

Denetim Sürecinde İlköğretim Okul Müdürlerinin Değerlendirilme Formu Üzerine Değerlendirme ¹

Nail YILDIRIM^a

Özet

Araştırmanın amacı, ilköğretim müfettişlerinin yönetici teftiş formu kullanarak okul müdürlerini denetim sonrasında yeterliklerine ilişkin yapmış oldukları değerlendirme ile yeterlik anketi kullanarak yapmış oldukları değerlendirme arasındaki farkları ortaya koyarak yönetici teftiş formu üzerine bir inceleme yaparak öneri geliştirmektir. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada, ilköğretim müfettişlerince ilköğretim okul müdürlerinin değerlendirmesine yönelik olarak; uygulanan yönetici denetim formu doldurularak ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerine verdikleri değerlendirme puanları ile; Okul müdürlerine yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlanan yeterlik anketine (Yıldırım, 2007) ilköğretim müfettişleri tarafından verilen cevaplar karşılaştırılmış ve yönetici denetim formu üzerine bir öneri geliştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni Tokat ilinde görev yapan ilköğretim okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleridir. Müfettişlerin ve okul müdürlerinin tamamı örneklem olarak alınmıştır. Yönetici teftiş formu kullanılarak yapılan değerlendirmede ilköğretim müfettişleri, okul müdürlerini oldukça yeterli bulurlarken, yeterlik anketiyle değerlendirmede kısmen yeterli bulmaktadırlar. Yönetici teftiş formuyla, kurum teftişi birbirinden ayrılabilir.

Anahtar Kelimeler: Kurum teftişi, İlköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri, Yönetici teftiş formu.

A Review On The Assessment Form Of Primary School Principals In The Auditing Process

Abstract

The purpose of this research study is to conduct an analysis on the administrator inspection form by establishing the differences between the primary school supervisors' assessment of principals' competencies after the audit obtained by using an administrator supervision form and the assessment obtained as a result of a competency questionnaire and to develop suggestions. The research is a descriptive study using survey methodology. In this research, for the assessment of primary school principals by primary school supervisors, the assessment scores of primary school supervisors given to the principals by completing the applied administrator inspection form and the primary school supervisors' answers to the competency questionnaire that is prepared

¹ 1.Uluslararası Katılımlı Denetim Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

^a Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, nailsan60@hotmail.com, Tokat.

by the researcher for principals (Yıldırım, 2007) are compared and a suggestion is developed about the administrator supervision form. Target population of the study involves the primary school supervisors and the primary school supervisors who are officiated in Tokat province. All of the supervisors and principals are included in the sample. While in the assessment performed by using the administrator supervision form, the primary school inspectors determine that the principals are quite sufficient; they determine that the principals are partially sufficient in the assessment performed by using the competency questionnaire. Administrator supervision form and institutional inspection can be separated from each other.

Keywords: Institutional supervision, competencies of primary school principals, administrator supervision form.

Giriş

İlköğretimin toplum ve birey için taşıdığı önem her türlü tartışmanın dışında tutulmaktadır. Çünkü, ilköğretim çocuk için gerçek fırsat eşitliği ve şanstır. Çocuğun yaşadığı topluma ait bir varlık ve öge olması ancak ilköğretim sayesinde olmaktadır. Rosovsky (1990: 99)' nin "Dünya'da Temel Eğitim problemini çözersek, 3. dünya savaşını önleriz" sözü, ilköğretimin dünya barışı için de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ise, ilköğretim bir toplumun varlığı ile eşdeğerdedir. Bu kadar önemli eğitim kurumlarını amacına uygun yönetmek için belirli ölçülerde yeterliğe ulaşmış yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Okul müdürlerinin yeterlikleri kurumun amacına ulaşmada etkili görülmektedir. Bu anlayıştan hareketle son yıllarda *bir okul yöneticisi kadar okuldur anlayışı* oluşmuştur. Bu anlamda ilköğretim müfettişleri okulun amacına ulaşip ulaşmadığının denetleyip değerlendirirken aslında okul yönetiminin yeterliğini değerlendirmektedirler.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir (Bursalıoğlu: 2000).

Okul yöneticileri yukarıda sayılan yeterliklere sahip olarak etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Yeterlik, bireyde verilen görevleri başarması için gerekli özelliklerin varlığının, bu görevleri başarmasına engel durumların yokluğunun derecesini anlatır.

Diğer bir deyişle yeterlik, bireyden beklenen rolleri oynama gücüdür (Açıkalın, 1998: 69).

Yönetimin görevi; insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak örgütü amacına ulaştırmaktır (Taymaz, 2003). Yönetim sadece tek bir aşamadan oluşan bir mekanizma değildir. Yönetimin karmaşık bir mekanizma olması, çeşitli süreçlere ayrılarak incelenmesini zorunlu kılmıştır. Campbell özellikle eğitim sisteminde yönetim süreçlerini “karar verme planlama, organize etme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme” olmak üzere yedi ögeye ayırmıştır (Akt: Taymaz, 2003).

Demirel’e (2001; 31) göre değerlendirme: “ölçme sonuçlarını bir ölçütle karşılaştırılarak bir yargıya ulaşma süreci”dir. Değerlendirme, örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştığı amacı ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır. Değerlendirme bir açıdan, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için başvurulan bir araçtır (Erdoğan, 2000; 81). Bu araştırmada da okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin denetimde görülen sorun ele alınmaktadır.

Şubat 2001 tarih ve 2521 sayılı Tebliğler Dergisi’nde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi’nin yürürlüğe girmesi ile birlikte ilköğretimde yeni denetim esasları getirilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin teftişinin nasıl ve hangi ölçütlere göre yapılması gerektiği zaman zaman tartışma konusu olmuştur. Yönergede yer alan yönetici teftişine ilişkin olarak madde 19’da: “Kurumlarda görevli yöneticilerin gözlenen çalışmalarının değerlendirilmesidir. Yöneticilerin teftişinde kurumların özelliğine göre "Yönetici Teftiş Formu" kullanılır” ifadesinin yer aldığı ilgili yönerge ile yönetici teftiş formuna eklenen yeni denetim alanları ve bu denetim alanlarındaki gözlenen davranışların yeterlikleri bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ilköğretim müfettişlerinin yönetici teftiş formu kullanarak okul müdürlerini denetim sonrasında yeterliklerine ilişkin yapmış oldukları değerlendirme ile yeterlik anketi kullanarak yapmış oldukları değerlendirme arasındaki farkları ortaya koymaktır.

Araştırmanın Önemi

Araştırma, eğitim denetiminde bulunan ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini değerlendirme süreçlerine ilişkin olup, performans değerlendirme uygulamalarına da katkıda bulunacağı düşüncesiyle önemli görülmektedir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır;

1. İlköğretim müfettişlerinin okul müdürlerinin yeterlikleri konusunda “**yeterlik anketi**” kullanılarak yapmış oldukları değerlendirme, öğretmen, müdür, müdür yardımcısı görüşlerine göre farklılaşmakta mıdır?
2. İlköğretim müfettişlerinin okul müdürlerinin yeterlikleri konusunda “**yönetici teftiş formu**” kullanılarak yapmış oldukları değerlendirme düzeyleri nasıldır?
3. İlköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini “yeterlik anketi” kullanarak yapmış olduğu değerlendirme ile “yönetici teftiş formu” kullanarak yapmış olduğu değerlendirme arasında farklılık var mıdır?
4. Okul müdürlerinin yeterlik alanlarına ilişkin yönetici teftiş formunda görülen eksiklikler ve öneriler nelerdir?

2.Yöntem

Araştırma tarama modelinde olup betimsel bir çalışmadır. Bu araştırmada, ilköğretim müfettişlerince ilköğretim okul müdürlerinin değerlendirmesine yönelik olarak;

- Uygulanan yönetici denetim formu doldurularak ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerine verdikleri değerlendirme puanları ile
- Okul müdürlerine yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlanan yeterlik anketine (Yıldırım, 2007) ilköğretim müfettişleri tarafından verilen cevaplar karşılaştırılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni Tokat ilinde görev yapan ilköğretim okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleridir. Müfettişlerin ve okul müdürlerinin tamamı araştırmaya alınmıştır. Müdür yardımcısı ve öğretmenlerde ise oranlı küme örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklemeye ilişkin veriler Çizelge 1’de verilmektedir.

Örneklemin oranları: İlköğretim okulu müdürlerinin tamamı: n= 224, % 100, İlköğretim müfettişlerinin tamamı: n = 46, % 100; öğretmen seçimi: n = 414, % 15; müdür yardımcılarının seçimi: n= 110, % 20.

Çizelge 1. Anketin Geri Dönüş Oranı

Anket verilenler	Okul Müd.	Müd. Yard.	Müfettiş	Öğretmen
Dağıtılan anket	224	120	46	450
Geri dönen anket	222	110	45	430
Değerlendirilen anket	222	100	45	414
%	99	85	97	92

Veri Toplama Araçları

İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerini ölçmek amacıyla Yıldırım(2007) tarafında “yeterlik anketi” geliştirilmiştir. Yeterlik alanları olarak; Töremen (2003: 160), Başar (1993), Açıköz (1994)’ün de belirlemiş olduğu yeterlik alanlarına ilişkin toplam 90 yeterlik maddesi elde edilmiştir. Yeterlik alanları belirlenirken, yenilenen ilköğretim programı gereği yapılandırmacı yaklaşımda okul müdürlerinin görevleri ve rollerine ilişkin alanlar da belirlenmiştir.

Anketin geçerlik çalışması için için Gaziosmanpaşa Üniversitesi ile İnönü Üniversitesi’nde görev yapmakta olan 15 öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır.

Ayrıca ilköğretim müfettişlerinin yönetici teftiş formu kullanarak okul müdürlerini değerlendirmesine ilişkin verdikleri puanların incelenmesine yönelik olarak ilköğretim müfettişleriyle görüşmeler yapılarak 140 okul müdürüne ilişkin puan elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Yeterlik anketinin birinci bölümünde aritmetik ortalama, standart sapma sonuçlarının puan aralıkları ölçütünde analizi yapılmıştır. Çoklu gruplarda “tek yönlü varyans analizi” (F-testi), ikili gruplarda “t testi” yapılmıştır. İlköğretim müfettişlerinin yönetici teftiş formu kullanarak okul müdürlerini değerlendirmelerine yönelik olarak vermiş oldukları puanlara ilişkin frekans, yüzde ve aritmetik ortalama hesaplanmıştır.

3.Bulgular

3. 1. Öğretmen, müdür yardımcısı, okul müdürlerinin kendileri, ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerinin yeterlikleri konusunda “yeterlik anketi” kullanarak yapmış oldukları değerlendirme;

Yeterlik anketi kullanılarak, öğretmen, müdür yardımcısı, müdür, ilköğretim müfettişleri algısına göre ilköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1.İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerinin Tamamına İlişkin Müdür, Müdür Yardımcısı, Öğretmen, Müfettişlerin Görüşleri

öğretmen (n = 414)		Müd.yard (n = 100)		müfettiş (n = 45)		müdür (n = 222)		F	P	Farkın Kaynağı
\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss	sd=(3,777)	,000*	Müd.-md yrd.-öğr.- müf.
3,57	,857	4,42	,53	2,86	,56	4,21	,43			

* $p < .05$

Tablo 1’de ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerinin tamamında müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, müfettişlerin görüşlerine göre yeterlik düzeylerinin varyans analizi bulguları verilmiştir. Tabloya göre, ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerinde, müdürlere, müdür yardımcısına, öğretmenlere, müfettişlere göre anlamlı farklar görülmektedir (F= 91,127; $p < .05$). Grupların ortalamaları incelendiğinde fark müdürlerle, müfettişler ve öğretmenler arasındadır.

İlköğretim okulu müdürleri yeterlik maddelerinin tamamının ortalamasına göre kendilerini ($\bar{x}=4,210$) “**tamamen**” düzeyinde yeterli görmektedirler.

İlköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcısı ($\bar{x}=4,427$) “**tamamen**” düzeyinde okul müdürlerini yeterli görmektedirler.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerini genel olarak ($\bar{x}=3,572$) “**büyük ölçüde**” düzeyinde yeterli görmektedirler.

İlköğretim okullarının denetim, rehberlik görevlerini yapan, ilköğretim müfettişleri okulu müdürlerini genel olarak ($\bar{x}=2,864$) ise “**orta**” düzeyde yeterli görmektedir. İlköğretim müfettişleri okul müdürlerini genel olarak “**orta**” düzeyde yeterli görürken; “Birlikte çalıştığı meslektaş ve öğrencilerine insani saygıyı gösterme” ($\bar{x}=3,511$), “Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurma” ($\bar{x}=3,400$), “Giyim kuşamında alçak gönüllü özenlilik içinde bulunma” ($\bar{x}=3,577$), “Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının bakımında, kullanımında gerekli önlemleri alma” ($\bar{x}=3,577$) maddelerinde “**büyük ölçüde**” yeterli görmektedirler.

“Eğitim, güncel, ekonomik kültürel ve sanatsal konuları takip etme” ($\bar{x}=2,511$), “Okulun hedefleri ile öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin hedeflerini dengeleme” ($\bar{x}=2,422$), “Okulda bulunanları okulun geleceğini paylaşan bir grup haline getirme” ($\bar{x}=2,488$), “Okulda ortak değerler geliştirerek, güçlü okul kültürü oluşturma” ($\bar{x}=2,377$), “Okulun hedeflerini çalışanlarla, velilerle amaçlara uygun saptama” ($\bar{x}=2,355$), “Yetkiden çok etki yollarını deneme” ($\bar{x}=2,511$), “Toplam kalite yönetimi uygulamaları hakkında bilgi sahibi olma”, ($\bar{x}=2,400$), “Kendini geliştirme çabası gösterme” ($\bar{x}=2,488$), “Okulda yapılan çalışmalarını ölçerek değerlendirmeler yapma” ($\bar{x}=2,311$), “Öğrenen okul felsefesinin yerleşmesi için öğrenme ortamları oluşturma” ($\bar{x}=2,266$), “Ödül sistemini etkili kullanma” ($\bar{x}=2,266$), “Yasal yaptırımları (ceza) yerine getirmede gerekli önlemleri alma” ($\bar{x}=2,466$), “Kantin veya kooperatifi verimli çalıştırabilme” ($\bar{x}=2,577$), “Kaos durumlarına karşı uyanık olma” ($\bar{x}=2,577$), “Öğrencilerin gelişim özellikleri hakkında bilgi sahibi olma” ($\bar{x}=2,488$), “Eğitim-öğretim etkinliklerinde öğretmene rehberlik etme” ($\bar{x}=2,488$), “Rehberlik hizmetlerini öğrencilerin gelişim gereksinimlerine dayandırma” ($\bar{x}=2,355$), “Zamanını etkili yönetme” ($\bar{x}=2,488$), “Öğretim ilke ve yöntemleri konusunda öğretmene rehberlik etme” ($\bar{x}=2,222$) maddelerinde “**çok az**” yeterli görmektedirler.

İlköğretim müfettişleri okul müdürlerinin yeterlikleri konusunda müdürlerin kendisinden, müdür yardımcılardan ve öğretmenlerden daha olumsuz düşünmektedirler.

Bu durum, okullara eleştirel gözle bakma, görevleri gereği hatalı yapılan işleri görme ve rehberlik etme, okulun gelişimsel sürecini takip etme, başka ilköğretim okulları ile karşılaştırma yapma olanağının olmasına ve aldığı farklı formasyona bağlanabilir.

Bu durumun, müfettişlerin denetim sonrasında okul müdürlerine verdikleri değerlendirme puanlarıyla benzerlik gösterip göstermediklerine ilişkin inceleme Tablo 2’de gösterilmektedir:

3. 2. İlköğretim müfettişlerinin okul müdürlerinin yeterlikleri konusunda “yönetici teftiş formu” kullanarak yapmış oldukları değerlendirme;

Bu bölümde, İlköğretim müfettişlerinin denetim sonrasında verdikleri değerlendirme puanları incelenmektedir. İlköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini denetim sonrasında değerlendirmelerine ilişkin verdikleri puanlar Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sonrasında Okul Müdürlerine Verdikleri Puanlar

N	PUAN	FREKANS	YÜZDE %	TOPLAM PUAN
140	60	1	0,71	60
140	63	1	0,71	63
140	65	2	1,42	130
140	70	3	2,14	210
140	73	1	0,71	73
140	75	2	1,42	150
140	76	2	1,42	154
140	77	1	0,71	77
140	78	3	2,14	234

Tablo 2'nin devamı

N	PUAN	FREKANS	YÜZDE %	TOPLAM PUAN
140	80	10	7,14	800
140	81	1	0,71	81
140	82	3	2,14	164
140	83	4	2,85	332
140	84	3	2,14	252
140	85	12	8,57	1020
140	86	4	2,85	344
140	87	5	3,50	435
140	88	1	0,71	88
140	90	28	20	2520
140	91	2	1,42	182
140	92	7	5	644
140	93	11	7,88	1023
140	94	7	5	658
140	95	13	9,21	1235
140	96	6	4,28	576
140	97	4	2,85	388
140	98	2	1,42	196
140	99	1	0,71	99
TOPLAM	28	140	100	12188/140= \bar{X} = 87,06

Tablo 2'de ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerine denetim sonrasında verdikleri puanlar ve frekanslar verilmektedir. İlköğretim müfettişlerinin denetim sonrasında verdikleri değerlendirme puanlarından 140

tanisi incelendiğinde, puanların 80 ile 100 arasında yığıldığı görülmektedir. 140 değerlendirme puanından 16 tanesi 80 ve altı iken 124 değerlendirme puanının 80'in üzerinde olduğu görülmektedir. En fazla verilen değerlendirme puanı 90'dır. İlköğretim müfettişlerinden 28 tanesi okul müdürlerine 90, 13 tanesi 95, 12 tanesi 85, 10 tanesi 80 verdikleri görülmektedir. Toplam ortalamanın $x=87,06$ olduğu ve ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini “ **oldukça iyi**” düzeyde yeterli buldukları görülmektedir.

Bu bulguyu; Aslan (2000) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Yönetici Teftişine Konu Olan Görevlerinin Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş İli Örneği)” adlı yüksek lisans çalışmasında, değerlendirme açısından yeterliklerin olumlu algılandığı bulgusunu desteklemediği görülmektedir.

İlköğretim müfettişleri, okul müdürlerini yeterlik anketi ile değerlendirdiklerinde, genel olarak ($\bar{x}=2,864$) ise “**orta**” düzeyinde yeterli görmekte iken; denetim sonrasında 140 okul müdürüne verilen değerlendirme puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{X} = 87,06$; ile “**oldukça iyi**” düzeyinde yeterli görmeleri düşündürücüdür. Bu durum, ilköğretim müfettişlerinin denetim esnasında durumsallık ilkesinden ve öznel davranmasıyla açıklanacağı gibi, yönetici teftiş formunun okul müdürlerinin olması gereken mesleki yeterlikleri tam olarak içermemesiyle de açıklanabilir.

3.3. Yönetici teftiş formuyla yeterlik anketi arasındaki farklar ve öneriler

İlköğretim müfettişlerinin kullandıkları yönetici değerlendirme formu incelendiğinde yönetici yeterlikleri açısından formda aşağıdaki noktaların eksik kaldığı görülmektedir;

Yönetici Teftiş Formunda İnsani Yeterlikler Yönünden Eksiklikler

- Kurumu Temsiliyet; Kılık Kıyafet; İkna Yeteneği; Türkçe'yi Kullanma; İnanma ve Adanmışlık; Demokratik Tutum; Ruhsal ve Fiziksel Sağlık; Kendini Geliştirme (Sürelî Yayın, Katıldığı Seminerler, Hizmet-İçi Eğitim, Geliştirdiği Materyal,)

Yönetici Teftiş Formunda Kavramsal Yeterlikler Yönünden Eksiklikler

- Eğitim Ve Yönetim Literatürüne Sahiplik Yeterliği; Yönetim Süreçleri (Karar, Eşgüdümleme, Planlama, Örgütleme, Bütçeleme, Değerlendirme, Denetleme yeterlikleri)

Yönetici Teftiş Formunda Yöneticinin Teknik Yeterlik Yönünden Eksiklikler

• Zaman Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Çatışma Yönetimi, Sorun Çözme becerisi, Liderlik

Anket yoluyla değerlendirmeyele denetim esnasındaki değerlendirme arasındaki fark bu eksikliklerden de kaynaklanabilir.

Bu bulguyu, Öztürk (2001)'ün yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetiminde Kullanılan Ölçütlerin Yeterliklerine İlişkin Olarak İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri” adlı yüksek lisans çalışması desteklemektedir. Öztürk'ün araştırma bulgusunda; Araştırmaya katılan tüm müfettiş grubu, ilköğretim okulu yöneticilerinin denetiminde kullanılan ölçütlerden, kurumun eğitim-öğretim ve değerlendirme durumunu denetleme ölçütlerini, kurumun yönetim ve çevre ilişkilerini denetleme ölçütleri ile yöneticilerin denetiminde kullanılan toplam ölçütlerin yeterliğini “az yeterli” olarak algılamışlardır.

Aynı şekilde bu araştırmanın bulgusunu, Kılıç (2006)'ın, ilköğretim okullarında; yönetici teftişinde kullanılmakta olan yönetici teftiş formuna eklenen ölçütlerin (yeterliklerinin), ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi çalışmasının bulguları desteklemektedir. Araştırma bulgusuna göre; kurumun fiziki durumu denetim alanında her üç grup tarafından “yeterli”, eğitim öğretim ve değerlendirme denetim alanında ilköğretim müfettişleri tarafından “az yeterli”, okul yöneticileri ve okul yönetici yardımcıları tarafından “yeterli”, büro işleri denetim alanında her üç grup tarafından “yeterli”, yönetim ve çevre ilişkileri denetim alanında ilköğretim müfettişleri tarafından “az yeterli”, okul yöneticileri ve okul yönetici yardımcıları tarafından “yeterli”, kendini geliştirme denetim alanında ilköğretim müfettişleri tarafından “az yeterli”, okul yöneticileri ve okul yönetici yardımcıları tarafından “az yeterli” bulunmuştur.

Demirtaş (2004)'ın yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Başarımlarının Değerlendirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı doktora çalışmasında getirmiş oldukları öneri bu araştırmanın bulgusunu desteklemektedir. Zira Demirtaş (2004)'e göre, “ilköğretim okul yöneticilerinin başarımlarının değerlendirilmesinde kullanılmakta olan sistem yeterli değildir. Yönetici başarımları, Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu ile ayrı ayrı değil, bunların ikisinin de niteliklerini

taşıyan Başarım Değerlendirme Raporu ile değerlendirilebilir” diyerek yönetici teftiş formunun tam anlamıyla yöneticilerin yeterliklerini ölçmediğini ifade etmektedir.

4. Sonuçlar

1. İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerinde, müdürlere, müdür yardımcılara, öğretmenlere, müfettişlere göre anlamlı farklar görülmektedir. İlköğretim okulu müdürleri yeterlik maddelerinin tamamının ortalamasına göre kendilerini “**tamamen**”, müdür yardımcıları “**tamamen**”, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, “**büyük ölçüde**”, ilköğretim müfettişleri ise okulu müdürlerini “**orta**” düzeyde yeterli görmekteyiz.

2. Yeterliklere madde madde bakıldığında; İlköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini “**büyük ölçüde**” düzeyinde gördükleri yeterlikler; “Birlikte çalıştığı meslektaş ve öğrencilerine insani saygıyı gösterme”, “Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurma”, “Giyim kuşamında alçak gönüllü özenlilik içinde bulunma”, “Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının bakımında, kullanımında gerekli önlemleri alma” .

İlköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini “**çok az**” düzeyinde gördükleri yeterlikler; “Eğitim, güncel, ekonomik kültürel ve sanatsal konuları takip etme”, “Okulun hedefleri ile öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin hedeflerini dengeleme”, “Okulda bulunanları okulun geleceğini paylaşan bir grup haline getirme”, “Okulda ortak değerler geliştirerek, güçlü okul kültürü oluşturma”, “Okulun hedeflerini çalışanlarla, velilerle amaçlara uygun saptama”, “Yetkiden çok etki yollarını deneme”, “Toplam kalite yönetimi uygulamaları hakkında bilgi sahibi olma”, “Kendini geliştirme çabası gösterme” , “Okulda yapılan çalışmaları ölçerek değerlendirmeler yapma”, “Öğrenen okul felsefesinin yerleşmesi için öğrenme ortamları oluşturma”, “Ödül sistemini etkili kullanma”, “Yasal yaptırımları(ceza) yerine getirmede gerekli önlemleri alma”, “Kantin veya kooperatifi verimli çalıştırabilme”, “Kaos durumlarına karşı uyanık olma”, “Öğrencilerin gelişim özellikleri hakkında bilgi sahibi olma”, “Eğitim-öğretim etkinliklerinde öğretmene rehberlik etme”, “Rehberlik hizmetlerini öğrencilerin gelişim gereksinimlerine dayandırma”, “Zamanını etkili yönetme”, “Öğretim ilke ve yöntemleri konusunda öğretmene rehberlik etme”

3. İlköğretim müfettişlerinin denetim sonrasında verdikleri değerlendirme puanlarından 140 tanesi incelendiğinde, puanların 80 ile 100

arasında yığıldığı görülmektedir. 140 değerlendirme puanından 16 tanesi 80 ve altı iken 124 değerlendirme puanının 80'in üzerinde olduğu görülmektedir. En fazla verilen değerlendirme puanı 90'dır. İlköğretim müfettişlerinden 28 tanesi okul müdürlerine 90; 13 tanesi 95; 12 tanesi 85; 10 tanesi 80 verdikleri görülmektedir. Toplam ortalamasının $x= 87,06$ olduğu ve ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerini “**tamamen**” düzeyinde yeterli buldukları görülmektedir.

4. Yönetici Teftiş Formunda İnsani Yeterlikler Yönünden Eksiklikler; Kurumu Temsilîyet, Kılık Kıyafet, İkna Yeteneği, Türkçe'yi Kullanma, İnanma ve Adanmışlık, Demokratik Tutum, Ruhsal ve Fiziksel Sağlık, Kendini Geliştirme (Sürekli Yayın, Katıldığı Seminerler, Hizmet-İçi Eğitim, Geliştirdiği Materyal,)

5. Yönetici Teftiş Formunda Kavramsal Yeterlikler Yönünden Eksiklikler; Eğitim Ve Yönetim Literatürüne Sahiplik Yeterliği, Yönetim Süreçleri (Karar, Eşgüdümleme, Planlama, Örgütlenme, Bütçeleme, Denetleme, Değerlendirme, yeterlikleri), Liderlik.

6. Yönetici Teftiş Formunda Yöneticinin Teknik Yeterlik Yönünden Eksiklikleri; Zaman Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Çatışma Yönetimi, Sorun Çözme Becerisi.

5. Öneriler

1. Yönetici teftiş formu ile kurum teftiş formu ayrılabilir.
2. Yönetici teftiş formuna yöneticilerin insani, kavramsal, teknik yeterlikleri eklenebilir.
2. Yönetici teftiş formuna eklenen kavramsal, insani, teknik yeterlikler okul müdürünün bireysel gelişimlerine katkıda bulunabilir.
3. Yönetici teftiş formuna eklenecek insani, kavramsal ve teknik yeterlikler performans değerlendirmede de kullanılabilir.
4. İnsani, teknik ve kavramsal yeterlikler eklenmiş teftiş formuna ilişkin müfettişlerin ve okul müdürlerinin görüşlerine başvurulabilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). Okul Yöneticiliği, Öncü Basımevi, Ankara.
- Açıkgöz, K. Ün (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir: Kanyılmaz Matbaası. 1. Baskı
- Aslan, H. (2000). İlköğretim Okullarında Yöneticilerin, Yönetici Teftişine Konu Olan Görevlerinin Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş İli Örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Başar, H.(1993). Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi, Pegem Yayını, Ankara.
- Bursalıoğlu, Ziya (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Pegem AYayıncılık, Ankara.
- Demirel, Ö. (2001). Eğitim Sözlüğü. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Demirtaş Z. (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Başarılarının Değerlendirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi. Malatya.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kılıç, F. (2006). İlköğretim Okullarında; Yönetici Teftişinde Kullanılmakta Olan Yönetici Teftiş Formuna Eklenen Ölçütlerin (Yeterliklerinin), İlköğretim Müfettişleri Ve Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara
- Öztürk, A.(2001). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetiminde Kullanılan Ölçütlerin Yeterliklerine İlişkin Olarak İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Rosovski, H. (1990). Üniversite. (Çev: Süreyya Ersoy), Tübitak yayınları,14.Basım.
- Taymaz, H. (2003). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tebliğler Dergisi Şubat 2001/2521 Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesi.
- Töremen, F. (2003). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 160.
- Yıldırım N. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğrenme Stilleri İle Yeterlikleri Arasındaki İlişki. İnönü Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora tezi.