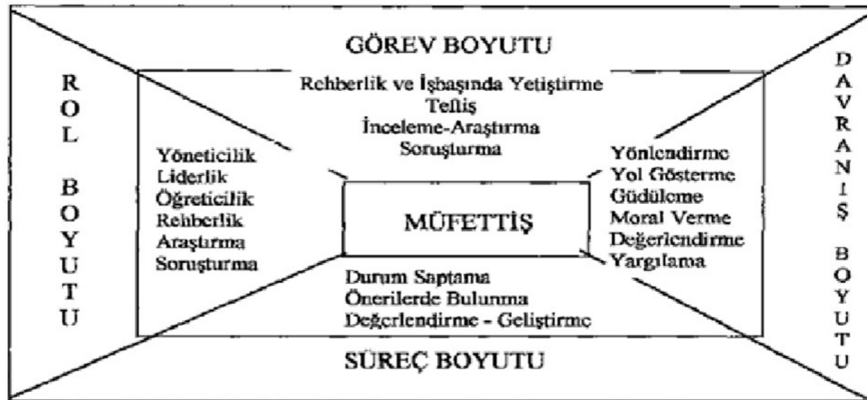
3.2.4.3. Maarif Müfettişlerinin Yeterlik Düzeyleri

Yeterlik düzeyi; müfettişlerin yeterlik alan ve türlerinde kullandığı bilgi ve yeteneklerinin aktarılma seviyesini göstermektedir. Bu düzeyler bilme, uygulama, değerlendirme düzeylerini içermektedir. Bu düzeyler teftişin ne olduğunun bilinmesi, uygulama sebeplerinin belirtilmesi ve geleceğin değerlendirilmesini içermektedir (Başar, 2000:101).

3.2.5. Maarif Müfettişlerinin Roller

Eğitim sisteminde denetim etkinliklerinin amacına ulaşmasında müfettişlerin üstlendikleri roller etkilidir. Müfettişin beslendiği roller ve rolleri gerçekleştirirken gösterdiği davranışlar bir bakıma müfettişin konumunu belirler. Certo'ya göre (1997) rol, bir topluluk veya kurumda işgörenlerin konumlarına göre benimsedikleri davranış kalıplarıdır (Akt. Kayıkçı ve Emiroğlu, 2012:56). Bireylerin bulunduğu konum değişirse oynadıkları roller de değişebilir. Bir kurumda çalışanların rollerin belirlenmesinde görev, birey, çevre ve beklentilerin karşılıklı etkileşimlerinin katkısı söz konusudur (Başar, 2000:35). Bazen müfettişlerin kişisel özelliklerinin role uygun olmaması teftiş etkililiğini azaltan çatışmalara sebep olabilmektedir. Maarif müfettişlerinin rolleri eğitim ve okul sisteminde sıkça gerçekleşen gelişmelerden etkilenmekte ve değişmektedir. Klasik teftiş anlayışıyla hesap soran, açık ve kusur arayan rollere bürünen müfettişlerin; değişim sürecinde okul yöneticilerine rehberlik ve mesleki yardım yapamayacakları düşünülmektedir. Bunun yerine müfettişler kurum

çalışanlarının motivasyonunu yükselten, sorunları çözmek için katkıda bulunan, eksikler hakkında yapıcı dönüt veren tutumlar sergilemelidir (Bursalıoğlu, 2010).



Şekil 3.2. Maarif Müfettişlerinin Rol Grupları (Başar, 1998)

Şekil 3.2'de görüldüğü gibi temel alınan boyuta göre maarif müfettişlerinin rolleri gruplandırılmıştır. Roller üstlenilirken değişik etkenlerin olması, herhangi bir rolün farklı bir gruba dahil olmasına neden olabilmektedir. Kayıkçı ve Emiroğlu'na göre müfettişin yerini (2012:56) "kendisine yasal olarak verilen görevler, görevleri yerine getirme süreçleri, oynadığı roller ve bu rolleri oynarken gösterdiği davranışlar belirler."

Eğitim sistemimizde yaşanan gelişmeler müfettiş rol ve görevlerini de değişmesine neden olmaktadır. Günümüzde çağdaş teftiş anlayışları önerilirken geleneksel teftiş anlayışından uzaklaşılması beklenilmektedir (Tüfekçi, 2014:41). Bu doğrultuda rollerin gruplandırılmasında farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Kaynaklarda farklı boyutlar altında farklı şekilde adlandırmalara rastlanmıştır. Ayrıca bazı araştırmalarda mesleki yardım ve rehberlik bazen rol boyutuyla bazen de görev boyutuyla incelenmiştir.

Başar (2000); rol boyutunu "liderlik, yöneticilik, rehberlik ve yardım, eğiticilik, araştırma, soruşturma" şeklinde, görev boyutunu "rehberlik ve işbaşında yetiştirme, inceleme- araştırma, soruşturma" şeklinde oluşturmuştur.

Taymaz (2015:49); ilgili yasal dayanağı temel alarak müfettişlerin görev boyutunu "inceleme-araştırma, kurum ve ders teftişi, rehberlik ve mesleki yardım, soruşturma" olarak ele almıştır. Müfettişin teftiş etkinlikleri sırasında üstendiği ya da ondan beklenen rol boyutunu "yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik, araştırma uzmanlığı, sorgu yargıçlığı" olarak; teftişin süreç boyutunu "durum saptama, önerilerde bulunma, değerlendirme, geliştirme" olarak ve müfettişin muhataplarına sergilediği davranış boyutunu "yönlendirme, yol gösterme, güdülme, moral verme, değerlendirme, yargılama" olarak sınıflandırmıştır.

Bazen birbiri ile çelişen, bazen de birbirini destekleyen bu rol ve görevlerin başarılı şekilde uygulanması ile eğitimin alt sistemlerinden biri olan teftiş hizmetleri amacına ulaşır (Kayıkçı ve Emiroğlu,2012).

Müfettişlerin görev ve rollerin çok çeşitli olması, müfettişlerin iş yükü fazlalığı bu araştırmanın konusu olan rehberlik ve mesleki yardımda bulunma düzeylerini düşürmektedir. Araştırmanın konusu gereği "rehberlik ve mesleki yardım" üzerinde daha fazla durulacaktır.

3.2.5.1. Rehberlik ve Mesleki Yardım

Maarif müfettişleri, teftiş ettiği okul yöneticisinin ya da öğretmenin başarısını artırabilmesine ve gelişimlere ayak uydurabilmesine katkı sağlamak amacıyla önerilerde bulunur, onlara hem rehberlik hem de mesleki yardım yapar. Eğitimde rehberlik ve mesleki yardım kavramlarını keskin çizgilerle ayırmak zordur (Taymaz, 2015:91). Karagözoğlu (1972), teftişi okulda yapılan eğitim-öğretim uygulamalarının verimini artırmak amacıyla maarif müfettişleri veya uzmanlar aracılığıyla öğretmenlere ve diğer çalışanlara sağlanan mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerinin tamamını kapsayan bir süreç şeklinde tanımlamıştır. Kepenekçi (1995:137) mesleki yardımı; öğretmenlerin bilgi birikimlerini çoğaltma, varsa yetersizliklerini giderme, öğretim uygulamaları ile ilgili destekte bulunma, mesleğe ve ortama uyum sağlama bakımından yapılan yardım olarak ifade etmiştir. Rehberliğin birçok tanımı olmasıyla birlikte Başar (2000:70)'a göre eğitimde rehberlik "karara giden yolda danışma hizmetleridir."

Eğitim sisteminde maarif müfettişleri; ders teftişlerinde öğretmenlerin öğretme becerilerini değerlendirmenin yanı sıra; öğretmenlerin davranış hatalarını düzeltme, öğretmenlik becerilerini geliştirme, meslek ve çevrelerine uyum gösterme, eğitim ve okul sistemindeki reform ve gelişmeleri öğretmenlere tanıtmaya şeklinde onlara mesleki yardımda bulunurlar (Bolatoğlu, 1985:66).

Arslantaş (2007), rehberliğin uzmanlaşmış bir yardım olarak kabul edildiğini ancak müfettişlerin rehberlik hususunda yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmadıklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte müfettişlerin yaptığı her yönlü yardımın rehberlik etkinliği olarak görülebileceğini ileri sürmüştür.

Burgaz (1995) ise, müfettişlerin mesleki yardım ve rehberlikle ilgili rol ve görevlerini verilen şekilde sıralamıştır:

1. Öğrenme konusuna, ortamına ve hedefine uygun araç-gereç belirlenmesi ve kullanılması noktasında öğretmenlere yardımcı olmak,
2. Öğrenme konusuna, ortamına ve hedefine uygun yöntem ve teknik belirlenmesi ve uygulanması konusunda öğretmenlere yardımcı olmak,
3. Eğitim amaçlarına uygun yıllık, ünite ve ders planlarının oluşturulmasında öğretmenlere yardımcı olmak,
4. Öğretmenlere meslekle ilgili yayınları tanıtmaya ve onların mesleki yayınları okumalarına teşvik etmek,
5. Uygun tekniklerle öğrencilerin başarı seviyelerini belirlemede ve değerlendirmede öğretmenlere yardımcı olmak,
6. Okul ve çevre ilişkilerinde iyi bir iletişim ve işbirliği oluşturulmasında öğretmenlere yardımcı olmaktır.

2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 29009 sayılı yönetmelik ile ders denetimi müfettişin görevleri arasından çıkarılmıştır. Kurum denetimini müfettişler yapmaya devam etmekte, bununla birlikte lüzum gördüğü haller haricinde düzenli olarak ders denetimi yapmamaktadırlar (MEB, 15.03.2019, https://mus.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_12/07045009_norm_kadro_yonetmenligi_yenisi.pdf). Burada müfettişin rehberlik ve mesleki yardım etkinlikleri okul yöneticileri ve kurum teftişi açısından ifade edilecektir.

Teftiş, yönetim sürecinin ve doğal olarak okul yönetiminin bir parçasıdır (Bursalıoğlu, 2010:126). Kurumun ve okul yönetiminin denetimi, eğitimin gelişmesi açısından çok büyük fırsat olarak görülmelidir. Eğitim ve okul sisteminin amacına ulaşması, eğitim çalışanlarının karşılaştıkları güçleri aşması gibi birçok açıdan rehberlik ve mesleki yardıma ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim sistemindeki mevcut durumun gelişmesini amaç edinen mesleki yardım ve rehberlik rolleri eğitim sisteminin

bütünlüğüne hizmet eder. Günümüz teftiş anlayışında bu yardımı müfettişlerin sağlaması gerekmektedir. Maarif müfettişleri okul yöneticilerine yönetimin her alanı ve kademesinde gerekli mesleki yardım ve rehberliği yapmalıdırlar. Modern teftiş hizmetlerinin merkezinde de rehberlik ve mesleki yardım rol ve görevleri bulunmaktadır. Teftiş sisteminin ne kadar gerekli olduğunu, geliştirme odaklı denetim anlayışı vurgulamaktadır (İ. Aydın, 2013:3).

Mesleki yardımla ilgili tanımları çoğaltmak mümkün olduğu gibi tanımların çoğunda sorunların çözümünde yardımcı olma ifadesi vardır. Bu sorunlar sadece mevcut problemler değil, ilerde ortaya çıkabilecek sorunların tespit edilmesiyle bağlantılı yardımları da kapsamalıdır. Bu doğrultuda değişim sürecinde de mesleki yardım almak vazgeçilmez bir önem taşımaktadır. Çünkü değişim girişimleri, eğitim ve okul sisteminde başlı başına kaos ortamı yaratmakta ve belirsizlikler gün yüzüne çıkmaktadır.

20 Ağustos 2017 tarihli 30160 sayılı Teftiş Kurulu Yönetmeliğinde 48. maddede rehberlik hizmetlerinin çeşitleri, kapsamı ve uygulanması açıklanmıştır (MEB, 15.03.2019, https://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_07/04160948_yonerge.pdf). İlgili madde aşağıda verilmiştir:

(1) Bakanlığın görev alanına giren konularda Bakanlık personeline, okul ve kurumlara, özel öğretim kurumlarına, kamu kurum ve kuruluşlarına, gönüllü kuruluşlar ile gerçek ve tüzel kişilere rehberlik yapılır.

(2) Rehberlik hizmetleri, Bakanlığın görev alanına giren konularda Milli Eğitim Bakanlığı personeline, Bakanlık okul ve kurumlarına, özel öğretim kurumlarına ve gerçek ve tüzel kişiler ile Bakanlığın görev alanına giren konularda faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları ile gönüllü kuruluşların;

a) Kurumsal ve bireysel performansı etkilemesi muhtemel sorun alanlarına yönelik her türlü kaynağın etkin kullanımı ve verimlilik esaslarına dayalı olarak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,

b) Kurumsal ve bireysel düzeyde yapılan izleme ve değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sorun alanlarının düzeltilmesi ve iyileştirilmesi,

c) Gelişimin sürekliliği ve hayat boyu öğrenme esasına dayalı, kurumsal ve bireysel potansiyelin en üst düzeye çıkarılması, amacıyla yapılır.

Teftiş sistemi merkezde oluşturulan politikaların denetimini yapma aracıdır. Her ne kadar çağdaş teftiş anlayışından, mesleki yardım ve rehberlikten bahsedilse de, yasal metinlerde yerini alsada teftiş sistemimizin saha uygulamaları kontrolcü, sorgulayıcı nitelik taşımaktadır. Süregelen müfettiş davranışları rehberlik ve mesleki yardım rollerinin etkilerini azaltmaktadır (M. Aydın, 2011:161).

Ergüneş ve Ovalı (2011)'ya göre maarif müfettişlerinin mesleki yardım etkinlikleri çerçevesinde yol göstericilik yapmalarının yanı sıra; okul yöneticilerinin mesleki konularda gelişimlerini sağlamak için müfettişlerin bizzat kendi kişisel gelişimleri de önemlidir. Bursalıoğlu da benzer bir görüşle müfettişin istenmeyen adam imajından kurtulup bir rehber ve yetiştirici olması için hizmet içi eğitimden geçmesi gerektiğini ifade etmiştir (2010:133). Burada rehberlik ve mesleki yardım rolü ile eğiticilik rolü arasında ilişki kurulabilir. Müfettişler; değişim sürecinde ihtiyaç, eksiklik ve sorunları belirleyerek bunlarla ilgili seminer, toplantı, konferans, gibi etkinlikler düzenleyerek öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim kapsamında mesleki yardım almalarını sağlayabilirler (İmren, 2017:32). Memişoğlu'nun (2001), Sergiovanni ve Starratt'tan aktardığına göre müfettişler eğitim-öğretimde uzmanlaşmış

olmalı, eğitim yönetimini çok iyi bilmeli, müfettişlik bilgisinden kaynaklanan güce, bir eğitim-öğretim liderliği vasfına sahip olmalıdır. Teknolojik gelişmelerin eğitim teknolojilerini de hızla değiştirdiği bir gerçektir. Eğitim çalışanlarının teknoloji yeterlikleri, değişen eğitim teknolojilerinin okullara aktarılmasında önemli bir işlevi vardır. Müfettişler, yöneticilere “öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme” konusunda gerekli mesleki yardımı yapabilmelidir.

Başar’ın Williams (1972)’dan aktardığına göre; en iyi yardım talep edilen yardım, en iyi yöntem ise buna uyan yöntemdir. Ancak okul yöneticisinin yardım talebi olsun ya da olmasın rehberlik ve mesleki yardımda bulunmak müfettişin görevleri arasındadır. Görev dışı konularda bile müfettişin desteğini göreceğini bilen eğitim çalışanının güçlüklerle baş etme yeteneği ve kurumuna bağlılığı artmaktadır. (Başar, 2000:71). Eğitim yoluyla hedeflenen kalkınmanın gerçekleşmesi, okul sisteminin toplumun ihtiyaçlarına duyarlı hale gelmesi; reforma açık ve kendini geliştiren, öğrenmeyi seven yönetici ve öğretmenlerin varlığıyla mümkün olacaktır (İmren, 2017:8).

Maarif müfettişlerinin rehberlik ve mesleki yardım görevlerini yeterli düzeyde yapamama sebepleri farklı kaynaklarda çeşitlilik gösterse de genel olarak benzer sonuçlara varılmıştır.

Kurumsal yapı ve işleyişle ilgili aksaklıklar maarif müfettişinin mesleki yardım ve rehberlik görevini yapamamasının nedenleri arasında sayılabilir. Müfettişlerin mevzuat konusunda rehberlik ve mesleki yardımda bulunma görevleri vardır. “Yönetimsel beceriler, yasal metinlerden yararlanma ve bu metinleri takip etme ile ilgili bilgilendirmelerde bulunma” müfettişlerin rehberlik ve mesleki yardım kapsamına girmektedir (Köroğlu ve Oğuz, 2011). Okul yöneticileri, özellikle değişim sürecinde mevzuatları takip etme noktasında geri kalmış olabilirler. Arslantaş (2007) araştırmasında “müfettişlerin mevzuat konusunda öğretmenlere yeterli bir yardım ve rehberlik sunamadıklarını” belirlemiştir. Başarılı bir değişim süreci uzun dönemli ve sürekli etkinliklerin varlığı ile gerçekleşir. 2014 tarihli 29009 sayılı yönetmelikte geçen “okul ve kurumların denetiminin üç yılda bir periyodik olarak yapılması esastır.” maddesi ile okul ve eğitim sistemimizde gerçekleşen değişimler hakkında işlevsel rehberlik ve mesleki yardım yapılması pek mümkün görünmemektedir.

Bahsi geçen 29009 sayılı yönetmelikte maarif müfettişlerinin “rehberlik, denetim, araştırma, inceleme, soruşturma” olmak üzere 5 görev alanı bulunmaktadır. Sistemde mevcut müfettiş sayısının azlığı, müfettiş başına düşen iş yükü fazlalığı ve müfettiş rollerinin çok çeşitli olması mesleki yardım ve rehberlik etkinliklerine ayrılan zamanı azaltmaktadır (Bursalıoğlu, 2010:130). Akçadağ (2003), araştırmasında öğretmen ve yöneticilerin, yardım ihtiyacı duyduklarında müfettişlere ulaşmanın zor olduğunu algıladıklarını belirtmiştir.

Müfettişlerin rol ve görevlerin çatışması, birbirine ters düşen görevleri birlikte yürütme zorunluluğu da müfettişin rehberlik ve mesleki yardım yapma düzeyini azaltmaktadır. Kepenekçi (1995:143), çalışmasında mesleki yardım ve rehberliğin çalışanların gelişimlerini sağlama, sorunları düzeltme, eksiklikleri tamamlama, yenilikleri öğrenme gibi hedeflerle yapıldığını; buna rağmen maarif müfettişlerinin sorgu hakimliği rolüyle suç unsurlarını araştırdıklarını, otorite kurmaya çalıştıklarını ve mesleki yardım ve rehberlik ile soruşturma görevlerinin birbirine ters düştüğünü savunmuştur. Turan(2012) araştırmasında, maarif müfettişlerine karşı olumsuz algıların bulunduğunu; okul yöneticilerinin soruşturma yapma ve ceza verme yetkisi bulunan müfettişlere eksikliklerini ve hatalarını söylemeyi akılcı bulmadıklarını öne sürmüştür. Turan’a göre, birbiriyle çelişen bu iki görev ve rolün bir arada yürütülmeye çalışılması,

mesleki yardımın güçsüzleşmesine neden olmaktadır. Teftiş hizmetlerinde müfettişlerin inceleme ve soruşturma görevlerini benimsediklerini mesleki yardım ve rehberlik görevlerini ihmal ettikleri görülmektedir. Halbuki değişim sürecinde başarıya ulaşmada çalışanlar üzerinde mesleki yardım görevinin daha etkili olduğu bir gerçektir.

Bazı maarif müfettişlerinin zayıf iletişim becerileri ve insan ilişkilerinin olması mesleki yardım rol ve görevlerini olumsuz etkilemektedir. Müfettişin üstlendiği roller; kendisinden beklenen davranışlar ile onun denetlediklerinden beklediği davranışların birleşmesi sonucu ortaya çıkar (Bursalıoğlu, 2010:129). Müfettiş ile okul yönetimi arasındaki ilişkide, duygusal iklim çok önemlidir. Teftiş eden, sorunları çözen, ihtiyaç duyulan kaynakları ortaya koyan, uzlaştırıcı yöntem ve olanakları sunmalıdır. Bazı okul yöneticileri yardım ihtiyaçlarını ifade etmek istemezler. Bunun nedeni; müfettişin olumsuz rollere bürünmesinden dolayı okul yöneticisinin müfettişten çekinmesi ya da kendini müfettişe kıyasla daha bilgili ve donanımlı bulması da olabilir. Müfettiş bu durumda dahi mesleki yardım görevini devam ettirebilmelidir. Okul yöneticisi ile müfettiş arasında iletişim kanalları açık olmalı, taraflar birbirine saygı duymalı, arada güven duygusu ve hoşgörü oluşmalıdır (Başar, 2000:72). Olumsuz müfettiş tutumlarının mesleki yardım ve rehberlik yapılmasına izin vermesi mümkün görünmemektedir.

Maarif müfettişlerinin hizmet öncesinde mesleki bilgi ve becerilerle donanımlı hale gelmemeleri yardım ve rehberlik görevlerinin sekteye uğramasına neden olabilmektedir. Balcı (2007), müfettişin rehberlik rol alanlarını “öğretimde rehberlik, eğitimde rehberlik, hizmet içi eğitimde rehberlik, okul yönetiminde rehberlik” olarak sıralamıştır. Bu bağlamda okul yönetiminde mesleki yardım uygulamaları çerçevesinde; reformların okulda uygulanabilmesi için “toplantılar, seminerler ve konferanslar” ile okul yönetimini hizmet içi eğitime alması gerektiğini, değişim sürecinin okullarda başarılı olmasında yaptıkları rehberlik ve mesleki yardım faaliyetlerinin önemli olduğunu açıklamıştır. Mesleki yardım ve rehberlik beklenen maarif müfettişlerinin alanında uzmanlaşması sağlanabilir çünkü uzmanlaşmamış maarif müfettişlerinden liderlik, mesleki yardım ve rehberlik rollerini istemek beklentileri boşa çıkarabilir. Arslantaş (2007) çalışmasında, 15. Milli Eğitim Şurası’nda tavsiye niteliğindeki “teftiş elamanlarının alanlarında uzman, deneyimli, lisansüstü eğitimlerini tamamlamış olmaları sağlanarak teftiş ve teftiş sisteminin etkililiği artırılmalıdır.” maddesine yer vererek müfettişlerin mesleki yardım hususunda yeterlik kazanmalarını ön plana çıkarmıştır.

Sonuç olarak, sebep ne olursa olsun, maarif müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerinin yeterli düzeyde olmadığı literatürden ve konuyla alakalı diğer araştırmaların sonuçlarından yola çıkılarak söylenebilir (Gürer, 2017; Arslantaş ve Gedikoğlu, 2007; Aslantaş, 2007; Özdoğan ve Korkmaz, 2005; Burgaz, 1995). Bu sonuçlar dikkate alınarak, ilköğretim müfettişlerinin kendilerinden beklenen mesleki yardım ve rehberlik etkinliklerini çağdaş anlayışla yapabilecekleri bir duruma getirilmeleri gerekmektedir. Eğitim çalışanlarının yeni gelişmeler ışığında, rehberlik ve mesleki yardım olarak yetiştirilmelerinin, eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük bir öneme sahip olduğu öne sürülebilir.

3.2.6. Son Yıllarda Türk Eğitim Denetim Sisteminde Uygulamaya Konulan Değişimler

Günümüz eğitim denetim sisteminin yasal dayanaklarını aşağıda verilen kanun hükmünde kararname, kanun ve yönetmelikler oluşturmaktadır:

- 14 Eylül 2011 tarihinde 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- 14 Mart 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun,
- 24 Mayıs 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 29009 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği
- 16 Mart 2016 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 29655 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik,
- 20 Ağustos 2017 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği

Son yıllarda eğitim sistemindeki sık yaşanan değişimlerden eğitim denetim sistemi de etkilenmiştir. Peşi peşine kısa zaman dilimlerinde bahsi geçen kanun ve yönetmelikler çıkarılmıştır. Bu yasal değişimlerin çok olması, birbirine yakın tarihlerde çıkması ve yeni çıkan yönetmeliğin diğerinin maddelerindeki değişikliği açıklaması; denetim sistemindeki “yönetim, işleyiş ve uygulamadaki” son durumun ne olduğunu net bir şekilde kavranması açısından kaosa sebep olabilmektedir (Durnalı ve Limon, 2018:416).

Yapılan son düzenlemenin ardından Milli Eğitim Bakanlığındaki merkezi ve taşra denetim birimleri tek çatı altında toplanmıştır. Bununla birlikte “Maarif Müfettişleri Başkanlıkları, MEB merkez teşkilatında oluşturulan Rehberlik ve Denetim Başkanlığının bir birimi olmasına, ilde bulunan bütün eğitim kurumları ile Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatlarının kendi yönetim birimlerini denetlemekten sorumlu olmalarına rağmen, il milli eğitim müdürlüklerine bağlı olarak görev yapmaktadırlar” (Bozak, 2017:104).

Müfettişlerin görev ve yetkileri “2011 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’ne” göre “rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve denetim, inceleme, soruşturma ve araştırma” iken 2014 yılında değişikliğe gidilerek iş başında yetiştirme ifadesi yönetmelikten çıkarılmıştır. 2017 yılında çıkan “Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği” ise 24/5/2014 tarihli ve 29009 sayılı yönetmeliği kaldırmıştır. Yürürlükteki bu son yönetmelikte de “iş başında yetiştirme” ifadesine yer verilmemiştir.

2018 Temmuz ayında yayımlanan 1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 320. maddesine göre bakanlık maarif müfettişlerinin görevleri “Her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin; rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma, soruşturma hizmetleri” olarak sıralanmıştır (RG, 16.03.2019, <http://www.resmigazete.gov.tr/>). Mevcut yasal metinde “iş başında yetiştirme” ifadesi geri gelmiştir. Ancak alt düzey mevzuatta bu ifadeye henüz yer verilmemiştir (Gönülaçar, 2018:9).

Son dönemde hem bakanlık merkez ve hem taşrada görevli denetim, rehberlik ve soruşturma etkinliklerinde görevli personellerin unvanlarında da değişim söz konusudur.

Tablo 3.1. Teftiş Sisteminde Unvan Değişimleri (Durnalı ve Limon, 2018:4).

Tarih	Merkez Teşkilatı Denetim Birimi	Taşra Teşkilatı Denetim Birimi
09.12.2016	Bakanlık Maarif Müfettişi, Bakanlık Maarif Müfettişi Yardımcısı	Maarif Müfettişi, Maarif Müfettiş Yardımcısı
14.03.2014	Maarif Müfettişi, Maarif Müfettiş Yardımcısı	Maarif Müfettişi, Maarif Müfettiş Yardımcısı
14.09.2011	Millî Eğitim Başdenetçisi, Millî Eğitim Denetçisi, Millî Eğitim Denetçi Yardımcısı	İl Eğitim Denetmeni, İl Eğitim Denetmen Yardımcısı
14.09.2011 öncesi	Müfettiş	Eğitim Müfettişi

Tablo 3.1’ de hem bakanlık merkez ve hem taşrada görevli denetim, rehberlik ve soruşturma etkinliklerinde görevli personellerin unvan değişimleri verilmiştir.

Denetim etkinliklerinin türleri, içeriği ve uygulanması, ayrıntılarının mevcut yasal dayanağı “24 Mayıs 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 29009 sayılı, Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’nin 70. Maddesi” ve “16 Mart 2016 tarih ve 29655 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin 11. maddeleridir” (Durnalı ve Limon).

Sonuç olarak mevzuatta “16 Mart 2016 tarih ve 29655 sayılı yönetmelik” ile denetim hizmetleri içeriği daraltılmış, “süreç ve sonuç, sistem ve mali denetim inceleme ve değerlendirmesi” kaldırılmış yalnızca “performans ve uygunluk denetimi hizmeti” devam ettirilmiştir. Ayrıca, 24 Mayıs 2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 29009 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği” çıkarıldıktan sonra da ders denetimi çalışmaları maarif müfettişlerinin görev ve yetkisinden çekilerek okulun müdürlerine devredilmiştir.

Önümüzdeki zaman diliminde rehberlik ve denetim sisteminde yine bir değişim gündeme gelecektir. 2023 Vizyon Belgesi’nde kurumsal rehberlik ve teftiş hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasından bahsedilmektedir. Teftiş sisteminde, okul gelişimine yönelik rehberlik boyutunun öne çıkacağı belirtilmektedir. Sistemin kurumsal rehberlik ile inceleme, araştırma ve soruşturma şeklinde 2 ayrı alana ayrılması, kurumsal rehberliğin özel bir uzmanlık dalı olarak yapılandırılması hedeflenmektedir. Bu hedeflerin, uygulamada rehberlik ve mesleki yardım görevini iyileştireceği ileri sürülebilir.

3.2.7. 2023 Vizyon Belgesi Teftiş ve Kurumsal Rehberlik Hizmetleri İle İlgili Hedefler

MEB 2023 Vizyon Belgesi’nde kurumsal rehberlik ve teftiş hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasından bahsedilmektedir. Planlanan söz konusu hedefler şu şekilde verilmiştir:

1. Teftiş sistemimizin kurumsal rehberlik ile inceleme, araştırma ve soruşturma bileşenleri ayrılıp okul gelişimine yönelik kurumsal rehberlik, özel bir uzmanlık alanı olarak yapılandırılacaktır.

2. Teftiş süreci ve müfettişlik rolleri, öğretmen ve okullarımızın ihtiyaç duyduğu rehberlik hizmetlerini sunmak üzere yeniden yapılandırılacaktır. Bu süreçte Millî Eğitim Bakanlığı müfettişleri araştırma, inceleme ve soruşturma görevlerinin yanında; yerinde yaptıkları yapılandırılmış gözlemler, paydaşların görüşleri, yapılandırılmış veri toplama araçlarıyla ve elde ettikleri verilerle oluşturdukları analiz raporlarını, doğrudan okula ve Millî Eğitim Bakanlığına sunacaklardır. Bu raporlar, gelişim odaklı tüm paydaşlar ve ilgili birimlerle paylaşılacak, sadece hata ve eksiklik tespiti olarak değil, gelişimsel veri olarak da hizmet sunacaktır.

3. Okul gelişimine yönelik rehberlik bileşeni, il ve ilçe düzeyinde de yapılandırılacaktır.

4. Okul ve program türlerine bağlı ihtisaslaşmış “Kurumsal Rehberlik ve Teftiş” dalları oluşturulacaktır.

Belirtilen teftiş ve rehberlik hizmetleri rehberinde, teftiş sisteminin “okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutunu” öne çıkaracağı vurgulanmıştır. Teftiş sisteminde kurumsal rehberlik ile inceleme, araştırma ve soruşturma şeklinde 2 ayrı dala ayrılması, okul gelişimine yönelik kurumsal rehberliğin özel bir uzmanlık alanı olarak yapılandırılması hedeflenmiştir. Ayrıca müfettişlere eğitim politika ve uygulamalarında uyumun sağlanması, takip edilmesi ve rapor olarak sunulmasına ilişkin yeni bir rol verileceği açıklanmıştır (2023 Eğitim Vizyonu Belgesi, 2018:49-50).

Yeni teftiş ve rehberlik sisteminde, bu araştırmanın da konusu olan mesleki yardım ve rehberlik anlayışının geliştirileceği ve bu yönde önlemler alınacağı söylenebilmektedir.

3.3. Eğitim Sisteminde Değişimler Hakkında Mesleki Yardım Almanın Önemi

Eğitim ve okul sistemimizde süreklilik arz eden değişimlere uyumun sağlanması için maarif müfettişlerinin farklı rol ve görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Karakuş ve Yasan, 2013: 3-4). Müfettişlerin görev alanları içinde olan mesleki yardım, eğitim çalışanlarının meslekteki son gelişmeler ile yeni bilgiye ulaşmalarını sağlamakta önem arz etmektedir (Burgaz,1995:128). Bilginin her an katlanarak artması ve çeşitliliği, eğitim vizyonunun yenilenmesi, eğitim teknolojilerindeki ilerlemeler, eğitim-öğretim programlarında farklılaşan ihtiyaçlar, okul yönetimine getirilen yeni anlayışlar, eğitim sisteminde planlanan değişiklikler, eğitim çalışanlarının bu değişimlerden haberdar edilmesini ve değişim sürecinde eğitim çalışanlarına rehberlik ve mesleki yardımı gerekli kılmaktadır.

Değişim sürecinde kurumlarda değişimin kavranması, uygulanması, değişime uyum sağlanması, değişimin değerlendirilmesi gerekmektedir. Değişim ve gelişmeleri okulda gerçekleştirmek, bir okul yöneticisinin rollerinden biridir ve bu değişimi gerçekleştirmede yeterlikler çok önemlidir. Okul yöneticisi değişimin hedefini, kapsamını, okula etkilerini net olarak anlamalı ve bazı bilgi, beceri, davranışlarla donanımlı hale gelmelidir. Gerekli yeterlikleri kazanamayan kurum çalışanları ile değişimde istenilen sonuçlara ulaşılamaz (Taymaz, 2000: 62). Maarif müfettişleri bu süreçte, okul yöneticileri ile teftiş hizmetleri aracılığıyla etkileşim içinde olup mesleki yardım faaliyetlerini gerçekleştirmelidir.

Teftiş yoluyla denetlenenleri, yenilik ve büyümelerden haberdar etme, onların bilgi ve birikimlerini artırma rehberlik ve mesleki yardımlar sayesinde gerçekleşir (Kepenekçi, 1995: 142). Müfettişten beklenen, değişimler hakkında yöneticiye mesleki yardımda bulunmasıdır. Çünkü sadece soruşturma mantığıyla hareket edildiğinde denetim hizmetinin amacına ulaşmadığı söylenebilir.

Rehberlik ve mesleki yardımda temel anlayış eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi olsa da bu önemli rol ve görev öğretmenler ile sınırlandırılmamalıdır. Eğitimin diğer paydaşları olan okul yöneticileri, mevcut uzmanlar ve diğer çalışanlarının değişimler hakkında bilgi ve becerilerle donanımlı hale gelmesi başarıyı artırır. Öğretmen ve yöneticilerin mesleklerine yönelik yetersiz oldukları teknik bilgi ve becerilerde donanımlı hale gelmeleri, yenilik ve gelişimleri takip etmeleri, gündemden haberdar olmaları, mesleki çalışmalarında yükselmeleri rehberlik ve mesleki yardım sayesinde gerçekleşir (Taymaz, 2015). Değişim sürecinde tüm eğitim çalışanları gibi değişimi okulda gerçekleştirecek olan okul yöneticileri de rehberlik ve mesleki yardıma ihtiyaç duyarlar. Yöneticinin talep ettiği, maarif müfettişinin de yeterli donanımda olduğu mesleki yardım etkinlikleri değişimin okulda başarılı biçimde gerçekleşmesinin anahtarı konumundadır.

Mesleki yardım ve rehberlik, eğitim çalışanlarını geliştirmek amacıyla eğitim ve okul sistemindeki değişikliklere ve yeniliklere bağlı olarak daha iyiyi, daha güzeli ve daha etkiliyi uygulama çabalarını içermelidir. Değişimlerdeki süreklilik gibi mesleki yardım hizmetleri de süreklilik arz etmelidir. Mesleki yardım ve rehberliğin etkili olması, bu hizmeti yürütecek olan müfettişin de kendini yenilemesini ve geliştirmesine bağlıdır (Arslantaş ve Gedikoğlu, 2007: 161). Sims'e göre (1990), her örgüt daha etkili ve verimli hizmet adına değişim gerçekleştirmektedir. Değişim ihtiyacını karşılamak isteyen sistemler, mevcut klasik uygulamaları değiştirmelidir. Çalışanların hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimden geçmesi "teknik ve uzmanlık beceriler, kavramsal beceriler, iletişim becerileri" alanlarında gelişmelerini sağlayacaktır. Hizmet içi eğitimin değişme, verimi artırma, hataların azalması, standartlaşma noktalarında yarar sağladığı söylenebilir (Akt. İ. Aydın, 2013: 202-204). Süreklilik arz eden değişim gerçeği, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime tabi tutulmalarını gerektirmektedir ve bu eğitimlerde bazen müfettişler görevli olabilmektedirler. Etkili rehberlik ve mesleki yardım görevi için değişim sürecinin öneminin farkına varıldığı, her işin değerli kabul edildiği, hataların büyümenin bir parçası sayıldığı, karşılıklı etkileşimin olduğu bir teftiş ortamı oluşturulmalıdır. Maarif müfettişlerinin, eğitim çalışanlarının ihtiyaçlarına yönelik saptamalar yapması, hizmet içi eğitim programları düzenlemesi, eğitim çalışanlarının değişim sürecine katkıda bulunması beklenmektedir (Kavrayıcı, 2013: 35).

Günümüzde, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri, eğitim çalışanlarının mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri, eğitim-öğretim etkinliklerinden yüksek verim alınabilmesi gibi hususlarda mesleki yardıma ihtiyaç olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Değişim sürecinde bu yardımlara olan ihtiyaç artmakta ve çeşitlenmektedir. O halde maarif müfettişleri, değişimler hakkında mesleki yardım görevini etkili bir şekilde yürütebilmelidir. Okul yöneticileri de, değişimler hakkında maarif müfettişlerinden mesleki yardım talep edebilmelidir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve analizine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:39). Nitel araştırmanın temeli anlama ve yorumlamaya dayanır. Gözlem, empati ile görüşme yapma ve tekrar yapılandırılan bilginin araştırmacı tarafından yorumlanarak zengin hale getirilmesi etkinliklerini içerir (Bal, 2016:72). Her alanda gerçekleşen hızlı değişimler eşliğinde bireylerin yaşantılarına ait ortaya çıkan sorunlar ve bulunduğu ortamı algılama biçimindeki farklılaşmalar nitel araştırmaların önemini artırmıştır (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018:39).

Araştırmanın deseni olgubilimsel (fenomenolojik) desen olarak şekillendirilmiştir. Fenomenolojik çalışma birkaç kişinin bir olgu ile ilgili yaşantılarının, tecrübelerinin ortak anlamını tanımlar (Creswell, 2013:74). Yıldırım ve Şimşek’ e göre olgubilim deseni, “yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, durumlar, kavramlar, algılar ve yönelimlerin” her ne kadar farkında olsak da derinlemesine kestiremediğimiz yönlerini açığa çıkarmayı, bu olgular hakkında yorumlamalar yapabilmeyi sağlar. Bununla birlikte olgubilim çalışmalarda net ve genellenen sonuçlar ortaya konmasa da olguyu daha iyi anlamamıza katkıda bulunur (2011: 72-75). Bu desenele, gerçekleşen olguyu doğrudan ele alan yüzeysel bir çalışma yerine eleştirel bir bakış açısıyla daha derinlemesine analizlerin yapılabileceği dile getirilmektedir (Aysevener, 1994). Ayrıca bu desen sayesinde, bir olguyla ilgili elde edilen verilerle çalışma grubunun neyi, nasıl deneyimledikleri betimlenebilir (Bal, 2016:112). Bal’ın Patton’dan aktardığına göre fenomenolojide temel soru çalışma grubunun araştırılan olguya ilişkin deneyiminin anlamı, yapısı, özü nedir sorusudur (2016:24). Bu çalışmada değişimler hakkında müfettişlerden alınan mesleki yardım araştırılan olgudur.

Araştırmada veriler, olgubilim araştırmalarının önemli veri toplama araçlarından biri olan görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Geçmişte kalan ve tekrar etmeyecek olgular öğrenilmek isteniyorsa görüşme yöntemi kullanılmalıdır (Merriam, 2018:86). Bu çalışmada; okul yöneticilerinin eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşlerini belirlemek için görüşme yöntemine başvurulmuştur ve toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bu araştırma; eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda teftiş etkinliklerinde okul yöneticilerinin mesleki yardımını nasıl deneyimlediğini anlamak, maarif müfettişlerinin bu görevi ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerini derinlemesine ve kapsayıcı bir şekilde belirlemek amacı ile düzenlenmiştir. Yürütülen bütün aşamaların olgubilim (fenomenolojik) desene uygun olduğu söylenebilir.

4.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş ilinde bulunan 12 resmi ilköğretim okulunda görevli müdür ve müdür yardımcısı olmak üzere 27 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışma grubu, okul yöneticisi olarak maarif müfettişlerinin teftiş hizmetlerini deneyimleyen bireylerden seçilmiştir.

Çalışma grubu; bütünü temsil eden, bütünün içinden belli kurallara göre seçilmiş bölümdür (Karasar, 1994:110). Araştırmanın çalışma grubuna giren okul yöneticileri amaçlı örnekleme yöntemlerinden “Maksimum Çeşitlilik Örnekleme” yoluyla belirlenmiştir. Amaçlı örneklemede, konu amacına en uygun çalışma grubunu araştırmacı kendi yargılarıyla belirleyebilir. Çalışma grubunun farklılıkları içinde ortak temaların belirlenmesi söz konusudur (Bal, 2016:95). Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç genelleme yapmadan, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve çalışma grubunun çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:109).

Bu araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi; çeşitlilik içinde hangi tür benzerliklerin ve farklılıkların mevcut olduğunu bulmak, problemin farklı boyutlarını belirlemek amacıyla tercih edilmiştir.

Tablo 4.1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

	Görevi	Kurum Türü	Yöneticilik Yılı
Y1	Müdür	İlkokul + Ortaokul	19
Y2	Müdür Yardımcısı	İlkokul + Ortaokul	16
Y3	Müdür Yardımcısı	İlkokul + Ortaokul	1
Y4	Müdür	İlkokul + Ortaokul	20
Y5	Müdür	İlkokul + Ortaokul	32
Y6	Müdür Yardımcısı	İlkokul + Ortaokul	10
Y7	Müdür Yardımcısı	İlkokul + Ortaokul	6
Y8	Müdür	İlkokul	31
Y9	Müdür Yardımcısı	İlkokul	13
Y10	Müdür Yardımcısı	İlkokul	14
Y11	Müdür	Ortaokul	25
Y12	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	18
Y13	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	16
Y14	Müdür	İlkokul	10
Y15	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	22
Y16	Müdür	Ortaokul	11
Y17	Müdür Yardımcısı	İlkokul	2
Y18	Müdür	Ortaokul	7
Y19	Müdür	Ortaokul	11
Y20	Müdür Yardımcısı	İlkokul	10
Y21	Müdür	Ortaokul	12
Y22	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	6
Y23	Müdür	İlkokul	10
Y24	Müdür	Ortaokul	25
Y25	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	22
Y26	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	16
Y27	Müdür Yardımcısı	İlkokul	18

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere çalışma grubunun 12 tanesi müdür, 15 tanesi müdür yardımcısıdır. Çalışma grubunu belirlemek amacıyla bazı ölçütler göz önüne alınmıştır. İlköğretim okullarında bulunan 3 farklı kurum türü ve yöneticilik sürelerinin çeşitliliği araştırmaya yansıtılmıştır.

Çalışma grubunun belirlenmesinde gönüllülük esas alınmıştır. Bu kapsamda, görüşme yapılacak yöneticilere araştırmanın amacı hakkında detay verilmiş ve

araştırmaya katılmaya gönüllü olup olmadıkları sorulmuştur. Görüşme; açıklık, güven ve saygı çizgisinde yürütülmüştür.

4.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada; verileri toplamada okul yöneticilerinin eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek maksadıyla araştırmacı tarafından 6 açık uçlu sorudan oluşan “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

Görüşme; bireylerin tecrübelerini, yaşantılarını, hislerini, algılarını ve görüşlerini belirlemede kullanılan soru-cevap etkinliğinin olduğu nitel bir araştırma yöntemidir. Görüşmede hedeflenen bireyin iç dünyasına girerek onun bakış açılarını anlamaktır. Fenomenolojik desende veri toplarken araştırmacının güvene dayalı doğal bir ortam sağlaması, çalışma grubundaki bireyin tecrübelerini ve algılarını derinlemesine aktarmasına katkı sağlamaktadır. Görüşme formu, problem durumunun tüm boyutlarını kapsmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:119-122). Yarı yapılandırılmış görüşme formu önceden hazırlanmış olsa da esneklik, görüşme süresince farklı fikirlere ulaşılması için şartlara göre soruların yeri değişebilir, kısa ek sorular eklenebilir (Merriam, 2018:88).

Araştırmanın veri toplama aracı olan “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” geliştirilme aşamasında önce ilgili alanyazın taraması yapılmış, kavramsal çerçeve incelenmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından, alan uzman görüşleri alınmış gerekli düzeltmeler yapılarak aşağıdaki sorular belirlenmiştir. Veriler, bu yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır.

1. Türk Milli Eğitim ve okul sistemindeki değişimler beraberinde mevzuat değişikliklerini de getirmektedir. Değişen Milli Eğitim mevzuatı hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
2. Değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
3. Değişen eğitim-öğretim programları hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
4. Değişen ve gelişen okul yönetimi hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
5. Milli Eğitim Bakanlığının değişen eğitim politikaları hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
6. Eğitim ve okul sisteminde yakın ve orta vadede olası değişimler hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Maarif müfettişleri size hangi konularda mesleki yardım yapmaktadırlar?

Yıldırım ve Şimşek (2011)'in Patton'dan aktardığına göre görüşme formu yöntemi aynı konulara yönelerek, farklı insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak geliştirilen “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” bizzat araştırmacı tarafından okul yöneticilerine görüşme yoluyla uygulanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirileceği okullara gidildikten sonra okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmış, araştırmanın amacı ve okullarında yapılaş nedeni açıklanmıştır. Görüşmeciye isimlerinin saklı kalacağı konusunda açıklamalar yapılarak yöneticilerin rahat konuşması sağlanmıştır ve görüşme esnasında seslerinin ses kayıt cihazı ile kaydedilmesi için izin alınmıştır. Görüşme soruları her bir okul yöneticisine, aynı kelimelerle ve aynı anlamı çağrıştıracak ifadelerle yöneltilmiştir. Araştırmacı bir seferde çok boyutlu sorular sormamaya ve yönetici cevabını yönlendirmemeye dikkat etmiştir.

Görüşmeler her iki tarafında rahat konuşabileceği ortamda yöneticilerin odasında yapılmıştır. Her görüşme ortalama 20-35 dakika civarında sürmüştür. Bazı cevapları derinleştirmek için kısa sorular (sonda) eklenmiştir. Kaydedilen konuşmalar araştırmacı tarafından tek tek dinlenerek düz yazı haline getirilmiş ve aynen aktarılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011)'e göre sosyal bilimlerde görüşme tekniği, etkili bir veri toplama aracıdır.

Nitel araştırmalarda araştırma sonuçlarının doğruluğu, inandırıcılığı için gerekli tedbirlerin alınması “geçerlik”, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilmesi ve araştırma aşamalarının ayrıntılı biçimde açıklanması “güvenirlik” ile ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 274). Diğer bir ifadeyle geçerlik, belirlenmiş aşamalar yoluyla bulguların doğruluğunu araştırmacının kontrol etmesi; güvenilirlik ise başka çalışmalar ve başka araştırmacılara göre araştırmacı yaklaşımının tutarlı olmasıdır (Bal, 2016:103). Creswell (2013:250)'e göre ise geçerliliği sağlanan nitel araştırmada; araştırmacı tarafından alanda geçirilen sürenin fazla olması, ayrıntılı betimleme yapılması, çalışma grubuna yakın olunması sayesinde çalışmanın değeri ve doğruluğu artmaktadır.

Guba (1981), Lincoln ve Guba (1986); nitel araştırma yöntemlerinde “geçerlik ve güvenilirlik” kavramları yerine “inandırıcılık, aktarılabilirlik (nakledilebilirlik), teyit edilebilirlik, tutarlık” kavramlarını tercih etmişlerdir. Güven duyulabilirlik ifadesi ise bu kavramların hepsini kapsamaktadır (Akt. Arastaman vd., 2018:49).

İnandırıcılıkta (iç geçerlilik), olguların gerçek durumu yansıtabilmesi önemlidir, bulguların dış dünyadaki gerçekliğe uyup uymadığına bakılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:265). Bu araştırmada; inandırıcılığı sağlamak için ilgili kuramsal çerçeve belirlenerek ve alan uzmanlarının görüşleri dikkate alınarak görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme sonrasında çalışma grubuna düzeltmek istedikleri yerlerin olup olmadığı sorulmuştur. Görüşme metinleri oluşturulunca, bazıları okul yöneticilerine gösterilerek kendilerine ait olduklarına dair onay alınmıştır. Maksimum çeşitleme örneklem yöntemiyle yöneticiler, çeşitli okul türlerinden ve çeşitli çalışma süresinden seçilmiştir.

Aktarılabilirlik (dış geçerlilik), araştırmanın sonucunun farklı koşullarda ne düzeyde uygulanabileceği ile ilişkilidir (Merriam, 2018:214). Araştırma bulgularının benzeyen ortamlara genellenebilmesi söz konusuysen nitel araştırmalarda genelleme yapılmasından bahsedilmez. Bu araştırmanın aktarılabilirliğini sağlamak için araştırma sürecinde; “yapılan araştırmanın modeli, çalışma grubunun seçimi, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, verilerin çözümlemesi” şeklinde veri analiz aşamaları detaylı şekilde açıklanmıştır.

Tutarlık (iç güvenilirlik), çalışma yeniden yapılırsa aynı sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağı ile ilgilidir (Merriam, 2018:211). Zamana ve mekana bağlı olarak gelişen olay ve olguların tekrar edilmesinin mümkün olmamasından dolayı güvenilirlik yerine tutarlıktan bahsedilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 271). Creswell ise, araştırmacının verileri bir ses kayıt cihazıyla kaydetmiş ve bunları yazıya aktarmışsa güvenilirliğin artacağını ifade etmiştir (2013:253). Bu araştırmanın tutarlılığını sağlamak için, bulgularla ilgili veriler doğrudan alıntılarla aktararak sonuçlara gidilmiştir. Ses kayıt cihazı kullanılarak verilerin kaybolması engellenmiştir. Veri toplama, analiz ve yorumlama aşamalarında tutarlılığı sağlamaya özen gösterilmiştir.

Teyit edilebilirlikte (dış güvenilirlik) araştırmacı; ulaştığı sonuçları, topladığı verilerle teyit ederek okuyuculara akla yatkın açıklamalar sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 272). Bu araştırmada teyit edilebilirliği sağlamak için araştırmacı kişisel yargılarını ve tahminlerini araştırma sonuçlarına yansıtılmaya dikkat etmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından ham veriler saklanmış, bir sınıf öğretmeninden yardım istenmiş, ham kayıtlar ile düz metinler kontrol edilerek aynı olduğu teyit edilmiştir.

4.4. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi

Bu çalışmada; eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşlerinin neler olduğunu derinlemesine incelemek ve deneyimlerin özünü belirlemek amacıyla içerik analizi yapılmıştır.

Olgubilim araştırmalarında veri analizi, tecrübeleri ve algıları ortaya çıkarır. Bu desende; verilerin anlamını dışarı aktarma süreci olan içerik analizi “kalıpları, temaları, önyargıları ve anlamları” belirlemek amacıyla belirli dokümanların dikkatli, detaylı ve sistematik biçimde incelenmesi ve yorumlanmasıdır. İçerik analizinde, veriler içindeki gizli gerçekler keşfedilmeye çalışılır. Bu doğrultuda veriler derinlemesine incelenerek kavramlar elde edilir, bu kavramlar bir mantık çerçevesinde düzenlenir ve veriyi en iyi açıklayan temalar oluşturulur. Elde edilen bulgular ile ilgili yorumlara yer verilir ve katılımcı görüşleri doğrudan alıntılarla yansıtılır. Diğer bir ifadeyle içerik analizi, belirlenen amaç doğrultusunda verilerin detaylı ve sistemli olarak incelenmesi ve yorumlanmasıdır (Bal, 2016: 258; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 227).

Bu araştırmada görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde toplanmış verilerle kod (kavram) oluşturulması, daha sonra ortaya çıkan kodlara göre anlamlı bir şekilde organize edilmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların oluşturulması söz konusudur.

Her bir okul yöneticisinin görüşme formu Y1 (Yönetici 1), Y2 (Yönetici 2)... Y27 (Yönetici 27) şeklinde isimlendirilmiş ve çözümleme aşamaları aşağıda belirtildiği gibi dört adımda gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek içerik analizinin nasıl yapıldığını ayrıntılarıyla dört adımda açıklamıştır (2011:228).

1. Adım: Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan her bir soruya okul yöneticisinin verdiği yanıtlar tekrar tekrar okunmuş, sayfa kenarlarına kısa notlar alınmıştır. Metinler derinliğine incelenerek benzer ve ortak noktalar barındıran yanıtlar arasında ilişki kurulmuştur. O bölümü en iyi yansıtan kodlar verilmiştir.
2. Adım: Kodlar arasındaki ilişki tekrar incelenerek benzer ve farklı yönleri tespit edilmiştir. Kendi aralarında anlamlı ilişkili olanlar ve bütünlük oluşturanlar bir araya getirilmiştir. Bu kodların yoğunluğuna göre

frekansları çıkarılmış ve belli kategori altında toplanarak temalar oluşturulmuştur.

3. Adım: Araştırmacı, elde edilen bulguları açıklamak amacıyla kendi görüşünü katmadan verilerden doğrudan alıntılar yaparak oluşan tema ve kodlar altında sunmuştur. Kısacası işlenmiş bilgiler doğrudan alıntılarla sunulmuştur.
4. Adım: Bu adımda verilerin analizi ile elde edilmiş bulgulardan olası sonuçlar çıkarılmış ve yorumlamaları yapılmıştır. Yorumlama da ise aralarındaki ilgi, muhtemel nedenleri ve sonuçları, bulguların önemine dikkat edilmiş ve açıklamalar yapılmıştır.

Bu araştırmada içerik analizi yoluyla, elde edilen veriler aracılığıyla maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi hakkında okul yöneticilerinin deneyimlerinin özü sunulmaya çalışılmıştır. İçerik analizi sürecinde görüşmeye katılan okul yöneticilerinden elde edilen verilerden kavramlar ve temalar oluşturulmuştur. Oluşan kod ve temalar, bulgular bölümünde tablolar halinde frekanslarıyla birlikte sunulmuştur. Ayrıca bulgular bölümünde okul yöneticilerinin doğrudan ifadelerine yer verilerek ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde, eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular alt problemlere göre sunulmuş olup tablolar halinde gösterilmiştir ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

5.1. Değişen Mevzuat Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Araştırmanın; “Okul yöneticilerinin değişen mevzuat hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir? şeklindeki birinci alt problemine ait bulgular Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Değişen Mevzuat Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	f
Yardım almıyoruz	İnternette faydalanmayı tercih etme	8
	Mevzuat sık değiştiği için takipte zorlanma	5
	Maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu	4
	Maarif müfettişlerinin zaman kısıtlılığı	3
	Maarif müfettişlerinin sayı azlığı	1
Yardım alıyoruz	Sene başında yapılan toplantılarda bilgilenme	4
	Telefon ile iletişime geçme	2

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi değişen Milli Eğitim mevzuatı hakkında maarif müfettişlerinden yardım almıyoruz teması altında görüşler; internette faydalanmayı tercih etme, mevzuat sık değiştiği için takipte zorlanma, maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu, maarif müfettişlerinin zaman kısıtlılığı, müfettişlerin sayı azlığı kodları altında toplanmıştır.

Değişen Milli Eğitim mevzuatı konusunda maarif müfettişlerinden mesleki yardım alıyoruz teması altında görüşler; sene başında yapılan toplantılarda bilgilenme ve telefon ile iletişime geçme kodları altında toplanmıştır.

5.1.1. İnternette Faydalanmayı Tercih Etme

Araştırmaya katılan yöneticilerden önemli bir kısmı mevzuat değişikliği olduğunda maarif müfettişlerinden mesleki yardım almak yerine bilgiye ulaşmak için internette yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Bu kapsamda Y1, Y6, Y7, Y13, Y16, Y18, Y23 ve Y26’dan alınan cevaplarda benzer ifadeler rastlanmaktadır. İlk olarak Y6 “*Bakanlığın her sözü dikkatimizi çekiyor. Her gün interneti takip ediyoruz. Her gün bakanın söylediklerini takip ediyoruz.*” şeklindeki beyanati interneti takip ettiklerini göstermektedir. Y7 “*Zaten internette takip ettiğimiz için bilgi ediniyoruz. Çok öyle işimiz olmuyor maarif müfettişleriyle. Sürekli MEB’in sitesini takip ediyoruz.*” Y13 “*Günümüzde iletişim değişti maarif müfettişlerinden ziyade Milli Eğitim ile ilgili sitelerden yardım alıyoruz.*” Y23 “*İşin açıkçası internet üzerinden Bakanlığın sitesinden olsun veya forumlar olsun birçok bilgiye ulaşabiliyoruz. Maarif müfettişlerine sormuyoruz.*” Y26 “*Teknoloji gelişti. Birçok şey anında internete yansıyor, bilgiye ulaşma yolları kolaylaştı. Ben müfettişlere sormak yerine buralardan araştırıp kendimi bilgilendirme yolunu tercih ediyorum.*” diyerek görüşlerini açıklamışlardır.

Okul yöneticilerinin; maarif müfettişlerinden mesleki yardım ihtiyacının internet sayesinde azaldığı, elektronik ortamdan bilgiye ulaşıncaya müfettişlerden mesleki yardım istemedikleri söylenebilir.

5.1.2. Mevzuat Sık Değiştiği için Takipte Zorlanma

Görüşlerine başvurulmuş yöneticilerden Y3, Y6, Y13, Y20, Y24 mevzuat sık değiştiği için bazı maarif müfettişlerinin bilgilerini güncelleyemediklerini ve onlardan mesleki yardım ve rehberlik alamadıklarını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y6 *“Maarif müfettişleri de tereddütlü her zaman. Neredeyse her gün bir şeyler değişiyor. Mevzuat konusunda tam net cevap alamıyoruz. Çünkü onların da bilgisi kısıtlı.”* Y3 *“Mevzuatın peşinden yetişemiyoruz. Mevzuat değişikliklerinde bize yardımcı olmuyorlar. Müfettişlerin de haberdar olduğunu düşünmüyorum. Kendi kafamıza göre yorumluyoruz.”* Y13 *“Yönetmelik ve yönergeler o kadar hızlı değişiyor ki müfettişlerin de bizim de kaçırdığımız çok bilgiler oluyor.”* diyerek görüşlerini açıklamışlardır.

Mevzuatın sık değişmesi ve maarif müfettişlerinin takipte zorlanmasından dolayı yöneticilerin güncel mevzuat hakkında mesleki yardım alamadığı söylenebilir.

5.1.3. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu

Okul yöneticilerinden Y23, Y4, Y12 ve Y16 maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutum ile hareket ettiklerini belirtmiş, mevzuat değişimleri hakkında mesleki yardıma bulunmadıklarını, müfettişlerden yardım alamadıklarını ifade etmişlerdir.

Y23 *“Maarif müfettişleri bilgi vermek yerine “Ne yaptınız?” diye soruyorlar. Mevzuat konusunda yardım alamıyoruz bu yüzden.”* Y4 *“Maarif müfettişleri okula geldikleri zaman biraz daha değişik gelirler, sorgulamak için gelirler.”* şeklindeki ifadeleri ile maarif müfettişlerinin soruşturmacı yaklaşım ile okulları ziyaret ettiğinden bahsetmektedir. Benzer ifadeleri Y12 *“Okullara geldiklerinde genellikle soruşturma mantığı ile geliyorlar. Bilgi vermek yerine eksiklikleri gidermeye çalışın diyorlar.”* Y16 *“Müfettiş denince soruşturma yapan, geldiğinde havalı, tafralı eli çantalı görünümündeler. Bunun yıkılması lazım. Rehberlik ve yardım yapan insan görünümünde olmalı. Bu da biraz kendilerine bağlı.”* şeklinde belirtmişlerdir.

Bu bulgulardan hareketle maarif müfettişlerinin hesap sorucu ve kontrol edici tutumla davrandıkları, değişen mevzuat konusunda yöneticilere mesleki yardım yapmadıkları söylenebilir.

5.1.4. Maarif Müfettişlerinin Zaman Kısıtlılığı

Görüşüne başvurulmuş yöneticilerden Y2, Y5, Y10, Y4 maarif müfettişlerinin okul ziyaretlerinde zamanlarının kısıtlı olmasından dolayı mevzuat konusunda mesleki yardım almadıklarını ifade etmişlerdir.

Y5, *“Maarif müfettişlerinin zamanları müsait değil. Denetim ya da teftiş için gelmekte. Mevzuat ile ilgili yardım almıyoruz.”* Y10 *“Müfettişler bir hayli meşguller. Okula geldiklerinde zamanımız kısıtlı. Mevzuat hakkında yardım alma şansımız olmuyor.”* cümlesi ile aynı yetersizliğe işaret etmektedir. Y4 *“Maarif müfettişleri ile de az görüştüğümüzden dolayı mevzuat ile yardım aldığımız söylenemez.”* Y2 *“Çok fazla bir araya gelmiyoruz. İnanın pek yardım aldığımızı söyleyemem.”* diyerek görüşlerini açıklamışlardır.

Maarif müfettişlerinin görev ve rol boyutları altında oldukça fazla tanım bulunmaktadır. Bu iş yükü çokluğu nedeniyle okul ziyaretlerinde değişen mevzuat hakkında mesleki yardım yapmak için zamanlarının kısıtlılığı olduğu ve mesleki yardıma vakit ayıramadıkları söylenebilir.

5.1.5. Maarif Müfettişlerinin Sayı Azlığı

Görüşüne başvurulanan Y25, maarif müfettişlerinin sayıca az olduklarından dolayı mesleki yardım alamadıklarını belirtmiştir.

Y25 “*Maarif müfettişlerini sayısı yetersiz, yapılacak işleri çok, bundan dolayı mesleki yardım konusunda zayıflar.*” olarak ifade etmiştir.

Okul ziyaretlerinde maarif müfettişlerinin sayı olarak az oldukları için görev tanımlarındaki her işe yetişemedikleri ve değişen mevzuat hakkında mesleki yardım yapamadıkları ileri sürülebilir.

5.1.6. Sene Başında Yapılan Toplantılarda Bilgilenme

Görüşüne başvurulanan yöneticilerden diğer görüşlerin aksine Y8, Y15, Y21, Y27 maarif müfettişlerinin yaptıkları toplantılar ve seminerlerde mevzuat ile ilgili mesleki yardım aldıklarını belirtmişlerdir. Bu yöneticiler genellikle kafalarına takılan konularla ilgili bilgi edindiklerini, yardımı talep ettiklerini ifade etmişlerdir.

Bu konudaki görüşlerini Y8, “*Maarif müfettişleri mevzuatla ilgili olarak, okulları ziyaretlerinde yorumlanması hakkında zaman zaman onların daha iyi bildiğini düşündüğümüz için onların bilgisine ihtiyaç duyuyoruz, toplantılarda soruyoruz.*” Y15, “*Toplantılarda kafamıza takılan soruları soruyoruz. Sağ olsunlar mevzuat değişiklikleri konusunda yardımcı oluyorlar.*” Y21, “*Okulumuzu geldiklerinde kafamıza takılan mevzuatla ilgili sorular olursa onlar da genelde cevap veriyorlar, aydınlatıyorlar.*” şeklinde açıklamışlardır.

Bu ifadelerden yola çıkarak eğitim-öğretim yılı başında müfettişler tarafından yapılan toplantıların değişim sürecinde bilgi paylaşmada önemli olduğu, yardıma ihtiyaç duyan okul yöneticilerinin müfettişlerle bu tür eğitimlerde etkileşime girdiği ve değişen mevzuat hakkında bu toplantılar sayesinde mesleki yardım alabildikleri söylenebilir.

5.1.7. Telefon İle İletişime Geçme

Görüş bildiren yöneticilerden Y11 ve Y19 ise müfettişleri telefon ile arayarak mevzuat hakkında mesleki yardım aldıklarını belirtmişlerdir. Bu yöneticiler, aradıkları maarif müfettişi ile iş hayatı dışında arkadaş olduklarını belirtmişlerdir.

Bu konu hakkında görüşlerini Y11 “*Maarif müfettişleriyle telefonla görüşerek hem mevzuat hem uygulamaları hakkında destek ve yardım almaktayız.*” Y19, “*Aradığımızda telefonla mevzuatla ilgili bilgi veriyorlar. Sorduğumuzda bilgi alabiliyoruz.*” diyerek açıklamışlardır.

Sosyal yönü daha güçlü, maarif müfettişleri ile resmi hayatın dışında arkadaşlığı olan yöneticilerin, mesleki yardım almak için maarif müfettişlerine telefon ile ulaştığı söylenebilir.

Bu sorudan elde edilen tüm bulgular bir arada değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin internette faydalanmayı tercih etmesi, maarif müfettişlerinin mevzuat sık değiştiği için takipte zorlanması, müfettişlerin soruşturmacı tutum ile hareket etmesi, müfettişlerin zaman kısıtlılığı, maarif müfettişlerinin sayı azlığı nedeniyle değişen mevzuat hakkında mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

Bu görüşlerin aksine bazı yöneticilerin ise müfettişlerce sene başında yapılan toplantılarda bilgilendikleri ve telefon ile iletişime geçerek değişen mevzuat hakkında mesleki yardım aldıkları ileri sürülebilir.

5.2. Değişen Eğitim ve Öğretim Teknolojileri Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Araştırmanın; “Okul yöneticilerinin değişen eğitim ve öğretim teknolojileri hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir? şeklindeki ikinci alt problemine ait bulgular Tablo 5.2’de verilmiştir.

Tablo 5.2. Değişen Eğitim-Öğretim Teknolojileri Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	f
Yardım almıyoruz	Bilgilendirmeyi başka birimden sağlama	13
	Maarif müfettişlerinin teknoloji konusunda yetersiz görülmesi	9
	Teknoloji konusunda yardıma ihtiyaç duymama	3
Yardım alıyoruz	Telefon ile iletişime geçme	2

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında maarif müfettişlerinden yardım almıyoruz teması altında görüşler; bilgilendirmeyi başka birimden sağlama, maarif müfettişlerinin teknoloji konusunda yetersiz görülmesi, teknoloji konusunda yardıma ihtiyaç duymama kodları altında toplanmıştır.

Değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında maarif müfettişlerinden yardım alıyoruz teması altında görüşler; telefon ile iletişime geçme kodu altında toplanmıştır.

5.2.1. Bilgilendirmeyi Başka Birimden Sağlama

Görüşüne başvuru alan yöneticilerden Y4, Y7, Y8, Y10, Y11, Y12, Y14, Y27 değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri konusunda maarif müfettişlerine danışmadıklarını, Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki ilgili birimlerin bu konuda gerekli desteği sağladığını, zaman zaman toplantı ve seminerlerle o ortamdan bilgi aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y7, “İKS olsun, taşınır mal olsun teknoloji ile ilgili konularda bize birinci rehberliği görevli şube yapıyor. Mesela KBS ile ilgili bize Milli Eğitim Müdürlüğünden donatımda görev yapan arkadaşlar seminer düzenledi. 5 gün seminerlere katıldık.” Y27, “İKS ile ilgili bir seminere çağırmışlardı. Onu da maarif müfettişleri vermedi. Başka eğitimciler vermişti. Genellikle teknolojik değişikliklerle ilgili mesleki yardımı maarif müfettişleri yapmıyor. Uzmanlaşmış formatörler eğitim veriyor.” şeklinde görüş belirtmiştir. Benzer yöndeki görüşlerini Y8, “Teknoloji ile ilgili bilgiler müfettişlerden alınmıyor.” Y11, “Eğitim- öğretim teknolojileri kullanım konusunda il maarif müfettişlerinden fazla yardım almıyoruz.” Y10, “Milli Eğitim Müdürlüğündeki şefler teknoloji konusunda bizleri bilgilendiriyor.” Y14 “Teknoloji konusunda yardım alanı duymadım. Maarif müfettişlerinden yardım gördüğümüzü söyleyemem. Milli Eğitim Müdürlüğünden memurların uzmanlaştığı konularda onlara danışırız.” Y25 “Okulumuzda bilişim teknolojileri öğretmeni var, onlar zaten konuya hâkimler. Müfettişlerden yardım isteme ihtiyacı duymuyoruz.” Y4 “Eğitim teknolojileri ile ilgili görevli formatörlerin İKS seminerlerine katıldık.” Y12 “Bu konuda müfettişlerden yardım almıyoruz. Milli Eğitim Müdürlüğünden başka personeller seminerler düzenliyor.” şeklinde açıklamışlardır.

Değişen eğitim-öğretim teknolojilerine ilişkin bazı konularda uzmanlık seviyesinde donanıma sahip olunması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin,

değişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında müfettişlerden mesleki yardım almak yerine konu ile ilgili Milli Eğitim Müdürlüğü birimine ve görevli eğitime başvurdukları söylenebilir.

5.2.2. Maarif Müfettişlerinin Teknoloji Konusunda Yetersiz Görülmesi

Görüşlerine başvuru alan yöneticilerden Y1, Y9, Y13, Y15, Y16, Y19, Y21, Y23, Y24 maarif müfettişlerini değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri konusunda yetersiz görmüşlerdir. Özellikle eski nesil, yaşça ileri olan müfettişlerin teknolojiye uzak olduklarını düşünmektedirler.

Bu yöndeki görüşlerini Y1, *“Ben, mesela FATİH Projesi’ni veya değişen ve gelişen eğitim teknolojileri kullanımı konusunda müfettişlerin bizlere yardımcı olabileceğini pek düşünmüyorum ve faydalı olabileceği kanaatini pek taşıyorum. Çünkü özellikle yaşlı müfettişler teknoloji konusunda yetersiz.”* Y16 *“Müfettiş denince her şeyi 4x4’lük bilen manasında değil ki. Yani teknolojiyi kullanma adına onların da kendilerini yenilemesi lazım. Bazen mesela bir müfettiş geliyor ama gittiği yerin çok gerisinde.”* şeklinde açıklarken Y21 *“Bizim kadar yeterlikleri olduğunu da düşünmüyorum. Uzak kaldılar teknoloji konusunda. Yeni gelen arkadaşlar biraz daha uyumlu. Ama eskiler değil.”* olarak açıklamıştır. Benzer yöndeki görüşünü Y9 *“Çoğu, yaşça ileri olan insanlar ben onların da yetersiz olduğunu düşünüyorum. Önce maarif müfettişleri kendilerini teknoloji alanında geliştirmeli.”* Y24 *“Özellikle maarif müfettişlerinden mesleğe yeni başlamış olanlar eskilere göre daha donanımlı. Teknoloji konusunda yardım almıyoruz”* Y15, *“Maarif müfettişlerimizin bir kısmı teknolojiye uyum sağlayamamaktadırlar.”* şeklinde ifade etmiştir. Y19, *“Eski nesil müfettişler teknolojiyi pek bilmiyorlar. Y13 “Maarif müfettişleri eğitim teknolojileri konusunda acaba yeterli mi?”* Y23, *“Maarif müfettişlerinden özellikle mesleğe yeni başlamış olanlar eskilere göre daha donanımlı. Yine de mesleki rehberlik aldığımız söylenemez.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri; özellikle yaşça ileri maarif müfettişlerini teknoloji konusunda bilgi, beceri ve tutum yönünden yetersiz buldukları ve onlardan değişen eğitim-öğretim teknolojileri konusunda mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

5.2.3. Teknoloji Konusunda Yardıma İhtiyaç Duymama

Görüşmeye katılan yöneticilerden Y5 ve Y20 değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında yardıma ihtiyaç duymadıklarını, bu konuda kendilerine yettiklerini ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y20 *“Biz kendi okulumuzda eğitim teknolojilerini hemen hemen tüm sınıflarımızda kullanıyoruz. Mesleki yardım almaya ihtiyaç duymuyoruz.”* Y5 *“Biz maarif müfettişlerinden ziyade Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünden araç-gereçlerimizin eksiksiz olarak gönderilmesini öncelikle istiyoruz. Biz kendi imkânlarımızla eğitim teknolojiyi yakından takip etmeye çalışıyoruz.”* şeklinde belirtmişlerdir.

Değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında kendi bilgisine güvenen, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilen yöneticilerin maarif müfettişlerinden mesleki rehberlik ve mesleki yardım almadığı söylenebilir.

5.2.4. Telefon İle İletişime Geçme

Araştırmaya katılan yöneticilerden Y26 ve Y18 diğer görüşlerin aksine değişen eğitim-öğretim teknolojileri konusunda olumlu görüş bildirmiştir. İhtiyaç duyduklarında maarif müfettişlerinden telefon açarak bilgi edindiklerini ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y26, “Teknoloji sürekli gelişmekte. Tabii içinden çıkamayacağımız bazı girift olan teknolojik programlarda falan telefon açıp danışıyoruz.” Y18, “İçinden çıkamadığımız durumlarda müfettiş arkadaşlarımızdan çözüm yolları arıyoruz telefonla.” diyerek hususi arkadaşlığından faydalandığını belirtmiştir.

Maarif müfettişleri ile resmi hayatın dışında arkadaşlığı olan yöneticilerin teknoloji konusunda rehberlik ve mesleki yardım almak için telefon ile maarif müfettişlerine ulaştığı söylenebilir.

Bu sorudan elde edilen tüm bulgular bir arada değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri konusunda bilgiyi Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki ilgili personellerden sağladıkları için maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıkları ileri sürülebilir. Yöneticilerin, müfettişleri teknoloji konusunda yeterli bulmadıklarını için değişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında mesleki yardım talep etmedikleri savunulabilir.

Bu görüşlerin aksine çok az sayıdaki okul yöneticisinin arkadaşlık ilişkilerinden yararlanarak telefon ile iletişime geçip değişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında mesleki yardım aldıkları söylenebilir.

5.3. Değişen Öğretim Programları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Araştırmanın; “Okul yöneticilerinin değişen öğretim programları hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?” şeklindeki üçüncü alt problemine ait bulgular Tablo 5.3’te verilmiştir.

Tablo 5.3. Değişen Öğretim Programları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	f
Yardım almıyoruz	Mesleki yardıma ihtiyaç duyulmaması	13
	İlgili birime başvurma	1
	Maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu	1
Yardım alıyoruz	Okullara yapılan rehberlik ziyaretleri	7
	Sene başında yapılan toplantılarda bilgilenme	5

Tablo 5.3’te görüldüğü gibi değişen öğretim programları hakkında mesleki yardım almıyoruz teması altında görüşler; mesleki yardıma ihtiyaç duyulmaması, ilgili birime başvurma, maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu kodları altında toplanmıştır.

Değişen öğretim programları hakkında mesleki yardım alıyoruz teması altında görüşler; okullara yapılan rehberlik ziyaretleri, sene başında yapılan toplantılarda bilgilenme kodları altında toplanmıştır.

5.3.1. Mesleki Yardıma İhtiyaç Duyulmaması

Görüşmeye katılan yöneticilerden Y2, Y10, Y12, Y13, Y14, Y17, Y19, Y20, Y22 değişen öğretim programları konusunda mesleki yardıma ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y10, “Eğitim- öğretim programı değişince yeni dersler olacak, derslerin bir kısmı kalkacak, bir kısmının saati artacak, bir kısmı azaltılacak. Biz bu konuda rehberlik talep etmiyoruz.” Y17, “ Maarif müfettişleri bu konuda bize kalkıp şunlar değişti, şunlar değişti, bu değişiklikler yapıldı diye bir açıklama yapmıyorlar. Biz de sormuyoruz.” şeklinde ifade ederken benzer yöndeki görüşünü

Y19, “*Mesela şu anda yaşadığımız sorun norm kadro. Öğretmen sayısı belirlerken derslerin saatlerine göre girmemiz çok önemlidir. Ona göre normlar belirlenecek okulda. Fakat bu konuda biz hiç maarif müfettişlerinin yardım edeceğini düşünmedik çünkü bugüne kadar böyle bir yardım almadık.*” Y22, “*Mesela değişen eğitim programıyla birlikte öğrencilerin seçmeli dersleri işleyecekleri mekan sıkıntısı var. Bu konuda maarif müfettişlerinden yardım istemedik. Doğrusu her okul kendi başına çözmeye çalışıyor bu tarz sorunları.*” şeklinde açıklamışlardır.

Yöneticilerin değişen öğretim programları hakkında maarif müfettişlerinden mesleki yardıma ihtiyaç duymadıkları ve yardım talep etmedikleri sonucuna varılabilir.

5.3.2. İlgili Birime Başvurma

Bu kod başlığı altında değişen öğretim programları konusunda bir yönetici ilgili birime başvurduğu için müfettişlerden mesleki yardım almadığını belirtmiştir.

Bu yöndeki görüşünü Y3, “*Bu konuda il Milli Eğitime yazı yazmamıza rağmen yönetmeliğin ilgili maddesini gösterdiler ve yönetmeliğe uymamız gerektiğini söylediler. Maarif müfettişlerinden ziyade il Milli Eğitim’in eğitim-öğretim bölümüne başvuruyoruz.*” şeklinde ifade etmiştir.

Değişen eğitim-öğretim programları hakkında Milli Eğitim Müdürlüğünde bulunan ilgili birime başvuran yöneticilerin müfettişlerden mesleki yardım almadığı söylenebilir.

5.3.3. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden Y25; değişen öğretim programları konusunda mesleki yardım almadığını, okullara gelen müfettişlerin hesap sorucu tutum ile geldiğini, rehberlik ve mesleki yardım etkinliklerinden ziyade inceleme-soruşturma yaptığından bahsetmiştir.

Bu yöndeki görüşünü “*Maarif müfettişleri rehberlikten ziyade teftiş amacıyla geldikleri için onlardan eğitim-öğretim programlarıyla ilgili yardım almıyoruz.*” şeklinde açıklamıştır.

Denetim etkinliklerinde sorgulama havası yaratan, açık arayan tutum ile davranan maarif müfettişlerinin öğretim programları konusunda mesleki yardım yapmadıkları söylenebilir.

5.3.4. Okullara Yapılan Rehberlik Ziyaretleri

Görüşüne başvurulmuş okul yöneticilerinden bazıları diğer görüşlerin aksine değişen öğretim programları hakkında maarif müfettişlerinden mesleki yardım aldığını ifade etmiştir.

Y1, Y5, Y7, Y11, Y24 değişen öğretim programları hakkında okul rehberlik ziyaretleri sırasında bilgi alabildiklerini belirtmişlerdir. Bu yöndeki görüşlerini Y1, “*Tabi maarif müfettişleri bizim bu konuda sorularımıza rehberlik ziyaretine geldiklerinde cevap veriyorlar.*” Y5, “*Değişen öğretim programları konusunda okul ziyaretlerinde yardımcı olmaya çalışıyorlar. Yardım talebimizi olumlu karşılıyorlar.*” Y7, “*Uygulama konusunda maarif müfettişleri rehberliğe geldiler. Geldikleri zaman sorduğumuz programlarla ilgili sorulara cevap veriyorlar, bilgiler veriyorlar.*” Y11, “*Öğretim programlarının tanıtımı ve uygulanması ile ilgili maarif müfettişlerinden yardım alıyoruz.*” Y24, “*Maarif müfettişleri rehberlik faaliyetleri için ellerindeki mevcut bilgileri tamamını bizimle idareyle ve öğretmenle paylaşıyorlar. Öğretim programlarının, müfredatın değişmesiyle başarıyı nasıl elde ederiz konusunda bizlerle, öğretmenlerimizle bilgi ve görgülerini paylaşıp tavsiyelerde bulunup ayrılıyorlar.*” şeklinde açıklamışlardır.

Bazı okul yöneticilerinin okul ziyaretlerinde maarif müfettişlerine değişen öğretim programları hakkında danıştıkları ve mesleki yardım aldıkları söylenebilir.

5.3.5. Sene Başında Yapılan Toplantılarda Bilgilenme

Görüşüne başvuru okul yöneticilerinden Y8, Y9, Y18 değişen öğretim programları hakkında eğitim- öğretim yılının başında maarif müfettişleri tarafından yapılan toplantılarda mesleki yardım aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y8, “*Programlarla ilgili gerekli bilgiyi maarif müfettişleri genellikle sene başı seminerlerinde toplantılarla veriyorlar.*” şeklinde dile getirirken aynı yöndeki görüşünü Y9, “*1.sınıftaki arkadaşlarımızın bu konuda yardıma ihtiyaçları vardı. Değişen öğretim programları konusunda sene başında geldiler. Rehberliklerini yaptılar. Bizi ve öğretmenleri bu konuda bilgilendirdiler. Değişen eğitim programı konusunda yeterli bilgiyi verdiler diye düşünüyorum.*” Y18, “*Sene başlarında seminerler verildi. Biz zaten seminer öncesinde Bakanlığın göndermiş olduğu genelgeleri inceleyerek kafamızda oluşan çekinceleri belirlemiştik. Müfettişler tarafından gerekli aydınlatmalar yapıldı. Örnek uygulamalar gösterildi ki ben örnek uygulamalardan yararlanarak kendi okulunda faydalandım.*” şeklinde belirtmişlerdir.

Eğitim-öğretim yılının başında maarif müfettişlerinin yaptıkları toplantıların değişen eğitim-öğretim programlarıyla ilgili mesleki yardımda etkili olduğu söylenebilir.

Bu sorudan elde edilen tüm bulgular bir arada değerlendirildiğinde değişen öğretim programları hakkındaki mesleki yardıma ihtiyaç duyulmaması, okul yöneticilerinin Milli eğitim Müdürlüğünde bulunan ilgili birime başvurması, maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu nedeniyle mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

Bu görüşlerin aksine okul yöneticilerinin okullara yapılan rehberlik ziyaretlerinde, eğitim ve öğretim yılının başında yapılan toplantılarda değişen öğretim programları hakkında mesleki yardım aldıkları ileri sürülebilir.

5.4. Değişen Okul Yönetimi Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Araştırmanın; “Okul yöneticilerinin değişen okul yönetimi hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir? şeklindeki dördüncü alt problemine ait bulgular Tablo 5.4’te verilmiştir.

Tablo 5.4. Değişen Okul Yönetimi Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	f
Yardım almıyoruz	Okul yöneticilerinin kendini yeterli görmesi	10
	Okul yöneticileri toplantıları	7
	Maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu	6
Yardım alıyoruz	Arkadaşlık ilişkilerinden yararlanma	4

Tablo 5.4’te görüldüğü gibi değişen okul yönetimi hakkında yardım almıyoruz teması altında görüşler; okul yöneticilerinin kendini yeterli görmesi, okul yöneticileri toplantıları, maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu kodları altında toplanmıştır.

Değişen eğitim ve okul yönetimi konusunda yardım alıyoruz teması altında görüşler; arkadaşlık ilişkilerinden yararlanma kodu altında toplanmıştır.

5.4.1. Okul Yöneticilerinin Kendini Yeterli Görmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden Y3, Y8, Y10, Y14, Y16, Y17, Y18, Y26 eğitim ve okul yönetiminde, yöneticilik anlayışının değiştiğini ve liderlik özelliklerinin ön plana çıktığını, okul yönetimi hakkında kendilerini donanımlı gördüklerini söylemişlerdir. Bu bağlamda maarif müfettişlerinden okul yönetimi hakkında mesleki yardım talep etmediklerini ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y8, *“Teferruatlı bilgi verilmiyor. Değişen okul yönetimi ile ilgili okul şöyle yönetilir diye bir bilgi almıyoruz. Müdürün kendi gayreti, kendini yetiştirmesi, günlük teknolojilere ve yeni bilgilere ulaşabilmesi kendini değiştirmesi çok önemli. Bu da tabii yeniliğe açık olan, iletişimi iyi olan, insanlarla diyalogu iyi olan, teknolojiyle barışık olan insanlarla olur.”* Y10, *“Okul içinde geçmişteki yapıyı korumak isteyen yönetici arkadaşlarla değişimlere uyum sağlayan donanımlı yöneticiler arasında büyük sorunlar yaşanıyor. Yönetim anlayışına müfettişlerin müdahale etme şansı pek yok.”* Y16, *“Yönetim ayrı bir tarz. İnsanın mevzuat bilgisinin yanında tavrı çok önemli. Okul içerisinde liderlik vasfı gerekli. Ben bu konuda çok birebir yardım istediğimi söyleyemem. Kendim çözmeye çalıştım. Çok istisnai bir durumla karşılaşmadım.”* şeklinde ifade ederken benzer yöndeki görüşlerini Y17, *“İdarecinin vasıflarından biri, okuldaki tüm olayları iyi yönetebilmeli, ileri görüşlü olmalı. Kendi çözümünü üretebilmeli.”* Y18, *“İdarecilik olayları yönetebilme sanatı, anlık kararlar verebilme becerisidir. Hizmetlileriniz, velileriniz, öğretmenleriniz, idareci arkadaşlarınız, diğer okullar il Milli Eğitim Müdürlüğü gibi birçok etmen aynı anda bir araya gelir. Yönetim ile ilgili uygulama esnasında maarif müfettişlerinden yardım aldığımı söyleyemem.”* Y26, *“Okul yöneticiliği farklılaştı. Koltukta oturan müdür yerine daha etkin lider idareciler gerekiyor. Ama maarif müfettişleri hep aynı.”* şeklinde açıklamışlardır.

Kendilerini başarılı bulan, donanımlı olduğunu düşünen, problem çözücü ve başında bulunduğu kurumun lideri olarak algılayan okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden okul yönetimi hakkında mesleki yardım talep etmediği sonucuna varılabilir.

5.4.2. Okul Yöneticileri Toplantıları

Araştırmaya katılan yöneticilerden Y7, Y9, Y20, Y21, Y23 Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde yapılan okul yöneticisi toplantılarına katıldıklarını, okul yönetimi açısından bu şekilde bilgilendiklerini, maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıklarını ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşünü Y7, *“Milli Eğitim Müdürlüğünde şube müdürleriyle toplantılarımız oluyor. Müfettişlerden bilgi almıyoruz.”* Y20, *“Biz okul yönetimi konusunda müfettişlerden birebir faydalanmıyoruz. Daha çok okul yöneticileri bölge toplantılarına katılırız. Milli Eğitim müdür yardımcısı ya da şube müdürü başkanlığında bilgilendirmeler yapılır.”* şeklinde dile getirirken Y21, *“Okul ve eğitim yönetimi ile ilgili bilgilendirmeyi il Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri yapıyor. Maarif müfettişlerinin bu konuyla ilgili rehberliği olmadı.”* Y23, *“Bilgilendirme toplantılarını genelde milli eğitim müdürü ve şube müdürleri yapıyor. Maarif müfettişlerinden okul yönetimi konusunda bilgi almadık.”* Y9, *“Müdürler toplantılarında yönetim hakkında istişare yapıp, sorup araştırıyoruz. Müfettişlerden bu noktada çok fazla bir yardım aldığımızı söyleyemiyorum.”* şeklinde açıklamışlardır.

Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen müdür/müdür yardımcısı toplantılarına katılan okul yöneticilerine bilgilendirme yapıldığı, bu yöneticilerin maarif

müfettişlerinden değişen okul yönetimi hakkında mesleki yardım talep etmediği söylenebilir.

5.4.3. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu

Araştırmada görüş bildiren yöneticilerden Y1, Y2, Y13, Y19 okul ziyaretlerinde müfettişlerin soruşturmacı rollerini ön planda tuttuğunu belirtmişlerdir. Bu tavrın değişen eğitim ve okul yönetimi konusunda mesleki yardımı olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y1, *“Maalesef bizi bir nevi masaya, koltuğa mahkum birer memur ettiler. Mevzuatın bekçisi olduk, dosyaların işleyicisi olduk. Ne çıkacak? Önümüze ne konacak? e- okulda ne var ne yok? Mevzuatın bizden istediği ne kadar evrak varsa hem manuel olarak hazırlanması, hem de elektronik ortamlara kaydedilmesi gerekiyor. Maarif müfettişleri de geldikleri zaman sadece yaptınız mı diye soruyor.”* Y2, *“İl maarif müfettişlerinin aynı anda soruşturma yapma zorunluluklarının, gerçek görevlerini, mesleki yardım ve rehberliği aksattığı kanaatindeyim.”* olarak açıklarken aynı yöndeki görüşlerini Y13, *“Biz müfettişleri rehberlik ve teftiş dönemlerinde görürüz. Rehberlik de zaten teftiş gibi geçer. Taşınırla ilgili soru sorsam bilmezler. Yönetmeliği denetler ve “Var mı, yok mu?” derler.”* Y19, *“Okul ziyaretlerinde kontrolcü davranırlar, diyelim ki okuldaki müdür yardımcısı sayısına göre görev dağılımı nedir, bu görev dağılımında bana düşenler nelerdir, yaptığım çalışmalara bakar ve gider.”* şeklinde açıklamışlardır.

Maarif müfettişlerinin; eğitim ve okul yönetimi açısından inceleme ve soruşturmayı ön plana çıkardıkları; sorgu yargıçlığı rolünü benimsedikleri ileri sürülebilir. Müfettişlerin bu tutumlarının okul yöneticilerinde olumsuz izlenim bıraktığı söylenebilir. Buradan hareketle maarif müfettişlerinin değişen okul yönetimi hakkında mesleki yardım yapmadıkları söylenebilir.

5.4.4. Arkadaşlık İlişkilerinden Yararlanma

Görüşüne başvuru okul yöneticilerinden bazıları diğer görüşlerin aksine değişen okul yönetimi hakkında maarif müfettişlerinden mesleki yardım aldığını ifade etmişlerdir. Y4, Y25, Y24 eğitim ve okul yönetimi açısından bilgi alabildiğini ancak bunun müfettişler ile olan hususi arkadaşlıklarından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y4, *“İletişim kurduğumuz müfettişler birebir arkadaşlarımızdır. Okul yönetimiyle ilgili günün her saatinde ulaşıp soru sordığımız arkadaşlarımız var. Ama bu birebir ferdi ilişkilerden kaynaklanıyor.”* Y25, *“Müfettişler içinde arkadaşlarımız var, onlara ulaşıp, kendi grubumuzda olmasa dahi yönetim konusunda fikir alışverişi yapıp uygulamaya çalışıyoruz.”* diyerek açıklamışlardır.

Değişen okul yönetimi hakkında mesleki yardım aldığını belirten yöneticilerin maarif müfettişleri ile resmi hayat dışında arkadaş oldukları ve bu yolla mesleki yardım talep ettikleri sonucuna varılabilir.

Bu sorudan elde edilen tüm bulgular bir arada değerlendirildiğinde değişen okul yönetimi konusunda yöneticilerin kendilerini donanımlı ve yeterli bulmaları, okul yöneticileri için düzenlenen müdürler toplantılarında bilgi sahibi olmaları, müfettişlerin soruşturmacı tutumla davranmaları nedeniyle değişen okul yönetimi hakkında mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

Bu görüşlerin aksine maarif müfettişleriyle arkadaşlık ilişkilerinden yararlanan okul yöneticilerinin değişen okul yönetimi hakkında mesleki yardım aldığı söylenebilir.

5.5. Değişen Eğitim Politikaları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul yöneticilerinin değişen eğitim politikaları hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nedir?” şeklindeki beşinci alt problemine ait bulgular Tablo 5.5’te verilmiştir.

Tablo 5.5. Değişen Eğitim Politikaları Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	f
Yardım almıyoruz	Müfettiş görevlerinin birbiriyle çelişmesi	12
	Okul yöneticisi toplantıları	6
	Yöneticilerin, diğer okul yöneticileri ile istişare yapması	4
Yardım alıyoruz	Güncel projeler hakkında yapılan bilgilendirme	5

Tablo 5.5’te görüldüğü gibi değişen eğitim politikaları hakkında yardım almıyoruz teması altında görüşler; müfettiş görevlerinin birbiriyle çelişmesi, okul yöneticisi toplantıları, yöneticilerin başka okul yöneticileri ile istişare yapması kodları altında toplanmıştır.

Maarif müfettişleri eğitim politikaları hakkında mesleki yardım yapıyorlar teması altında görüşler; güncel projeler hakkında yapılan bilgilendirme kodu altında toplanmıştır.

5.5.1. Müfettiş Görevlerinin Birbiriyle Çelişmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden Y1, Y8, Y14, Y16, Y17, Y20, Y23, Y26 maarif müfettişlerinin soruşturma, inceleme görevleri ile rehberlik-mesleki yardım görevlerinin birbirine ters düştüğünü, bu yüzden eğitim politikaları ile ilgili mesleki yardım alamadıklarını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y1, “*Hangi işi yapacaklarını, hangi konuda eğitim-öğretime katkıda bulunacakları konusunda ikilemleri var. Yani tam bir zihin açıklığı yok, rehberlik mi teftiş mi yapacaklar?*” Y8, “*Maarif müfettişleri aynı anda farklı görevleri yapmak zorundalar, bu çelişiyor bence.*” Y14, “*Maarif müfettişleri soruşturma yapma, yönetici avlama, yönetici açığı yakalama gibi işlerle uğraşıyorlar. Bilgilendirme bunlara uymuyor.*” Y16, “*Maarif müfettişlerinin teftiş yapmalarının dışında bu konularda bilgilendirmesi yok ki.*” şeklinde belirtmişlerdir. Aynı yöndeki görüşlerini Y17, “*Müfettişler, MEB eğitim politikası hakkında bizi bilgi verici şeyler söylemiyorlar. Onların işi teftiş yapmak. Onlar soruşturma yaparken biz yardım isteyemiyoruz.*” Y20, “*Maarif müfettişleri sadece Bakanlıkla aramızda köprü oluşturur. Her gelişinde de bunlar uygulanıyor mu uygulanmıyor mu diye bunların denetimini yapar, denetim yaparken rehberlik görevi yapılamıyor.*” Y23, “*Genel olarak MEB’in politikaları doğrultusundaki uygulamalarda bunlar uygulanıyor mu uygulanmıyor mu diye teftiş zihniyetiyle yaklaşıyor, yardım geri planda kalıyor.*” Y26, “*Kuru teftiş değil de maarif müfettişleri okullara, yöneticilere, öğretmenlere rehberlik yapmalıdır.*” şeklinde açıklamışlardır.

Okul yöneticileri; müfettişlerin rehberlik-mesleki yardım görevlerinin diğer görevler ile çeliştiğini, soruşturma, inceleme görevi olan müfettişin mesleki yardım yapmadığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda ön plana çıkan soruşturma, inceleme görevlerinin mesleki yardım görevini zayıflattığı ve yöneticilerin değişen eğitim politikaları hakkında mesleki yardım alamadığı söylenebilir.

5.5.2. Okul Yöneticisi Toplantıları

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden Y6, Y13, Y18, Y21, Y27 maarif müfettişlerinin eğitim politikaları ile ilgili bilgilendirme yapmadıklarını, Milli Eğitim Müdürlüğünde gerçekleşen okul yöneticileri toplantılarında bilgi aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y6, *“Genelde okul müdürleriyle yapılan toplantılar sonucu politikalar hakkında bilgileniyoruz.”* Y13, *“Bu konularda daha çok müdürler toplantılarında bilgilendirme yapıyorlar.”* Y18, *“Eğitim politikaları ile bilgileri biz genelde müdürler toplantısında alıyoruz, maarif müfettişlerinden almadık. Bu toplantılar, uygulamalarla ilgili tecrübelerin paylaşıldığı toplantılardır ve güncellenen eğitim sistemi ya da eğitim politikaları ile fikir yürütüldüğü bir toplantı tarzıdır.”* şeklinde ifade ederken aynı yöndeki görüşlerini Y21, *“Maarif müfettişleri bize bu konularda hiçbir bilgilendirme yapmıyor. Milli Eğitim Müdürlüğündeki şube müdürleri, Milli Eğitim müdürü yaptı bu tür toplantıları.”* Y27 *“Bu konuda herhangi bir bilgilendirme de bulunmadılar. İlgili yönetici toplantılarına katılıyoruz eğitim politikalarını orda konuşuyoruz.”* şeklinde açıklamışlardır.

Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde okul yöneticileri için düzenlenen toplantılarda okul yöneticilerinin değişen eğitim politikaları hakkında ihtiyaç duydukları bilgiye ulaştıkları, maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

5.5.3. Yöneticilerin, Diğer Okul Yöneticileri ile İstişare Yapması

Araştırmaya katılan yöneticilerden Y2, Y5, Y24 değişen eğitim politikaları hakkında diğer yönetici arkadaşları ile görüş alışverişi yaptıklarını ve bundan dolayı maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıklarını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y2 *“Son değişimlerde eğitim politikalarının uygulamasıyla ilgili yaş ayrımı konusunda belirsizlik vardı. Mesela aynı sınıfın içerisinde aynı yaş grubunu mu toplayalım gibi konularda karışıklık yaşandı. Biz bu konuyu başka yönetici arkadaşlar ile fikir alışverişinde bulunarak halletmeye çalıştık.”* Y9 *“Biz okul yöneticileri bir araya geldiğimizde eğitim politikalarını kendi okullarımızda uygulama sorunları üzerine konuşuyoruz. Böylece bir nevi görüş alışverişi yapıyoruz.”* Y22, *“Başka okullardaki arkadaşlarımızla konuşarak değişim sürecinin üstesinden geldik. Yani müfettişlerin çok yardımı olduğunu düşünmüyorum.”* şeklinde açıklamışlardır.

Okul yöneticileri; değişen eğitim politikalarının uygulamaları hakkında okullarına özgü güçlüklerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda okul yöneticilerinin meslektaş desteği aldıkları, benzer sorunları yaşayan başka okul yöneticileri ile istişare yaptıkları ve maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

5.5.4. Güncel Projeler Hakkında Yapılan Bilgilendirme

Araştırmaya katılan yöneticilerden az bir kısmı diğer görüşlerin aksine eğitim politikaları ile ilgili maarif müfettişlerinden bilgi aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu yöneticilerden Y9, Y10, Y19, Y22, Y25 tüm okul sistemine uygulanmaya çalışılan bazı projelerden bahsetmişlerdir ve bunlara ilişkin maarif müfettişlerinden bilgi ve mesleki yardım aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y9, *“Milli Eğitim’in politikaları hakkında bize bilgi veriyorlar. Mesela normal öğretim, öğrenci merkezli eğitim... Müfettişler bu konuda bize rehberlik yapıyorlar.”* Y10, *“Değerler Eğitimi, Okullar Hayat Olsun, Hayat Boyu Öğrenme gibi projelerle ilgili konuşuyoruz. Mesleki yardım aldığımı söyleyebilirim.”*

Y19, “Değerler Eğitimi, Bakanlığın bir uygulaması. Açıklama yapılıyor.” şeklinde ifade ederken Y22, “Normal eğitim” gibi projelerden bahsediyorlar. Güzel ama uygulanabilirliği önemli. Sınıflar kalabalıkken bu sıkıntıyı öncelikle aşmak lazım diyorum ben.” Y25, “Okullar Hayat Olsun, Değerler Eğitimi projeleri anlattılar, neler yaptınız diye de soruyorlar.” şeklinde açıklamışlardır.

Milli Eğitim Bakanlığının politikalarıyla ilgili güncel projeler hakkında okul yöneticilerinin bazı maarif müfettişlerinden mesleki yardım aldıkları sonucuna varılabilir.

Bu sorudan elde edilen tüm bulgular bir arada değerlendirildiğinde müfettişlerin mesleki yardım görevlerinin diğer görevler ile çelişmesi; yöneticilerin okul yöneticisi toplantılarına katılmaları ve yöneticilerin meslektaşları ile istişare yapması nedeniyle okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

Bu görüşlerin aksine bazı projeler hakkında okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden mesleki yardım aldıkları söylenebilir.

5.6. Eğitim ve Okul Sistemindeki Olası Değişimler Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Araştırmanın; “Okul yöneticilerinin eğitim ve okul sistemindeki olası değişimler hakkında maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindeki altıncı alt problemine ait bulgular Tablo 5.6’da verilmiştir.

Tablo 5.6. Eğitim ve Okul Sistemindeki Olası Değişimler Hakkında Mesleki Yardıma İlişkin Bulgular

Tema	Kodlar	f
Rehberlik ve yardım yapmıyorlar	Eğitim sistemimizin plansız değişimi	12
	Maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu	7
	İnternette yararlanmayı tercih etme	5
Rehberlik ve yardım yapıyorlar	Donanımlı müfettişler	3

Tablo 5.6’da görüldüğü gibi eğitim ve okul sistemindeki olası değişimler hakkında rehberlik ve mesleki yardım yapmıyorlar teması altında alınan görüşler; eğitim sistemimizin plansız değişmesi, maarif müfettişlerinin soruşturmacı tutumu, internette yararlanmayı tercih etme kodları altında toplanmıştır.

Eğitim ve okul sistemindeki olası değişimler hakkında rehberlik ve mesleki yardım yapıyorlar teması altında görüşler; donanımlı müfettişler kodu altında toplanmıştır.

5.6.1. Eğitim Sistemimizin Plansız Değişimi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden Y8, Y9, Y16, Y17, Y19, Y20, Y24, Y25, Y27 eğitim ve okul sisteminde sürekli değişim yaşandığını ve maarif müfettişlerinin olası değişikliklerle ilgili öngöründe bulunamadığını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y8, “Bunu yapmak için bir kere hedef konulması lazım, düşünelim ki 5 yıllık, 10 yıllık... Bu hedefe doğru adım atmamız lazım. Bunun programını yapmamız lazım. Nereye kadar gidebiliyoruz? Ama böyle bir şey yok ki geleceğe dönük yardım alalım.” Y9, “Biz gelecekteki değişimleri müfettişlere sorduk. Onların bize verdiği cevabı aynen size söylüyorum: 'Hocam biz de sizin gibiyiz, bilmiyoruz. Bekliyoruz ve göreceğiz.' ” Y16, “Onlar da bilmiyor ki. Bakanlıktaki hızlı değişimi onlar da kestiremiyor ki. Bakanlığın yöneticileri de kestiremiyor. Çok hızlı

değişim oluyor.” Y17, “Gelecekle ilgili kesinlikle bir şey söylemiyorlar. İlerisi için herhangi bir şey söyleyebileceklerini sanmıyorum ben.” Y19, “Müfettişleri burada kötü adam gibi görmeye gerek yok. Onlar da bizim kadar biliyorlar. Mevzuat çok sık değişiyor. Fikirler çok değişiyor.” olarak ifade ederken aynı yöndeki görüşlerini Y20, “Müfettişlerin çağa ayak uydurması, gelişime yeniliğe kendilerini adapte etmesi zorunludur ancak oturmuş bir Türk eğitim sistemimiz yok.” şeklinde açıklarken aynı yöndeki görüşlerini Y24, “Devamlılık esas olmayan bir Milli Eğitim sistemimiz var. Halbuki eğitim-öğretim gibi devamlılık isteyen akşamdan sabaha iptal edilip yeni bir sisteme geçilmemesi lazım. Burada maarif müfettişlerinin verdiği katkı ne oluyor? Hiç bir şey.” şeklinde açıklamışlardır. Benzer ifadeleri Y25, “Öyle bir yardım rehberlik ben bu zamana görmedim. İleriye dönük öngörülerini olduğunu sanmıyorum. Çünkü eğitim politikasını belirleyen üst düzey insanların eğitimciler, müfettişlere, okul müdürlerine, öğretmenlere geniş çapta bir araştırma yapıp fikirlerini sorduklarını, ondan aldıkları bilgilerle somutlaştırıp bir adım attıklarını düşünmüyorum. Müfettişlerin sürece dahil edilmediğini düşündüğüm için onların gelip şöyle olacak diye bir rehberliğini görmedim şimdiye kadar.” Y27, “Türkiye de her an her şey değişebilir. Türk eğitim sisteminde sürekli değişiklik yaşandığı için onlar da öngöremiyorlardır.” şeklinde belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkarak değişimlerin sık olduğu ve plansız şekilde yapıldığı, maarif müfettişlerinin önceden değişimlerle ilgili bilgilendirilmediği, müfettişlerin değişimlerle ilgili yeterli donanıma sahip olamadıkları, olası değişimler hakkında yöneticilere mesleki yardım yapamadıkları sonucuna varılabilir.

5.6.2. Maarif Müfettişlerinin Soruşturmacı Tutumu

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden Y3, Y4, Y14, Y2 maarif müfettişlerinin olası değişimler hakkında mesleki yardım ve rehberlik yapmak yerine soruşturma ve araştırma görevlerini ön plana çıkardıklarını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y3, “Müfettişler, yapılması planlanan gelecekteki değişimlerle ilgili hiçbir bilgilendirme yapmıyor. Çünkü denetmenin işi açık aramadır.” Y4, “Teknolojiden uzak, hala ders planına, şu kağıdı niye hazırlamadın diye kağıt ve prosedürde takılan müfettişler var. Öğretmenliği, yöneticiliği dosya hazırlamadan ibaret sananlar var ne yazık ki. Bunlarla ben hangi değişimden bahsedebilirim, hangi değişikliği sorabiliriz?” olarak belirtirken aynı yöndeki görüşlerini Y14, “Maarif müfettişlerinden ne gibi rehberlik bekleyebiliriz? Şekilcilik, mevzuat değil de uygulamadaki sorunlara yönelik çözüm önerileri, yöntem-metod hususunda geleceğe yönelik rehberlik etmelerini isterdim.” Y22, “Okul dönüşümleri sürecinde okulumuza geldiklerinde okul mührününün değişip değişmediğini sordular, okul tabelasınının değişip değişmediğini sordular. Bunlar eğitimin içeriğiyle pek ilgisi olmayan hususlar. Gelecekle ilgili bilgi almıyoruz yani.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Maarif müfettişlerinin okul ziyaretlerinde araştırma-inceleme, soruşturma görevlerini daha etkin yaptıkları, hesap soran, açık arayan bir yaklaşım sergiledikleri ileri sürülebilir. Bu bağlamda müfettişlerin eğitim ve okul sistemindeki olası değişimler hakkında mesleki yardım ve rehberlik yapmadıkları söylenebilir.

5.6.3. İnternette Yararlanmayı Tercih Etme

Görüşlerine başvuru Y1, Y6, Y10, Y21 eğitim ve okul sistemindeki olası değişimler hakkında internet sitelerinden yararlanmayı tercih ettiklerini, maarif müfettişlerinden rehberlik ve mesleki yardım almadıklarını belirtmişlerdir.

Bu yöndeki görüşlerini Y1 “*Bu süreçte biz müfettişlerden fazla yardım görmüyoruz. Çünkü biz planlanan değişimleri internetten ve televizyondan öğreniyoruz.*” Y6 “*Değişime ayak uydurmakta zorlansak ta bilgilenmek için interneti takip ediyoruz.*” Y10, “*Müfettişlerden bu konuda çok detaylı bir bilgi aldığımızı söyleyemem. Milli Eğitim Müdürlüğü’nün internet sitesinden okul müdürleri için yayınladığı duyurular bölümünden bilgileniyoruz.*” Y21, “*Maarif müfettişlerinden ziyade sosyal medyadan biz daha çok bilgi alıyoruz.*” olarak ifade etmiştir.

Elektronik ortamda bilgiye ulaşmanın daha kolay olduğu, bazı okul yöneticilerinin internetten yararlanmayı tercih ettikleri ve maarif müfettişlerinden olası değişimler hakkında rehberlik ve mesleki yardım almadıkları söylenebilir.

5.6.4. Donanımlı Müfettişler

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden Y15, Y18, Y26 diğer görüşlerin aksine eğitim ve okul sisteminde olası değişimlerle ilgili mesleki yardım ve rehberlik aldıklarını belirtmişlerdir. Bu yöneticiler yakın ve ortada vadede olabilecek değişimlerle ilgili mesleki yardım ve rehberlik aldıklarını ifade etmişlerdir. Yeni nesil müfettişleri daha donanımlı ve yapıcı bulduklarından bahsetmişlerdir.

Bu yöndeki görüşünü Y15, “*Önümüzdeki dönem ile ilgili duyular alıyoruz. Donanımlı, yeni nesil iseler soruyoruz bildikleri kadarı ile açıklıyorlar.*” Y18, “*Değişimleri en iyi takip eden maarif müfettişleri olduğu için duyduğumuz bir söylentiyle ilgili görüşerek “Hani böyle konuşuluyor, aslı nedir? Ve ya bunun uygulanabilirliği var mıdır? Ciddi midir? “ diye en azından gördüğümüzde soruyoruz.*” şeklinde belirtirken Y26, “*Eskiden müfettişler daha çok eleştirel bir gözle bakıyorlardı. Şu odaya geldikleri zaman her şeyi, her konuşmamızı tenkit ediyorlardı. Yeni göreve gelen maarif müfettişleri öyle değil daha donanımlı, insancıl, yaklaşımları yapıcı yardımcı olmaya meyilliler. Ondan dolayı biz geleceğe dair sorularımıza cevap almaya çalışıyoruz.*” şeklinde açıklamıştır.

Bazı maarif müfettişlerinin mesleki gelişimlerinin ve kişisel donanımlarının daha yüksek düzeyde olduğu, yöneticilere olası değişimler hakkında rehberlik ve mesleki yardım yapabildikleri söylenebilir.

Bu sorudan elde edilen tüm bulgular bir arada değerlendirildiğinde eğitim sistemimizin plansız değişimi, müfettişlerin soruşturmacı tavrı, yöneticilerin internetten yararlanmayı tercih etmesi nedenlerinden dolayı olası değişimler hakkında rehberlik ve mesleki yardım yapmadıkları sonucuna varılabilir.

Bu görüşlerin aksine bazı donanımlı müfettişlerin ise olası değişimler hakkında okul yöneticilerine rehberlik ve mesleki yardım yaptıkları söylenebilir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara, sonuçlarla ilgili alanyazına dayalı tartışmaya ve araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşlerin sonuçları ortaya konulmuştur.

Araştırmada, maarif müfettişlerinin güncel mevzuatı takip etmede zorlandıkları sonucuna ulaşılabilir. Maarif müfettişlerinin soruşturmacı yaklaşım ile hareket etmesi, zaman kısıtlılığı ve sayıca az olmaları nedeniyle değişen mevzuat hakkında okul yöneticilerine mesleki yardım yapamadıkları sonucuna varılabilir. Buna karşılık değişen mevzuat konusunda rehberlik ve mesleki yardım aldığını ifade eden yöneticilerin sene başında yapılan toplantılarda bilgilendikleri, müfettişler ile telefon görüşmesi yaptıkları sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin, değişen eğitim-öğretim teknolojileri konusunda müfettişlerden rehberlik ve mesleki yardım almak yerine konu ile ilgili görevli birime ve görevli formatöre başvurdukları sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin bazı maarif müfettişlerini eğitim teknolojileri konusunda yetersiz buldukları söylenebilir. Bununla birlikte bazı okul yöneticilerinin ise değişen eğitim teknolojileri konusunda mesleki yardım almak için telefon ile maarif müfettişlerine ulaştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada, bazı okul yöneticilerinin değişen öğretim programları ile ilgili mesleki yardıma ihtiyaç duymadıkları ya da Milli Eğitim Müdürlüğünde bulunan ilgili birime başvurdukları sonucuna varılabilir. Ayrıca müfettişlerin denetim etkinlikleri sırasında mesleki yardım yapmadıkları, hesap soran, açık arayan bir tavır sergiledikleri sonucuna ulaşılabilir. Buna karşılık bazı maarif müfettişlerinin okullara yapılan rehberlik ziyaretlerinde ve sene başında yapılan toplantılarda değişen eğitim ve öğretim programları konusunda mesleki yardım yaptıkları sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin değişen okul yönetimi hakkında toplantılara katıldıkları, kendilerini okul yönetimi konusunda yeterli gördükleri ve maarif müfettişlerinden mesleki yardım talep etmedikleri sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca maarif müfettişlerinin kurum denetimini, sorgulama havası içinde yaptıkları sonucuna varılabilir. Buna karşın bazı okul yöneticilerinin, maarif müfettişleri ile arkadaşlık ilişkilerinden yararlanarak mesleki yardım aldıkları sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada değişen eğitim politikaları hakkında maarif müfettişlerinin soruşturma ve rehberlik görevlerinin çeliştiği sonucuna varılabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin değişen eğitim politikaları hakkında diğer yönetici arkadaşları ile görüş alışverişi yaptıkları ve bundan dolayı maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıkları sonucuna varılabilir. Buna karşın “Değerler Eğitimi, Okullar Hayat Olsun, Hayat Boyu Öğrenme” gibi projeleri bazı maarif müfettişlerinin denetim etkinlikleri sırasında tanıttığı ve bilgilendirme yaptığı sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada maarif müfettişlerinin değişim öncesi bilgilendirilmedikleri, olası değişikliklerle ilgili okul yöneticilerine mesleki yardım ve rehberlik yapamadıkları sonucuna ulaşılabilir. Okul yöneticilerinin gelişmeleri internetten takip ettikleri sonucuna varılabilir. Buna karşın yöneticilerin bir kısmının bazı maarif müfettişlerini

donanımlı buldukları ve onlardan değişimlerle ilgili ön bilgi almaya çalıştıkları sonucuna varılabilir.

Aşağıda araştırmanın bütün bulguları bir arada değerlendirilmiştir:

Bu çalışmada; eğitim ve okul sistemindeki değişimlerin plansız ve sık yapıldığını belirten okul yöneticilerine göre; maarif müfettişlerinin eğitim ve okul sistemindeki değişimleri takip etmede bazen yetersiz kaldığı ve okul yöneticilerine her zaman mesleki yardım yapamadıkları sonucuna varılabilir. Bu çalışmanın sonuçları ile aynı doğrultuda Karabay ve Ak (2012), eğitim denetmenlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin yönetici görüşlerini saptamayı amaçladıkları çalışmada denetmenlerin değişimi yönetme yeterliklerinin bazı zamanlar olarak tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Akkan (2013)'in çalışmasında 4+4+4 eğitim modelinin değişim yönetimi bakımından “planlama” ve “hazırlık” aşamasının çok az düzeyde gerçekleştiği sonucu; Akdeniz (2009)'in çalışmasında “değişimlerin bakanlık tarafından çıkan yasal dayanaklardan kaynaklandığı, değişim uygulamalarında verilen doküman ve hizmetiçi seminerlerin yeterli görülmediği, değişim ve değişim sonuçlarına ilişkin geri dönütler verilmediği, değişimlerin yukarıdan aşağı zorla aktarıldığı, değişim sürecinde bürokrasinin fazla olduğu, yönetici ve öğretmenlerin iş yükünün arttığı” sonucu ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Sönmez (2005)'in çalışmasında değişim sürecinde okul yöneticilerinin çalışanlarını karar aşamasına katmaları gerektiği araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmada; okul yöneticilerinin değişimler hakkında internet ortamından faydalandıkları ve maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadıklarını sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuç; Yıldırım (2001)'in müfettişler ile öğretmenlerin iletişim teknolojilerinden faydalanarak görüşebileceğini belirttiği araştırması ile farklılık göstermektedir. Araştırmadaki bu farklılığın sebebi; okul yöneticilerinin iletişim aracı olan interneti, müfettişe ulaşmak amacıyla değil bilgiye anında ulaşmak amacıyla kullanmasından kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada; maarif müfettişlerinin denetim etkinlikleri sırasında inceleme-araştırma, soruşturma görevlerini daha fazla önemsemeleri, okul ziyaretlerini soruşturma havası içinde yapmaları ve yöneticilerde olumsuz imaj bırakmaları nedeniyle okul yöneticilerinin değişimler hakkında mesleki yardım almadığı sonucuna varılabilir. Araştırma sonucunu destekleyen bu çalışmalarda; Demir ve Tok (2015), açık arayan bir teftiş yerine mesleki gelişime katkı sağlayan denetmen rolü beklenildiğini ortaya koymuştur. Dinç (2016), yöneticilerin, müfettişler hakkında olumsuz düşünceye sahip olduğunu belirtmiştir. Bayar (2014) ise denetim etkinliklerinin soruşturma değil rehberlik amaçlı olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Tostensen (1991), maarif müfettişlerinin teftiş hizmetlerinde uygulaması gereken 12 davranış boyutu tespit etmiş, sonra hangi düzeyde kullanıldığını belirlemiştir. Araştırmada müdürler açısından “tüm davranış boyutlarının mevcut ve ideal durum için önemli olduğu” sonucuna varılmıştır. Bu araştırma okul yöneticilerinin, maarif müfettişlerinin davranışları önemsendiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmada; denetim hizmetlerinde maarif müfettişlerinin görev çeşitliliği ve müfettişlerin sayıca az olmaları nedeniyle zamanlarının kısıtlı olduğu söylenebilir. Maarif müfettişlerinin okul ziyaretlerinde zamanları az olması sebebiyle mesleki yardım yapamadıkları sonucuna varılabilir. Bu sonuç Şahin (2017), Aslanargun ve Tarku (2014)'ün çalışmaları ile benzeşmektedir. Şahin (2017)'in ilgili çalışmasında; maarif müfettişlerinin çok yoğun bir şekilde çalışmak durumunda kaldıkları için rehberlik faaliyetlerini yeterince yerine getiremediklerini tespit etmiştir. Benzer şekilde

Aslanargun ve Tarku (2014), çalışmalarında denetim süresinin çok kısa olduğu ve rehberlik boyutunun ihmal edildiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada; maarif müfettişlerinin soruşturma ve mesleki yardım görevlerinin birbiriyle çeliştiği, mesleki yardım görevinin teftiş hizmetlerinde zayıfladığı ve okul yöneticilerinin değişimler hakkında mesleki yardım almadığı sonucuna varılabilir. Alanyazında bu sonucu destekleyen araştırmalar mevcuttur. Kepenekçi (1995), çalışmasında soruşturma ve rehberlik-mesleki yardım görevlerinin çeliştiğini ortaya koymuştur. Turan (2012) çalışmasında, eğitim denetmenlerinin rehberlik-işbaşında yetiştirme ile soruşturma görevlerinin rol çatışmasına yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Memişoğlu ve Sağır (2008), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada müfettişlerin denetim sürecinde rehberlik ve işbaşında yetiştirme rollerini çaba gösterecekleri beklenen düzeyde yerine getirmedikleri sonucuna varmışlardır.

Bu araştırmada; değişen okul yönetimi, eğitim teknolojileri ve öğretim programı hakkında bazı okul yöneticilerinin kendilerini donanımlı gördükleri ve maarif müfettişlerinden mesleki yardım talep etmedikleri sonucuna varılabilir. Alanyazında bu sonuç ile örtüşen çalışmalar mevcuttur. Yıldız (2012)'in çalışmasında, yönetici algıları açısından okulda değişim ihtiyacını belirleme, okulu değişim sürecine hazırlama, okulda değişimi uygulama boyutlarında çok yeterli; okulda değişimi değerlendirme boyutunda pek çok yeterli oldukları bulgusu ile okul yöneticilerinin değişim sürecinde kendilerini nasıl algıladıklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Ak (2006)'ın öğretmen algılarına göre yöneticilerin, değişim yönetiminin tüm boyutlarına ilişkin yeterlilikleri orta düzeyde olduğu bulgusu; Argon ve Özçelik (2006)'in öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecine hazırlanma, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında orta düzeyde oldukları bulgusu; Baş (2018)'in öğretmen algılarına göre yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliği orta düzeyde bulgusu okul yöneticilerinin değişimle ilgili bazı konularda kendilerini yeterli gördükleri bulgusunu desteklemektedir. Ayrıca Klecker ve Loadman (1999), yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin değişimler hakkında olumsuz duyguları olsa da değişiklikleri uygulayabileceklerini; Newmann (1998) ise eğitimde değişimlerin uygulayıcıları olarak okul yöneticilerinin önemli bir konumda olduklarını belirtmiş; bu konuda donanımlı ve yeterli olmalarının önemini ortaya koymuştur.

Bu araştırmada; bazı okul yöneticilerinin maarif müfettişlerini değişen eğitim teknolojileri hakkında yetersiz görmesi nedeniyle mesleki yardım talep etmedikleri sonucuna varılmıştır. Alanyazın incelendiğinde bu sonuçlarla örtüşen çalışmaların yer aldığı görülmüştür. Korkmaz (1998)'in araştırma sonucunda; yönetici teftişine ilişkin “fiziki durum, eğitim-öğretim, yönetim ve büro işleri” alanlarındaki teftişlerini tam olarak yerine getiremedikleri, yönetici teftişlerinde yetersiz oldukları tespit edilmiştir. Benzer şekilde Özdemir ve Seraslan (2012)'in müfettişlerinin kendileri hakkında görüşlerini içeren çalışmasında; müfettişlerin rehberlik ve iş başında yetiştirme çalışmaları sırasında gerekli bilgi birikimine ve donanımına sahip olmadıkları, çok çeşitli görev alanlarının tekrar yapılandırılarak branşlaşma yoluna gidilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bozak (2017), müfettişlerin görüşlerini aldığı çalışmada “ideal müfettişin bilgili, donanımlı, iletişim becerilerine sahip, mesleğin misyonu ve gerekliliklerine uygun hareket edebilmesi gerektiği” bulgularına ulaşmıştır. Müfettişlerin kendi algılarına göre daha donanımlı olmak istemeleri araştırmanın bu sonucunu destekler niteliktedir. Buna karşılık Aküzüm ve Özmen (2013), taradıkları 18 tane lisanüstü tezde müfettişlerin kendi yeterliklerini yüksek seviyede bulduklarını tespit etmişlerdir. Olgun (2005)'un çalışmasında ise okul yöneticisi görüşlerine göre müfettişlerce yapılan “fiziksel denetim ve yönetim işlerine dayalı denetimin” okullarda

oldukça yapılabildiği, eğitim-öğretim sürecine dair denetimin ise orta düzeyde yapılabildiği tespit edilmiştir. Araştırma konusu ile örtüşmeyen bu sonuçların nedeni maarif müfettişlerinin değişimler hakkında mesleki yardım yapmada daha yetersiz olması gösterilebilir.

Araştırmada; bazı okul yöneticilerinin değişimler ile ilgili yaşadıkları belirsizlikleri meslektaşlarına danışarak çözdükleri ve maarif müfettişlerinden mesleki yardım talep etmedikleri sonucuna ulaşılabilir. Araştırmanın okul yöneticilerinin değişimler hakkında sorun yaşadıkları konularda birbirleri ile istişare yaptıkları sonucu; Tekin Bozkurt (2015)'un çalışmasında yöneticilerin problemleri meslektaşlarıyla görüş alışverişi yaparak çözmeye çalıştıkları bulgusu ile örtüşmektedir.

Bu araştırmada; bazı okul yöneticilerinin, eğitim ve okul sistemindeki değişimlere ilişkin bilgilendirmeyi Milli Eğitim Müdürlüğünün ilgili biriminin görevli eğitimci personelinden ve ilgili birimlerin yaptıkları okul yöneticisi toplantılarından aldıkları söylenebilir. Değişimler hakkında bilgiye başka kaynaklardan ulaşan okul yöneticilerinin, maarif müfettişlerinden mesleki yardım talep etmediği sonucuna varılabilir.

Bu araştırmada eğitim ve okul sistemindeki değişimler hakkında mesleki yardım aldığını belirten okul yöneticileri az da olsa mevcuttur. Mesleki yardım aldığını belirten bazı okul yöneticileri; sosyal ilişkilerinin güçlü olduğunu, iletişim konusunda sorun yaşamadıklarını, maarif müfettişleri ile bireysel arkadaşlıkları olduğunu, iş hayatı dışında da görüşmelerini ifade etmişlerdir. Bu yöneticilerin eğitim ve okul sistemiyle ilgili değişimler hakkında telefon ile iletişime geçerek görüşme yaptıkları ve maarif müfettişlerinden mesleki yardım aldıkları sonucuna varılabilir. İlgili alanyazına bakıldığında bu sonucu destekleyen çalışmaların olduğu görülmüştür. Yıldırım (2001), iletişim araçlarından telefon ve internet ortamından yararlanarak müfettişlerin öğretmenlerle iletişim kurabileceği değerlendirmesini yapmıştır. Ünal ve Özasan (2017)'in yaptığı çalışmada; okul yöneticilerinin, maarif müfettişi ile yakınlık kurmak ve onları hoş tutmak gibi taktikler kullandıkları bulgusu; okul yöneticilerinin müfettişler ile güçlü bir iletişim kurarak mesleki yardım almak istediği şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde Ateş (2008) araştırmasında; okul yöneticilerinin, maarif müfettişlerinden insancıl yeterliklerini geliştirmesini beklediği bulgusunu ortaya koymuştur. Sağır vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada müfettişin “kişilik” boyutunda tarafsız, nazik, anlayışlı, saygılı; “sosyal” boyutta ise müfettişin hoşgörülü, yapıcı, önyargısız olması gerektiği tespit edilmiştir. Kişilik boyutunda ve sosyal boyutta olumlu özelliklere sahip müfettişler ile okul yöneticilerinin daha kolay iletişime geçebileceği ve değişimler hakkında mesleki yardım isteyebileceği ileri sürülebilir. Britton, Goodman ve Rak (2002), tarafından yapılan araştırmada ise, çalışma grubunun teftiş kavramı ile “kontrol, yardım, danışmanlık ve kaygı” gibi kavramları ilişkilendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, teftişin bir karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı danışmanlık süreci gibi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak maarif müfettişleri ile olumlu ilişkiler geliştiren, iletişime geçen okul yöneticilerinin daha fazla mesleki yardım talep edebileceği söylenebilir.

Araştırmada, okul bölgelerinde sene başında maarif müfettişleri tarafından yapılan toplantılara katılan bazı okul yöneticilerinin değişimler hakkında mesleki yardım aldığı sonucuna varılabilir. İlgili alanyazına bakıldığında bu sonuçlarla örtüşen çalışmalara rastlanılmıştır. Allen (2015) yaptığı çalışmanın sonucunda; okul yöneticilerinin kaliteli bir eğitim ortamı sağlamaları için yeterlik ve tecrübe faktörlerinin en üst derecede olması gerektiğini tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin ve müfettişlerin yeteneklerini geliştirmeleri için “konferans, seminer” gibi eğitim

programlarına katılmaları önermiştir. Benzer şekilde Uçar (2017), eğitimin paydaşları olan maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenler ile yaptığı araştırmada hizmet içi eğitimlerinin mesleki açıdan katkı sağladığı sonucuna varmıştır.

Bu araştırmada bazı maarif müfettişlerinin okul yöneticilerine Türk eğitim politikasında benimsenen güncel projelerle ilgili bilgilendirme yaptığı sonucuna varılabilir. “Değerler Eğitimi, Okullar Hayat Olsun, Hayat Boyu Öğrenme” gibi projelere Milli Eğitim politikaları kapsamında artı değer verildiği, bazı maarif müfettişlerinin de denetim etkinlikleri sırasında bu tür projeleri tanıttığı ve bilgilendirme yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın ana problem cümlesi olan eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşlerin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmada; değişimler hakkında okul yöneticilerinin çoğunlukla maarif müfettişlerinden mesleki yardım almadığı sonucuna varılabilir. Araştırmada eğitim ve okul sistemindeki değişimler hakkında mesleki yardım almama nedenleri arasında; maarif müfettişlerinin değişimlerden önce bilgilendirilmemesi; maarif müfettişi-okul yöneticisi ilişkilerinin kısıtlı ve sağlıklı oluşu; maarif müfettişlerinin teftiş etkinliklerini sorgulama havası içinde yapmaları; maarif müfettişlerinin bazı konularda yetersiz ve donanımsız görülmeleri; okul yöneticilerinin değişimler hakkında bilgiye başka kaynaklardan ulaşmaları ve okul yöneticilerinin maarif müfettişinden mesleki yardım talep etmede isteksiz olmaları sıralanabilir. Burgaz (1995) tarafından yapılan çalışmada, bu sonuçları destekleyen bulgulara rastlanmıştır. Ayrıca okul yöneticisi mesleki yardım ihtiyacını talep etmekten kaçınmamalıdır (Başar, 2000). Alanyazın incelendiğinde müfettişlerin mesleki yardım görevine ilişkin çok az çalışmaya rastlanmıştır. Mesleki yardım görevi ve eğitim sistemindeki değişimler konusunu birlikte inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut araştırmanın alanyazındaki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Çalışmaların genelde müfettişlerin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemeye yönelik olduğu görülmüştür. Taymaz (2015) ve Kepenekçi (1995), ilgili yasal dayanaktan yola çıkarak rehberlik ve mesleki yardım görevini birlikte ifade ettiği için bazı araştırmaların rehberlik rolünü inceleyen sonuçları tartışılmıştır. Ayrıca literatürde rehberlik çalışmalarının yetersiz olduğu sonucuna ulaşılan birçok çalışmaya rastlanılmıştır (Gürer, 2017; Demirdağ vd., 2017; T. Bayar, 2017; Can ve Gündüz, 2016; Aslantaş, 2007; Özdoğan ve Korkmaz, 2005). Benzer şekilde Alarcao (2009), çalışmasında müfettişlerin, öğretmenlere destek verme ve fikirler sunma hususunda yardım yapmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Buna karşılık farklı olarak alanyazında maarif müfettişlerinin eğitim çalışanlarına rehberlik ve mesleki yardım yaptığı sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Gökyer ve Namlı (2015), maarif müfettişlerince yapılan kurum denetimlerine yönelik okul yöneticileri algılarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasında; müfettişlerin bütün boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde denetim yaptıkları sonucuna ulaşmıştır. Tüfekçi (2014) araştırmasında; il eğitim denetmenlerinin üstlendikleri “mesleki yardım ve rehberlik” rollerini “oldukça” düzeyinde bulduklarını tespit etmiştir. Korkmaz (2007)’in çalışmasında; yönetici ve öğretmen görüşlerine göre müfettişlerin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri “çok” olarak tespit edilmiştir.

Alanyazında yer alan çalışmalar arasında farklılıklar olmasının sebebi; araştırmanın yöntemi, kullanılan veri toplama araçlarının yapısı, araştırmaların yapıldığı bölgelerin ve okulların özellikleri arasındaki değişiklikler gösterilebilir.

6.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Plansız ve sık yapılan değişimlerden dolayı müfettişlerin değişimlerle ilgili gelişmeleri takip etmekte zorlandığı sonucuna varılmıştır. Maarif müfettişleri, değişim öncesi hizmet içi eğitime alınabilirler.
- Araştırmada maarif müfettişlerinin soruşturma ve mesleki yardım görevlerinin çeliştiği sonucu varılmıştır. Görev boyutları farklı denetim grupları oluşturulabilir ya da müfettişler farklı görev alanlarında uzmanlaşabilirler.
- Teftiş hizmetlerinde mesleki yardım görevinin ihmal edilmemesi için okul yöneticileri, mesleki yardıma ihtiyaç duydukları konuları önceden rapor şeklinde sunup, rehberlik ve teftiş gruplarına iletebilirler.
- Okul yöneticilerinin bilgiye ulaşmak için internetten yararlanması nedeniyle dijital platformda e-müfettişlik gibi uygulamalar açılabilir.
- Rehberlik ve mesleki yardım görevinin sürekliliğini sağlamak için değişimler konusunda her müfettişin danışmanlığını yürüttüğü sabit bir okulu olabilir.
- Maarif müfettişlerinin iş yükünün fazla olması nedeniyle sistemde görev yapan müfettiş sayısı artırılabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma Kahramanmaraş ili merkez ilçelerde ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelinde farklı okul türlerini kapsayan bir çalışma yapılabilir.
- Nitel araştırma yöntemi kullanılan araştırma nicel veya karma yöntemler kullanılarak gerçekleştirilebilir.
- Çalışma grubuna müfettişler ve öğretmenler katılarak araştırmada çeşitlilik sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A., 1995. “2020 Yılında Benim Okulum”, Eğitim Yönetimi Dergisi, 1 (1), ss. 7–21.
- AÇIKGÖZ, S., 2001. “Türk Ulusal Eğitiminde Teftiş Sisteminin Yapısı, İşleyişi, Sorunlar ve Öneriler”, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Ankara, ss. 167-181.
- AK, M., 2006. “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AKAN, D., 2007. “Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Erzurum İli Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- AKCAN, F., 2016. “Eğitimde Etkili Bir Okul Değişimi İçin Okul Liderliği: Okul Liderliğine İlişkin Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- AKÇADAĞ, T., 2003. “Denetimde Açıklık İlkesi”, Eğitim Araştırmaları Dergisi, 3 (11), ss. 9-15.
- AKDENİZ, T., G., 2009. “Ortaöğretim Kurumlarındaki Eğitim Programlarında Yapılan Değişimlere Yönetici ve Öğretmenlerin Uyumunda Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKKAN, E., 2013. “4+4+4 Eğitim Modelinin Değişim Yönetimi Bakımından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- AKSOY, İ., 2005. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AKÜZÜM C. ve ÖZMEN F., 2013. “Eğitim Denetmenlerinin Rollerini Gerçekleştirme Yeterlikleri Bir Meta-Sentez Çalışması”, Erzurum Kültür Eğitim Vakfı Akademi Dergisi, 17 (56), ss. 97-120.
- ALARCAO, I., 2009. “Teacher Education And Supervision: A New Scope”, Educational Sciences Journal, 1 (8), ss. 109-117.
- ALLEN, A. A., 2015. “Effective School Management and Supervision: Imperative for Quality Education Service Delivery”, An International Multidisciplinary Journal. 9 (3), ss. 62-74.
- ARASTAMAN, G., ÖZTÜRK FİDAN, İ., ve FİDAN, T., 2018., “Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15 (1), ss. 37-75.
- ARGON, T. ve ÖZÇELİK, N., 2008. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (16), ss.70-89.
- ARIKAN, S., 1994. “Değişim Önderliği”, Verimlilik Dergisi, 1 (2), ss. 139-148.
- ARSLAN, M., 2001. “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Yönetim ve Organizasyon, Ed.: S. Güney Nobel Yayıncılık, Ankara, 580s.
- ARSLANTAŞ, H. İ., 2007. “Maarif Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rollerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Bir Model

- Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- ARSLANTAŞ, H. İ. ve GEDİKOĞLU, T., 2007. “Süreç Odaklı Mesleki Yardım Ve Rehberlik”. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Gaziantep.
- ASLANARGUN, E. ve GÖKSOY S., 2013. “Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır?”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, ss. 98-121.
- ASLANARGUN, E. ve TARKU, E., 2014. “Öğretmenlerin Mesleki Denetim ve Rehberlik Konusunda Müfettişlerden Beklentileri”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(3), ss. 281-306.
- ATEŞ, B., 2008. “Okul Yöneticilerinin İlköğretim Müfettişlerinin Yeterliklerine İlişkin Görüş ve Beklentileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- AYDIN, A., 1998. “Şûra Kararlarının Demokratiklik ve Bilimsellik Nitelikleri”, Eğitim ve Bilim Dergisi, 22 (107), ss. 4-7.
- AYDIN, İ., 2013, Öğretimde Denetim, Pegem Akademi, Ankara, 264s.
- AYDIN, M., 2011. Çağdaş Eğitim Denetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 560s.
- AYKAÇ, B., 1991. “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, Amme İdaresi Dergisi, 24 (2), ss. 94-97.
- AYPAY, A. (2016), Türkiye'de Eğitim Yöneticileri ve Maarif Müfettişleri, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 122s.
- AYSEVENER, K., 1994. “Tarihte Yöntem Sorunu ve Fenomenoloji”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi, 1 (15), ss. 23-30.
- BAL, H., 2016. Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Sentez Yayın, İstanbul, 412s.
- BALCI, A., 1995. Örgütsel Gelişme, Pegem Yayınevi, Ankara, 296s.
- _____, 2000. Örgütsel Gelişme, Pegem Yayıncılık, Ankara, 296s.
- BALCI, B., 2007. “Maarif Müfettişleri ve İlköğretim Okulu Müdürlerinin: Maarif Müfettişlerinin Rehberlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Algıları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- BAŞ, G., 2018, “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerde Görülen Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- BAŞAR, H., 1998. Eğitim Denetçisi Rollerini Yeterlilikleri Seçilmesi Yetiştirilmesi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 225s.
- _____, 2000. Eğitim Denetçisi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 184s.
- BAŞARAN, İ. E., 2000. Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Umut Yayın Dağıtım, Ankara, 29s.
- _____, 2004. Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 408s.
- BAYAR, A., 2014. “İlkokul Müdürlerinin Kurum Denetiminde Maarif Müfettişlerinden Beklentilerine İlişkin Görüşleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- BAYAR, T., 2017. “Maarif Müfettişlerinin Sınıflarda Uyguladığı Rehberlik ve Denetim Uygulamalarının Kaldırılmasına İlişkin Öğretmen Okul Müdürü

- ve Maarif Müfettişlerinin Görüşleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- BOLATOĞLU, F., 1985. “Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Birimlerinde Teftiş Sistemi”, TODAİE Uzmanlık Tezi, Ankara.
- BOZAK, A., 2017. “Maarif Müfettişlerinin Denetim Sistemi Hakkında Yapılan Yasal Düzenlemelere ve Müfettişlik Mesleğine İlişkin Görüşleri”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (38), ss. 90-110.
- BRİTTON, J., JANET M.G., ve CARL F.R., 2002. “Presenting Workshops on Supervision: A Didactic –Eperiential Format”, Counselor Education and Supervision, 42 (1), ss. 31-39.
- BURGAZ, B., 1995, “İlköğretim Kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(11), ss. 127-134.
- BURNES. B., 2009, “Managing Change. Fifth Edition Pearson Education Limited”, Essex, 632s.
- BURSALIOĞLU, Z., 2010. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi, Ankara, 256s.
- CAN, E., ve GÜNDÜZ, Y., 2016. “İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin, Maarif Müfettişleri ve Okul Müdürlerinin Yapmış Olduğu Rehberlik Çalışmalarından Yararlanma Düzeylerinin İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 22 (1), ss. 1-28.
- CAN, N., 2002. “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi, Milli Eğitim Dergisi”, 1(155-156), ss. 89-98.
- CENGİZ, C., 1992. Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi, MEB Basımevi, Yayın No: 2626, İstanbul.
- CENKER, B., 2008. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CEYHAN, E. ve SUMMAK, M. S., 1999. “Haşlanmış Kurbağa ve Değişim Yönetimi”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20 (20), ss. 521-544.
- CRESWELL, J. W., 2013. Nitel Araştırma Yöntemleri, Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir, Siyasal Kitapevi, Ankara, 343s.
- ÇALIK, T., 2006. “Eğitimin Sosyal Temelleri”, Eğitim Bilimine Giriş, Ed.: L. Küçükahmet, Nobel Yayıncılık, Ankara, 308s.
- ÇELİK, V., 1999. “Eğitim Yönetiminin Yetiştirilmesi”, Eğitim Bilim Dergisi, 15 (80), ss. 43-47.
- DEMİR, M., ve TOK, T. N., 2016. “Lisansüstü Öğrenci Görüşlerine Göre Eğitim Denetimi”, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6 (2), ss. 102-125.
- DEMİRDAĞ, S., ECER, E., AYDOĞAN, K. ve TUNÇ, Ş., 2017. “Öğretmenlerin Milli Eğitim Müfettişlerinin Okul Yönetimine Yönelik Rehberlik Rollerine İlişkin Algıları”, Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi, 5 (1), ss. 89-101.
- DİCLE, Ü. ve DİCLE, A., 1973, “Örgütsel Değişim”, Verimlilik Dergisi, 2 (3), ss. 32-46.
- DİNÇ, M. 2016. “Okul Müdürlerinin Maarif Müfettişlerine İlişkin Görüşlerinin Meteforik Olarak İncelenmesi (Denizli İli Merkezefendi İlçesi Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- DOĞANAY, E., 2006. "Taşra Birimlerindeki İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Teftiş Hizmetlerinin Karşılaştırılması (Van İl Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- DOLAŞIR, S., 2005. "Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri", Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 3 (1), ss. 11-15.
- DURNALI, M. ve LİMON, İ., 2018. "Çağdaş Türk Eğitim Denetimi Sistemi (Değişimler ve Yasal Dayanakları)", Kastamonu Eğitim Dergisi, 26 (2), ss. 413-425.
- EBA 2019. (Eğitim Bilişim Ağı), <http://www.eba.gov.tr/hakkimizda> (30. 03.2019).
- ERDOĞAN, İ., 2002. Eğitimde Değişim Yönetimi, PegemA Yayıncılık, Ankara, 144s.
- ERGÜNEŞ, Y. ve OVALI, Ç., 2011. "Müfettişlerin Rehberlik Rollerini Yerine Getirmelerine İlişkin Müfettiş ve Öğretmen Görüşleri", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (25), ss. 30-53.
- FATİH, 2019. Eğitimde Fırsatları Artırma Teknolojiyi İyileştirme Hareketi Projesi, <http://fatihprojesi.meb.gov.tr>, (30.04.2019).
- GENÇ, N., 2007. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 416s.
- GÖKYER, N., ve NAMLI, A., 2015. "Yöneticilerin Maarif Müfettişlerince Yapılan Kurum Denetimine Yönelik Algıları", Electronic Turkish Studies, 10 (11), ss. 707-724.
- GÖNÜLAÇAR, Ş., 2018. "Eğitim Denetiminde Dönüşüm Sancısı", Eğitime Bakış, 1 (42), ss. 88 - 97.
- GÜÇLÜ, N. ve ŞEHİTOĞLU, E., 2006. "Örgütsel Değişim Yönetimi", Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (13), ss. 240-255.
- GÜNDÜZ, Y., 2012. "Eğitim Örgütlerinde Denetimin Gerekliği: Kuramsal Bir Çalışma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (34), ss. 1-6.
- GÜRER, G. T., 2017. "Maarif Müfettişlerinin, İlkokul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimine Katkısının Belirlenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- HELVACI, M. A., 2005. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 296s.
- İMREN, S., 2017, "Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminde Maarif Müfettişlerinin Eğitim-Öğretim ile İlgili Rehberlik Rollerini (Van İli Çaldıran İlçesi Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- KARABAY, Ö. ve AK, Ö. F., 2012. "İl Eğitim Denetmenlerinin Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri", IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Kitabı, Temsen, Ankara, ss 22-54.
- KARAGÖZOĞLU, G., 1972. Türk Eğitim Düzeninde Bakanlık Müfettişlerinin Rolünün Araştırma Özeti. MEB PAK Dairesi, Ankara.
- KARASAR N., 1994. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Araştırma Eğitim Danışmanlık, 5. Basım, Ankara.
- KAVRAYICI, C., 2013, "İl Eğitim Denetmenlerinin Rehberlik ve İş Başında Yetiştirme Görevleri İle İlgili Görüşlerine Dayalı Eğitim İstekliliklerinin Belirlenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- KAYIKÇI, K. Ve EMİROĞLU, S., 2012. “Denetmen Rollerine Göre Oluşturulmuş Denetim Gruplarının Uygulamalarının İncelenmesi”, IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Kitabı, Temsen, Ankara, ss. 55-79.
- KEPENEKÇİ, Y., 1995. “Teftişin Yasal Dayanakları ve Maarif Müfettişlerinin Görevleri”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 28 (2), ss. 125-145.
- KLECKER, B. M., ve LOADMAN, W.E., 1999. “Measuring Principals’ Openness To Change On Three Dimensions: Affective, Cognitive And Behavioral”. Journal of Instructional Psychology, 26(4), ss. 213-226.
- KICIOĞLU, B., 2010. “İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- KOÇEL, T., 2007. İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, Beta Basım, İstanbul, s. 569.
- KORKMAZ, İ., 1998. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müfettişlerin Yönetici Teftiş ve Değerlendirme Etkinliklerine İlişkin Görevleri”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KORKMAZ, M., ve ÖZDOĞAN, O., 2005. “İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyleri”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3 (4), ss. 431-443.
- KORKMAZ, M., 2007. “İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- KÖROĞLU, H. ve OĞUZ, E., 2011. “Maarif Müfettişlerinin Rehberlik Rollerine Yönelik Öğretmen, Yönetici ve Maarif Müfettişi Görüşleri”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1 (2), ss. 8-25.
- MEB, 2019. Bakanlık Maarif Müfettişleri Görev Standartları, https://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_06/19145017_BakanlYk_Maarif_MuYfettisYleri_GoYrev_StandartlarY.pdf (24.06.2019)
- _____, 2019. Haber Arşivi http://www.meb.gov.tr/meb_ortaogretim_tasarimi.php (25.05.2019).
- _____, 2019. Haber Arşivi, <http://www.meb.gov.tr/bir-milyon-ogretmen-bir-milyon-fikir/haber/17150/tr> (16.03.2019).
- _____, 2018. 2023 Eğitim Vizyonu. http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf (01.03.2019)
- _____, 2017. Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Görev, Yetki, Sorumluluk Ve Çalışma Esaslarına Dair Yönerge. https://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_07/04160948_yonerge.pdf (15.03.2019)
- _____, 2016. Rehberlik Ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/03/20160316-7.htm> (16.03.2019).
- _____, 2014. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, https://mus.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_12/07045009_norm_kadro_yonetmenligi_yenisi.pdf (15.03.2019)

- MEMİŞOĞLU, S. ve SAĞIR, M., 2008. “İlköğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin İşbaşında Yetişmelerinde Müfettişlerin Denetim Rolüne İlişkin Yönetici Algıları”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (2), ss. 69-84.
- MEMİŞOĞLU, S. P., 2001. “Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- _____, 2013. “Okulda Yönetim Süreçleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ed.: N. Can, Pegem Akademi, Ankara, ss.128-154.
- MERRIAM, S., 2018. Nitel Araştırma, Çev. Ed. S.Turan, Nobel Yayınları Ankara, 292s.
- NEWMANN, F., 1998. “Center On Organization And Restructuring Of School Activities And Accomplishments”, Washington Geographic Publishing, Washington, s.185.
- OLGUN, R., 2005. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdür ve Müdür Yardımcılarının İlköğretim Müfettişlerinin Yapmış Olduğu Denetim Etkinliklerine İlişkin Görüşleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- ÖZDEMİR, S., 2000a. Eğitimde Örgütsel Yenileşme. PegemA Yayıncılık, Ankara, 188s.
- _____, 2000b. Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, Pegem Yayıncılık, Ankara, 268s.
- ÖZDEMİR, T. ve SERASLAN, D., 2012. “İl Eğitim Denetmenlerinin Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Kitabı, Temsen, Ankara, ss. 118-129.
- PEKER, Ö., 1995. Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. TODAİE Yayını No: 258, Ankara, 264s.
- RESMİ GAZETE, 2018. Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (1). T. C. Resmi Gazete, 30474, 10.07.2018 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/02/20190205-7.pdf>, (16.03.2019)
- RYE, C. (1996). Change Management. London: Kogan Page Limited, 134s.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. 2005. Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 370s.
- SAĞIR M., GÖKSOY, S., ve DÖŞ, İ., 2012. “Ortaöğretim Kurumları Rehberlik ve Denetiminden Sorumlu Müfettişlerde Olması Gereken Niteliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri”, IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Kitabı, Temsen, Ankara, ss. 140-145.
- SÖNMEZ, Y., 2005. “Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- SU, K., 1974. Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- ŞAHİN, İ., 2017, “Eğitim Müfettişlerinin Öğretmenlere Rehberlik Etme Görevlerini Yerine Getirme Durumu”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 37 (1), ss. 263-288.
- TAYMAZ, H., 2000. Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 273s.

- _____, 2015. Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 252s.
- TEKİN BOZKURT, A., 2015. “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Durumları ve İlgili Temel Etkenlerin İncelenmesi (Fatih Projesi Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- TDK, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://tdk.gov.tr/> (15.04.2019).
- TOKAT, B.,1998. Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Kütahya.
- TOPRAK, M., 2015. “Öğretmenlerin Eğitimsel Değişime Katılım ve Bağlılık Algıları: Kamu Okullarında Bir Karma Yöntem Çalışması”, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- TOSTENSEN, H., 1991. “The Importance of Twelve Dimensions of Effective Supervisory Practice Derived from Educational Literature as Perceived by Selected Superintendents”, ProQuest Dissertations and Theses, Vol. 0514, 265s.
- TÖREMEN, F., 2002. “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (1), ss. 185-202.
- _____, 2013. “Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ed.: N. Can, Pegem Akademi, Ankara, ss. 266-282.
- TURAN, F., 2012. “İl Eğitim Denetmenlerinin Soruşturma Görevleri” , IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Demetimi Kongresi Bildiri Kitabı, Temsen, Ankara, ss. 325-343.
- TUTİ, G., 2016, “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- TÜFEKÇİ, N., 2014. “İl Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Yardım Ve Rehberlik Görevlerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Diyarbakır Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- TÜRNÜKLÜ, A., 2000. “Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1 (24), ss. 543-559.
- UÇAR, R., 2017. “Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, International Journal of Human Sciences, 14 (4), ss. 4725-4741.
- ULUĞ, F., 1998. “Eğitim Sisteminde Değişme, Yapısal Uyum Sorunları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4 (2), ss. 153-166.
- ÜNAL, A. ve ÖZASLAN, G., 2017. “Okul Yöneticilerinin Maarif Müfettişlerine Yönelik Etkileme Taktikleri”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13 (1), ss. 176-195.
- YENİPİNAR, Ş., 2018. “Eğitimde Denetim Sisteminin Yasal Dayanakları, Örgüt ve Yönetim Yapısı, Maarif Müfettişlerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi”, Eğitimde Denetim ve Değerlendirme, Ed.: M.Sağır ve S. Göksoy, Pegem Akademi, Ankara, 382s.
- YILDIRIM, B., 2011. “İlköğretimde Denetimin Etkililiği İçin Yeni Bir İletişim Modeli Önerisi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (1), ss. 213-224.

- YILDIRIM A. ve ŞİMŞEK H., 2011. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 427s.
- YILDIZ, K., 2012. “Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri”. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”, 12 (2), ss. 177-198.



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Ebru Can BİÇKES
Doğum Yeri : Kahramanmaraş

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri
Ana Bilim Dalı
Doktora Öğrenimi :
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : Okul Yöneticilerinin Son Dönem Eğitim
Politikaları Hakkında Görüşleri (Yayın Yeri:10.
Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep,
07.05.2015)

Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Hacıbrahimuşağı İlkokulu
Çağlayan Çataloluk İlkokulu
Hacımustafa İlkokulu

İletişim

E-Posta Adresi : ebrubickes@gmail.com
Tarih : Temmuz 2019

EKLER

EK 1: GÖRÜŞME SORULARI

Genel Açıklama: Bu araştırma eğitim ve okul sistemindeki değişimler konusunda okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden aldıkları mesleki yardıma ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Görüşleriniz, cevaplama gösterdiğiniz ilgi, araştırmanın geçerlik ve güvenirlik düzeyini yükseltecektir. Görüşme formunda bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve başka hiçbir amaç güdülmeden bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.

Araştırma sürecine katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ebru Can BİÇKES
Yüksek Lisans Öğrencisi

EĞİTİM VE OKUL SİSTEMİNDEKİ DEĞİŞİMLER KONUSUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN MAARİF MÜFETTİŞLERİNDEN ALDIKLARI MESLEKİ YARDIMA İLİŞKİN YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1. Türk Milli Eğitim ve okul sistemindeki değişimler beraberinde mevzuat değişikliklerini de getirmektedir. Değişen Milli Eğitim mevzuatı hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
2. Değişen ve gelişen eğitim-öğretim teknolojileri hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
3. Değişen eğitim-öğretim programları hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
4. Değişen ve gelişen okul yönetimi hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
5. Milli Eğitim Bakanlığının değişen eğitim politikaları hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Aldığımız mesleki yardımlar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
6. Eğitim ve okul sisteminde yakın ve orta vadede olası değişimler hakkında maarif müfettişlerinin mesleki yardım görevi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Maarif müfettişleri size hangi konularda mesleki yardım yapmaktadırlar?

EK 2:
ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü


Sayı :81100045-770-791
Konu : Ebru Can BIÇKES

.../05/2013

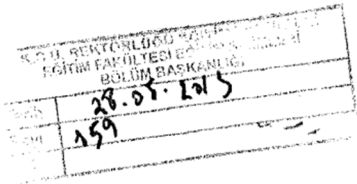
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA


Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 21.05.2013 tarih ve 3425 sayılı yazısı ile Kahramanmaraş Valiliği, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 15.05.2013 tarih ve 35776031/605/980917 sayılı "uygundur" yazısı ek'te sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Doç.Dr. 
Enstitü Müdürü

Eki: 1 Adet İlgili yazı




28.05.2013





T.C.
KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 35776031/605/980917
Konu: Anket Uygulaması (Ebru Can BİÇKES)

15/05/2013

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
KAHRAMANMARAŞ

İlgi: a) 02/05/2013 tarihli ve 3085 sayılı yazı.

b) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri hakkındaki 2012/13 nolu Genelge.

Üniversiteniz Sosyal Bilimsel Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Ebru Can BİÇKES'in "İlköğretim Kurumları (İlkokul ve Ortaokul) Yöneticilerinin Eğitim ve Okul Sisteminin Değişimi Sürecinde İl Eğitim Denetmenlerinden Aldıkları Mesleki Yardıma İlişkin Görüşleri" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formunu" Müdürlüğümüze bağlı ilk ve ortaokullarda uygulanması Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

T.C. K.S.Ü.	
TARİH	17.05.2013
SAYI	7096
DAĞITTIĞI BİRİM	

0-1-0-0-0-0
17.05.13
18

Mesut ALKAN
Millî Eğitim Müdürü

19.05.13
S. Arıkan

Gözetim
Abdurrahim KÖRER
ŞEF

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2dbc-9f38-3184-b5d8-d0bb kodu ile yapılabilir.

Yenişehir Mahallesi Cahit Zarifoğlu Caddesi
46100/ KAHRAMANMARAŞ
e-posta: strateji46@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Cengiz ARIK (Şef)
Tel: 0 344 223 50 17 Dâhili: 119
Faks: 0 344 223 54 63