



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of International Social Research
Cilt: 8 Sayı: 40 Volume: 8 Issue: 40
Ekim 2015 October 2015
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

MÜFETTİŞ DENETİMİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ THE IMPACT OF INSPECTOR AUDIT ON MOTIVATION OF TEACHERS

Emrullah AKCAN*
Soner POLAT**

Öz

Bu araştırmanın amacı, müfettişlerce yapılan denetimlerin, öğretmen motivasyon düzeyine etkisinin hangi yönde ve ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'un Fatih ilçesinde teftiş edilen 12 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve toplanan veriler "içerik analizi" ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların görüşleri doğrultusunda, denetimler sırasında öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen 9 olumlu 13 de olumsuz durum tespit edilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmen motivasyonunu hem olumlu hem de olumsuz etkileyen en önemli faktörün denetimler esnasında müfettişlerin öğretmenlere yaklaşımı olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Öğretmen Motivasyonu, Müfettiş Denetimi.

Abstract

The aim of this study was to determine the effect of teachers supervision which made by inspectors, on how and which level effect teachers' motivation. Twelve teachers who are inspected in Fatih where district of İstanbul, form the study group of the research. Content analysis is made in the research which designed according to the qualitative study approach and half-formed interview technics is used as datum collection method. According to the opinions of the teachers who participated in the research, it is determined nine positive and thirteen negative situations which affects on the motivation of the teachers during the inspection. When research finds are inspected, the most important factor which affects on the motivation of the teacher both positive and negative, is shown that approach of the inspectors to the teachers during the inspection.

Keywords: Motivation, Teachers' Motivation, The Inspection of the Inspector.

GİRİŞ

Eğitimin amaçlarına ulaşması için, etkili bir denetim sistemine sahip olması gerekir (Tecer, 2011: 1). Literatürde denetimle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Aydın (2007: 11), denetimi "örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci" olarak tanımlarken; Bursalıoğlu (2005: 27) denetimi, eğitimde gözetme yollarından biri ve kamu yararı adına davranışı kontrol etme süreci olarak tanımlamıştır. Eğitim yönteminin bir alt sistemi olarak denetim, işlevlerini ve görevlerini gerçekleştirmek suretiyle eğitimin amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur (Gökçe, 1994: 73). Denetim süreci aslında verimliliğin artması, işgörenin gelişmesi için büyük yararlar sağlamaktadır. Eğitimde modern denetim, öğretmen performansını geliştirmek amacıyla yapılan bir veri toplama işidir.

Eğitim sisteminin bir alt sistemi olup durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme öğelerinin bir araya gelmesiyle oluşan ve çok yönlü ve kapsamlı bir süreç olan denetim, yönetimin konusu olan her alanda ve yönetimin bütün süreçlerinde kendisini etkili bir şekilde hissettiren ve varlığından asla vazgeçilmeyen çağdaş bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Gökkyer, 2009: 69). Denetim sistemini işleten kişi müfettiştir. Müfettişin sistem içindeki işlevi ise eğitim sistemimizin amaçlarının ne düzeyde gerçekleştiği ve nasıl daha etkili bir eğitim ortamının oluşturulabileceğinin belirlemesidir (Özdemir, Boydak-Özan ve Akgün, 2011: 2). Müfettişler, kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenip kendilerine verilen yetkilere dayanarak denetim ve soruşturma yapmaktadırlar. MEB İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği'nin 43. maddesinde ilköğretim müfettişlerinin görevleri; teftiş ve değerlendirme, rehberlik, mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunma, inceleme ve araştırma, soruşturma olarak belirtilmiştir (MEB, 1999). Fakat ülkemizde, özellikle ilköğretimdeki müfettiş tutumları da genelde cezalandırıcı yöndedir. Denetim üzerinde yapılan çalışmalarda, müfettişlerin denetimler sırasında öğretmenlere eğitim öğretim alanında rehberlik etmedikleri görülmektedir. Müfettişlerin en çok zaman alan görev alanları ise; birincisi teftiş ve denetleme, ikincisi soruşturma, üçüncü sıradaki de mesleki yardım

* Doktora Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, emrullahakcan@gmail.com

** Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, spolat@kocaeli.edu.tr

olarak belirlenmiştir (Oğuz, 2006; Aydın, 1986; Akt. Çelebi, 2009: 79). Görgülü (2008: 335), teftiş ve denetimlerde öğretmenlerin değerlendirilmesinde derslik, salon, laboratuvar, atölye gibi bölümlerde düzenlenen etkinliklerin süresi ve niteliğinin gözlemlenerek aşağıdaki amaçlara ulaşmak için denetim yapıldığını belirtir.

1. Eğitim öğretimdeki başarı derecesi hakkında bilgi edinmek
2. Olumlu davranışları belirlemek
3. Görevini en iyi biçimde yapmaya özendirmek
4. Eğitim ve öğretimde birliği sağlamak üzere rehberlik ve yardımda bulunmak
5. Kurumda uyguladıkları öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmek
6. Öğretim araç ve gereçlerin sağlanmasında, kullanılmasında yardımcı olmak
7. Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi, değerlendirilmesine yardım etmek
8. Karşılaştığı sorunların çözümünde yol göstermek
9. Özel eğitim gerektiren öğrenciler için aldığı önlemleri geliştirmek
10. Sınıf içi ve çevredeki eğitimsel liderliğini belirlemek.

Bazı yazarlar, müfettişleri örgüt içinde yönetici yardımcısı olarak tanımlar ve müfettişin, kendisiyle çalışan kişileri motive etme sorumluluğunda olduğunu belirtirler (Toker-Gökçe, 2009: 83). Müfettiş denetim yaptığı okullarda çalışan personelin moralini yükselterek örgüt verimini arttırmayı hedefler (Taymaz, 2010: 110). Boydak-Özan ve Özdemir'in (2011: 3) yaptıkları bir araştırmaya göre; katılımcılar, denetim olmasaydı okul içerisinde tertip ve düzenin olmayacağını, eğitim ve öğretimde aksaklıkların olacağını, öğretmenlerin motivasyonlarının azalacağını, alandaki yenilik ve gelişmelerin gerisinde kalacağını ve mesleğe karşı boş vermişliğin olacağını belirterek öğretimdeki kalitenin düşeceğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte aynı araştırma da yer alan bazı katılımcılar ise, eğitim müfettişlerince yapılan denetimlerin başlı başına birer sorun olduğunu, yönetici ve öğretmenlerin sorumluluk alanlarındaki görevlerini eksiksiz yerine getirdikleri takdirde denetime gerek kalmayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca bu öğretmenler, özellikle eğitim müfettişlerinin denetim sürecindeki tutum ve davranışlarının, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Bir başka araştırmada ise; öğretmenler, sergiledikleri performansın denetiminden ziyade, hazırladıkları evraklara önem verilmesi, öğretmenlerin prosedürlere boğulması, denetimin adil yapılmaması gibi nedenleri motivasyon bozan etkenler olarak sıralamışlardır (Ada ve diğ., 2013: 12). Erdem ve Eroğlu (2012: 20) çalışmalarında, müfettişlerin denetimde, öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek ve özgüvenlerini pekiştirerek öğretmen motivasyonunu sağladığı bulgusuna ulaşmışlardır. Denetim sürecinde müfettişin esas amacının bir yönetim kontrollüğü yapmak olmadığı, öğretmenlerin mesleki rehberlik yoluyla morallerini yükseltme, öğretim becerilerini geliştirme ve güdülenmelerini artırmak, yani liderlik etmek olduğu ifade edilebilir (Kavas, 2005: 14). Bu açıdan bakıldığında müfettişin en önemli görevleri arasında, teftiş edilenlerin moral ve motivasyonlarını yükseltme olarak düşünülebilir. Eğitim sistemini denetleyen ve değerlendiren kişi müfettiş olduğundan dolayı, sistemde yönetici, öğretmen ve personelin başarısı ve iş verimine ilişkin en iyi geribildirimini sağlayabilecek kişi müfettiş olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir müfettiş, sistem içindeki personelin motivasyon düzeyini arttırmak için personele rehberlik etme, başarılı yönlerini takdir etme, bağlılık duygularını destekleme, başarıya yönelme, ödüllendirmeyi güdüleme aracı olarak kullanma gibi birtakım görevleri yerine getirmelidir (Taymaz, 2010: 112).

Latince "movere" sözcüğünden gelen güdülenme (motivasyon), hareket ettirmek, özendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Motivasyon; ihtiyaçları karşılayan, amaçların başarılması için ve çalışanların daha da verimli olabilmesi için çalışanların kendilerini ne dereceye kadar adadıklarının bir ölçüsüdür (Dogani ve Aysal, 2009: 89). İyi bir motivasyonun önündeki engellerden biri kötü iletişimidir (...) iletişim düzeldikçe motivasyon da iyileşecektir (Kacabaş ve Karaköse, 2005: 3). Motivasyon olgusunu tam olarak anlayabilmek için alt türlerine de bakmak gerekir. Motivasyon (güdü) türlerini, Birincil-İkincil güdü ve İçsel-Dışsal güdü olarak sınıflamak mümkündür. Buna göre; *Birincil güdü*, açlık, susuzluk gibi biyolojik temelli dürtülere dayanan ve tüm canlılarda görülen güdülerdir. Buna karşın *İkincil güdü*, sosyal ve psikolojik temelli dürtülerdir. İkincil güdülere, sevme-sevilme, sosyal onay, birlikte olma isteği, başarıya vb. örnekler verilebilir (Akbaba, 2006: 344). Öte yandan, *İçsel güdü*, insanları doğuştan harekete geçiren güçlerden oluşur. Eğlence, zevk, mutluluk gibi davranışlarda bulunan insanlar içten motive olmuşlardır. *Dışsal güdü*, bir ödül almak, suçluluk duygusuna kapılmamak, ya da tasvip veya onay almak için insanları harekete geçiren güdülerdir (Deci ve Ryan, 1985; Rigby ve diğerleri, 1992; Boiche ve Saarazin, 2007; Akt. Kara, 2008: 63).

Araştırmalar, motivasyon (güdülenme) ile başarı arasında kuvvetli pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Akbaba, 2006: 343). Denetimsel rolün niteliği gereği, işgörenin güdülenmesi, denetmenin

temel sorunlarından biridir. Denetmenlere yol gösterici nitelikte bazı noktalar olarak şunlar ileri sürülebilir (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 4; Aydın, 2011: 101):

1. Görevin açıklanması
2. Olumlu dönüt sağlama
3. Edimin nedenlerini kişiselleştirme
4. Bireysel kazançları belirgin kılma
5. Başarının onurunu kişiselleştirme
6. Bireysel amaçların açıklık kazanmasını özendirme
7. İş ile bireysel güdüleri birbirine uyumlu kılma
8. Denetimsel engelleri ortadan kaldırma
9. Örgütsel engelleri ortadan kaldırma

Eğitim sistemlerinin çağın özelliklerine göre geliştirilmesinde en önemli öğelerden biri ve vazgeçilmez üyesi öğretmendir. Öğretmen eğitim sisteminin en stratejik parçalarından biridir (Ünal ve Ada, 2012: 184). Bu anlamda eğitim sisteminden tam verim sağlanabilmesi için öğretmenin işini severek isteyerek yapması önemli bir husus sayılabilir. Eğitim sistemimizi geliştirmesi beklenen denetim anlayışı, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmalı, teftiş edilenlerde stres yaratmamalıdır (Tecer, 2011: 3). Teftiş, bir okulun iyi bir şekilde işlemesi için gerekli bir öğedir. Denetim, eğitim sisteminin başarı ya da başarısızlık durumunu ya da sürecin işleyişini anlayabilmek için tüm paydaşları ilgilendirmektedir.

Bu araştırmada elde edilecek bulgular, müfettişlerce yapılan denetimlerin, öğretmen motivasyon düzeyine etki edip etmediğini; ediyorsa hangi yönde ve ne düzeyde etki ettiğini ortaya çıkarmaya yönelik olacaktır. Literatür taramasında denetimin, öğretmen motivasyonuna etkisinin incelendiği çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma ile elde edilecek veriler, bu konu ile ilgili bundan sonra yapılacak yeni çalışmalarda kullanılabilir. Ayrıca, müfettiş eğitimlerinde ve yetiştirilmelerinde, denetim alanında yapılacak yeniliklere katkıda bulunabileceği umulmaktadır.

Bu çalışma ile; yapılan denetimlerde müfettişlerin, öğretmen ve yönetici motivasyonuna etkisi ile bu motivasyona hangi yönde ve ne düzeyde katkı sağladığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın genel amacı müfettişlerce yapılan denetimlerin, öğretmenlerin motivasyon düzeyine etkisi hangi yönde ve ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- a) Müfettişlerce yapılan denetim sürecinde, öğretmenlerin motivasyonunu bozan durumlar nelerdir?
- b) Müfettişlerce yapılan denetim sürecinde, öğretmenlerin motivasyonunu arttıran durumlar nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma, müfettişlerce yapılan denetimlerin, öğretmenlerin motivasyonlarına etkisini incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'un Fatih ilçesindeki okullarda teftiş görmüş 12 öğretmen oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995: 165). Bu teknik araştırmacıya esneklik sağladığı için kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Araştırmada katılımcılara yöneltilen sorular şunlardır:

- a) Müfettiş denetimleri esnasında sizi motive eden durumlar nelerdir?
- b) Müfettiş denetimleri esnasında sizin motivasyonunuzu olumsuz etkileyen durumlar nelerdir?

Çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formunun yanında, öğretmenlerin demografik özelliklerini ortaya koyacak, araştırmacı tarafından geliştirilen *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen öğretmenlerden 04-08/05/2015 tarihleri arasında görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada

katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplararken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada "içerik analizi" yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi ve 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması. Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlenelerde görüşüne başvuru alan öğretmenlere birer kod numarası verilerek (Ö1,Ö2...) açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır. Araştırmada müfettişlerce yapılan denetimlerde öğretmenlerin motivasyonunu olumlu ve olumsuz etkileyen durumlar öncelikle kodlanmış sonradan doğrudan alıntılarla kodlar desteklenmiştir. Bulguların anlamlılığını ve bütünlüğü araştırmacı tarafından sürekli test edilmiştir. Bulguların daha önce yapılan araştırmalarla uygunluğu karşılaştırılmıştır. Bulgular öğretmenler tarafından gözden geçirilmiş ve gerçekçi bulunmuştur. Araştırmanın bulguları önceden yapılan tahminlerle tutarlı bulunmuştur. Görüşleri alınan öğretmenlerle tekrar görüşülmüş ve bulgular paylaşarak teyit ettirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölüm iki başlık halinde sunulmuştur. Önce denetimler esnasında öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen durumlar, daha sonra öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlar ele alınmıştır.

Maarif Müfettişleri denetimlerinde Öğretmenlerin Motivasyonunu olumlu etkileyen durumlar

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde denetimler esnasında öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen durumlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Maarif Müfettişleri denetimlerinin Öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen durumları

Sıra No	Motivasyonu Olumlu Etkileyen Durumlar
1	Olumlu Yaklaşım (Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12)
2	Etkili İletişim (Ö7, Ö8, Ö12)
3	Önemseme (Ö1, Ö4,)
4	Dönüt (Ö1)
5	Deneyim Paylaşımı (Ö4)
6	Uzmanlık Gücü (Ö3)
7	Çevre Koşullarını Dikkate Alması (Ö9)
8	Rehberlik (Ö3)
9	Öğretmeni Dinleme (Ö4)

Denetimden geçmiş öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen kodlanmış 9 durum olduğu görülmektedir. Frekansı yüksek olan durumlar incelendiğinde en yüksek frekansa "Olumlu yaklaşım" temasının sahip olduğu görülmektedir. Denetim sırasında öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin kendi ifadelerinden bir kaçı aşağıdaki gibidir;

"Denetimler sırasında beni motive eden durum, bir müfettişin kibar, güler yüzlü davranışları oldu. (Ö3, 28, 6, B)" ; "...müfettiş benim hobilerimi, dersle ilgili neler yaptığımı, çocukların bireysel farklılıklarına dair neler yaptığımı sordu. Bunları anlattığımda çok şaşırıldı. Öğrencilerin farklılıklarına dikkat ederek dersi işlemem resim müzik gibi hobilerle ilgilenmemi çok güzel karşıladı. (Ö4, 33, 8, E)" ; "Müfettişin sınıfa ilk girişi jest ve mimikleri motivasyonumu olumlu etkiledi. Olumlu bir giriş yaptıktan sonra ikinci olarak yaklaşımı olumlu etki yaptı. (Ö7, 37, 15, B)" ; "Müfettişlerin sınıfa girerken selamlayıp girmeleri, öğretmenden izin alarak öğrencilere sorular sorması, konuşması, öğretmene hitap şekli, eksik bulan değil olumlu bakan yönleri motivasyonumu arttırdı. (Ö8, 33, 11, B)" ; "...yapıcı yaklaşımı. (Ö9, 35, 13, B)" ; "Müfettişlerin güler yüzlü ve ilgiyle davranmaları, sevgiyle yaklaşmaları, yanlılıkları kibar bir dille dile getirmeleri motivasyonumu çok olumlu etkiledi. (Ö12, 38, 12, B)".

Öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen diğer durumlar incelendiğinde "Olumlu yaklaşım" temasından sonra ifade edilme sıklığı bakımından en fazla frekansı olan temalar "Etkili iletişim (f=3)" ve "Önemseme (f=2)" olarak sıralanmaktadır. Öğretmenlerin, etkili iletişim ve önemseme temalarına ilişkin kendi ifadeleri aşağıdadır:

“...jest ve mimikleri motivasyonumu olumlu etkiledi. (Ö7, 37, 15, B)” ; “Müfettişlerin sınıfa girerken selamlayıp girmeleri...öğretmene hitap şekli...motivasyonumu arttırdı. (Ö8, 33, 11, B)” ; “...yanlışıkları kibar bir dille dile getirmeleri motivasyonumu çok olumlu etkiledi. (Ö12, 38, 12, B)”.

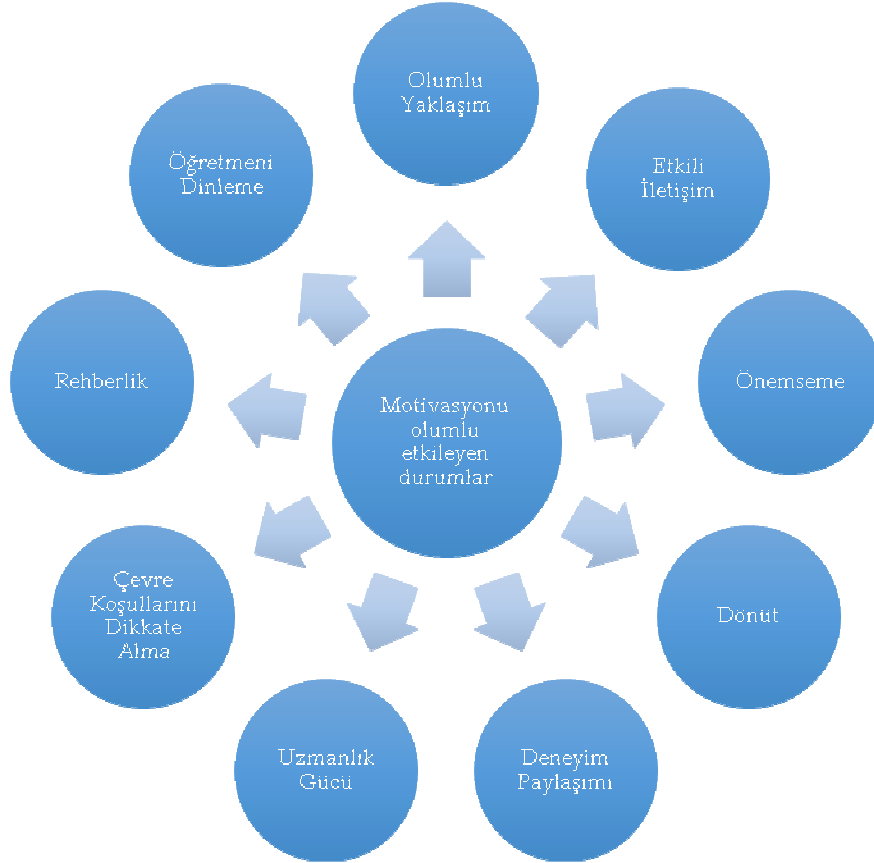
“Müfettişin beni dikkate alması...beni motive etti. (Ö1, 27, 5, E)” ; “Sadece bir tanesiyle uzun bir görüşmemiz oldu, yaklaşık 3-4 saat. Bu müfettiş benim hobilerimi, dersle ilgili neler yaptığımı, çocukların bireysel farklılıklarına dair neler yaptığımı sordu. Bunları anlattığımda çok şaşırıldı. (Ö4, 33, 8, E)”

Denetimler sırasında öğretmenlerin motivasyonuna olumlu etki eden durumlar incelendiğinde, kodlanmış diğer temalar *Dönüt*; *Deneyim paylaşımı*; *Uzmanlık gücü*; *Çevre koşullarını dikkate alması*; *Rehberlik ve Öğretmeni dinleme* şeklinde sıralanmaktadır. Bu temalara ilişkin öğretmenlerin kendi ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“...öğrencilere benim veya dersle ilgili sorular sorduktan sonra bana dönüt sağlaması beni motive eder. (Ö1, 27, 5, E)” ; “...sınıf defterini yazma işleminde yaptığım hataları güzel bir dil ile anlatıp yapmam gerekenleri açıklamaları motivasyonuma katkı sağladı. Acemilik çektiğim konularda her şeyi tek tek anlatıp not aldirdılar. (Ö3, 28, 6, B)” ; “Müfettişlerin denetimi esnasında beni motive eden durumlar, genelde ben müfettişlere ‘tecrübeli öğretmenler’ gözüyle baktığımdan dolayı öğretmenlik tecrübelerine dair bir şeyler aktarırlar mı gibi bir beklenti içerisinde giriyorum. (Ö4, 33, 8, E)” ; “Toplumun, okulumuzun, öğrencilerin gerçeklerinin farkında olması. (Ö9, 35, 13, B)”.

Denetimler sırasında öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen durumların analizinde temalandırılan bulguların şematik gösterimi şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Maarif Müfettişleri denetimlerinin Öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen durumları



Maarif Müfettişleri denetimlerinde Öğretmenlerin Motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlar

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde denetimler esnasında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

İncelenen veriler analiz edildiğinde, denetimler esnasında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumların, motivasyonu olumlu etkileyen durumlar ile paralellik gösterdiği saptanmıştır. Biri diğerinin zıttı durumundadır. Bu normal bir durumdur. Bu bulgu Yıldırım’ın (2011: 82) yaptığı araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlar temalandırılmış ve toplamda 13 tema oluşturulmuştur. İfade edilme sıklığı açısından en

fazla frekansı olan ilk üç tema şunlardır: "Olumsuz yaklaşım (f=6), Stres kaynağı (f=3), Hata arama (f=3) ve Yetersiz zaman (f=3)". Kodlanmış ifadeleri destekleyen öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 2. Maarif Müfettişleri denetimlerinin Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumları

Sıra No	Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Durumlar
1	Olumsuz Yaklaşım (Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10)
2	Stres Kaynağı (Ö2, Ö5, Ö6)
3	Hata Arama (Ö1, Ö5, Ö9)
4	Yetersiz Zaman (Ö2, Ö5, Ö11)
5	Alan Bilgisinin Yetersizliği (Ö2, Ö3)
6	Evrak Denetimi (Ö7, Ö11)
7	Hataların, Başkalarının Yanında Söylenmesi (Ö5, Ö10)
8	Dönüt Sağlamama (Ö1)
9	Çevre Koşullarını Dikkate Alınmaması (Ö3)
10	Deneyimi aktarmama (Ö3)
11	Rehberlik Etmeme (Ö8)
12	Öğretmenin Maarif Müfettişinden Düşük Beklentisi (Ö4)
13	Yasal Gücünü Öne Çıkarma (Ö8)

"... İngilizceyi bilmemesine rağmen bana karşı "sadece ben bilirim" havasında olması ve bana bu şekilde davranarak dersi nasıl anlatacağımı, nasıl öğretmem gerektiğini kurcalaması beni çok rahatsız etti... (Ö3, 28, 6, B)" ; "...olumlu değil olumsuz eleştiri yapılması... (Ö5, 36, 11, E)" ; "Devamlı olarak hesap sorar gibi öğretmenliğimin yerine belge sorması motivasyonumu olumsuz bir şekilde etkiledi.(Ö7, 37, 15, B)" ; "Müfettişin sınıfa amir ve kendini beğenmiş şekilde girmesi, öğretmenliğimi ezer gibi bir tavırla konuşması, farklı sorularla beni zor durumda bırakması. (Ö8, 33, 11, B)" ; "...açık arayan ve yapıcı olmayan tavırları (Ö9, 35, 13, B)" ; "...bütün bir yılın performansını tek bir dersi dinleyerek değerlendirmeye çalışması beni oldukça strese sokmaktadır (Ö2, 28, 6, E)" ; "Ders esnasında yanında olan birinin senin öğretmenliğin hakkında yorum yapacak olması doğallığı kaybettiriyor, strese neden oluyor (Ö5, 36, 11, E)" ; "Buldukları süre zarfında, okulun her tarafında huzursuzluk oluyor (Ö6, 37, 14, E)" ; "Denetimler esnasında görülen eksiklikler ile ilgili herhangi bir çalışmanın yapılmaması (Ö1, 27, 5, E)" ; "Eksik aranyor olması, olumlu değil olumsuz eleştiri yapılması (Ö5, 36, 11, E)" ; "açık arayan...tavırları (Ö9, 35, 13, B)" ; "1-2 derslik denetimle benim mesleki başarıyı ölçüyor. ... Bunları bilmek motivasyonumu düşürüyor (Ö11, 49, 28, E).

Denetimler sırasında öğretmenlerin motivasyonuna olumsuz etki eden durumlar incelendiğinde, kodlanmış diğer temalar Alan bilgisinin yetersizliği; Evrak denetimi; Hataların başkalarının yanında söylenmesi; Dönüt sağlamama; Çevre koşullarının dikkate alınmaması; Deneyimi Aktarmama; Öğretmenin Maarif Müfettişinden düşük beklentisi; Rehberlik etmeme; Yasal gücünü öne çıkarma şeklinde sıralanmaktadır. Bu temalara ilişkin öğretmenlerin kendi ifadeleri aşağıdaki gibidir:

"Motivasyonumu olumsuz etkileyen durum, müfettişin dersle ilgili herhangi bir soru sormamasına veya bilgisinin bulunmamasına rağmen oturup dersin akışına dikkat etmesi, dersi dinlemesidir (Ö2, 28, 6, E) ; "... İngilizceyi bilmemesine rağmen bana dersi nasıl anlatacağımı söylemesi (Ö3, 28, 6, B) ; "Asıl amaç, bilgi ve birikimlerini öğretmenlere aktarmak olması gerekirken, bu amaçtan çok uzak davranmaları (Ö6, 37, 14, E) ; "...öğretmenliğimin yerine belge sorması (Ö7, 37, 15, B)" ; "Daha çok evrak kontrolü yapıyor ki evrakların tam olup da öğrencilerine ahlaki hiçbir değer kazandırmayan öğretmenler var (Ö11, 49, 28, E) ; "Ders esnasında yanında olan birinin senin öğretmenliğin hakkında yorum yapacak olması (Ö5, 36, 11, E) ; "...olumsuz bir şey gördüklerinde öğrencilerin yanında bunu söylemeleri motivasyonumu olumsuz etkiledi (Ö10, 28, 6, B)" ; "...sorunun düzeltilmesine yönelik bir çaba sarf edilmemesi (Ö1, 27, 5, E)" ; "...maddi imkânsızlığın olduğu bir bölgedeki okulunda müfettişin istediği şekilde bir ders yapmak için imkâna sahip değilim. Benim olanaksızlığımı dinleyip bunlara çözüm bulması gerekirken, henüz göç etmiş çocukların, neden sorduğu sorulara cevap veremediğinin hesabını sorması motivasyonumu tamamen yok etti (Ö3, 28, 6, B)" ; "Ben müfettişlerin sadece denetleyen kişiler olduğunu, öğretmenlerin ufkunu açan, onları geliştiren kişiler olarak görmediğin için öğretmenlik motivasyonuma da bir katkısı olduğunu düşünmüyorum. (Ö4, 33, 8, E)" ; "...rehberlikten uzak bir tavır sergilemesi (Ö8, 33, 11, B)" ; "Diğer müfettişin sınıfa amir ve kendini beğenmiş şekilde girmesi (Ö8, 33, 11, B).

Denetimler sırasında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumların analizinde temalandırılan bulguların şematik gösterimi şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Maarif Müfettişleri denetimlerinin Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumları



SONUÇ ve TARTIŞMA

Denetim sürecinde öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlar incelendiğinde; maarif müfettişlerinin olumsuz yaklaşımı, kendi yasal gücünü ön plana çıkarması, yeterli rehberlik faaliyetinde bulunmaması, sadece evrak kontrolü yapması gibi durumların öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu bulgu Özdemir, Boydak-Özan ve Akgün'ün (2011: 7) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmada katılımcılar, denetmenlerin denetimlerde yeterli rehberlik yapmadıklarını, denetimin bir baskı unsuru olarak kullanıldığı, öğretmenlerin moral motivasyonunu artırıp örgütsel bağlılığın artırılmasını destekleyecek davranışlar yerine, öğretmenin çalışma azmini düşüren davranışların sergilendiği, denetim sistemini ve öğretmenleri olumsuz şekilde etkilediği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yine aynı araştırmada, bu araştırma bulgularından *çok kısa zamanda bütün bir yılın denetiminin yapılması öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği* bulgusunu, katılımcının kendi ifadesi ile "Teftiş sürecinde müfettişlerin sadece bir ders saatinde öğretmeni denetlemesi imkânı yoktur. Bu durum öğretmenin motivasyonunu düşürmektedir" bulgusu ile destekler niteliktedir. Bu çalışmanın en önemli bulgularından biri de müfettişlerin olumlu/olumsuz davranış ve yaklaşımlarının öğretmen motivasyonunu olumlu/olumsuz olarak doğrudan etkileyen faktör olduğunun görülmesidir. Denetimde etik tutum ve davranış için, mesleki yeterlilik, nesnellik, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve taraflarca bilinmesi, biçimsel unsurların asıl meselelerin önüne geçmesinin önlenmesi yani evrak denetimi yapılmaması, ayrımcılıktan kaçınılması, öğretmen otoritesine saygı gösterilmesi, korku ve kaygı yaratılmaması, inceleme soruşturma ve rehberlik rollerinin çatışmaması, vb. hususlar önemli noktalardır (Aydın, 2003: 127-131). Gökçe'ye (1994: 74) göre eğitim denetimi, örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde öğretmenin davranışını doğrudan etkileyen davranışlar olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında bir örgüt olarak okulun hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak en önemli öğenin öğretmen olduğu göz önüne alınırsa, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını etkileyecek, müfettişin olumlu veya olumsuz yaklaşımının örgüt hedeflerine doğrudan etki ettiği söylenebilir. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığının 1987 yılında yayımlanmış olduğu "Müfettişlerin Dikkat Edeceği Hususlar" başlıklı özel bir kitapçıkta müfettişlerin uymaları gereken kurallar; *Üslup-Tutum ve Davranış, Nezaket Kuralları, Çevre ile İlişkiler vb.* başlıklar yer almaktadır. Özmen ve Güngör'e (2008: 147) bu başlıklar çerçevesinde önemli görülen bazı durumlar

şunlardır: Müfettişin bilgisi, tecrübesi, düşüncesi, davranışları ve işe yaklaşmalıdır. Korku değil saygı uyandırmalıdır. Bilgi, tecrübe ve davranışlarla meslektaşların vazgeçilmez rehberi, şefkat sembolü ve güven kaynağı olmalıdır. İş arkadaşlarıyla iyi bir diyalog içerisine girmeli; bilmediği konuda konuşmamalıdır. Karşı tarafın düşüncelerini dinlemelidir. Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler göz önüne alındığında yukarıda sıralanan birçok durumun tam tersi durumlarla karşılaşıldığı görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da maarif müfettişlerinin denetimler sırasında yasal güçlerini ön plana çıkarmalarıdır. Sapancı, Aslanargun ve Kılıç (2014: 64), "eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri" adlı çalışmalarında müfettişlerin en fazla kullandıkları zorlayıcı güç türlerinden yasal güç kullanımı ilk sırada yer almaktadır.

Müfettiş yeterliliğini belirlemeyi amaçlayan bir başka çalışmada Yalçınkaya, Selçuk ve Coşkun-Uslu (2012: 307), müfettişlerin hizmet içi eğitime en fazla ihtiyaç duydukları konular arasında *Rehberlik Yapma* yeterliliği bulgusuna ulaşmışlardır. Bu bulgu araştırma sonuçlarıyla paraleldir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, denetimler esnasında motivasyonlarını düşüren en büyük sorunlardan birinin *stres* olduğunu belirtmişlerdir. Yaşanan bu stresin teftiş ve denetimler sırasında yaşanan korkudan kaynaklandığı düşünülmektedir. Sarı ve Altun (2015: 221), çalışmalarında aynı bulguya ulaşmışlardır. Denetimler sırasında yaşanan stresin bir diğer nedeni de müfettişin olumsuz davranışlarıdır (Gündüz ve Coşkun, 2011: 381). Bununla birlikte, öğretmenlerin müfettişlerden beklentilerinin araştırıldığı bir diğer çalışmada katılımcı öğretmenler rehberlik etkinliklerinin yetersiz oluşundan, süre kısalığından müfettişlerin sadece yanlış ve eksiklere odaklanmasından ve denetim esnasında yapıcı tavır sergilenmemesinden yakınmaktadır (Aslanargun ve Tarku, 2014: 298).

Sonuç olarak, araştırmaya katılanların görüşleri doğrultusunda, denetimler sırasında öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen 9 olumlu 13 de olumsuz durum tespit edilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmen motivasyonunu hem olumlu hem de olumsuz etkileyen en önemli faktörün denetimler esnasında müfettişlerin öğretmenlere yaklaşımı olduğu görülmektedir. Denetimlerin etik dışı davranma düzeylerini araştıran bir çalışmada müfettişlerin insan ilişkileri ve rehberlik konusunda düşük seviyeye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Sabancı ve Yücel, 2014: 10). Bu çalışma sonuçları incelendiğinde denetimler sırasında öğretmenlerin motivasyonunu arttıran ilk iki durum; müfettişin öğretmene yaklaşımı ve etkili iletişimi olduğu görülmektedir. Bu benzeri çalışmalarda sıklıkla vurgulanan önerilerden hareketle müfettişlere 'davranış ve etkili iletişim' konusunda hizmet içi eğitim verilmesi bu sorunun giderilmesine yardımcı olabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ADA, Şükrü; AKAN, Durdağı; AYIK, Ahmet; YILDIRIM, İsa ve YALÇIN, Sinan (2013). "Öğretmenlerin motivasyon etkenleri", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 17(3), s. 151-166.
- AKBABA, Sırrı (2006). "Eğitimde motivasyon", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 13, s. 343-361.
- ASLANARGUN, Engin ve TARKU, Eşref (2014). "Öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda beklentileri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S. 20(3), s. 281-306.
- AYDIN, İnalet (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*, Ankara: Pegem A Yayınevi.
- AYDIN, Mustafa (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayımları.
- BOYDAK-ÖZAN, Mukadder ve ÖZDEMİR, T. Yavuz (2011). *Müfettiş ve Öğretmen Görüşleriyle Neden Denetim*. 3. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Temsen.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÇELEBİ, Nurhayat (2009). "Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin disiplin sorunları ve ödüllendirme uygulamaları", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 29, s. 75-100.
- DOGANI, Oğuzhan ve AYSAL, Tayfun (2009). *Yönetim ve motivasyon*. İstanbul: Kavim Yayıncılık.
- ERDEM, A. Rıza ve EROĞLU, M. Gökhan (2012). "Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ders eğitim müfettişlerinin öğretmene ilişkin tutumları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 3(1), s. 13-26.
- GÖKÇE, Feyyat (1994). "Eğitimde denetimin amaçları ve ilkeleri", *Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, S. 10, s. 73-78.
- GÖKYER, Necmi (2009). "Öğretmenlerin ilköğretim müfettişlerince yapılan sınıf denetimine yönelik algıları", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s. 68-76.
- GÖRGÜLÜ, S. Soner (2008). *İlköğretim okullarında yönetim ve denetim uygulama rehberi*. Ankara: Öğreti Yayıncılık.
- GÜNDÜZ, Yüksel ve COŞKUN, Kerem (2011). "Teftiş Uygulamalarının Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyinin İncelenmesi", *Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, S. 24(2), s. 367-388.
- KARA, Ahmet (2008). "İlköğretim birinci kademedeki eğitimde motivasyon ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanma çalışması", *Ege Eğitim Dergisi*, S. 2(9), S. 59-78.
- KARAKÖSE, Turgut ve KOCABAŞ, İbrahim (2006). "Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri", *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, S. 2(1), s. 3-14.
- KAVAS, Erkan (2005). *İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOCABAŞ, İbrahim ve KARAKÖSE, Turgut (2005). "Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği)", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 3(1).
- MEB (1999). *İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği*. (Çevrimiçi). <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/55.html>, 19/03/2015, 14:53.

- ÖZDEMİR, T. Yavuz; BOYDAK-ÖZAN, Mukaader ve AKGÜN, Metin (2011). *Denetlenenlerin Rehberlik/Teftiş Sürecinde Memnun Oldukları/Olmadıkları Hususlar*. 3. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Temsen, 22-24 Haziran 2011. (Çevrimiçi). www.tyavuz.com/mkavakliUpload/20130308_9291955828.pdf 18/03/2015, saat 20:40.
- ÖZMEN, Fatma ve GÜNGÖR, Ali (2008). "Eğitim denetiminde etik", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. S. 9(15), s. 137-155.
- SABANCI, Ali ve YÜCEL, Esra (2014). "Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetmenlerin Etik Dışı Davranma Düzeyleri", *e-International Journal of Educational Research*. S. 5(2), s. 1-19. <http://www.e-ijer.com/ijer/index.php/files/article/view/5-2-1/152>
- SAPANCI, Ahmet; ASLANARGUN, Engin ve KILIÇ, Abdurrahman (2014). "Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri", *Anadolu eğitim liderliği ve öğretimi dergisi*. S. 2(2), s. 52-68.
- SARI, M. Hayri ve ALTUN, Yüksel (2015). "Göreve Yeni Başlayan Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Sorunlar", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. S. 30(1), s. 213-226.
- TAYMAZ, Haydar (2010). *Eğitim sisteminde teftiş: İlkeler, kavranlar, yöntemler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- TECER, Onur (2011). *İlköğretim müfettişlerince yapılan okul denetimlerinin öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırşehir: Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü.
- TOKER-GÖKÇE, Asiye (2009). "Bilimsel yönetim anlayışında denetim", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, S. 9(18), s. 74-89.
- ÜNAL, Semra ve ADA, Sefer (2012). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- YALÇINKAYA, Münevver; SELÇUK, Gülenaz ve COŞKUN-USLU, Aslı (2012). "Analysis of inservice educational needs of inspectors according to their professional qualification level", *Celal Bayar University Journal of Social Sciences* S. 10(1), s. 288-310.
- YILDIRIM, Nail (2001). "Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 11(1), s. 71-85.