

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN TEFTİŞ GRUPLARINI
GRUP ve TAKIM ÖZELLİKLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRMELERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Zeki GENÇ**

97343

**Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Teftişi
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Aysun ÖZYURT**

MART 2000

**TEC. MÜHÜR İLKÖĞRETİM KURULU
DEĞERLENDİRME MERKEZİ**

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN TEFTİŞ GRUPLARINI
GRUP ve TAKIM ÖZELLİKLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRMELERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Zeki GENÇ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ
Yüksek Lisans İçin Öngörülen Çalışmaların
Bir Bölümü Karşılanmak Üzere Hazırlandı.**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Teftişi
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aysun ÖZYURT**

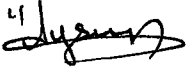
MART 2000

**İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN TEFTİŞ GRUPLARINI
GRUP ve TAKIM ÖZELLİKLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRMELERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

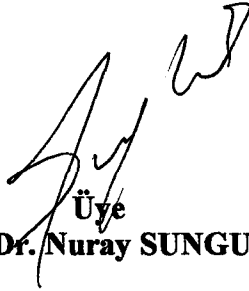
Tezi Hazırlayan :Zeki GENÇ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 28.03.2000 –00/4



Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Aysun ÖZYURT



Üye

Prof. Dr. Nuray SUNGUR



Üye

Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU

MART 2000

ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin; kendi gruplarının grup ve takım özelliklerine, çalışmalarının eğitim ve teftişin kalitesini yükselttiğine ilişkin değerlendirmelerinin düzeyi belirlenmiştir. Ayrıca değerlendirme düzeyleri kıdem, öğrenim durumu, grup üyesi ya da başkan olmak değişkenlerine göre farklı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma evreni olarak İstanbul İli alınmış olup, evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen anketin uygulanması ile elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde her madde için tüm gruba ilişkin frekans ve aritmetik ortalamalar bulunmuş, grup ve takım özelliklerini betimleyen maddelerin ortalamaları hesaplanmıştır. Müfettişlik kıdemi ve öğrenim düzeyine göre farklılığın test edilmesi için tek yönlü varyans analizi, grup statüsüne göre farklılığın test edilmesi için t- testi kullanılmıştır. Grup ve takım özelliklerine ilişkin değerlendirmeler arasındaki farkın test edilmesinde ilişkili gruplar için t- testi kullanılmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın sınanmasında manidarlık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise;

1-Müfettişlerin takım ve grup özelliklerine ilişkin maddeleri değerlendirmeleri arasındaki fark anlamlı çıkmıştır. Takım özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri, grup özelliklerine ilişkin değerlendirmelerine oranla daha baskındır.

2-Teftiş grupları “çalışmaları ile eğitimin ve teftişin kalitesini yükseltirler” durumuna ilişkin grup başkanları yapılan işin kaliteyi yükselttiğine, grup üyelerine oranla daha üst düzeyde katılmaktadırlar.

3-Grup başkanları, “teftiş gruplarının” grup üyelerine oranla daha çok takım özelliği gösterdiğini belirtmektedirler.

SUMMARY

In this study, the evaluation level of the elementary school inspectors through the group and team characteristics of their own groups, and through the increase of the education and inspection quality by their study has been determined. In addition, it has been tried out to determine that whether the evaluation level changes or not according to experience, education level, and to being a member or a leader of a group.

As İstanbul is taken as the search population, it has been tried to reach to the all population. The data have been obtained by applying the questionnaire which is developed by the author of the study. In the analysis of the data, frequency and arithmetic mean through the whole group for each item have been found out, the means of the items which describe the group and team characteristics have been calculated. One way variance analysis is applied for testing the difference according to the inspecting experience and education level, t-test is applied for testing the difference according to the group status. T-test is applied for related groups in testing the difference between the evaluations through the group and team characteristics. In testing the difference among the means, 0.05 is taken as the significance level.

The results of the search are as follows:

1. The difference between the inspectors' evaluations through the team and group characteristics has been found out meaningful. Their evaluations through team characteristics are more dominated than the ones through the group characteristics.
2. The group leaders agree much more than group members with the idea that the work which is done increases the quality related to the item "inspection groups increase the education and inspection quality with their study".
3. Group leaders determine that inspection groups show team characteristics more than group members.

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Bu araştırmada teftiş grupları ile ilköğretim okullarında denetimini gerçekleştiren ilköğretim müfettişlerinin, “teftiş gruplarını” yapı ve işleyişleri bakımından “grup” ve “takım” özelliklerine göre nasıl değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Grupların yapı ve işleyişleri değerlendirilerek; eğitim sisteminde etkililiğin ve kalitenin önemli bir girdisi olduğu söylenen teftişin, amaca yönelik uygulanabilmesi için ilköğretim müfettişlerinin yetiştirilmesi, teftiş gruplarının oluşturulması ve çalışmalarında yararlanılması umulmaktadır.

Araştırma esnasında, katkılarından dolayı; Sayın Prof. Dr. Nuray SUNGUR’a (KOÜ. E.B.B.), Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU’ya (D.E. E.F.), Sayın Yrd. Doç. Dr. Mevlüt TAŐTAN’a (KOÜ. E.B.B.), Sayın Doç. Dr. Emin KARİP’e (G.Ü. E.F.), dostluk ve yardımları için Nebahat COŐAR’a ve Figen EREŐ’e, verileriyle bana destek olan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışmam süresince sağladığı destek ve sabrından dolayı, danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Aysun ÖZYURT’a teşekkür ederim.

Tüm çalışmam süresince bana güç veren eşim Hatice GENÇ’e ve zaman ayıramadığım çocuklarım Bilge, Burcu, Serhat ve Selcen’e teşekkür ederim.

Zeki GENÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
SUMMARY	iii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar DİZİNİ.....	VII

BÖLÜM 1.GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	32
1.2.1 Alt Problemler.....	33
1.3. Araştırmanın Önemi	33
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	34
1.5. Araştırmanın Sayıtları.....	35

BÖLÜM 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....

36

BÖLÜM 3. YÖNTEM

40

3.1. Araştırma Modeli.....	40
3.2. Araştırmanın Evreni.....	40
3.3. Verilerin Toplanması	40
3.4. Verilerin Çözümlemesi	42

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUM

43

4.1 . İlköğretim Müfettişlerinin Kişisel Özellikleri.....	43
4.1.1. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemleri.....	43
4.1.2. İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Durumları	44
4.1.3. İlköğretim Müfettişlerinin Gruptaki Statülerine Göre Dağılımları ..	45
4.2. İlköğretim Müfettişlerinin Takım ve Grup Özelliklerine	
İlişkin Değerlendirmeleri	45
4.2.1. Müfettişlerin Değerlendirmelerine Göre Takım ve Grup	
Özelliklerine İlişkin Maddeler Arasındaki Farklılık	50

4.3. İlköğretim Müfettişlerinin Bireysel Özellikleri Açısından Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar	50
4.3.1. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar.....	51
4.3.2. İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar.....	52
4.3.3. İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri ve Aralarındaki Farklılıklar.....	54
4.4. İlköğretim Müfettişlerinin Kendi Çalışmalarının Eğitim ve Teftişin Kalitesini Yükseltmesine İlişkin Değerlendirmeleri	54
4.5. İlköğretim Müfettişlerinin Bireysel Özellikler Açısından Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar.....	56
4.5.1. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar	56
4.5.2. İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar.....	57
4.5.3. İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar	59
BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	60
5.1. Sonuçlar	60
5.2. Öneriler	61
KAYNAKÇA.....	62
EKLER	
ÖZ GEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

TABLO	SAYFA NO
Tablo 1. Grup Üyelerinin Müfettişlik Kıdemi	44
Tablo 2. Müfettişlerin Öğrenim Düzeyleri	45
Tablo 3. İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Gruplarını Grup ve Takım Özelliklerine Göre Değerlendirmeleri.....	46
Tablo 4. Grup ve Takım Özelliklerine İlişkin Değerlendirmelerin Farklılık Sınaması	50
Tablo 5. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar	51
Tablo 6. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri.....	52
Tablo 7. İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar.....	53
Tablo 8. İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri	53
Tablo 9. İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri ve Aralarındaki Farklılıklar	54
Tablo 10. Müfettişlerin Teftiş Grupları Çalışmalarının Eğitimin ve Teftişin Kalitesini Yükselttiği Görüşüne Katılma Düzeyleri	55
Tablo 11. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasındaki Farklılıklar.....	56
Tablo 12. Kıdeme Göre Müfettişlerin Teftiş Gruplarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirme Düzeyleri	57
Tablo 13. İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar	58
Tablo 14. Öğrenim Düzeyine Göre Müfettişlerin Teftiş Gruplarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirme Düzeyleri	58
Tablo 15. İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar.....	59

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Problem Durumu

Bir sisteminin etkililik göstergelerini, o sistemin açık amaçları ve onlara ulaşma araçları oluşturur. Bu bağlamda eğitim sisteminin etkililik göstergelerini; bilgi-beceri aktarımı, eğitim- ekonomi ilişkileri, eğitimde fırsat eşitliği ve olanak dengesi, eğitim ve yaşam düzeyleri arasındaki ilişki olarak somutlaştırmak mümkündür.

Etkililik göstergelerinin, eğitsel çabaların sonuçları üzerinde yoğunlaşması, denetim etkinlikleri için hedef belirleyici olur. Diğer eğitsel çabalarda olduğu gibi, denetimde de araçlar, sürekli kullanım ve kullananların eğitilmeyişi gibi nedenlerle rutinleşir, pekişerek amaçları gölgeler, çoğu zaman onların yerlerini alırlar. Bu durumda örgütsel çabalar, amaçlardan çok araçlar yönünde işleyerek örgütsel işlevlerin yerine getirilmesini olanaksızlaştırır. Örgütle ve giderek sistemle ilgili yakınmalar artar. Eğitim sistemi gerekli ve yeterli bilgi birikimi olmayan, bilgisinin gerekli beceriye çeviremeyen, iş alanlarınca istenmeyen çıktılar üretmeye başlar. Bu sorunlara karşı alınacak önlemlerden biri, denetimde, etkililik göstergelerinin ve başarımlar ölçütlerinin sürekli olarak göz önünde tutulması, bunlardan sağlanacak verilerin, değişim ve gelişim kararları vermede temel alınması olmalıdır.

Bilgi ve öğrenim düzeyi ne derece yüksek olursa olsun, bildiklerinden çevresini yararlandırmayan, hatta kendisine bilgi düzeyi oranında bir yarar sağlayamayanlar üzerinde eğitimin yeterince etkili olduğunu kabul etmek çok güçtür.

Eğitimdeki bu sapmaların düzeltilmesi için denetimde, işlevsel etkililik göstergelerinin temel alınması kaçınılmaz olur. Bu durumda eğitim sisteminin yapması gereken, şimdiki ve gelecekteki yaşamda gerekli olacak bilgileri kazanmış, bildiklerini uygulayabilen bireyler yetiştirmek olmalıdır. Bunun yöntemi, başarımları etkenlerini ve etkililik göstergelerini kullanmak; aracı da bu yöntemi kullanan yönetim ve denetim alt sistemleridir (Başar,1993:11).

Teftiş, kamu yararına adına davranışı kontrol yöntemi, teftişin amacı ise uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir (Bursalıoğlu, 1991: 128). Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirme derecesini saptamak, daha iyi sonuç elde etmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla, örgütsel işleyiş bir bütün halinde, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesi engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır. İşlevsel bir yapıya, sağlıklı bir işleyişe sahip olan bir denetim sisteminin ölçütlerinden sapma eğilimleri, daha sapmalar meydana gelmeden ve örgütte büyük kayıplara yol açmadan saptanarak düzeltililebilir. Başarı değerlendirme bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirme sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncu Baş). Grupların yapmış olduğu değerlendirmeleri üst yöneticiler de gözden geçirirlerse yanlışlıklar önleneceği gibi değerlendirme sürecinde etkin kontrol sağlanmış olur (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 218).

Hemen her ülkede ilköğretim eğitim sisteminin temelidir. Bu yüzden ilköğretimi düzenlemek ve ilköğretim olanaklarını insanlara açmak tüm nüfusa

ilköğrenimi zorunlu kılmak, devletlerin görevleri arasında sayılmıştır. Türkiye’de zorunlu eğitim dendiğinde ilköğretim akla gelir (Başaran, 1994: 71). Bu düzenleme sürecinin Türk Eğitim Sistemindeki yasal dayanaklarına aşağıdaki paragraflarda yere verilmiştir.

T.C. Anayasasını 42 Maddesinde, “Eğitim ve Öğretim, Atatürk İlkeleri ve İnkılâpları doğrultusunda çağdaş bilim ve esaslarına göre, Devletin gözetimi ve denetimi altında yapılır” (R.G. 17863). Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 56. Maddesinde Eğitim ve Öğretim hizmetinin bu kanun hükümlerine göre devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur (R.G. 1457). Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun’unun 53. Maddesine ek (03.04. 1998- 4359 K/9 MD), İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları oluşturulur. İlköğretim Müfettişleri ve yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usulü, nitelikleri, yetiştirme şekli ve atanmalarına ilişkin esas ve usuller yönetmelikle düzenlenir(R.G.21226). İlköğretim kurumlarının denetimi, “İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği” esaslarına göre yapılır(R.G.21308). Teftiş ve değerlendirme de Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak, okul ve kurumların amaçlarına göre öğrencilerin yetiştirilmeleri ile yetenek, bilgi ve becerilerin geliştirilmesi durumunu teftiş etmek ve değerlendirmek olarak belirlemektedir(T.D.1999). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim kurumlarının teftişi ile çalışma usul ve esasları: Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi’ne göre düzenlenir(T.D.2346).

Aydın'a (1993:14-19) göre çağdaş eğitim denetimi, öğretme ve öğrenme ortamlarını bir bütün olarak geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım çerçevesinde çağdaş eğitim denetiminin ilkeleri şöyle sıralanabilir:

- a) Çağdaş eğitim denetimi amaçlı bir girişimdir.
- b) Çağdaş eğitim denetiminde demokratik liderlik vardır
- c) Çağdaş eğitim denetiminin hareket noktası var olan yapı ve koşullardır
- d) Çağdaş eğitim denetimi öğrenme ve öğretme ortamını bir bütün olarak ele alır
- e) Çağdaş eğitim denetimi programının hareket noktası, eğitim ortamının ivedilik taşıyan sorunlarıdır.
- f) Çağdaş eğitim denetimi işbirliğine dayanır
- g) Çağdaş eğitim denetimi grup yaklaşımını öngörür
- h) Çağdaş eğitim denetiminde sorumluluk paylaşılır
- i) Çağdaş eğitim denetimi modelleştirilmiş bir süreç değildir
- j) Çağdaş eğitim denetiminde öğretmenlere kendilerini kanıtlama olanağı tanınır
- k) Çağdaş eğitim denetimi programında bir sıra ve süreklilik vardır.
- l) Çağdaş eğitim denetiminde bireysel farklılıklara inanılır
- m) Çağdaş eğitim denetiminde olumlu insan ilişkileri yaklaşımı izlenir

- n) Çağdaş eğitim denetiminde etkileşim önemlidir.
- o) Çağdaş eğitim denetiminde başarıda görüş birliğinin önemine inanılır
- p) Çağdaş eğitim denetiminde sürekli bir araştırma gereğine inanılır

Türk Milli Eğitim Sistemimizin denetimle ilgili olarak aşağıda yer alan ilkelerine bakıldığında çağdaş eğitim denetimi anlayışıyla örtüşmekte olduğunu söylemek mümkündür. Grupla Teftiş Rehberinde yer aldığı şekliyle denetimin ilkeleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Belli bir amaç için yapılır.
2. Demokratik liderliği gerektirir.
3. Mevcut şartları dikkate alır.
4. Eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetlerinin hepsi ile ilgilidir.
5. Ortak karar alma, planlama ve uygulama, müşterek planlama, karar verme ve problemleri çözmeye çalışmalarını koordine eder.
6. Sorumlulukların paylaşılmasına ve birlikte çalışmaya önem verir.
7. Meslek gruplarının potansiyellerini dikkate alır ve bu potansiyeli geliştirmeye yardım eder.
8. Denetimde bütünlük, devamlılık, değerlendirme ve gelişme esastır.
9. Ferdi farkları göz önüne alır.
10. İnsan ilişkilerini geliştirmeyi hedef alır.

11. Milli Eğitim hizmetlerini geliştirir.
12. Varolan sorunları belirleyerek, çözüm önerileri geliştirir.
13. Eğitim ve öğretim tekniklerinin geliştirilmesini sağlayacak inceleme ve araştırmalara önem verir.
14. Teftiş faaliyetlerini değerlendirerek teftiş tekniklerini de geliştirir.
15. Değerlendirme ölçütleri bilimsel ve objektif ölçütlere dayanır (MEB,1980).

Grupla Denetim

Yukarıda sıralanan tüm ilkelerin bütünlüğünde çağdaş eğitim denetiminin en önemli özelliği *grup yaklaşımını* öngörmesidir. Grup bir bütün olarak belli amaçları gerçekleştirmeye çalışır (Aydın, 1994: 237). Birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik açıdan birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan insan toplulukları grup olarak tanımlanabilir (Eren 1989: 83) Grup süreci, insanlar arası etkileşimden doğan ve sorunlara daha sağlıklı çözüm bulmayı sağlayarak insanlar arasında daha fazla doygunluk yaratan ilişkilere dönüşen deneyimler bütünüdür. Grup sürecinin etkili olması, temel öge olan bireyin etkin olmasına bağlıdır. Bireysel katkıların ileri ölçüde gerçekleştirildiği durumlarda, grup sürecinin etkili olduğu söylenebilir. Grup üyelerinin tümünün görüşleri alınarak verilecek kararların ve bu kararlara dayalı eylemlerin sağlıklı olacağı ileri sürülebilir. Bireyin karara ortak olduğunu, kararda payı olduğunu, kararın yerinde olduğunu ve kararın uygulanmasından sorumlu olduğunu bilmesi, bunu içten duyması, sürecin başarılı olmasında önemli rol oynar (Aydın, 1993:52). Grupla denetimin daha yararlı

olması düşünülerek geçici uygulanan “turne teftişinden” vazgeçilerek “grup teftişi” yapılması ön görülmektedir (MEG ve S.B: 1988). Grupla denetimde, grup bütünlüğü esas olup okul ve kurumlardaki teftiş, rehberlik, inceleme ve soruşturma çalışmaları, grup bütünlüğü bozulmadan yürütülmelidir (İ.M.E.M 1990).

Grup çalışmalarının başarıyla sonuçlandırılmasında grubu oluşturan bireylerin nitelikleri önemli rol oynar. Bu nedenle bir denetmenin grup üyelerini çalışmaya istekli ve hazırlıklı hale getirmek; uygun bir fiziksel ortam sağlamak; amacı formüle ederek tanıtmak ve üyelere benimsetmek; grup üyeleri arasında fikir birliği sağlamak; grup toplantılarını demokratik bir düzeyde sürdürmek için liderliği devretmek; grup çalışmalarını sürekli olarak değerlendirmek ve sonuçlarını duyurmak şeklinde sıralanabilecek bir takım yükümlülükleri vardır (Taymaz, 1993:96).

Grup çalışmalarını başarılı kılmak için aşağıdaki ilke ve tekniklerin göz önünde bulundurulması gerekir:

1. Sorunu bütün gruba anlatmak, görüş ve fikir birliği sağlamak,
2. Engelleri saptamak ve değerlendirmek üzere başlangıçta grubu yönleltmek,
3. Sorun ile ilgili olan bütün verileri toplamak, analiz etmek ve ettirmek,
4. Toplantı sırasında, niçin, ne, nasıl, kim, kime, nerede, ne zaman gibi sorulara kesin yanıt aramak.
5. Toplantıda konferans gibi konuşmalar yerine kısa ve özlü açıklamalar yapılmasını sağlamak,

6. Önerilebilen çözüm alternatiflerini kaydetmek ve zamanla hız kazanmak,
7. Geçerli fikir ortaya çıkıncaya kadar, beliren fikirleri el altında tutmak,
8. Grupta kişisel anlaşmazlık ve karşılıklı tartışmaları önlemek, ortam yaratmamak,
9. Sorun ile ilgili diğer sorunlar çıkarsa saptamak ve formüle etmek,
10. Sonradan karşılaşılan sorunların, esas soruna etkilerini saptamak,
11. Esas ve diğer sorunlarla ilgili çözüm yollarını saptamak,
12. Sorunu çözümlenici alternatifler arasından en etkili olanını seçmek, grup kararı sağlamak,

Bu bağlamda ele alındığında, grup sürecinin etkili olması, denetim grubunun kendi içinde bütünleşmiş olmasına bağlıdır. Denetim grubu böyle bir bütünleşmişlik düzeyine ulaşmış ise, bu düzeyin korunmasında, ulaşmamış ise de grubu bu düzeye ulaştırmada grup başkanlarına önemli görevler düşmektedir. Bu görev, grup başkanının liderlik rolü ile yakından ilintilidir.

Bir kurumda başarının sağlanması ve artırılması için o kurumda çalışan ve grupları oluşturan bireylerin davranışlarında değişiklik yapılmasını gerektirir. Grupla çalışmanın amacı, grup ürünü elde etmek ve bu üründen yararlanmaktır. Grup çalışmalarında, kararlar birlikte alınacağından ve karar süreci paylaşılacağından, ortak olarak verilen kararın uygulanması da kolaylaştırılmış olur. Grup çalışmalarında denetmenin dört temel işlevi vardır.

- 1- Yöneticilik: Denetmen grubun çalışmalarına yön ve bütünlük kazandırır, gerektiğinde yol gösterir ve hükmeder.
- 2- Danışmanlık: Denetmen bir uzman olarak grubun çalışmalarında yararlı olacak teknik bilgileri sağlar, grubun başarılı olması için yardım eder.
- 3- Gözleyicilik:Denetmen bir gözlemci ve denetleyici olarak grup çalışmalarının niteliğini belirler, aksayan yönlerinin düzeltilmesini sağlar ve etkili değerlendirme yapar.
- 4- İzleyicilik: Denetmen grup kararının oluşmasına yardım eder., kararları ve bunlara esas teşkil eden görüş ve etmenleri saptar, grup çalışmaları ile ilgili işleri yürütür (Taymaz, 1993:92).

Grupla denetim çalışmaları çeşitli şekillerde yapılabilir. Bir denetmenin bir kurumda aynı işi yapan iki veya daha fazla şahısla bir konuyu görüşmesi, açıklamalarda bulunması, göstermesi veya bilgi alması bir grup çalışmasıdır. Denetimde bunların dışında grup çalışması en çok grup toplantıları ve konferanslar yoluyla yapılmaktadır (Taymaz,1993:97).

Başlangıçta İlköğretim kurumlarının denetlenmesinde, okul ve öğretmen sayısının sınırlı olmasına karşın ilköğretimde denetmen sayısının azlığı nedeniyle “gezici başöğretmenlik” uygulaması ile denetmen açığının kapatılması amaçlanmıştır. Ancak öğretmen sayısının hızla artışına paralel olarak farklı branş öğretmenlerinin, okul türlerinin ve denetlenecek eğitim kurumların çeşidinin ve sayısının artmasını karşılamak amacıyla 1980 yılından bu yana “grupla teftiş” uygulaması başlatılmıştır. Grup yönetim eylemlerinde etkili bir örgütlenme biçimi olarak giderek daha çok dikkat, çekmektedir. Özellikle kritik kararların ivedilikle

alınmasını gerektirmeyen görevlerde grup çalışmaları geleneksel yönetimin de kabul ve uygulama alanına girmiş bulunmaktadır.

Bu uygulamaya geçiş gerekçeleri Grupla Teftiş Rehberinde aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (MEB,1980:1):

1. İlköğretim müfettişlerine grup içinde yetişme imkanı verdiği,
2. Müfettişin kendine güveninin arttığı daha adil, objektif ve disiplinli davranmasını sağladığı,
3. Öğretmen için mesleki yardım ve iş başında yetiştirme çalışmalarının daha iyi yapıldığı,
4. Gerek resmi ve gerek özel araçlarla görev yerlerine gidilip dönüleceğinden daha ekonomik olduğu,
5. Teftişi yapılacak görevlilerle müfettişler arasında olumlu ilişkilerin kurulduğu,
6. Kalabalık okullara tek müfettişin defalarca gitmesinden doğan sakıncaların ortadan kalktığı,
7. Eğitim – öğretim tekniklerinin geliştirilmesini sağladığı,
8. Teftiş hizmetlerinin değerlendirilmesini ve teftiş tekniklerinin geliştirilmesini sağladığı,
9. Müfettiş-Öğretmen arasındaki olumsuz ilişkilerin en az seviyeye indiği,
10. Teftişin birlik ve beraberliği sağladığı anlaşılmaktadır.

MEB tarafından hazırlanan Grup Teftiş Rehberinde **grupla teftiş**; ilköğretim kurumlarının yürürlükteki kanun tüzük, yönetmelik ve emirlerle teftişi ilköğretim müfettişlerine görev olarak verilen kurumların ve kurumlarda çalışanların ilköğretim müfettişleri tarafından grupça veya grup içinde yapılacak iş bölümüne göre ferdi olarak teftişi, değerlendirilmesi, görevlilerin iş başında yetiştirilmesi, inceleme, araştırma ve gerektiğinde soruşturma hizmetlerinin yürütülmesi (MEB:1980) bir başka ifadeyle rehberlikle iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma (MEB: 1999) olarak tanımlanmıştır. Bir derslikli okulların teftişleri, öğretmen sayısına bakılmaksızın, genel olarak bir müfettiş tarafından yapılır. Özel durumlar gerektiğinde iki müfettişte görevlendirilebilir. Grupla Teftiş Rehberinde yer aldığı şekliyle grupla teftişi gerektiren durumlar aşağıda belirtilmiştir.

- a. Normal öğretim yapan ikiden fazla öğretmenli okulların teftişine yeter sayıda müfettişle gidilir. Sınıflar veya devreler müfettişler arasında bölüşülerek denetlenir.
- b. Mümkün olan okullarda mukayese imkanı bulmak bakımından aynı sınıfların farklı şubeleri aynı müfettiş tarafından teftiş edilir.
- c. Sınıf okutmayan okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile ilköğretim müdürleri, gezici başöğretmenler, kurslar, özel okul ve dershaneler, yetiştirme yurtları, yatılı bölge okulları ve benzeri kurumlar birden fazla müfettişle teftiş edilir. Teftiş raporları müştereken düzenlenerek imzalanır. Bir ilçede birden fazla grup varsa o ilçenin İlköğretim Müdürünün teftişi

grup başkanlarınca yapılır. Gerektiğinde bu teftiş Milli Eğitim Müdürünün görevlendireceği müfettişlerce de yapılabilir.

- d. Bir önceki yılda yetersiz rapor alan görevlilerin müteakip yıllardaki teftişi birden fazla müfettiş tarafından yapılır. Çalışma ve başarı durumları teftiş sırasında yetersiz veya taltife değer görülen görevliler grup başkanının bilgisi altında bir diğer müfettiş tarafından teftiş edilerek durumu müşterek rapora bağlanır. Stajyer öğretmenlerin iki müfettiş tarafından teftişi esastır. Üst üste iki yıl yetersiz rapor alan görevlilerin yetersizlik sebepleri grupça incelenir ve alınması gerekli tedbirler özel bir raporla daireye bildirilir (MEB., 1980).

Eğitim Denetimde Takım Yaklaşımı

1990'lı yıllardan bu yana, yönetimde "takım" ve "takım yönetimi" anlayışı hızlı bir yaygınlık gösterdi ve kabul gördü. Bu anlayış büyüyen örgüt yapılarına karşı bir tepki olarak algılanabilir. Daha küçük bir yapı içinde daha etkili sonuçların alınabileceğinin anlaşılmasıyla her tür kurum, ekip veya takım tipi örgütlenmelere önem ve öncelik vermeye başlamıştır. Kalite çemberlerini ve takım çalışmalarını etkin bir biçimde uygulayan örgütlerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalarda en önemli unsur, problemi hep birlikte çözme çabaları olup takımın veya çemberin sinerji yaratmasıdır. Dünyadaki bir çok örgütte uygulanan bu çalışmalar, çalışanların verimliliğini artırdığı gibi örgüte de katma değer kazandırabilmektedir. Örgütlerin bu çalışmalar sonucunda uygulamaya değer görülen önerilerin ödüllendirmesi, çalışanların güdülenmesi açısından son derece önemlidir (Erşen, 1997:86).

Eğitimde takım çalışmasının önemi; insanları gelecek için hazırlayan eğitim kurumlarının takım çalışmasına doğru yönlendirilmesi, zaman ve çalışma şartlarının bir ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde takım çalışması, verimliliği en üst düzeye çıkarabilmede gerekli olarak görülmelidir. Takım çalışmasının bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki duvarları ortadan kaldırıp daha iyi bir çalışma ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar verme sistemlerinin organizasyondaki bütün seviyelerde takım çalışmasıyla birlikte uygulanması eğitim kurumlarının başarısı için adımları oluşturacaktır (Cafoğlu, 1996:65).

Eğitim organizasyonlarında yöneticiler, kendilerinin de desteğiyle akademik ve destek personelden oluşan, çeşitli fonksiyonları yerine getirecek biçimde takım çalışmasına gidip takımlar oluşturmalıdırlar (Cafoğlu, 1996:70).

Eğitim örgütlerindeki bütün öğrenci, öğretmen, yardımcı personelin, aktif olabilmeleri için sürekli geliştirilmeleri gerekirken, her zaman en iyinin de bir iyisinin bulunabileceği zihniyeti hiçbir zaman unutulmamalıdır. Çünkü toplam kalitenin özü buradadır. Çalışanlara, her zaman sorumluluk ve beraberinde yetki verilerek güven ortamlarının oluşturulmasına çalışılmalıdır. Eğer personel motive edilmez ise, sürekli gelişme zincirinin bir yerlerinde mutlaka kopukluklar olacak ve arkasından başarısızlık ve problemleri beraberinde getirecektir. Bunlara meydan vermemek için takımların sürekli olarak geliştirilip güçlendirilmesi gereklidir (Cafoğlu, 1996:78).

Bu aşamada Milli eğitim yapısı içinde ilköğretim müfettişlerini etkili denetim amacıyla oluşturdukları “gruplara” takım yaklaşımıyla bakmanın gerekliliği de

ortaya çıkmaktadır. Teftiş gruplarının “takım” olarak incelenip değerlendirilmesi için öncelikle takım yaklaşımına daha bir yakından bakmak gerekmektedir.

Takım, kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu bir insanlar grubudur. Takım, kümeden ötede, ortaklaştıkları amacı, elbirliği ve tümleşik olarak, en üst etkililikte gerçekleştirmeye çalışan insanların oluşturduğu bir birliktir. Böyle bir birliğe özerklik de verildiğinde, işi başarmaya yetke de verilmiş olur (Başaran, 1992:193).

Takım çalışması bilgi, beceri, deneyim ve perspektif düzeyi farklı üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini gerektirdiğinden paradoksal bir özellik gösterir. Takım çalışmasının paradoksu, farklılaşma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır (Donnellan, 1998:20-25). Takım çalışmasında, kişisel kazançlardan örgütün yararına vazgeçmeye istekli olmak gerekir. Takım çalışması, organizasyon içinde kişiler arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip güven ortamının oluşmasına zemin hazırlar ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlar.

Bir örgütün etkililiğini sağlamak ve yükseltmek, örgütsel amaçlara götüren işlerin takımlarca yapılmasına bağlıdır. Örgüt yapısının her ögesinin takım niteliğine kavuşturulması ne denli gerçekleştirilebilir ise örgütün etkili olabilme olasılığı da o denli yükselir. Takım, bir bakıma küçük bir örgüttür. Örgütün yapısını oluşturan ögeler takımda da vardır. Başka bir deyişle takımın da girdileri, girdileri işleme süreci, çıktıları (edimi), kendine çekidüzen vermeye yarayan bir dönütü ve bir çevresi vardır.

Bir takım da insanların oluşturduğu bir kümedir. Ama bir kümenin takım olabilmesi için daha üst düzeyde özellikler göstermesi gerekir. Böylece ihtiyaçlara cevap verebilecek, gelişmeyi sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve amaca uygun çalışması kolaylaşacaktır. Bir takımın etkililiği için sahip olması gereken özelliklerden bazıları aşağıda verilmiştir.

1. Takımdaki her işgören, takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez bir üyesi olduğu bilincini geliştirmiş olmalıdır.
2. Takım çalışması birbirine geçmiş zincir halkaları gibi, üyelerin eşgüdümlemiş eylem ve işlemlerinden oluşur. Bir halkanın işlevini gerçekleştirememesi takımın etkililiğini bütünüyle etkiler.
3. Takım üyelerinin ulaşacakları hedefe coşkuyla güdülenmiş olması başarıları için gereklidir. Ama coşku ve güdülenme üyelerin çabalarına ne ket vuracak denli yüksek, ne de düşürecek denli zayıf olmalıdır.
4. Takımda düşünce üretmek, seçenek bulmak, öneri geliştirmek için ılımlı bir çatışmanın ötesinde, üyeler arasında hedefe yönelik çabaları engelleyecek bir çatışma olmamalıdır.
5. Üyeler birbirine inanmalı ve güvenmelidir.
6. Takım üyeleri birbirlerine yanaşıktır. Ama yanaşıklık (cohesiveness), üyelerin eylemlerini engelleyecek düzeyde aşırı olmamalıdır. Yanaşıklık, takımın yüksek düzey amaçlara ulaşmasında ve üyelerin işten doyumlarında gerekli bir özelliktir.

7. Takım üyeleri birbirlerini en azından kimin ne yapabileceği, ne yapamayacağı yönünden tanımalıdır. Bundan da ötede üyelerin kaygı, korku, cesaret gibi yönleri takım önderince bilinmelidir.
8. Takımın ulaşacağı hedefleri ve işi üyelere çekici gelmelidir. Takımın hedefleri ile üyelerin amaçları (gereksinimleri) bağdaşık olmalıdır.
9. Kararlar ve çözümler takımın her üyesinin katkısıyla oluşturulmalıdır.
10. Takım üyelerinin işe ilişkin geliştirdikleri değer ve düzgülerde, yönetilmez bir ayrılık olmamalıdır.
11. Takım üyeleri çalışma ortamını kendilerine uygun koşullara kavuşturmak için elbirliği edebilmelidir.
12. Takım üyeleri kendilerini ve öteki üyeleri geliştirmek için çaba harcamalıdır.
13. Takım üyeleri, karşılaştıkları engelleri ortadan kaldıracaklarına inanmalıdırlar.
14. Hedeflere ulaşmada takım önderi, her üyenin yeni düşünce ve yöntem yaratacağına inanmalı ve ortam hazırlamalıdır.
15. Her üye, üyelerin uyumsuzluk sorunlarını çözmesine yardım etmelidir.
16. Her üye birbirini anlamaya ve tanımaya çalışmalı; etkilemeye ve etkilenmeye açık olmalıdır.
17. Takımın her üyesinin işe ilişkin eylem ve işlemlerinde açıklık olmalı; takımın işe ilişkin topladığı bilgi her üyece bilinmelidir.

Yukarıda sayılan özellikler, yüksek etkililik gösteren takımların özelliklerinden derlenmiştir. Bir takımın etkili olması için bu özelliklerin tümünü göstermesi gerekmediği gibi, başka özellikleri göstermesi de olanaklıdır. Bu özellikler, bir takımın olağan bir kümeden ayrıldığı yönlerini göstermektedir. Bunun yanında bu özellikler, bir takımın ne denli birbirine yanaşık ve tek beden olmuş üyelere oluştuğunu, hedefine ilerleyen bir güç olduğunu da göstermektedir (Başaran, 1992:194).

Türkoğlu, (1999) takım çalışmasında başarı koşullarını şu şekilde sıralamaktadır.

Hedef ve vizyonun paylaşılması: Ekibin tüm üyeleri ortak bir vizyona ve hedefe sahip olduğu takdirde başarı ihtimali yükselir. Ancak ortaya konan hedefler, herkesin kavrayacağı, benimseyeceği nitelikte olmalı.

Ortak bir dilin oluşturulması: Belirli kelimeler ve sloganlar, farklı yerlerden gelen ekip üyelerinin birbirleriyle daha kolay iletişim kurmalarını sağlar. Ortak değer ve beklentilerin oluşturulması yolu da ortak dilden geçer.

Dayanışma duygusunun güçlendirilmesi: Ekibin kimyası oturmamış ve kimliği oluşmamışsa, üyelerin bilgili veya bilgisiz olması sonucu değiştirmez. Ekipteki kişilerin karşılıklı yardımlaşma ve dostluk duyguları içinde bulunması verimi yükseltir. Aynı dünyalarda yaşayan ekip üyeleri işbirliğini geliştiremez.

Üst yönetimin aşırı müdahalesine izin verilmemelidir: Üst yönetiminin, ekibi yönetmek yerine manipüle etmeyi amaçlaması ve her işine karışması zararlı sonuçlar verir. Ekibin içinde bulunduğu şirket veya örgütten kopması da aynı ölçüde zararlıdır.

Üretken fikir tartışmasından korkulmamalıdır; çünkü ekip içindeki tartışmalar kalıcı ve doğru çözümün bulunmasını kolaylaştırır. Tartışmalar üretken ve öğrenme sürecine yönelik olmalı, çatışmaya dönüşmemelidir aksi halde klikleşme ve hizipleşme ekibin erimesine neden olur.

Başarıyı kanıksanmamalı: Yeni ve daha yüksek hedeflere yönelmeyen ekipte “donma” süreci başlar. Son görevde de başarı sağlanır ama sonraki dönemde sorunlar başlar.

Ödüllendirme adil olmalıdır: Birlikte ulaşılan başarının ödülünün de adil bir şekilde dağıtılması gerekir. Adaletsiz ödül dağılımı, çatışmalara yol açar ve ekibi içten içe yiyip bitirir.

Korku ve belirsizliğe direnilmelidir: Çalışma ortamındaki istikrarsızlık, ekipteki negatif duyguları körükler. Belirsizlik ve moral bozukluğu, ekipteki negatif kişilerden olduğu gibi ekip şefinin davranışlarından da kaynaklanabilir.

Rekabet duygusu geliştirilmelidir: Ekip şövenizmine kaçmamak koşulu ile “bizler” ve “onlar” ayırımının yapılması yararlı olacaktır (Türkoğlu, Sabah Gazetesi, 1999).

Takım Oluşturma ve Teftiş Gruplarının Oluşumu:

Organizasyonlarda takım oyununu becermeye duyulan gereksinme hiçbir zaman bu güne kadar büyük olmamıştı. Çünkü artık neredeyse tüm önemli kararlar takımlar içinde alınmaktadır (Senge, 1996: 258) Takımlar hiçbir zaman hazır olarak bulunmazlar. Takımları oluşturan, takımları sürekli olarak geliştiren ve sürekli kritik yaparak mükemmel çalışma ortamı hazırlayanlar takım üyeleridir. Bunların yeni gelişmeler karşısında dinamik olabilmesi için sürekli yeni hedefleri belirlemeleri zorunludur (Cafoğlu, 1996:73).

Takım kurmak zordur, ama olanaksız da değildir. Bütünlük gösteren her iş için, bir takım kurulabilir. Başka bir deyişle, takımın bütünlük gösteren bir işi olmalıdır. Bir takım, örgütün bir gözesi olarak, kendine gösterilen hedeflere, planlanan düzeyde ulaştığında etkilidir. Bir takımın iki hedefi vardır. Takım ürettiği ürün ile örgütün gereksinmelerinin bir kesimin karşılayarak, kendi payına düştüğü oranda örgütün doyumunu sağlar (Başaran, 1992:195-202).

Karşlı, Woodman ve Sherwood'dan yaptığı alıntıda; takım oluşturmanın odak noktasının çalışma grupları olduğunu belirterek amacın bu gruplarının işlerini daha etkili yapmalarını ve edimlerini artırmalarını kolaylaştırmak olduğunu belirtmektedir. Bu yöntemin özel amaçları; grup normlarının, iletişim ve karar süreçlerinin iyi incelenmesini, amaçların ve önceliklerin oluşturulmasını, grubun işini nasıl yaptığının analizini, grup içindeki kişiler arası ilişkilerin değerlendirilmesini içerir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi süreci, tanımlama toplantılarıyla birlikte başlar. Bu toplantılar, her bir grup üyesinin problemlere ilişkin kendi algılarını diğer üyelerle paylaşmasına olanak sağlar. Eğer grup yeterince geniş ise alt gruplar tartışmaya katılır ve kendi görüşlerini tüm gruba aktarır. Bu oturumların amacı, tüm üyelerin görüşlerini almak ve bu görüşleri tüm gruba mal etmektir. Problemlerin ortaya konması ve öncelikli olanlar hakkında görüş birliğine ulaşılması önemli temel aşamalarıdır. Daha sonra bir eylem planı kararlaştırılmalıdır. Takım oluşturma her zaman tanımlama ve eylem toplantıları gibi karmaşık bir süreci gerektirmeyebilir (Karşlı,1998:36).

Milli Eğitim Bakanlığı, bir yönergeyle teftiş gruplarının oluşumunu, işleyiş şeklini belirli kurallara bağlamıştır. Buna göre teftiş grubu, bir başkan ve yeteri kadar

müfettiş ve müfettiş yardımcısından meydana gelir. Grup sayısı her ilin durumuna göre değişebilir (MEB,1991).

1. İlköğretim müfettişleri yönetmeliğine göre tespit edilecek bölgelerdeki eğitim-öğretim kurumlarının çeşidi, sayısı, görevli miktarı, yol ve taşıt imkanları dikkate alınarak, coğrafi veya idari bölümde hesaba katılarak, il bütünlüğü teftiş bölgelerine ayrılır. Teftiş grupları en az 3 müfettişten teşekkül eder. Grupların teşkili ve bölgelerin tespitini Milli Eğitim Müdürü yapar. Onaydan sonra kesinleşir.
2. Teftişi ilköğretim müfettişine görev olarak verilmiş veya verilecek olan okul, kurum ve kurslar “Yetiştirme Yurtları, Özel Eğitim Kurumları, dersaneler” vb. müfettiş sayısı dikkate alınarak gruplara dağıtılır.
3. Teftiş grupları, aynı bölgede iki öğretim yılından az, üç öğretim yılından fazla görevlendirilemez. Grupların çalışmalarını engelleyici durumlar karşısında ve zaruri hallerde Milli Eğitim Müdürü, grupta gerekli değişiklikleri usulüne göre yapar (MEB, 1980:1).
4. Bir teftiş grubunda her branştan müfettiş ve müfettiş yardımcısının bulunmasına dikkat edilir.
5. Grup kendi içinde alt gruplara ayrılabilir. Bu alt gruplarda, grup sorumlusu müfettişi grup başkanı belirler.
6. Bir öğretmenli köy ilkokullarının teftişi en az iki müfettiş veya iki müfettiş yardımcısı tarafından yapılabileceği gibi, bir müfettiş ve bir müfettiş yardımcısı tarafından da yapılır.

7. Öğretmen sayısı üç ve üçten az olan bağımsız ortaokulların teftişi en az iki müfettiş yardımcısı tarafından yapılabileceği gibi bir müfettiş ve bir müfettiş yardımcısı tarafından da yapılır.
8. Stajyer öğretmenlerin teftişini müfettiş ve müfettiş yardımcısından meydana gelen en az iki kişilik alt grup tarafından yapılması esastır. Ancak bu mümkün olmadığı hallerde bir müfettiş veya müfettiş yardımcısı tarafından da yapılabilir.
9. Teftiş sırasında üstün başarı veya yetersizliği görülen yönetici ve öğretmenlerin teftişi, grup başkanının bilgisi dahilinde en az iki müfettiş tarafından yapılarak ortak rapor düzenlenir. Bu durumdaki yönetici ve öğretmenlerin branş öğretmeni olması halinde teftişleri yine branş müfettişi olmak şartıyla iki müfettiş veya müfettiş yardımcısı tarafından yapılır. Bir önceki yıl yetersiz rapor alan öğretmenin teftişi en az iki müfettiş tarafından yapılır (MEB,1991).

Takım Lideri ve Teftiş Grubu Başkanı

Önder, üyelere yüksek düzeyde etkide bulunabilen kişidir (Başaran, 1991: 258). Üyeleri takım bilincine ulaştığında, takımın her üyesi, takımın etkililiğinin sorumluluğunu yüklenir. Ama takımın etkililiğinin nihai sorumluluğunu yüklenen takımın önderidir. Bu yüzden örgütün yönetimi, çalışmaların hesabını takımın önderinden sorar (Başaran, 1992:197). Çağdaş denetimle gelişme için gerekli liderliğin, önemli ölçüde gruptan doğması gereğine inanılmaktadır (Aydın, 1989: 81) Organizasyonda belirli bir alanda son kararı verecek olana ve bir otoritenin olması zorunluluğu, kriz zamanında biri mutlaka komutayı ele almalıdır. Otoritenin sorumlulukla orantılı olması ise sağlıklı bir prensiptir (Drucker, 1999: 18). Bir örgütü yönetmenin ilke ve kuralları, takımı yönetmek için de geçerlidir. Örgütsel etkililiğe

giden yol, takım etkililiğinden geçtiği için, takım yönetimini daha yalınlaştırmak ve somutlaştırmak gerekir. Bir takım yönetmeninin yapacağı işler aşağıda basamaklandırılmıştır.

1. Takımın hedeflerinin takım üyelerine tanıtılması,
2. Takım üyelerine görevlerinin dağıtılması,
3. Her üye ile birlikte görev hedeflerinin saptanması,
4. Her üyenin hedeflerine ulaşmasına kılavuzluk edecek iş programının üyeye yaptırılması ve program üzerinde görüş birliğine varılması,
5. Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanılarak görüşülmesi,
6. Her iş programının edim ölçülerinin konulması ve ölçme yöntem ve araçlarının belirlenmesi,
7. İşgörenin kendi işini nasıl denetleyeceğinin kararlaştırılması,
8. Takım üyelerinin eylem ve işlemleri (iş programları) arasında eşgüdüm yöntemlerinin belirlenmesi,
9. Ara değerlendirmelerinin (edim ölçme) yönteminin belirlenmesi,
10. Takımca işin bitiminde işgörenlerin edimi ile birlikte takımın ediminin ölçülüp değerlendirilmesi,
11. İşin yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen dönütün takımca tartışılıp değerlendirilmesi,

Takımın kotaracağı işin niteliğine, yapım sürecine ve teknolojisine göre bu aşamalar azaltılıp çoğaltılabilir. Aşamalardan da anlaşılacağı gibi, takımın üyeleri, takım yönetiminin her eylem ve işlemine katılmaktadır. Takım yönetimi katımlı bir yönetimdir. Takımın sistem bütünlüğüne ulaşması ancak böyle olanaklıdır (Başaran, 1992:198)

Grupla teftişte de her grubun başında bir grup başkanı bulunur. Grup başkanı, birlikte programlanmış grup çalışmalarının yürütülmesinden sorumludur. Grup üyeleri de bu hizmetlerin yürütülmesinde grup başkanına yardımcı olmak zorundadırlar. Grup başkanları milli eğitim müdürü tarafından tespit edilir. Grup başkanının belirlenemediği veya bulunamadığı hallerde, müfettişlikteki kıdemi en çok olan grup üyesi, emir beklemeksizin çalışmaları yürütür, bu durumu bir yazıyla milli eğitim müdürlüğüne bildirir. Grup başkanlığı seçiminde bugün için kullanılan nesnel bir ölçüt yoktur. Teftiş kurulu başkanı, Milli Eğitim Müdürünün inisiyatifi ve takdir yetkisine göre grup başkanlığı görevi verilmektedir.

Teftiş gruplarındaki grup üyeleri, başkandan kararlarında kendini grup üyelerinin yerine koyarak empatik düşünmesini, grubu gereğince temsil etmesini beklemektedirler. Buna paralel olarak her grup için önerilen grup başkanlarının, sorumluluk taşıyabilecek, grup içi hiyerarşik yapıyı iyi kurabilecek, yetki aktarmasını, sakınmayı bilecek, nitelikte olması grup üyelerinin beklentisidir.

Grupla Teftiş Rehberinde grup başkanının görevleri şöyle belirlenmiştir:

- a. Grup başkanı grubu temsil eder ve yönetir. Grubundaki müfettişler arasında ahenk ve iş birliğini sağlar.

- b. Grubun yıllık ve aylık programlarını grup üyeleri ile birlikte hazırlar, milli eğitim müdürlüğüne onaylatarak uygulamaya koyar.
- c. Grup başkanı, grubun yöneticisi olmakla beraber, grubun bir üyesi olarak grup içinde görev alır, teftişlere katılır, kendi aylık çalışma çizelgesini diğer müfettişler gibi düzenleyerek daireye verir, grubun çalışmaları hakkında dönem sonlarında daireye rapor vermekle yükümlüdür.
- d. Grup çalışmalarında herhangi bir huzursuzluk ve üyelerden herhangi birisinin çalışmaları esnasında yönetmeliklere aykırı davranması halinde önce sözlü olarak uyarır, olumsuz tutumlarında ısrar edenlerin durumunu en kısa zamanda milli eğitim Müdürlüğüne intikal ettirir.
- e. Grubuna dahil müfettişlerle ayda bir toplantı yaparak bölgesinde alınacak yeni tedbirleri bir tutanakla tespit eder, bunlardan gerekli görülenleri Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirir.
- f. Grubunun ve bölgesindeki yönetici ve öğretmenlerin toplantılarına başkanlık eder veya bir müfettişi gerektiğinde bu iş için görevlendirebilir.
- g. Gruba yeni bir müfettiş verildiği veya gruptan bir müfettiş alındığı takdirde grup başkanı, İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanı ile iş birliği yaparak yeni düzenlemelere girişir (MEB, 1980).

Grup ve Takım

Bir çalışma grubunun bir takım olup olmadığına karar vermeye çalışırken, tüm grup üyelerince paylaşılan ve ancak herkesin katılımıyla gerçekleşebilecek en az bir hedefin olup olmadığı sorgulanmalıdır. Takım olmanın belli gereklilikleri,

faydaları ve riskleri, sonuçta ortak çaba gerektiren en az bir ortak hedefle ilgili olarak sahneye çıkar. Çünkü hedef ya da hedeflerin, tüm ekip mensuplarınca aynı biçimde anlaşılması ve her birinin çabasının koordine edilmesi gerekir. Böylece yüksek etkileşim ve iletişim düzeylerinde bazı riskler belirir; tıpkı başarılı bir işbirliği ve dayanışmadan kaynaklanan faydalar gibi (Hardingham,1997:10).

Grupla teftişin, bir grup etkinliği ya da bir takım etkinliği gösterip göstermediğini incelemek için öncelikle grupla takım arasındaki farklılıkları irdelemek gerekli olabilir. Grup ve takım kavramları çoğu kez önemli bir ayrılığı vurgulamadan birbirinin yerine kullanılmaktadır. Genel olarak grup, özel amaçların geliştirilmesinde istenildiği kadar başarılı ve etkili görülmemektedir. Takım ise, hedef birliği oluşmuş, birbirlerine bağımlı olduklarının bilincinde gerçekçi ve açık, dürüstçe çalışanların bir araya gelmesi takımın gruptan farklılığını ortaya koymaktadır. Bu demektir ki; takımın her bireyinin en üst derecedeki katkısı sonucu, toplam enerjileri elde edilebilmekte ve ulaşılmak istenenin de üstüne çıkılmaktadır.

Cafağlı (1996:70) grupla takım arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

1. Gruplarda bireyler sadece idari amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler. Bu nedenle birlikte olmak yerine birbirlerine karşı da olabilirler. Takım üyeleri birbirlerine bağımlı olduklarını bilerek hareket edip, bireyin ve grubun amaçlarına ulaşırlar.
2. Hedefler, gruplarda açık biçimde planlanmadığından etkinlik ortamlarında bireylerin daha çok kendi amaçları üzerinde yoğunlaştığı ve daha çok ücret için çalışanlar gibi görünürler. Takımda ise amaçlara tam yönelme

ve işi sahiplenme vardır. Hedefe ulaşmak için takım üyelerinin tümü en üst düzeyde performans sergiler.

3. Gruplarda, işin en iyi şekilde yapılacağına ilişkin olarak grup üyelerinin görüşleri alınmamıştır. Görevin, çoğu kez sözlü ya da yazılı olarak iletilmesiyle yetinilmiştir. Takım amaçları için takımdakiler, özel yetenek ve bilgilerini işe koşarlar. Başarıya tam olarak katkıda bulunurlar.
4. Grup üyeleri arasında güvensizlik söz konusu olabilir. Birbirlerinin rollerine yeterince vakıf değillerdir. Grup içinde karşıt düşünceler, bölücü, uygun olmayan bir durum olarak algılanır. Karşıt düşünceye sahip üyeleri, grubun bozuncuları olarak da nitelendirebilirler. Takımda ise üyelerin birbirlerine olan güvenleri tama yakındır. Takımın her üyesi karşı oldukları konularda düşünce ve fikirlerine açıklamaları için desteklenir ve cesaretlendirilirler.
5. Grup üyeleri görüşlerini açıklarken sakıngan davranırlar. Bu nedenle söyleyeceklerinin sadece bir kısmını açıklarlar; ne var ki söyledikleri de hiçbir zaman asıl söylemek istediklerini de yansıtmaz. Grupta üyenin tam düşündüğünü söylemesi, onun grup içinde farklı bir konumda kalmasına neden olabilir. Takım üyeleri iletişimde açıktır. Söylemek istediklerini tam ve söylemek istediği biçimde ifade ederler. Diğer taraftan her takım üyesi diğerlerinin düşüncelerini ve bakış açısını öğrenmek için çaba harcar.
6. Grup üyelerinin çok iyi eğitim almış olmaları veya grup içinde üyelerin kendilerini yetiştirmeleri geliştirmeleri grup yöneticileri tarafından çok da

önemli görülmez. Varolan bilgi ve becerilerin çeşitli zamanlarda “uygun değil”, “yeterli değil” “ne gereği var”, “yönetmeliklerde yok” gibi bahanelerle işe koşulması sınırlanır ya da engellenir. Takımlarda ise tüm üyelerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi tercih edilir. Her üyenin kazandığı yeni bilgi ve becerilerin çalışmalarda kullanılması için istekte bulunulur ve teşvik edilir. Çünkü gelişmiş bilginin sağlayacağı performans tüm takıma yansıtacaktır.

7. Grup, zaman zaman içinden çıkılması zor durumlarla karşılaşabilir. Böyle zamanlarda grup üyeleri ve yöneticiler pek müdahale etmezler. Hatta bazı yöneticiler, sıkıntılı durumlarda bazı üyelerin hata yapmasını beklerler. Takımda her bireyin her şeyi bilmesinin mümkün olmadığı takım üyeleri tarafından bilinir. Bilinenler içinde çelişkiler olacağı bilinci oluşmuştur. Üyeler, çelişkiye düşülen durumu değerlendirip, çelişkiyi ortadan kaldıracak hızlı bir çözüm sürecini başlatırlar.
8. Grupta kararlara katılma düzeyi düşüktür. Önemli olan yapının uygun olmasıdır. Takımda, takımı etkileyecek kararlara üyeler katılırlar, ancak takımın karar veremediği, boşlukta kaldığı acil durumlarda son kararı liderin vermesi gerektiğine inanırlar ve liderin kararını izleyip uygularlar. Çünkü burada hedef uygun olan değil, olumlu olan sonucun alınmasıdır.

Sıralanan özelliklerden çıkarılacağı gibi, takım çalışmasında yüksek bir motivasyon ve daima daha ileriye görebilme çabası vardır. Karara katılma yüksektir. Paylaşılmış vizyonu gerçekleştirmek için, kararlı ve uzun süreli çalışmalara yer verilir. Takımda problemler takım içinde çözülür. Takım çalışması bütün ortamlar için geçerliliğini koruyan önemli bir çalışma şekli ve öğrenme aracıdır.

Teftiş Grublarının Takım Özellikleri

Cafoğlu'nun (1996:80) takım özellikleri olarak belirlediği açık amaçlar, informellik, katılım, dinleme, çağdaş anlaşmazlık, mutabakat, açık iletişim, açık rol ve görev dağılımı, paylaşılmış liderlik, dış ilişkiler, stil farklılığı, kendini değerlendirme, temel kaynaklar, uygun araçlar, risk alma, kaliteyi geliştirme gibi kavramlarla ile ilişkilendirilerek ilköğretim müfettişlerinin teftiş sürecinde oluşturdukları grupların takım özellikleri açasından irdelenmesine çalışılmıştır.

Açık Amaçlar: Takım çalışmalarında amaç açık ve herkes tarafından kabul edilmiştir. Teftiş gruplarının amaçlarının eğitimin amaçlarıyla örtüşmesi gereğinden hareketle Türk eğitim sisteminin amaçlarına bakıldığında, bunların gerçekte kristalize olmamış, belirsiz ve soyut amaçlar olduğu söylenebilir. Bu nedenle teftiş gruplarının bir takım gibi açık amaçlara sahip olduğu söylenemez.

Doğal Yapı: Takımın üyeleri arasındaki informal iletişim ve yok denecek kadar az hissedilen hiyerarşik dizge, üyelerin gereksinim duyduğu rahatlığı sağlar. Teftiş grupları tam anlamıyla bürokratik bir yapıyı yansıtırlar. Başkan, İlköğretim müfettişleri kurulu başkanı tarafından önerilir, il milli eğitim müdürünün uygun görüşü, valinin onayı ile atanır. Kurumla yazışmaları "zimet defteri" aracılığıyla yapılır. Bu görünümüyle teftiş gruplarının formal bir yapı gösterdikleri söylenebilir.

Katılım: Takım içinde tartışmalar herkese açık olup, bütün üyeler konuşmaya, fikrini açaıkla ma cesaretlendirilirler. Teftiş gruplarında da grup teftişin planlanması, uygulanması aşamalarında üyeler yoğun bir tartışma içindedir. Ancak, gruptaki müfettişlerin, farklı görüşlerini açaıkla maları veya tartışmalara katılımları için güdülendikleri yönünde yeterli ipuçları yakalamak çoğu kez olanaksızdır.

Dinleme: Takım içinde üyeler, birbirlerini anlamak, bilgilerini ve düşüncelerini genişletip zenginleştirmek ve dinledikleri konularda derinlemesine yorumlara gitmek amacıyla birbirlerini empatik biçimde can kulağıyla dinlerler. Teftiş gruplarındaki üyeler, yani müfettişler birlikteyken genelde başkanı dinlemek zorunda bürokratik bir zorunluluk olarak algılanırken, üyeler arasında kıdemlilerin konuşması, yenilerin dinlemesi mesleki bir gelenek gibi yorumlanır.

Anlaşmazlıklar: Ortada bir anlaşmazlık olduğunda takım bundan rahatsız olmaz. Bu duyarsızlık anlamına gelmez. Problemden kaçınmak, problemi görmezlikten gelmek, başkan ya da diğer üyelerden gizlemek için bir çaba sarf edilmez. Buna karşılık teftiş gruplarında anlaşmazlıkların olmaması esastır. Anlaşmazlık durumlarında yasa ve yönetmelikler en iyi kılavuzlar olarak seçilir.

Ortak Karar: Önemli bir sorunun seçenekleri tartışılırken, herkes fikrini açık ve çekingsiz olarak açıklar. Grubun seçenekler üzerindeki kararı, takımın kararı olarak belirlenir. Teftiş gruplarında benzer durumları gözlemek olasıdır. Gruptaki müfettişler olanaklar ölçüsünde açık olmaya gayret ederler.

Açık İletişim: Takım üyeleri, görevlerine ilişkin olarak duygularını açıklamakta özgürdürler. Takım üyeleri arasındaki formal ya da informal iletişim, toplantılar dışında da devam eder. Müfettişlerin görevlerine ilişkin duygularını açıklamalarına engel bir durum yoktur. Ancak, bir müfettişin yapılan etkinliklerin “gereksizliği”, “yararsızlığı” üzerinde konuşması ya da yazması grup açısından sakıncalı olabilir. Teftiş gruplarını üyeleri arasındaki iletişimin teftiş dışında devamı olasıdır.

Rol ve Görevlerin Açıklığı: Takımın her üyesinden beklen rol açıktır. Takım üyesi bu rolü kabul alanına alır, beklendiği gibi oynamaya çalışır ve başarır. İşin

başarılamaması çok ender bir durumdur. Teftiş gruplarında müfettişlerden beklenen roller, öğretmen, okul yöneticileri, grup başkanı ve üst yönetim tarafından farklı algılanabilmektedir. Özellikle rehberlik rolü ile soruşturmacılık rolü çelişkili roller olarak ortaya çıkmakta ve grup üyesinin bu rolleri beklendiği gibi oynamaya gücü yetmemektedir .

Paylaşılmış Liderlik: Takımların çoğu kez belirlenmiş bir lideri vardır. Ancak, takımda üyelerin ihtiyaçlarına, ortaya koyduğu yeteneklerine göre liderlik el değiştirebilir. Teftiş gruplarında liderlikten çok atanmış yöneticilerden “başkanlardan” söz edilebilir. Değişen durumlara göre grup içinde başkanlık rolünün el değiştirmesi beklenemez.

Çevre ile İletişim: Takımın çevre ile ilişkilerini geliştirebilmesi için zamana gereksinimi vardır. İyi bir takım zamanının önemli bir kısmını çevre sistemlerle olan iletişime ayırır. Takımlar çevreleri ile kurdukları iletişimde yeni kaynaklara ve genişlemiş kontrol alanlarına ulaşmaya çalışırlar. Teftiş grupları, hemen tümüyle kendi teftiş bölgelerinin içinde kalmak durumundadırlar. Örneğin bir bölgenin teftiş sorumluluğunu almış bir grup, ilin tümünden ya da diğer bölgelerden enformasyon sağlamak gereğini duymaz genellikle.

Biçem (Stil) Farklılığı: Takım tipleri, becerileri yönünden farklı üyelere sahip olmayı tercih eder. Buna paralel olarak teftiş gruplarındaki müfettişlerinde ilgi, beceri yönünden farklı olmaları beklenir.

Kendini Değerlendirme: Takımlar kesintisiz gelişmelerini sağlayabilmek için aynı şekilde kesintisiz olarak kendilerini değerlendirirler. Teftiş grupları öğretim yılı başında bir plana bağlı olarak çalışmaya başladığı için aslında kendini değerlendirme

için olanaklara sahip gibi görülebilir. Ancak performans ölçme bir gereklilik olarak görülüp, gelenek olarak yerleşmediği için teftiş gruplarının kendilerini değerlendirmeleri kesintiye uğramaktadır.

Temel Kaynaklar: Takımların, hedeflere ulaştırarak etkinlikler için kaynaklara gereksinimi vardır. Takımlar bu kaynakların önemli bir kısmını çevrelerinden sağlayabilirler. İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışan teftiş gruplarının ihtiyacı olan araç-gereç, mali kaynakların yeterince sağlandığını söylemek zordur.

Risk Almak: Takım üyeleri risk almaktan korkmak yerine risk almaya isteklidirler. Bu bakımdan kamu görevlisi olarak teftiş grubu üyeleri ve başkanlarının risk almak alışkanlıkları yoktur, çünkü bu kesimde alınan risklerin götürüsü getirisinden daha büyüktür.

Kaliteyi Geliştirmek: Takım üyeleri yaptıkları çalışmalarla hem ürettikleri ürünün hem de kendi çalışmalarının kalitesini yükseltmeye yönelirler. Takım kaliteye tutkun bir yapı ve işleyişi simgeler. Teftiş gruplarının da gerçekte hedefi, eğitim hizmetinde kaliteyi artırmaktır denebilir. Ancak eğitimde kalite kavramı, eğitim hizmetini talep eden müşterilerin çok ve farklı kesimlerden olması nedeni ile yeterince eğitim yönetimi ve denetiminin gündemine girmemiştir. Bu nedenle teftiş gruplarının genel hedefi kaliteden çok, gruplarının bölgesindeki okul ve öğretmenlerin teftişlerini tamamlamaktır. Bu bakımdan grupla da olsa ilköğretimde teftiş, kaliteden çok sayıya yöneliktir. Gruplarda çalışan müfettişlerin de yaptıkları teftişin eğitimin kalitesine olan etkisini algılamaları, teftişe olan ilgilerinin ve inançlarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İlköğretimde teftiş, Türkiye genelinde değerlendirildiğinde yaklaşık 40 bin okulda, 400 bin öğretmeni kapsayan ve yaklaşık 3000 müfettişin görev aldığı kitlesel bir yönetim etkinliğidir. Bu etkinlikte rol oynayan ilköğretim müfettişlerinin sayıları, genelde o ildeki ilköğretim okulları öğretmen sayılarına oranlı olarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Bir ilde görevli ilköğretim müfettişleri, ilin coğrafi yapısı ve bölgelerin öğretmen yoğunluğuna göre belirlenmiş teftiş bölgelerinde "teftiş grupları" yapısında çalışmaktadırlar. Buna göre Türkiye nüfusunun yaklaşık 1/7'sini barındıran metropoliten bir kent konumunda olan İstanbul'da ilköğretim müfettişleri, 62 grupta, 17 bölgede "Grupla Teftiş Yönergesi" çerçevesinde yaklaşık 40.000 ilköğretim personelinin teftişini gerçekleştirmektedir.

Bu çalışmada, Türk Eğitim Sisteminde ilköğretim müfettişlerinin denetim sürecinde yapılanma ve çalışma biçimi olan "Grupla Teftiş" uygulamasındaki teftiş gruplarının ne ölçüde takım özelliği gösterdiği hakkında bir fikir edinmek için söz konusu sistemdeki müfettişlerin yaklaşık 1/12'sini bünyesinde barındıran İstanbul İlindeki ilköğretim müfettişlerinin görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Problem Cümlesi

İstanbul İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan ilköğretim müfettişleri, kendi teftiş gruplarının yapı ve işleyişlerini grup ve takım özellikleri açısından nasıl değerlendirmektedirler ?

Alt Problemler

Problem cümlesinin daha alt soru cümleleriyle tanımlanması gereğinden hareketle aşağıdaki alt problem cümleleri düzenlenmiştir.

1. İstanbul İli ilköğretim müfettişlerinin, teftiş gruplarını, takım ve grup özelliklerine göre değerlendirme düzeyleri nedir?
2. İstanbul İli ilköğretim müfettişlerinin çalıştıkları teftiş gruplarını takım ve grup özelliklerine göre değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?
3. İstanbul İli ilköğretim müfettişlerinin mesleki kıdem, öğrenim düzeyi ve grup içindeki statülerine göre çalıştıkları teftiş gruplarını takım ve grup özelliklerine göre değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?
4. İlköğretim müfettişlerinin, grupla teftiş çalışmalarının eğitim ve teftişin kalitesini yükselttiğine ilişkin yargılarının düzeyi nedir?
5. İlköğretim müfettişlerinin, grupla teftiş çalışmalarının eğitim ve teftişin kalitesini yükselttiğine ilişkin yargıları arasında müfettişlik kıdemi, öğrenim düzeyi, grup üyesi ya da başkanı olma değişkenleri açısından fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

İlköğretim kurumlarına yönelik teftişlerin başlangıçta bireysel olarak yürütülmesine karşın daha sonraki dönemde “grupla teftiş” dönüştürülmüş olması daha etkili bir denetim mekanizmasını oluşturmak ihtiyacından kaynaklanmıştır. Ancak, son yirmi yıldan beri uygulanan grupla teftişin, değişen koşullar karşısında

yeterliliğini yitirdiği gözlenmektedir. Grup anlayışı, takım anlayışına nazaran daha az etkili bir yapıyı ve etkinlik birimini temsil etmektedir. Eğitimde kalitenin artırılması girişimlerinde “teftiş gruplarının”, “teftiş takımlarına” dönüştürülmesi yoluyla sağlanması aynı zamanda eğitim sorunlarının bir diliminin çözümünü oluşturabilir.

Halen ilköğretimde çalışmakta olan teftiş gruplarının ne derece grup, ne derece takım özelliği göstermekte olduğunun belirlenmesiyle Türk Eğitim Sisteminde teftişin amaçlarına ulaşması, dolayısıyla teftişin etkililiğinin, eğitimin kalitesinin artması sağlanacaktır.

Bu araştırmadan elde edilecek bulgulardan teftiş gruplarının yapı ve işleyişlerinin değerlendirilerek ilköğretim müfettişlerinin verimlilik ve etkililiklerinin yükseltilmesine yönelik yeniden düzenleme çalışmalarında yararlanılabilir. Ayrıca birlikte çalışan müfettişlerin içinde buldukları sosyal yapıyı algılama biçimleri, onların davranışlarını da biçimlendireceğinden, teftiş gruplarının ve müfettişlerin örgütsel davranışlarını anlamak yorumlamak bakımından da ipucu niteliğinde bilgi sağlayabilecektir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanlığı'na bağlı olarak çalışan müfettişlere sunulan ankete verilen cevaplarla sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçları İstanbul İli için geçerlidir.

Araştırmanın Sayılması

İlköğretim müfettişleri gruplarına ilişkin takım/grup özelliklerine dair algılamalarını içtenlikle belirtmişlerdir.



BÖLÜM 2

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilgili araştırmalardan bazıları verilmeye çalışılmıştır.

Karataşer (1989), “İlköğretim Düzeyinde Grupla Teftiş Uygulamasının Sorunları, Nedenleri ve Çözüm Önerileri “ adlı araştırmasında; grupla teftişin sorunlarını küçük dağınık yerleşimlerin denetim birimini çoğaltması, ulaşım imkanlarının sınırlılığı, öğretmen sayısının yetersizliği, tek öğretmenli okul sayısının çokluğu, teftiş grubunun taşıt imkanlarının olmayışı, müfettişlerin grup olarak konaklama imkanlarının yokluğu, öğretmenlerin yeterli yönetim bilgisine sahip olmaması, bölgenin coğrafi ve sosyo-kültürel yapısı, teftiş için ayrılan ödeneklerin yetersizliği, olarak belirlemiştir.

Gökalp (1995) “İlkokullarda Yapılan Grupla Teftiş Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi “ konulu araştırmasında;

- 1- Müfettiş ve öğretmenlerin ilköğretimde, grupla teftişle mesleki yardım ve yetiştirme görevinin yeterince yerine getirilmediğini,
- 2- Araştırmaya katılan müfettişlerin çoğunluğunun grupla teftişte, teftiş ve denetimde öğretmenlerden neler beklendiği ve değerlendirmede hangi kıstasların kullanılacağını açık olarak bildirildiği görüşüne katılmakla birlikte öğretmenlerin yarısının bu görüşe katılmadıkları,
- 3- Araştırmaya katılan tüm deneklerin, ilköğretimde grupla teftiş yoluyla yapılan teftiş ve denetimin yararlı olduğu görüşüne katıldıkları, ancak

bunun için ayrılan sürenin yetersiz olduğunu, objektif, planlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilemediğini

- 4- Grupla teftişte ilköğretim müfettişlerinin, teftiş ve denetimde eğitim-öğretim faaliyetlerini ve ortamını bir bütün olarak değerlendiremedikleri; öğretmenlerin mesleki çalışmalara, toplantılara, konferans ve gecelere katılmalarına ve eğitimle ilgili faaliyetlerine ilişkin çalışmalarına yardımcı olmadıkları; öğretmenlere yeni ders araçlarının tanıtılmasını ve bunların nasıl kullanılacağına gösterilmesi konusunda yetersiz olduklarını belirlemiştir.

Terzi (1996), "İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları" adlı araştırmasında;

- 1- İlköğretim müfettişlerinin, sahip oldukları yetkileri ve bu yetkilerin yaptırım gücünü yetersiz bulduklarını ve yetkilerine dayalı karar alabilme ile yetki ve sorumluluklarının denkliliği konusunda düşük algılara sahip olmakla birlikte aldıkları hizmet içi eğitime göre müfettiş görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemiştir.
- 2- İlköğretim müfettişleri yasal metinlerde kendilerine verilen görevler ile çalıştıkları örgütteki iş yüklerinin iyi ayarlanmamış olduğu görüşünde birleşmekle birlikte aldıkları hizmet içi eğitim durumuna göre müfettiş görüşlerinde anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir.
- 3- İlköğretim müfettişlerinin karara katılma ile ilgili vermiş oldukları cevapların bir değerlendirilmesi yapıldığında, görevlerle ilgili kararlara katılmadıkları, önerilerinin uygulamaya konma derecelerinin düşük olduğu ve uygulama sonuçlarından haberdar edilmedikleri ileri sürülerek

hizmet öncesi aldıkları eğitim ve kıdeme ilişkin değişkenler açısından müfettiş görüşleri arasında yapılan önerilerin uygulamaya konma derecesi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır.

- 4- İlköğretim müfettişleri profesyonel gelişmeleriyle ilgili olarak çalıştıkları örgütün, teftişteki yeni gelişmeleri takip edebilmeleri için hiç imkan sağlamadığını, görevlerini daha etkili yapabilmek için teftişin geliştirilmesi konusunda hiç çaba sarf etmediğini, az derecede hizmet içi eğitim almakta olduklarını belirterek hizmet öncesi alınan eğitim açısından, “hizmet içi eğitim alma derecesi” ile ilgili soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir.
- 5- Örgüt yapısının iletişim boyutuna ilişkin olarak, ilköğretim müfettişleri bakanlığın ilköğretimle ilgili yapmış olduğu mevzuat değişiklikleri ve görevleriyle ilgili alınan kararlardan zamanında haberdar olabilmeleri için örgütün az çaba harcadığını, görevleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere zamanında ulaşabilme derecelerinin de az olduğu görüşünü taşımakla birlikte, müfettişlik için hizmet öncesi alınan eğitim ve kıdem açısından verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür.
- 6- İlköğretim müfettişleri görevlerine dönük ihtiyaçlarının karşılanması bakımından çalıştıkları örgüt tarafından hiç büro hizmeti sağlanmadığını, ödeneklerin yeterli olmadığını, yolluk ve diğer harcamalarını zamanında alamadıklarını, teftişe çıkarken kendilerine ulaşım imkanı sağlanmadığını belirtmişlerdir.

7- İlköğretim müfettişleri, okul yöneticilerinin teftişler esnasında kendileriyle yaptıkları işbirliğinin, müfettiş-öğretmen koordinasyonuna buldukları katkının, öğretmen çalışmaları hakkında bilgilendirmenin, eğitim ve öğretimle ilgili karşılaştıkları sorunlarla ilgili yardım istemenin “orta” derecede olduğu görüşündedirler.

8- İlköğretim müfettişlerinin, öğretmenlerin başarısını, ilköğretim amaçlarının gerçekleşme düzeyinin ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunabilme derecelerinin “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşü oldukları belirlenmiştir.

Atay (1995), “İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilikleri” adlı araştırmasında; ilköğretim müfettişlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlilikleri değerlendirilirken, müfettiş, okul müdürü ve öğretmenlerin, geleneksel teftiş kavramı ve müfettiş imajına bağlı kaldıklarını, teftişi sadece bir değerlendirme süreci olarak algılandığını ortaya koymuştur.

Pekşen (1996), “İlköğretimde Birinci Kademe Öğretmenlerinin Teftiş Olayını Algılamaları” adlı araştırmasında; müfettişlerin denetimde, öğretmenin sınıfında karşılaştığı sorunların çözümüne yardımcı olma ve eğitim-öğretimi geliştirici bilgilerin tespitini yapma yeterliliğinin olmadığını ve sınıfta karşılaşılan bir sorunun çözümüne yol göstermenin “az” derecede yerine getirilen bir etkinlik olduğunu belirlemiştir. İlköğretimde teftiş etkinliğini gerçekleştiren bilgi akışının gereği gibi üst makamlara iletilmediği ortaya konmuştur. Sınıf öğretmenleri, müfettişlerin kendileriyle denetim öncesinde görüşmelerini, kendilerine sadece rehberlik yapmalarını ve gördükleri eksiklikleri kendileriyle tartışmalarını yüksek bir oranla çoğunlukla istemektedirler.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma, alanda çalışanların yargılarına dayalı olarak bir durumu betimlemeyi amaçlamış olup tarama modeline göre yürütülmüştür.

Araştırmanın Evreni

Araştırmacının ilköğretim müfettişi olarak çalıştığı İstanbul İli çalışma evreni olarak almıştır. Araştırmanın yapıldığı 1998-1999 öğretim yılında İstanbul ilinde 260 ilköğretim müfettişi görev yaptığından evrenin tümüne ulaşılması amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu araştırma sonuçları ancak İstanbul ili ilköğretim müfettişleri için geçerlidir. 260 ilköğretim müfettişine gönderilen anketlerden 157'si (%60) yönergeye uygun olarak cevaplanmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin Toplanması

İstanbul gibi iki kıtaya yerleşik, metropol bir kentte 260 müfettişin görüşlerini en kısa sürede toplamak için anket tekniğinden yararlanılması uygun bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırmada bilgi toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket kullanılmıştır.

Anketlerin somut verilere dayalı olarak geliştirilebilmesi amacıyla random yoluyla saptanan 25 ilköğretim müfettişine konu ile ilgili açık uçlu sorular sorulmuş ve alınan yanıtlar gruplandırıldıktan sonra anket maddeleri oluşturulmuştur.

İlköğretim müfettişlerinin kendi gruplarını “grup” ve “takım” özellikleri açısından değerlendirirken meslek kıdemi, öğrenim düzeyi ve grup içinde üye ya da başkan olma özelliklerinin bir değişken olabileceği anlaşılmıştır. Bu nedenle anketin birinci bölümünde müfettişlerinin bireysel özellikleriyle ilgili üç madde yer almıştır.

İkinci bölümde yer alan 1, 2, 4, 6, 8, 14 ve 18. maddeler grup özelliklerine, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30. maddeler ise takım özelliklerine ilişkin içerik taşımaktadırlar. Anketin 31. maddesi, ilköğretim müfettişlerinin “grupla teftişin” eğitimin ve teftişin kalitesine etkisini değerlendirmelerine ilişkin veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Müfettişlerden, bu bölümde yer alan toplam 31 maddede yer alan yargı ya da durumların kendi grupları açısından ne derece geçerli olduğunu, beşli derecelendirme ölçeği üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Beşli derecelendirme ölçeğinde aritmetik ortalamalara göre katılım düzeyleri “hiç” (1-1.77), “az” (1.78-2.58), “orta” (2.59-3.39), “çok” (3.40-4.20), “tam” (4.21-5) biçiminde sözel olarak da tanımlanmıştır.

Ölçme aracının güvenilirlik çalışmalarında test-tekrar test yönteminden yararlanılmıştır. Açık uçlu olarak yöneltilen sorulardan oluşan taslak ile daha sonra bu taslaktan yararlanılarak oluşturulan kapalı uçlu ölçme aracı arasındaki ilişki $r=.48$ çıkmıştır. En son haliyle 25 ilköğretim müfettişine bir hafta arayla iki kez uygulanan ölçme aracındaki her bir maddeye verilen cevaplar arasındaki ilişkinin, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı yöntemiyle yapılan hesaplamalara göre $r=.85$ olduğu görülmüştür.

Anket tüm müfettişlerin katıldığı bir mesleki toplantıda verilmiş, 260 ilköğretim müfettişinden 157 si (% 60), anketi cevaplandırarak geri vermiştir. Anketi

cevaplandırmayanların bir kısmı bunu mesleki ve çalıştıkları gruplara ilişkin olarak sakıncalı buldukları için, bir kısmı araştırmanın problemini benimsemediklerini belirtmişlerdir.

Verilerin Çözümlemesi

Ölçme aracıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programı ile çözümlenmiştir. Öncelikle her bir madde için tüm gruba ilişkin frekans ve aritmetik ortalamaları bulunmuştur. Daha sonra grup özelliklerini betimleyen maddelerin ortalamaları ile takım özelliklerini betimleyen maddelerin ortalamaları hesaplanmıştır.

Müfettişlerin grup ve takım özelliklerine ilişkin değerlendirmelerinin; “Müfettişlik kıdemi”, “öğrenim düzeyi” ne göre farklılığının test edilmesi için tek yönlü varyans analizi ve üyelerin gruptaki statüsüne (üye ya da başkan oluşlarına) göre farklılığın test edilmesi için t- testi kullanılmıştır. Grup özelliklerine ilişkin değerlendirmeler ile takım özelliklerine ilişkin değerlendirmeler arasındaki farkın test edilmesi için ilişkili gruplar için t- testi kullanılmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın sınanmasında manidarlık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, önce denek grubunun bir profilini çıkarmak amacıyla ilköğretim müfettişlerinin bireysel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Birinci alt problemde sorgulandığı üzere teftiş gruplarının ne derecede grup ya da takım özelliği taşıdığına ilişkin müfettiş görüşleri yer almıştır. Daha sonra bu görüşlerin bireysel özelliklere ilişkin değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini sorgulayan ikinci alt probleme ilişkin bulgulara değinilmiştir. Son olarak da grupla teftiş çalışmalarının eğitimin kalitesi üzerinde ne derecede etkili olduğuna ilişkin müfettiş görüşleri üzerinde durulmuştur.

4. 1. İlköğretim Müfettişlerinin Kişisel Özellikleri

Bu başlık altında İstanbul İlindeki İlköğretim müfettişlerinin mesleki kıdemleri, öğrenim durumları ve grup üyesi ya da grup başkanı oluşlarına göre grup içindeki statülerine ilişkin bulgular ilgili alt başlıklar halinde verilmiştir.

4. 1.1. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemleri

Tablo-1’de araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin 1/3’nün (n=50) 4-6 yıl arasında kıdemli oldukları görülmektedir. Bu anlamda 1-3 yıl kıdemi olanlarla birlikte bakıldığında grubun yaklaşık % 45 nin 1-6 yıl arasında kıdemi olan müfettişlerden oluştuğu görülmektedir. Bu görünümü ile İstanbul ilköğretim müfettişlerinin % 25ini oluşturan 15 yıl ve daha fazla kıdeme sahip 39 müfettişe karşılık "yeni" olarak nitelendirilebilecek 1-6 yıl kıdemli 70

müfettiş vardır. İstanbul ilköğretim müfettişleri meslekte yeni bir grup olarak nitelendirilebilir.

Tablo 1. Grup Üyelerinin Müfettişlik Kıdemi

Kıdem Durumu	f	%
1-3 yıl	20	12.7
4-6 yıl	50	31.8
7-9 yıl	14	8.9
10-12 yıl	11	7.0
13-15 yıl	23	14.6
15 yıl üstü	39	24.8
Toplam	157	100

4.1.2. İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Durumları

Tablo-2'ye bakıldığında İstanbul'da görev yapan ve bu araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin % 68'inin lisans öğrenimi düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Geleneksel eğitim yönetiminde en önemli yere sahip olan eğitim enstitüsü mezunlarının oranı lisans ve lisansüstü düzeyinin lehine olarak azalmaktadır.

Tablo 2

Müfettişlerin Öğrenim Düzeyleri

Öğrenim Düzeyi	f	%
Eğitim Enstitüsü	35	22
Ön Lisans	1	0.0
Lisans	106	68
Lisans Üstü	14	0.9
Toplam	157	100

4.1.3. İlköğretim Müfettişlerinin Gruptaki Statülerine Göre Dağılımları

Ankete cevap veren 157 ilköğretim müfettişinden 21 kişi %13' ü grup başkanıdır. Bu araştırmada veri kaynağı olan her yedi müfettişten birinin grup başkanı olduğu, bir bakıma takım kaptanı olduğu yorumlarda göz önüne alınmıştır.

4.2. İlköğretim Müfettişlerin Takım ve Grup Özelliklerine İlişkin

Değerlendirmeleri

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan ilköğretim müfettişlerinin anketin 30 maddesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 3'te toplu halde verilmiştir.

Tablo 3

İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Gruplarını Grup ve Takım Özelliklerine Göre Değerlendirmeleri

Madde	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		X	S
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
1.	15	9,6	35	22,3	58	36,9	36	22,9	10	6,4	2,94	1.05
2.	32	20,4	43	27,4	40	25,5	23	14,6	18	11,5	2,69	1.27
3.	7	4,5	20	12,7	29	18,5	60	38,2	40	25,5	3,67	1.12
4.	26	16,6	33	21	47	29,9	29	18,5	22	14	2,92	1.27
5.	8	5,1	34	21,7	58	36,9	42	26,8	15	9,6	3,14	1.02
6.	21	13,4	39	24,8	51	32,5	32	20,4	12	7,6	2,83	1.13
7.	12	7,6	36	22,9	51	32,5	41	26,1	17	10,8	3,09	1.10
8.	14	8,9	23	14,6	66	42	40	25,5	13	8,3	3,09	1.04
9.	12	7,6	24	15,3	71	45,2	39	24,8	10	6,4	3,07	0.98
10.	8	5,1	35	22,3	55	35	8	24,2	21	13,4	3,18	1.08
11.	9	5,7	32	20,4	71	45,2	24	15,3	21	13,4	3,10	1.05
12.	4	2,5	19	12,1	45	28,7	48	30,6	41	26,1	3,65	1.07
13.	5	3,2	26	16,6	60	38,2	45	28,7	21	13,4	3,32	1.00
14.	4	2,5	34	21,7	55	35	54	34,4	10	6,4	3,20	0.93
15.	6	3,8	8	5,1	50	31,8	58	36,9	33	21,1	3,67	0.99
16.	7	4,5	21	13,4	29	18,5	67	42,7	33	21,1	3,62	1.09
17.	12	7,6	20	12,7	43	27,4	47	29,9	35	22,3	3,46	1.19
18.	26	16,6	46	29,3	42	26,8	38	24,2	4	2,5	2,66	1.09
19.	11	7	41	26,1	67	42,7	25	15,9	13	8,3	2,92	1.01
20.	16	10,2	41	26,1	50	31,8	38	24,2	12	7,6	2,92	1.10
21.	13	8,3	38	24,2	66	42	33	21	7	4,5	2,89	0.97
22.	5	3,2	28	17,8	60	38,2	37	23,6	27	17,2	3,33	1.05
23.	15	9,6	57	36,3	36	22,9	31	19,7	17	10,8	2,85	1.17
24.	-	-	17	10,8	63	40,1	51	32,5	26	16,6	3,46	0.89
25.	8	5,1	22	14,0	47	29,9	60	38,2	20	12,7	3,39	1.04
26.	14	8,9	60	38,2	50	31,8	21	13,4	12	7,6	2,72	1.05
27.	2	1,3	20	12,7	40	25,5	56	35,7	39	24,8	3,70	1.02
28.	6	3,8	42	26,8	71	45,2	32	20,4	6	3,8	2,93	0.88
29.	27	17,2	55	35	53	38,8	18	11,5	3	1,9	2,45	0.97
30.	19	12,1	52	33,1	64	40,8	14	8,9	8	5,1	2,61	0.98

Buna göre katılım düzeyi bakımından en yüksek maddelerin, takım özelliği içeren aşağıdaki maddelerden oluştuğu görülmektedir. İçerikleriyle ve katılım oranları itibarıyla bakıldığında;

- “Verilmiş teftiş görevinin gerçekleşmesi için herkes kendini yükümlü sayar” ifadesine yaklaşık %64’ü,
- “Görev konularında grup üyeleri ya da grup başkanının desteği, grup üyelerinden birinin hata yapma olasılığını azaltır” ifadesine yaklaşık %57’si,
- “Müfettişlerin grubu etkileyecek kararlara katılması, kararların sonucundan daha önemlidir” ifadesine yaklaşık %58’i,
- “Grubun karar veremediği durumlarda son kararın başkan tarafından verilmesi gerektiğine inanırlar” ifadesine yaklaşık %64’ü,
- “Grupta teftişin değişik boyutlarında farklı stili ve becerisi olan üyeler, gruba güç kazandırmaktadırlar” ifadesine yaklaşık %61’i

“çok” ya da “tam” düzeyinde katılmaktadır. Bu maddelerin takım özelliklerini içeren maddeler olduğundan hareketle gruplardaki müfettişlerin, çalıştıkları teftiş gruplarını takım olarak algıladıkları söylenebilir. Elde edilen bulgulara dayanarak; teftiş gruplarında sorumluluk alma ve aldığı sorumluluğu yerine getirme bilincinin oluştuğu, çalışma esnasında üyeler arasındaki dayanışmanın üyelerin hata yapma olasılığını azalttığı, gruba ilişkin kararların üyelerle birlikte alınmasının benimsendiği, kriz anında son kararın grup lideri tarafından verilmesinin onaylandığı, grupların oluşturulmasında farklı stil ve becerisi olanların gruba güç kattığı ve bu bulguların Cafoğlu’nun (1996) belirttiği takım özellikleriyle örtüştüğünü söylemek mümkündür. Ayrıca gruplar oluşturulurken; üyelerin de görüşlerinin alınması, grup başkanına yetki-sorumluluk dengesinin sağlanması,

farklı stil ve becerisi olan müfettişlerden yararlanılması olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Katılım oranı yüksek olan diğer maddelerin içerikleri itibarıyla katılım düzeyine ilişkin bulgular ise şöyledir:

- “Müfettişler gruptan ve teftiştan çok kendi konumlarını düşünürler” maddesine, yaklaşık %48’i,
- “Grup üyeleri arasındaki iletişim bürokratik ve resmi niteliktedir” ifadesine yaklaşık %46’ sı,
- “Grupun diğer gruplar ve üst yönetim ile etkili bir iletişimi vardır” ifadesine yaklaşık %47’ si,
- “Teftiş gruplarının çalışması için gereksinim duyduğu kaynaklar ve araçlar sağlanır” ifadesine yaklaşık %52’ si,
- “Grup üyeleri risk almaktan korkmazlar” ifadesine yaklaşık %45’i

“hiç” ya da “az” düzeyinde katılmaktadırlar. Katılma düzeyinin hiç ya da az olduğu bu maddelerin ilk ikisi grup özelliklerine, üçü ise takım özelliklerine ilişkin maddelerdir.

Bu bulgulara bakarak grupların, diğer grup ve üst yönetimle etkili bir iletişimi olmadığı sonucu ile Terzi’nin (1996), Pekşen’in (1996) ve Karataşer’in (1989), araştırmalarında elde ettikleri bulguları desteklediği söylenebilir. Terzi, ilköğretim müfettişlerinin, bakanlığın ilköğretimle ilgili yapmış olduğu mevzuat değişiklikleri ve görevleriyle ilgili alınan kararlardan zamanında haberdar olabilmeleri için örgütün az çaba harcadığını, görevleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere zamanında ulaşabilme derecelerinin de “az” olduğunu ortaya koyarken, Pekşen de,

“İlköğretimde teftiş etkinliğini gerçekleştiren müfettişlerin, bilgi akışını gereği gibi üst makamlara iletemedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Özellikle çalışma esnasında gereksinim duyulan araç-gerecin sağlanmadığı bulgusu ile “ulaşım imkanlarının ve ödeneklerin yetersizliği” yönündeki Karataşer’in bulguları ve “Çalıştıkları örgütün teftişteki yeni gelişmeleri takip edebilmeleri için hiç imkan sağlamadığı, büro hizmeti sağlanmadığı, ödeneklerin yeterli olmadığı, ulaşım imkanlarının sağlanmadığı” bulgularıyla da Terzi’nin araştırma sonuçları birbirleriyle örtüşmektedir.

Grup üyelerinin risk almaktan kaçındığı görülmektedir. Bu durumun grup çalışmasının verimliliğini olumsuz biçimde etkilemesi olasıdır. Kopuk bir iletişim ağı, ihtiyaç duyulan araç-gereçlerden yoksunluk, yapılacak çalışmaların her basamağında bilgi verme grup üyesinin istekliliğini doğal olarak azaltacaktır.

Ancak, grup üyelerinin yetişmesi biçimlerinden ve dik hiyerarşik yapı içinde çalışmalarından dolayı iç yönetime bağlı olmalarının doğal olduğu söylenebilir. Bölge sistemi ile çalışma, iletişimde gruplar arası diyalogu önemli derecede azaltmaktadır. Üst yönetim ile grupların diyaloglarının yok denecek kadar zayıf olduğu da göz önüne alındığında grup üyelerinin bu maddeler hiç ya da az düzeyde katılmalarının nedeni daha kolay açıklanabilmektedir.

Bir bütün olarak tablo irdelendiğinde katılım düzeyi ortalamasının “orta” düzeyde olduğu söylenebilir. Teftişin, eğitim için amaçlara ulaşılabilirlik düzeyinin belirlenmesine yönelik bir çalışma olduğunu söyleyecek olursak, katılımın “tam” ya da “çok” düzeyinde olması bir beklentidir.

4.2.1. Müfettişlerin Değerlendirmelerine Göre Takım ve Grup Özelliklerine İlişkin Maddeler Arasındaki Farklılık

Müfettişlerin değerlendirmelerine göre takım ve grup özelliklerine ilişkin maddeleri arasında bir farkın bulunup bulunmadığına ilişkin olarak yapılan analizin yer aldığı Tablo-4'e bakıldığında bu farkın ($t= 19.28$; $p \leq 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle müfettişlerin takım özelliklerine ilişkin değerlendirmelerinin ($X=3.18$), grup özelliklerine ilişkin maddelere ($X=2.92$) oranla daha baskın olduğu görülmektedir. Bu durumda müfettişlerin, kendi çalışmalarını takım özelliklerine daha yakın olarak algıladıkları söylenebilir. Dolayısıyla müfettişlerin çalıştıkları örgütsel birimi "teftiş grubu" olmaktan çok "müfettiş takımı" olarak görme eğiliminde oldukları ileri sürülebilir.

Tablo 4

Grup ve Takım Özelliklerine İlişkin Değerlendirmelerin Farklılık Sınaması

	N	Ort.	S	t
GRUP	157	2.92	1.09	19.28*
TAKIM	157	3.18	0.99	

* $p \leq 0.01$

4.3. İlköğretim Müfettişlerinin Bireysel Özellikleri Açısından Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar

İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki kıdem, öğrenim düzeyi ve grup içindeki statülerine ilişkin değişkenler açısından teftiş gruplarını grup ya da takım olarak

algılamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin bulgular ilgili alt başlıklar halinde verilmiştir.

4.3.1) İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarını

Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar

Tablo-5'e bakıldığında kıdeme göre grup ve takım özelliklerine ilişkin maddelerin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 5

İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarını

Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar

		Kareler	Sd.	Kareler	F
		Toplamı		Ortalaması	
Grup	Grup içi	0.95	5	0.19	0.497
	Gruplar arası	57.67	151	0.38	
	Toplam	58.62	156		
Takım	Grupiçi	2.15	5	0.43	1.53
	Gruplar arası	42.32	151	0.28	
	Toplam	44.48	156		

Tablo-6'ya bakıldığında 1-12 yıllık kıdemi olanların grup özelliklerine ilişkin maddelere daha üst düzeyde, 15 yıldan fazla kıdemi olanların da takım özelliklerine ilişkin maddelere daha üst düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo-6

**İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarını
Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri**

Müfettişlik Kıdemi		N	Ort.	S
Grup	1-3 Yıl	20	2.85	0.64
	4-6 Yıl	50	2.86	0.60
	7-9 Yıl	14	3.06	0.55
	10-12 Yıl	11	3.06	0.57
	13-15 Yıl	23	2.98	0.56
	15 yıl ve +	39	2.86	0.67
	Toplam	157	2.91	0.61
Takım	1-3 Yıl	20	3.10	0.54
	4-6 Yıl	50	3.10	0.52
	7-9 Yıl	14	2.99	0.33
	10-12 Yıl	11	3.31	0.41
	13-15 Yıl	23	3.23	0.61
	15 Yıl ve +	39	3.34	0.55
	Toplam	157	3.18	0.53

**4.3.2) İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarını
Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar**

Tablo-7'ye bakıldığında grup ve takım özelliklerine ilişkin maddelerin değerlendirilmesinde öğrenim düzeyleri açısından anlamlı bir fark görülmemektedir.

Tablo 7**İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılamaları Arasındaki Farklılıklar**

		Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ortalaması	F
Grup	Grupiçi	1.37	2	0.68	1.86
	Gruplararası	56.354	153	0.36	
	Toplam	57.728	155		
Takım	Grupiçi	0.67	2	0.33	1.18
	Gruplararası	43.46	153	0.28	
	Toplam	44.14	155		

Tablo-8'e bakıldığında yüksek lisans düzeyinde olanların ($X=3.13$) grup özelliklerine, eğitim enstitüsü ve ön lisans düzeyinde olanların da ($X=3.28$) takım özelliklerine ilişkin maddelere katılım düzeyleri daha yüksek görülmektedir.

Tablo 8**İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri**

	Öğrenim Düzeyi	N	Ort.	S
Grup	Eğitim Enstitüsü+Ön Lisans	37	2.99	0.66
	Lisans	106	2.84	0.58
	Yüksek Lisans	13	3.13	0.59
	Toplam	156	2.90	0.61
Takım	Eğitim Enstitüsü+Ön Lisans	37	3.28	0.55
	Lisans	106	3.17	0.52
	Yüksek Lisans	13	3.04	0.50
	Toplam	156	3.19	0.53

4.3.3) İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri ve Aralarındaki Farklılıklar

Tablo-9’da müfettişlerin, çalıştıkları grupların “grup” özelliklerini değerlendirmeleri grup başkanı ya da grubun müfettişi olmalarına göre değişmediği görülmekle birlikte “takım” özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı fark görülmektedir. Grup başkanlarının, grupların takım özelliği gösterdiğine ilişkin katılma düzeylerinin, grup üyelerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9

İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarını Grup ya da Takım Olarak Algılama Düzeyleri ve Aralarındaki Farklılıklar

Grup Üyelerinin Konumu	N	Ort.	S	T
Grup				
Grup Üyesi	135	2.92	0.60	0.740
Grup Başkanı	21	2.81	0.71	
Takım				
Grup Üyesi	135	3.12	0.51	3.699**
Grup Başkanı	21	3.57	0.53	

* $\rho \leq 0.05$; ** $\rho \leq 0.01$

4.4. İlköğretim Müfettişlerinin Kendi Çalışmalarının Eğitim ve Teftişin

Kalitesini Yükseltmesine İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan müfettişlere uygulanan veri toplama aracının 31. maddesindeki “Teftiş grupları, çalışmalarıyla eğitimin ve teftişin kalitesini yükseltirler” ifadesine deneklerin yaklaşık %47’si “çok” ya da “tam” düzeyinde katılmakta olduğu Tablo-10’dan anlaşılmaktadır. Buna göre müfettişlerin okullarda yaptıkları teftiş işini olumlu değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo-10

**Müfettişlerin, Teftiş Grupları Çalışmalarının Eğitimin ve Teftişin Kalitesini
Yükselttiği Görüşüne Katılma Düzeyleri**

Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		X	S
F	%	f	%	F	%	F	%	F	%		
2	1,3	22	14	60	38,2	47	29,9	26	16,6	3,46	0,97

Buna karşın % 15'lik grubun ise yaptıkları işin eğitim ve öğretimin kalitesini yükselttiğine; "hiç" ya da "az" düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu bulgunun üzerine biraz eğilmek gerekmektedir. Çünkü bizzat grupla teftiş yapanların, yaptıkları çalışmaların, eğitim ve teftişe bir katkı sağlamayacağını düşünmeleri oldukça manidardır. Çünkü bu grubun, görevlerini yerine getirmede yeterince güdülenmemiş oldukları ve eğitimde kalitenin yükseltilmesi gibi kurumsal bir beklentinin içinde olmadıklarını düşündürmektedir. Bu nedenle bu bulguyu güdüleyici faktörlerin artırılması ve engellerinin kaldırılması önemli bir ip ucu olarak değerlendirmek gerekir.

Nitekim Gökalp'in (1995), grupla teftişte mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevinin yerine getirilemediğine; Terzi'nin (1996), görevlerini daha etkili yapabilmek için çalıştıkları örgütün hiç çaba sarf etmediğine ve ilköğretim amaçlarının gerçekleşme düzeyini ile öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunabilme derecesinin "orta" düzeyde gerçekleştiğine; Atay'ın (1995), müfettiş, okul müdürü ve öğretmenlerin, geleneksel teftiş kavramı ve müfettiş imajına bağlı kaldığına; Pekşen'in (1996), müfettişlerin denetimlerde, öğretmenin sınıfında karşılaştığı sorunların çözümüne yardımcı olma ve eğitim-öğretimi geliştirici

bilgilerin tespitini yapma yeterliliği olmadığına ilişkin bulguları da bu bulguyu destekler niteliktedirler.

4.5. İlköğretim Müfettişlerinin Bireysel Özellikler Açısından Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

Çalışmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin, grupla teftiş çalışmalarının eğitim ve denetimin kalitesini yükseltip yükseltmediğine ilişkin değerlendirmeleri arasında bireysel özellikleri açısından bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular söz konusu özelliklere ait başlıklar altında verilmiştir.

4.5.1) İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

Tablo-10'a göre mesleki kıdem açısından 31. maddenin değerlendirilmesinde anlamlı bir fark görülmemektedir.

Tablo-11

İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

	Kareler	Sd.	Kareler	F
	Toplamı		Ortalaması	
Grup içi	6.71	5	1.34	1.444
Gruplar arası	140.34	151	0.92	
Toplam	147.05	156		

Tablo-11'e göre kıdemi 15 yıldan fazla olanların çalışmaları ile eğitim ve teftişin kalitesini yükselttiğine ilişkin katılım düzeyleri kıdemi az olanlara göre daha yüksektir

Tablo-12

Kıdeme Göre Müfettişlerin Teftiş Gruplarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirme Düzeyleri

Müfettişlik Kıdemi	N	Ort.	S
1-3 Yıl	20	3.10	0.85
4-6 Yıl	50	3.52	0.93
7-9 Yıl	14	3.35	1.08
10-12 Yıl	11	3.36	0.67
13-15 Yıl	23	3.30	1.10
15Yıl ve +	39	3.74	0.99
Toplam	157	3.46	0.97

4.5.2 İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

Tablo-12'de veri toplama aracındaki "Teftiş grupları çalışmaları ile eğitim ve teftişin kalitesini yükseltirler" ifadesine ilişkin 31. Maddeyi değerlendirmelerinde müfettişlerin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

Tablo 13

İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

	Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ortalaması	F
Grupiçi	0.47	2	0.23	0.25
Gruplararası	144.42	153	0.94	
Toplam	144.89	155		

Tablo-13'e bakıldığında eğitim enstitüsü ve ön lisans mezunlarından ($X=3.56$), lisans ($X=3.45$), yüksek lisans ($X=3.38$) mezunlarına doğru grupta teftiş çalışmalarının eğitim ve teftişin kalitesini yükselttiğine ilişkin görüşe katılım düzeylerinde kademeli olarak bir düşüş görülmektedir.

Tablo 14

Öğrenim Düzeyine Göre Müfettişlerin Teftiş Gruplarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirme Düzeyleri

Öğrenim Düzeyi	N	Ort.	S
Eğitim Enstitüsü+ Ön Lisans	37	3.56	1.06
Lisans	106	3.45	0.95
Yüksek Lisans	13	3.38	0.76
Toplam	156	3.47	0.96

4.5.3. İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

Tablo 13'e göre teftiş grupları çalışmalarının eğitim ve teftişin kalitesini yükseltmesi durumuna ilişkin grup başkanı ve üyelerin görüşleri arasında farklılık vardır. Grup başkanları ($X=3.95$), çalışmaların eğitim ve teftişin kalitesini grup üyelerine ($X=3.38$) oranla daha çok yükselttiği görüşündedirler.

Tablo 15

İlköğretim Müfettişlerinin Grup İçindeki Statülerine Göre Teftiş Gruplarındaki Çalışmalarının Eğitim ve Denetimin Kalitesine Katkısına İlişkin Değerlendirmeleri Arasında Farklılıklar

Grup Üyelerinin Konumu	N	Ort.	S	T
Grup Üyesi	135	3.38	0.96	2.528*
Grup Başkanı	21	3.95	0.86	

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Yöneticiler kendi performanslarını her zaman daha yüksek yorumlayabilirler. Bu bulguyu takım sorumluluğundan kaynaklanan bir yönetsel davranış olarak da değerlendirmek mümkündür.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

İstanbul İli ilköğretim müfettişleri için geçerli olmak koşulu ile ulaşılan sonuçlar şunlardır.

1. İlköğretim müfettişlerinin yaklaşık yarısı, müfettişlik kıdemi 1-6 yıl arasındaki "yeni" müfettişlerden oluşmaktadır.
2. İlköğretim müfettişlerinin çoğunluğu lisans eğitimi almıştır.
3. Müfettişler, teftiş gruplarının yönetim birimi ve biçimi olarak daha çok takım özelliğine yakın olduğu görüşündedirler.
4. Grup içindeki statüleriyle ilgili değişkenin anlamlı bir fark yarattığı görülmüştür. Buna göre teftiş gruplarının başkanları, yönettikleri teftiş gruplarının, takım özelliklerini grup üyelerinden daha yüksek düzeyde değerlendirmektedirler.
5. Grup başkanlarının, ilköğretim okullarında gerçekleştirilen grupla teftiş sürecinin eğitimin ve teftişin kalitesini yükselttiğine ilişkin değerlendirmeleri müfettişlerden daha yüksektir.
6. Teftiş gruplarının çalışmaları sırasında kullanacakları araç-gereçlerin zamanında ve yeterince sağlanamaması, teftiş gruplarının diğer gruplar ve üst yönetim ile yeterince etkili bir iletişim kuramaması, müfettişlerin çalıştıkları grubun bir üyesi olarak risk almaktan çekinmeleri gibi durumlara bağlı olarak takım özelliğinden uzaklaştığı görülmüştür.

5.2. Öneriler

1. İlköğretim okullarının teftişinde uygulanan "grupla teftiş" uygulamasında grupların "takım" anlayışı ile oluşturulup yönetilmesi eğitim yönetiminin bir hedefi olarak belirlenmelidir.
2. Grup başkanlarının seçimi ve yetiştirilmesinde "takım yönetimi", "takımla çalışma" ilkeleri izlenmelidir.
3. İlköğretim müfettişlerine düzenlenecek hizmet içi eğitim programları ile takım özelliklerini tanımaları ve kazanmaları sağlanmalıdır.
4. İlköğretim müfettişlerinin ve teftiş gruplarının gereksinim duyduğu kaynak, araç ve gereçler yöneticileri tarafından sağlanmalıdır.
5. Teftiş sürecinin sonunda eğitimin ve teftişin kalitesinin artmasının gerekliliği tüm müfettişler tarafından öncelikli bir amaç ve ilke olarak benimsenmesi sağlanmalıdır.
6. Teftiş gruplarının birbirleriyle ve üst yönetimle daha etkili iletişim kurmaları için yönetsel ve mesleki uygulamalar geliştirilmelidir.
7. Müfettişler, takım üyesi olarak grup çalışmalarında daha çok risk almaya özendirilmelidir.
8. Teftiş gruplarının "takım" olarak kurulup, yönetilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi için il milli eğitim müdürlükleri en yakın yükseköğrenim kurumu ile işbirliği içinde ortak araştırmalar yapmalıdırlar.

KAYNAKÇA

Aldemir, M.C, Ataol, A. ve Budak G, **Personel Yönetimi, Barış Yayınları, 2.**

Baskı, 1996, İzmir.

Aydın, Mustafa, **Çağdaş Eğitim Denetimi, Pegem, 3. Baskı, 1993, Ankara.**

_____ **Eğitimde Denetimsel Davranış, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1984, Ankara.**

_____ **Denetim Sisteminin Yapısı, Eğitim Bilimleri Sempozyumu, 15-17 Haziran 1989, Malatya.**

_____ **Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayıncılık, 4. Baskı, 1994, Ankara.**

Atay, Kenan, **İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilikleri, Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem, Yıl:2 Sayı:1 PK.115 1996, Bakanlıklar/Ankara**

Başar, Hüseyin, **Eğitim Denetçisi, Pegem Yayıncılık, 3. Baskı, 1993, Ankara.**

_____ **Eğitim Denetçilerinin Seçilişi ve Yetiştirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985.**

Başaran, İ. Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, 1992, Ankara.**

_____ **Türkiye Eğitim Sistemi, 2. Basım, Umut Sokak No: 17-1 1994, Öncebeci Ankara.**

_____ **Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi Ademyavuz Sokak No: 11-1991, Kızılay Ankara.**

Bursalioğlu, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem, 8. Baskı, 1991, Ankara.

Cafoğlu, Zuhâl, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, 1996, İstanbul.

Can, H, Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. **Personel Yönetimi**, Siyasal Yayınevi, 2. Baskı, 1995, Ankara

Durcker, Peter, F. (Cev. Bahçivangil, İ. ve Gorbon, G.) **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Yeni Çizgi Yayın Dağıtım, 1999, Okmeydanı İstanbul.

Donnelon, Anne (çev.Osman Akınhan), **Takım Dili, Takım Dinamiğinde Dilin Gücü**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, 1998, İstanbul.

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 1989, İstanbul.

Erşen, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, 1997, İstanbul.

Fidan, N. ve Erdem, M. **Eğitime Giriş** Alkım Yayınevi 1996, Ankara

Gökalp, Ahmet, **İlkokullarda Yapılan Grupla Teftiş Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, Konya.

Hardingham, Alison, (Çev. Bora, A. ve Cankoçak, O.), **Takım Çalışması**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Nenehatun Cad. 119/3, 1997 Gaziosmanpaşa/Ankara.

İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, **6.4.1990 Tarih ve Grupla Teftiş Çalışmaları Konulu Tebliğ.**

İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, **28.9.1998 410/6772 Sayılı Çalışma Yönergesi.**

Karakaya, Necmettin, “İlköğretimde Teftiş ve Güçlükler”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988.

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 4. Basım P.K. 33 1991, Ankara. Bahçelievler

Karlı, M. Durdu, **Yönetmelik**, 1998, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları 6, Bolu.

Karataşer, Tahsin, **İlköğretim Düzeyinde Grupla Teftiş Uygulamasının Sorunları Nedenleri ve Çözüm Önerileri**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1989, Ankara.

Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, Ekim, 1999 tarih, 2505 Sayılı Tebliğler Dergisi.

Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 07.08.1992, 21308 sayılı Resmi Gazete.

Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, 1991, **2346 sayılı Tebliğler Dergisi.**

Milli Eğitim Bakanlığı, **Grup Teftiş Rehberi**, 1980, Ankara.

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, (3797 Sayılı Kanun),12.05.1992 tarih, 21226 Sayılı Resmi Gazete.

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü, **1988 (34)-G**

Sayılı Yazı.

Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 Sayılı Kanun), 24.06.1973 tarih,1457 Sayılı
Resmi Gazete.

Pekşen, Ali Ekber, **İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin Teftiş Olayını
Algılamaları**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, Yüksek
Lisans Tezi, 1996, İstanbul.

Senge, Peter, (çev. İldeniz, A. ve Doğukan A.), **Beşinci Disiplin**, YKY Yayınları,
3. Baskı, 1996, İstanbul.

Terzi, Ali, Rıza, **İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları**, Eğitim Bilimleri
Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 1996, Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (2709 Sayılı Kanun), 09.11.1982 tarih 17863 sayılı
Resmi Gazete.

Taymaz, A.Haydar, **Teftiş**, Kadioğlu Matbaası, 3. Baskı, 1993, Ankara.

Türkoğlu, Faruk, **Sabah Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 20.06.1999.

Değerli Meslektaşım,

Yaklaşık yirmi yıldan beri ilköğretimde “grupla teftiş” uygulaması sürdürülmektedir. Dönemin yönetim ve denetim anlayışına göre farklı bir yaklaşımı simgeleyen bu uygulamanın etkili ve yetersiz yönleri hala tartışılmaktadır. Ancak son yıllarda “takımla çalışma” ve “takım yönetimi” etkili bir model olarak her kesimde benimsenmiştir.

Çalıştığımız “teftiş grupları” ne ölçüde “takım özelliğini” göstermektedir? Bu sorunun cevabı, ilköğretimde teftişin etkililiğini, müfettişlerin ve grup başkanlarının (takım liderlerinin) yetiştirilmesi açısından önemlidir. Ancak daha da önemlisi böyle bir sorunun cevabının uygulamanın içinde ve bilincinde olan siz müfettiş arkadaşlarım tarafından verilmesidir.

Ekteki anket bu amaçla hazırlanmıştır. Bu çalışma resmi bir süreç kapsamında değil, bir meslektaşınızın akademik nitelikte mesleki bir araştırmasıdır. Sonuçların bir makama ya da kişiye verilmesi de söz konusu olmayıp, sadece eğitim denetimi alanında bilimsel bilgi üretmek amacıyla kullanılacaktır.

Bu nedenle anketlere, aşağıda belirlenen bir iki bilgi dışında kimlik bilgilerinin eklenmesi söz konusu değildir.

Sizden, sadece çalıştığımız teftiş gruplarının tümünü değerlendirerek anket maddelerinde verilen durum ya da davranışlara ilişkin katılma düzeyinizi belirtmeniz beklenmektedir.

Mesleğimizin gelişmesi açısından verdiğiniz desteğe, gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.

İlköğretim Müfettişi
İstanbul

Zeki GENÇ

Müfettişlik kıdeminiz ()1-3 yıl ()4-6 yıl (7-9 yıl) ()10-12 yıl
()13-15 yıl ()15 yıldan fazla

En son öğrenim kademesi: İlköğretmen Okulu () Eğitim Enstitüsü ()
Ön Lisans () Lisans () Lisanüstü () Doktora ()

Grup başkanı mısınız? Hayır () Evet ()

Çalıştığımız Teftiş Grubu:

Teftiş Grubunda Gözlenen Durum ve Davranışlar		Katılma Düzeyiniz				
		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5
1	Müfettişler, grubun sadece idari amaçla oluşturulduğunu düşünürler.	()	()	()	()	()
2	Müfettişler, gruptan ve teftiştan çok kendi konularını düşünürler.	()	()	()	()	()
3	Verilmiş teftiş görevinin gerçekleşmesi için herkes kendini yükümlü sayar.	()	()	()	()	()
4	Çoğu kez görevle ilgili olarak ne yapılacağı söylenir, grubun fikri alınmaz.	()	()	()	()	()
5	Gruptaki her müfettiş tüm yetenek ve bilgisini grubun başarısı için kullanır.	()	()	()	()	()
6	Grupta farklı düşünceler, gruba destek olmayan kişiler olarak algılanır.	()	()	()	()	()
7	Grup üyelerinin her biri karşı oldukları konularda fikirlerini cesaretle açıklar.	()	()	()	()	()
8	Gruptaki müfettişler bir konuya ilişkin görüşlerini açıklarken sakıngandırlar (ihtiyatlıdırlar).	()	()	()	()	()
9	Grup üyeleri, birbirlerinin görüşlerini öğrenmek ve anlamak için çaba sarfederler.	()	()	()	()	()
10	İyi yetişmiş grup üyelerinin mesleki bilgilerini ortaya koymaları için fırsat verilir.	()	()	()	()	()
11	Müfettişlerin kendilerini yetiştirmeleri için grubun diğer üyeleri destek verir ve cesaretlendirirler.	()	()	()	()	()
12	Görev konularında grup üyeleri ya da grup başkanının desteği, grup üyelerinden birinin hata yapma olasılığını azaltır.	()	()	()	()	()
13	Grup içi çatışmalar insan etkileşiminin bir boyutu olarak görülür.	()	()	()	()	()
14	Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümünü kendi seyirinde zamana bırakılır.	()	()	()	()	()
15	Müfettişlerin grubu etkileyecek kararlara katılması, kararların sonucundan daha önemlidir.	()	()	()	()	()
16	Grubun karar veremediği durumlarda son kararın başkan tarafından verilmesi gerektiğine inanırlar.	()	()	()	()	()
17	Teftiş grubunun bütün üyeleri, teftişin amacı konusunda hemfikirdirler.	()	()	()	()	()
18	Grup üyeleri arasındaki iletişim bürokratik ve resmi niteliktedir.	()	()	()	()	()
19	Gruptaki tartışmalarda bütün üyeler (müfettişler) istekle, cesaretle katılırlar.	()	()	()	()	()
20	Grup üyeleri birbirlerini empatik düzeyde dinler ve anlarlar.	()	()	()	()	()
21	Grup içinde problemleri gizleme, çatışmadan kaçınmak için çaba sarfedilmez.	()	()	()	()	()
22	Bir konuda herkes fikrini söyler, tartışılır ve sonunda ortak bir karar verilir.	()	()	()	()	()
23	Müfettişler arasındaki iletişim, ortak toplantılar dışında da devam eder.	()	()	()	()	()
24	Görev için karar verilir, kabul edilir ve başarılıdır.	()	()	()	()	()
25	Resmi bir grup başkanı olsa bile zaman zaman yeteneklerine göre diğer üyeler de liderlik rollerini oynarlar.	()	()	()	()	()
26	Grubun diğer gruplar ve üst yönetim ile etkili bir iletişimi vardır.	()	()	()	()	()
27	Grupta teftişin değişik boyutlarında farklı stili ve becerisi olan üyeler gruba güç kazandırmaktadır.	()	()	()	()	()
28	Gruplar sürekli olarak kendilerini değerlendirip geliştirirler.	()	()	()	()	()
29	Teftiş gruplarının çalışması için gereksinim duyduğu kaynaklar ve araçlar sağlanır.	()	()	()	()	()
30	Grup üyeleri risk almaktan korkmazlar.	()	()	()	()	()
31	Teftiş grupları çalışmalarını ile eğitimin ve teftişin kalitesini yükseltirler.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

1956 yılında Trabzon'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 1980 yılında Kütahya Eğitim Enstitüsünden sınıf öğretmeni olarak mezun oldu. Ordu, Giresun, Ağrı, Van ve Kocaeli illerinde sınıf öğretmenliği yaptı. 1993 ve 1994 yıllarında Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümünde lisansını tamamlayarak ilköğretim müfettişi olarak atandı.

Kastamonu ve İstanbul illerinde ilköğretim müfettişi olarak çalıştı.

1999 Ekim ayından itibaren Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü'nde İlköğretim Müfettişi olarak çalışmaktadır.