

Supervisor Views on Strategic Leadership (Izmir Sample)

Ali AKSU

Dokuz Eylül University, Buca Faculty of Education

Nejat İRA

Kocaeli University, Faculty of Education

Fatma ÇEK

Ministry of National Education, Ali Kuşçu Primary School

Abstract

The aim of this research is spotting the views of primary education supervisors about the strategic leadership. The study population based on by the primary school supervisors that works in Izmir. In the sampling group, on the other hand, there are 11 primary school supervisors who work at Izmir National Educational Management. The research has been held by taking the scanning modal in to consideration. The data that is taken from the research have been evaluated by the way of contents analysing. As strategic leaders, the supervisors should have such traits: being honest, being able to communicate well enough and stressing the positive sides in order to push the staff and making guidance

Keywords: Supervisor, primary education, strategic leadership

SUMMARY

It is necessary that a teacher, who is the essential element of educational activities, should be supported and enhanced against the developing technology, increasing socio-economic problems and innovations of the age. In educational system, a supervisor is supposed to assist teachers to a large extent (Uludüz, 1996, p. 1). Supervision and a supervisor has a big function in achieving organizational effectiveness. But classical knowledge is not enough for a healthy supervision. In this sense, it can be asserted that leadership is important for an effective supervision. Increasingly changing and developing technology brings about new paradigms in management and supervision field. One of these new approaches is the concept of strategy and strategic leadership. The idea of strategic leadership styles stems from Bass' transactional leadership article. Bass' main approach is to pass from being a mover, which is a traditional leadership approach, to transactional leadership to get high performance from the organization. Being a mover is a very traditional leadership approach (Neumann, 1993). Strategic planning has a big importance at schools. In conjunction with this concept, it can be considered that strategic leadership is important in achieving the goals of education. According to Hitt et al., the top managerial staff as strategic leaders must lead the organization in creating mission and vision. Then, they must facilitate the improvement of suitable activities and determine how to apply these strategic leadership activities

(Uğurluoğlu, 2007, p. 67). In this sense, it is very important for organizational effectiveness that a supervisor in educational system should know the strategic leadership in institutional sense and use this knowledge in implementation.

Purpose of the Study

The aim of this study is to determine the primary school supervisors' views about strategic leadership. As there are limited studies about strategic leadership roles of supervisors in our country, the findings of the study can contribute to the enrichment of the field. Finding can make a contribution to both improving supervisors' roles and the quality of education at schools by determining what supervisors should do as strategic leaders. The findings can motivate new researchers who are interested in this subject and provide data for them

METHOD

This research is a descriptive study made for determining the views of supervisors about strategic leadership. For this reason, semi-structured interview technique of qualitative research method was used in this study. Contrary to quantitative techniques, qualitative research techniques give importance to revealing relationships which make explanations possible and taking events and facts into consideration in their own sense (Yıldırım & Şimşek, 2000). The research is in screening model is the approach which aims at scribing a situation in the past or present as it is. The data of the research was got through interview method which is a qualitative method.

FINDINGS & DISCUSSIONS

Among the qualifications which supervisors should have, being honest is the most uttered qualification by %54.54 percent. According to Basler, strategic leaders has some duties such as evaluating the staff work, choosing people who will work for projects according to their abilities and skills and deciding on promotion and rewards (Değer, 2007, p. 41). It can be asserted that if supervisors work honestly in their zone of influence while trying to improving the instruction process, it will affect teachers in a positive way. According to Altinkurt's research (2007), it is found out that school principals do not behave honestly in punishment and regard system.

What a supervisor should do as a leader is that he must be good at communication by the %63.63 percent. According to Özgen (2003), communication is available where there are people and it begins inside the people. An individual is on good terms with his/her environment as long as s/he is in harmony with her/himself. A supervisor must be a leader of healthy communication through his performance in educational organizations where human relations are intense.

Among the attitudes which a supervisor should have in order to motivate the staff, guiding and emphasizing the positive sides of the personnel is the most uttered attitude by the percent of %27.27. According to Wheelen and Hunger, employees see their strategic leader as a guide and director and they search for a vision which shows them the way towards which they will work (Uğurlu, 2009, p. 68-69)

In this case it can be considered that the supervisor's role of being a guide is very important. Moreover, it can be considered that emphasizing the positive qualities of employees leads them to more positive behaviours in supervision process.

Among the qualities of supervisors which is very effective in motivating the personnel, being trustworthy has the highest rate by %27.27 percent. This characteristic supports being honest. Furthermore, confidentiality in shared things and talks is very important.

Among the things which a supervisor should do for improving a career, confirming employees' deficiencies is the most uttered one by the percent of %45.5. According to Ülker (2009), one of the key factors which leads a supervisor to success is evaluating the labourwork he has and checking if he has sufficient labourwork to realize his strategy or not. In case of any negative situation, a supervisor should engage new employees or train the current ones.

When teachers are assigned, they can be assigned from different sources except from education faculties. Moreover, it is very well known that there are differences among educational faculties in terms of qualifications. So it can be quite natural that supervisors utter this subject very often.

Among the things which supervisors should do for increasing the unification and cooperation at school is establishing a good communication with teachers. It is uttered by %45.45 percent.

Among the things what supervisors should do for decisions made at school is providing opportunities for employees to confirm decisions. It is uttered by %63.63 percent.

According to Can (2006), for making a decision in a democratic environment and responsibility, open limits should be set among teachers, managers and other expertises. Authority and responsibility, zone of making a decision and limits of decisions of teachers should be determined by discussing together.

Among the things which supervisors should do for increasing the quality of education is applying the guidance programme in a good way and evaluating the process. It is uttered by %18.18 percent.

The most uttered things among which achieving of educational goals in short term expectations is making up for deficiencies, improving educational environment and providing personnel to confirm decisions. It is uttered by %18.18 percent.

Among the long term expectations, the most uttered thing is adopting the free education approach by %18.18 percent.

Results were evaluated as a whole be placed in the following suggestions:

1. Moral development in pre-primary education and primary education should be minefiled carefully, honesty should be adopted as a feature in every human being, and families should start training it as much as possible.
2. All education personel should be trained within a planning in order to fix the problem of the lack of communication.
3. Training personnel should be elaborated to participation in decisions that concern them. .
4. Strategic leadership research should be made in Turkey.

Stratejik Liderliğe İlişkin Denetmen Görüşleri (İzmir İl Örneği)¹

Ali AKSU

Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi

Nejat İRA

Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Fatma ÇEK

Milli Eğitim Bakanlığı, Ali Kuşçu İlköğretim Okulu

Özet

Bu araştırmanın amacı ilköğretim denetmenlerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini, İzmir’de görev yapan ilköğretim denetmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nde görev yapmakta olan 11 ilköğretim denetmeni yer almaktadır. Araştırma tarama modeli temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler içerik analizi yoluyla çözümlenmiş ve değerlendirilmiştir. Stratejik lider olarak, denetmenlerin en çok sahip olması gereken özellikler, dürüst olma, iyi iletişim kurma ve personeli güdülemek için olumlu özelliklerini vurgulama ve rehberlik yapmadır.

Anahtar Kelimeler: Denetmen, ilköğretim, stratejik liderlik

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için denetim işlevinin yerine getirilmesinin hayati önem taşıdığı söylenebilir. Altıntaş’a göre eğitim sisteminin alt sistemlerinden en önemlisi denetimdir. Denetimi iyi işlemeyen bir eğitim kurumunun amaçlarına ulaşması kuşku ile karşılanabilir. Eğitim kurumunun başarı ya da başarısızlığı iyi bir denetim sonucunda elde edilen verilere bağlıdır (Çığ, 2006).

Eğitim etkinliklerinin temel ögesi olan öğretmenin gelişmekte olan teknoloji, çoğalan sosyo-ekonomik sorunlar ve çağın yenilikleri karşısında başarısını sürdürebilmesi için sürekli olarak desteklenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim sisteminde öğretmenlere gerekli yardımın yapılması da büyük ölçüde denetmenlerden beklenir (Uludüz, 1996).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın, 1986). Şahin (2005: 3)’ e göre denetimden, eğitim kurumlarını amaç, hedef ve ilkeler doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarına rehberlik etmek, kurumlar arasında eşgüdümü sağlamak ve işbirliği geliştirmek, değerlendirmek, öğretmenlerin

¹ Bu çalışma, 16-18 Eylül 2010 tarihleri arasında Uluslar arası Kıbrıs Üniversitesi tarafından düzenlenen “19. Eğitim Bilimleri Kurultayı”nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

gelişimlerini sağlamak için gerekli mesleki yardımı sağlamak gibi işlevleri yerine getirmesi beklenir.

Denetim kavramının algılanması, onun öğelerinin bilinmesine bağlıdır. Bunlardan biri durum saptamadır. Bursalıoğlu'na göre durum saptamayı değerlendirme izler. M.E.B, Van Dersal, Kaya, Coker Bursalıoğlu ve Taymaz'a göre değerlendirme sonucu ortaya çıkacak seçeneklerden karara dönüşenlerin uygulanması şeklinde görülebilecek düzeltme ve geliştirme etkinlikleridir (Başar, 2000).

Birçok yazar aşağıda belirtilen görevleri denetimin işlevi olarak kabul etmektedirler. Bu görevler aşağıda belirtilmektedir:

- a) Öğretmenleri ve yöneticileri takım çalışması yaklaşımında etkili sınıf içi süreçlere cesaretlendirmek.
- b) Aktif olamaya öğretmenlere yardım sağlamak.
- c) İlerleme, görevde kalma ve görevin sonlandırılması konusundaki kararları sistematize etmek (Blair, 1991).

Denetmenler sınıfta işlenen konularda, çalışma yöntemlerinde, pedagoji, özel yöntemler ve ölçmede uzman olmalıdır. Öğrencilerin kapasitelerini, deneyimlerini, güdülerini, grubunu, ilerlemelerini tanımalıdır. Öğretmenlerin yeteneklerini, sınırlarını, güdülerini ve yükselmelerini bilmelidir. Ayrıca liderlik, ilham verme, öğretme, işbirliği ve planlama- toplantı yapma becerilerine sahip olmalıdır (Mirick, 1918). Denetim hem sanat, hem de bilimdir (Mersand, 1980). Öğretmenin varlığını sürdürmenin bir yöntemi olarak denetim, takımla çalışılan denetimin doğal sonucudur (Blair, 1991).

Görüldüğü gibi denetim ve denetmen örgütsel etkililiğin sağlanmasında büyük işleve sahiptir. Fakat klasik bilgiler sağlıklı bir denetim için her zaman yeterli olamamaktadır. Bu bağlamda etkili bir denetimin olabilmesi için liderliğin de önemli olduğu söylenebilir.

Copeland'a göre liderlik, insanları zihinsel, fiziksel duygusal olarak etkileyebilme sanattır (Erçetin, 2000). Zaleznik'e göre liderlik izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Çelik, 1999). George ve Jones'e göre liderlik bir gruba ya da örgüte, amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olmayı içermektedir (Sabuncuoğlu, 2008). Kaya'ya (1993) göre, lider grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı; belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Hızla değişen ve gelişen bilim ve teknolojinin yönetim ve denetim alanında yeni paradigmaları da beraberinde getirmektedir. Bu yeni anlayışlardan birinin de strateji kavramı ve stratejik liderliktir.

Stratejik liderlik stili fikri, Bass'ın (1985) dönüşümsel liderlik makalesinden çıkmaktadır. Bass'ın temel yaklaşımı örgütten yüksek performans elde etmek için, geleneksel liderlik yaklaşımı olan hareket ettirenden, dönüşümsel (transactional) liderliğe geçmektir. Hareket ettiren liderlik yaklaşımı oldukça geleneksel bir yaklaşımdır (Neumann, 1993).

Ülker'e (2009) göre, teknolojik gelişme ve küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamı da zorlaşmaktadır. Bu rekabet ortamında etkili olabilmek için yeni tür örgütlere gereksinim bulunmaktadır. Çünkü yeni rekabet ortamında örgütler ciddi bir belirsizlik, kuşku ve sürekli çoğalan stratejik sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Bracker' e göre strateji kavramı özellikle II. Dünya savaşı sonrası şekillenmiştir. İş dünyası durgun bir

çevreden daha hızlı, daha değişken ve rekabetçi bir çevreye hareket etmiş, değişiklikleri önceden görebilme becerisinin önemi artmıştır (Uğurluoğlu, 2007).

Hargreaves ve Evans' a göre kurulan yeni profesyonel (mesleki) kültürde müdürler ve diğer liderler için çözümlenmesi yapılacak konular vardır. Önemli stratejik konu reform hareketin doğası ve mesleğin tamamıyla işin içine katıldığı tavidir (Caldwell, 1998). Etkili stratejik planlama, ihtiyaçları ortaya koyan ve gelişmeyi ölçen bilgi sistemlerinin kullanılmasının yanı sıra birçok ve çeşitli çalışanı içeren insan yönelimlidir (Pedrides, 2003).

Davies ve Ellison'a (1998) göre stratejik planlamanın aşamaları şunlardır:

Stratejik analizi: Bu; okulun stratejik pozisyonunun görünüşünü ve uzun ve kısa dönemde onu etkileyecek ana faktörleri oluşturmayı amaçlayan yerdir. Bu faktörler strateji seçimini etkiler. Okulun stratejik pozisyonu tamamen anlamak için öğrenci, personel, işveren, yöneticiler ve çevre gibi çok çeşitli hissedarları anlamak ve okulun yüz yüze olduğu ve muhtemel yönünü belirleyecek durumları görmek gerekir.

Stratejik seçim: Bu; seçenekleri oluşturma ve belirleme, bu seçeneklerin değerlendirilmesi ve uygun strateji seçimi demektir. Bu aşamada, oluşturulan her bir seçeneğin uygunluğunu değerlendirmek için üç grup soru sorulur. Bu sorular her seçeneğin uygunluk, kabul edilebilirlik ve uygulanabilirliği sorgulanır.

Uygunluk: Teklif, stratejik analizde tanımlanan zorlukların üstesinden gelebilir mi? Okulun amaç ve hedefleriyle bütünleşip, okulun güçlü ve zayıf yönlerinden faydalanabilir mi?

Kabul edilebilirlik: Bu; okulun değer sitemini kapsar ve teklifin okulun değerlerine uygun olup olmadığını göz önünde bulundurur.

Uygulanabilirlik: Bu teklife kaynak bulunabilir mi? Okul istenen düzeyde performans gösterebilir mi? Gerekli pazar durumu başarılabilir mi? Son karar, normal olarak müdür (headteacher) ve üst yönetim takımına danışılarak yönetici tarafından verilir.

Stratejik uygulama: Bu; planlamanın uygulanması ile başarılı ve son bölümde tamamlanır. Bu; seçilen stratejinin nasıl yürürlüğe konulacağını ve gerekli değişimlerin nasıl yönetileceğinin planlanmasını kapsar.

Yukarıda görüldüğü gibi okullar için stratejik planlama büyük önem taşımaktadır. Bu kavramla birlikte eğitim amaçlarına ulaşılmasında stratejik liderliğin de önemli olduğu düşünülebilir.

Eacott'a (2008) göre stratejik liderlik konusu günümüz eğitim yönetimi literatüründe yeterince ele alınmayan bir konudur. Bunun yanında stratejik liderlik yeni yeni gelişmekte olan bir alandır. Ülgen'e göre stratejik lider geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kimsedir (Değer, 2007). Davies'e göre stratejik liderlik geleceği öngörerek şekillendirmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve işgörenleri yetkilendirerek onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Ülker, 2009).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, taktik, yol, gelecek, fikir kelimelerinin kavramı açıklamak için sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda strateji, hedefler doğrultusunda geleceği şekillendirmektir (Turna, 20078). Çatalca' ya göre stratejik liderden beklenen, değişen çevre koşullarına uygun olarak liderlik biçimini

değiştirebilmesi ve işgörenleri yeni hedeflere yönlendirebilmesidir. Çünkü örgütün her strateji değişiminde liderini değiştirme olanağı bulunmamaktadır (Altınkurt, 2007). Lussier ve Achua' ya göre etkili stratejik liderliğe sahip örgütler bağlılığı sağlayan, güçlü bir yönetim takımına sahip olan ve stratejik yaklaşımı kullanan örgütlerdir. Bu örgütler hedeflerini tanımlamakta ve yeni yetenekler geliştirmektedirler (Turna, 2007).

Hitt vd. göre stratejik lider olarak üst düzey yöneticiler misyon ve vizyon oluşturmada örgüte rehberlik etmek zorundadırlar. Ardından uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırmak ve bu stratejik liderlik faaliyetlerinin nasıl uygulanacağını belirlemek zorundadır (Uğurluoğlu, 2007). Bu bağlamda eğitim sistemindeki denetmenlerin de stratejik liderliği kuramsal anlamda bilerek, bu bilgilerini uygulamada kullanmaları örgütsel etkililik açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilköğretim denetmenlerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Denetmen lider olarak neler yapmalıdır?
- 2) Denetmen, denetlediği okuldaki personelin motivasyonunu sağlamak için neler yapmalıdır?
- 3) Denetmen, denetlediği okulun personelinin, mesleki gelişimini sağlamak için neler yapmalıdır?
- 4) Denetmen okulla ilgili alınacak kararlarda tavsiyede bulunurken nelere dikkat etmelidir?
- 5) Denetmenin sahip olması gereken kişilik özellikleri nelerdir?
- 6) Denetmen eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için okullara nasıl destek vermelidir?
- 7) Denetmenin okulda öğretmenler arasındaki birlik ve beraberliği artırması için yapması gerekenler nelerdir?
- 8) Eğitimin amaçlarıyla gerçekleştirebileceğiniz hayaller nelerdir? Bunları gerçekleştirmek için neler yaparsınız?

Araştırmanın Önemi

Stratejik liderlik ve özellikle denetmenlerin stratejik liderlik rolleri ile ilgili olarak ülkemizde yapılmış sınırlı çalışma olduğundan araştırmada elde edilecek bulgular alan çalışmasının zenginleşmesine katkı sağlayabilir. Denetmenlerin denetim rolünü yerine getirirken, bir stratejik lider olarak yapmaları gerekenlerin neler olduğunu belirleyerek hem rollerinin gelişimine hem de okullarda yapılan eğitimin niteliğinin artmasına katkıda bulunabilirler. Elde edilecek bulgular konu ile ilgilenen araştırmacıları yeni çalışmalar yapmaya motive edebilir, yapılabilecek çalışmalara veri sağlayabilir.

YÖNTEM

Bu araştırma ilköğretim denetmenlerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmış tarama modelinde bir çalışmadır. Bu amaçla çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 2002). Bunun yanında nitel araştırma teknikleri nicel araştırmalarda vurgulananların tersine ölçümden

ziyade açıklamayı olanaklı kılacak ilişkileri ortaya çıkarmayı, olay ve olguların içinde gerçekleştiği durumu dikkate almayı önemser (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Araştırmanın verileri nitel bir araştırma yöntemi olan görüşme yöntemi ile edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir’de görev yapan ilköğretim denetmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görev yapmakta olan 11 ilköğretim denetmeni yer almaktadır.

Veri Toplama Aracı

Nitel araştırma yöntemiyle yapılan bu çalışmada, araştırma verilerinin elde edilmesinde araştırmacılar tarafından geliştirilen ve 8 açık uçlu sorudan oluşan “İlköğretim Denetmenlerinin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüşleri” adlı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, ilgili alan yazın taraması yapılarak, konunun tasarımı yapılmıştır. Daha sonra formda yer alması düşünülen sorular belirlenmiştir. Araştırmada 11 ilköğretim denetmeniyle ortalama birer buçuk saatlik görüşmelerden toplam 16 saatlik görüşme yapılmıştır.

Verilerin Analizi ve Yorumu

Araştırmadan elde edilen veriler iki araştırmacı tarafından içerik analizi yoluyla çözümlenmiş ve değerlendirilmiştir. İçerik çözümlemesi yapılırken Yıldırım ve Şimşek’in (2006) kodlama, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre yeniden düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması aşamaları takip edilmiştir.

Verilerin çözümlemesi sırasında kodlama, temaların oluşturulması, temaları netleştirme ve geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması aşamaları izlenmiştir. Görüş formundaki sorulardan elde edilen tüm veriler iki araştırmacı tarafından etkileşimsiz bir şekilde not alınarak değerlendirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik aşamasına kadar çalışma iki uzman tarafından yürütülmüş, geçerlik ve güvenilirlik aşamasına gelindiğinde ise üçüncü uzman araştırmacı da çalışmaya katılmış ve temaların son haline birlikte karar verilmiştir.

Kodlama Aşaması: Çözümlemenin ilk aşaması olan kodlama aşamasında, denetmenler tarafında sorulara verilen yanıtlar iki uzman tarafından ayrı ayrı okunmuş, cevaplar içerisinde ağırlıklı olarak bahsedilen konular belirlenmiştir (örneğin; personelin güdülenmesi için denetmen tutumları, personelin güdülenmesinde etkili denetmen özellikleri...). Çözümlemeler sonucu elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Tümevarım yöntemine de bağlı kalınarak kodlamalar ilk etapta geçici tema isimleriyle ifadelerin benzerlikleri göz önüne alınarak ve ifadelerin özüne bağlı kalınarak kodlanmıştır. Kodlama yapılırken katılımcı sayısı ve ifade sıklığının özenle işaretlenmesine dikkat edilmiştir.

Tema Oluşturma Aşaması: Uzmanlar tarafından kodlanan ifadeler anlamsal benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmıştır. Görüşme formundaki sorular da göz önünde bulundurularak, kodlanan ifadeler, anlamına uygun olarak kavramsallaştırılmıştır. Sonrasında ise elde edilen veriler tema özelliğine göre bir üst başlık altında alt tema olarak gruplandırılmıştır. Verilerin temalar altındaki gruplandırılmaları yapılırken anlamlı ve bütünlük içerecek şekilde temaya uygunluğu,

temaların araştırmanın verilerini açıklayabilecek nitelikte olmasına ve temalar farklı olsa dahi kendi içindeki bütünlüğünü korumasına özen gösterilmiştir.

Temaları Netleştirme Aşaması: Her iki araştırmacının da ayrı ayrı oluşturdukları temalar analizin yürütücüsünün de çalışmaya katılmasıyla düzenlenen veriler tekrar tekrar incelenmiş ve karşılaştırılması yapılmış, ardından da temalara son hali verilmiştir. Bu aşamanın sonunda artık ifadeler netleşmiş ve her temaya uygun düşen isim verilmiştir. Temalar oluşturulurken ifadelerin ilk halinin değiştirilmemesine ve araştırmacıların kişisel yorumlarının verilerin ifadeye dökülmesinde etkili olamamasına dikkat edilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenirliliğin Sağlanması: İç geçerlik konusunda araştırmacıların veri toplama, verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olmaları gerekmektedir. Araştırmacıların sürekli olarak kendisini ve araştırma süreçlerini eleştirmesi, bulguların gerçeği yansıtmayı, yansıtmadığını denetlenmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmacılar, araştırmanın tüm aşamalarında tutarlılığa dikkat etmiş olup, araştırmanın her adımı eleştirilmiş, bulguların gerçeği yansıttığı sonucuna varılmıştır. Böylece araştırmanın iç geçerliği sağlanmıştır.

Nitel araştırmalarda her araştırmacının algı ve yorumlarının farklı olduğu kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmada güvenilirliği belirleyebilmek için iki araştırmacının temalarla ilgili çalışmalarının uyumu incelenmiş, görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları belirlenmiştir. Araştırmacıların görüşlerinin büyük ölçüde uyumlu olduğu belirlenmiştir. Bu durumda araştırmanın güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bulguları, ilköğretimde görev yapan denetmenlerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerini içermektedir. Bulgular üç başlık altında ele alınmış; ilkinde denetmenlerinin stratejik liderlik özelliklerine; ikincisinde okul personelinin gelişiminde etkili (stratejik lider olarak) denetmen tutum ve davranışlarına; üçüncüsünde ise eğitim öğretimin geliştirilmesine yönelik denetmen görüşlerine yer verilmiştir.

Denetmenlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri

Tablo 1’de bir denetmenin sahip olması gereken kişisel özelliklere ilişkin denetmen görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 1.

Bir Denetmenin Sahip Olması Gereken Kişilik Özelliklerine İlişkin Denetmen Görüşleri

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı		Sıklığı	
	F	%	f	%
<i>Denetmen Nitelikleri</i>				
Dürüst olmalıdır.	6	54.54	6	54.54
İletişimi iyi olmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Örnek kişi olmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Güven verici olmalıdır.	3	27.27	3	27.27

İyi bir dinleyici olmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Entelektüel olmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Dış görünüşü iyi olmalıdır.	2	18.18	3	27.27
Başkalarını düşüncelerine saygı duymalıdır.	2	18.18	2	18.18
Samimi olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Kararlı olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Sabırlı olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Dili iyi kullanmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Öz eleştiri yapabilmelidir.	1	9.9	1	9.9
İşini sevmelidir.	1	9.9	1	9.9
Kendini tanımalıdır.	1	9.9	1	9.9
Bilgili olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
İşine hâkim olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Kibar ve centilmen olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Ağır başlı olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Bilinçli olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Demokratik olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Sanattan anlamalıdır.	1	9.9	1	9.9
Ekip ruhuna sahip olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Objektif olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Sorun çözücü olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Lider olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Açıksözlü olmalıdır.	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır.

Tablo 1 incelendiğinde, denetmenlerin sahip olması gereken kişisel özelliklerine yönelik kırk yedi ayrı görüşün ifade edildiği görülmektedir. Denetmen nitelikleri incelendiğinde denetmenlerin %54.54'ü dürüst olmayı, bir denetmenin sahip olması gereken kişisel özellikler için en fazla dile getirmişlerdir. Tablo incelendiğinde beş ayrı görüşün üçer denetmen tarafından ifade edildiği görülmektedir. Denetmenlerin % 27.27'si tarafından bahsedilen görüşlerden biri, bir denetmenin iletişiminin iyi olması gerektiğidir.

Denetmenlerin %18.18'i bir denetmenin dış görünüşünün iyi olması gerektiğini düşünürken, bu nitelik %27.27 dile getirilmiştir. Bununla birlikte denetmenlerin % 9.9'u tarafından, denetmenlerin sahip olması gereken kişilik özellikleri arasında en az dile getirilen on altı farklı görüş ortaya konmuştur. En az dile getirilen görüşlerden biri, denetmenlerin dili iyi kullanması gerektiğidir. Tablo 2'de denetmenlerin lider olarak yapması gerekenlere ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 2.
Bir Denetmenin Lider Olarak Yapması Gerekenlere İlişkin Denetmen Görüşleri

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı		Sıklığı	
	F	%	f	%
<i>Denetmenin Lider Davranışları</i>				
İletişimi iyi olmalıdır.	7	63.63	7	63.63
Örnek (model) olmalıdır.	5	45.45	6	54.54
Donanımlı olmalıdır.	5	45.45	5	45.45
Rehberlik yapmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Kişisel ve mesleki gelişime açık olmalıdır.	2	18.18	2	27.27
Bilimsel olmalıdır.	2	18.18	2	27.27
Adil ve eşit olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Güvenilir olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Sabırlı olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Soğukkanlı olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
İşini iyi yapmalıdır	2	18.18	2	18.18
Değerlendirme yapmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Bireysel farklılıklara önem vermelidir.	2	18.18	2	18.18
Dili iyi kullanmalıdır.	1	9.9	2	18.18
Olumlu ve sempatik olmalıdır.	1	9.9	2	18.18
Kuralları yerine göre esnetmelidir.	1	9.9	1	9.9
Teknolojiyi kullanmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Doğal lider olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Karizmatik lider olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Vizyon sahibi olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Farkındalık yaratmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Sınıf yönetimini geliştirici olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Etkili lider olmalıdır	1	9.9	1	9.9
Tutum ve değer geliştirmelidir.	1	9.9	1	9.9
Dedikodu yapmamalıdır.	1	9.9	1	9.9
Yapıcı eleştirici olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Günümüzde lider yok	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır.

Bir denetmenin lider olarak yapması gerekenlere ilişkin denetmen görüşleri, Tablo 2’de tek boyut olarak “denetmenin lider davranışları” adı altında sıralanmıştır. Konu ile ilgili toplam elli iki farklı görüş ortaya konmuş, görüş bildiren denetmenlerin %63.63’ü bir lider olarak denetmenin, iyi bir iletişim becerisine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Denetmenlerin %45.45’ine ait iki farklı görüş mevcutken, liderlik vasıflarına sahip bir denetmenin örnek(model) olması gerektiği görüşü %54.54 dile getirilme sıklığına sahiptir. Denetmenlerin %27.27’si bir lider olarak rehberlik yapmaları gerektiğini düşünmektedir.

Denetmenlerin % 18.18’i tarafından dokuz ayrı görüş ortaya konmuş, lider olan bir denetmenin kişisel ve mesleki gelişime açık olması gerektiği bu görüşlerden birisidir.

Denetmenlerin %9.9'u tarafından on iki farklı görüş ifade edilmiştir. Dili iyi kullanmak ve olumlu ve sempatik olmak, denetmenin sahip olması gereken lider davranışları arasında en az dile getirirken görüşler arasında yer alırken, bu iki lider özelliği % 18.18 dile getirilme sıklığına sahiptir.

Okul Personelinin Gelişimini Etkileyen Denetmen Tutum ve Davranışları

Bir denetmenin, denetlediği okuldaki personelin güdülenmesi için yapması gerekenlere ilişkin görüşler iki ayrı boyut olarak Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3.
Bir Denetmenin, Denetlediği Okuldaki Personelin Güdülenmesini İçin Yapması Gerekenlere İlişkin Denetmen Görüşleri

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı		Sıklığı	
	f	%	f	%
<i>Personelin Güdülenmesi İçin Denetmen Tutumları</i>				
Personelin olumlu yönleri vurgulanmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Rehberlik yapılmalıdır.	3	27.27	2	18.18
Değerlendirme toplantısı yapılmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Personele Değer vermelidir.	2	18.18	2	18.18
Dönüt vermelidir.	2	18.18	2	18.18
Okulda Katılımı sağlamalıdır.	1	9.9	2	18.18
Personele Moral vermelidir.	1	9.9	2	18.18
Okulda özgür ortam yaratmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Personel arasındaki sosyal yönü vurgulanmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Duyarlılık eğitimini önemsemelidir.	1	9.9	1	9.9
Personelle ortak bakış açısı oluşturmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Personelle sohbet etmelidir.	1	9.9	1	9.9
Gerektiğinde okul personelinin ödüllendirmelidir.	1	9.9	1	9.9
Personelinin beklentileri anlamalıdır.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenin gelişimi için ona süre vermelidir.	1	9.9	1	9.9
<i>Personelin Güdülenmesinde Etkili Denetmen</i>				
Güvenilir olmalıdır.	3	27.27	4	36.36
Teknolojiyi kullanmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Samimi, içten, güler yüzlü olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Beden dilini kullanmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Şeffaf olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Duygusal olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Demokratik olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Donanımlı olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Vizyon sahibi olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Dış görünüşünü önemsemelidir.	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır.

Bir denetmenin denetlediği okulun personelinin güdülenmesi için yapması gerekenlere ilişkin yirmi iki görüş, "Personelin güdülenmesi için denetmen tutumları"

ve on beş görüş “Personelin güdülenmesinde etkili denetmen özellikleri” olarak iki boyut altında sıralanmıştır. Tablo 3’e göre personelin güdülenmesi için denetmen tutumlarıyla ilgili olarak, denetmenlerin % 27.27’si’ne ait 2 farklı görüş saptanmıştır. Bu görüşlerden birisi denetmenin personelin olumlu yönlerini vurgulaması gerektiğidir. Denetmenlerin % 18.18 tarafından konu ile ilgili üç farklı görüş ortaya konmuş, denetmenin değerlendirme toplantısı yapması bu görüşlerden biri olmuştur. Denetmenlerin % 9.9’u okulda katılımın sağlanmasını personelin güdülenmesi için denetmen tutumları arasında en az ifade etmiş, yalnız bu iki görüş de %18.18 kere dile getirilmiştir. Bu görüşün dışında denetmenlerin % 9.9 tarafından konu ile ilgili en az dile getirilen sekiz ayrı görüş daha bulunmaktadır.

Personelin güdülenmesinde etkili denetmen özellikleri incelendiğinde denetmenlerin % 27.27’si güvenilir olmayı en çok dile getirmişlerdir. Teknolojiyi kullanmak ise denetmenlerin %18.18’i tarafından ifade üç ayrı görüşten bir tanesidir. Denetmenin şeffaf olması, denetmenlerin %9.9 tarafından en az dile getirilen kişilik özellikleri arasında yer almaktadır. Tablo 4’de denetmenlerin, denetlenen okuldaki personelinin mesleki gelişimi için yapması gerekenlere ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.
Denetmenlerin, Denetlenen Okuldaki Personelinin Mesleki Gelişimi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Görüşler

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı	%	Sıklığı	%
	f	%	f	%
<i>Mesleki Gelişimi Sağlama Açısından Denetmenlerin</i>				
Personelin eksiklikleri tespit etmelidir.	5	45.45	5	45.45
Yönetici ve öğretmenlerin mevzuatı uygulamalarını	4	36.36	4	36.36
Seminer vermemelidir.	4	36.36	4	36.36
Birebir görüşmeler yapılmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Rehberlik yapılmalıdır.	3	27.27	3	27.27
Personelere özgüven vermemelidir.	2	18.18	2	18.18
Teknolojiyi bilmeli ve kullanırtmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Materyal geliştirme ve kullanmayı desteklemelidir.	2	18.18	2	18.18
Merkez ve kırsal okul ayrımını bilmelidir.	1	9.9	1	9.9
Denetmenler öğretmenlerle iyi iletişim kurmalı.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlere yapılandırıcı anlayışı benimsetmelidir.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlere kaynak kitaplar önermelidir.	1	9.9	1	9.9
Grup rehberliği yapılmalıdır.	1	9.9	1	9.9
<i>Okul Personelinin Mesleki Gelişimleri İçin</i>				
Hizmet içi eğitimcileri yetiştirilmelidir.	1	9.9	1	9.9
Formatör öğretmenler yetiştirilmelidir.	1	9.9	1	9.9
Program konusunda öğretmenler yetiştirilmelidir.	1	9.9	1	9.9
Fırsatlar takip edilmeli (maşlı izin)dir.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlerin kişisel gelişimi sağlanmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Araştırma gezileri düzenlenmelidir.	1	9.9	1	9.9
Okul temelli mesleki gelişim projeleri geliştirilmelidir.	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır.

Tablo 4’de denetmenlerin, denetlenen okuldaki personelin mesleki gelişimlerine katkı sağlamalarına yönelik otuz ayrı görüşü “Mesleki Gelişimi Sağlama Açısından Denetmenlerin Yapması Gerekenler” ve yedi ayrı görüşü “Okul Personelinin Mesleki Gelişimleri İçin Denetmenlerce Üst Yönetimin Yapması Gerekenler” olarak boyutlandırılmıştır.

Mesleki gelişimi sağlama açısından denetmenlerin yapması gerekenlere ilişkin denetmen görüşleri incelendiğinde, denetmenlerin %45.45’i denetmenlerin personelin eksikliklerini tespit etmeleri gerektiğini en fazla ifade ettikleri görülmektedir. Denetmenlerin %36.36’sına ait 2 ayrı görüş bulunmakta, bu görüşlerden birisi de denetmenlerce yönetici ve öğretmenlerin mevzuatı uygulamalarının sağlanmasının gerektiğidir. Denetmenlerin %27.27’si ise birebir görüşmemeler yapmaları gerektiğini düşünmektedirler. Denetmenlerin %18.18 tarafından üç ayrı görüş ortaya konmuştur. Bunlardan biriside denetmenin personele güven vermesi gerektiğidir. Denetmenlerin merkez ve kırsal okul ayrımının bilmesi, denetmenlerin %9.9’u tarafından en az dile getirilen beş görüş arasında yer almaktadır.

Denetmenlerin %9.9’ unun okul personelinin mesleki gelişimi için üst yönetimden gerçekleştirmesini yönelik yedi ayrı görüşü bulunmaktadır, bu görüşlerden birisi de üst yönetim tarafından Hizmet içi eğitimcilerin yetiştirilmesidir. Tablo 5’de bir denetmenin okuldaki öğretmenlerin arasındaki birlik ve beraberliği arttırmak için yapması gerekenlere ilişkin denetmen görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 5.

Bir Denetmenin Okuldaki Öğretmenler Arasındaki Birlik ve Beraberliği Arttırmak için Yapması Gerekenlere İlişkin Denetmen Görüşleri

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı	%	Sıklığı	%
	f	%	f	%
<i>Denetmenin Birlik Beraberliği Arttırması</i>				
Öğretmenlerle iletişimi iyi olmalıdır.	5	45.45	5	45.45
Okulda ortak değerlerin farkına varılmasını	3	27.27	3	27.27
Okul personelinin birlikte etkinlik yapmasını	2	18.18	2	18.18
Gerekli durumlarda toplantı yapmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Objektif olmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Okuldaki çatışmayı yönetmelidir.	1	9.9	2	18.18
Okulda var olan problemleri tespit etmelidir.	1	9.9	1	9.9
Okul personeline insan ilişkileri hakkında eğitim	1	9.9	1	9.9
Okul ikliminin oluşturulması için öneriler sunulmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlere karşı saygılı olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Okulda takım ruhu oluşturulmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Zıt görüşlere olumlu bakılmasını sağlamalıdır.	1	9.9	1	9.9
Kıdemli öğretmenlerin olumsuz tavır sergilemelerini	1	9.9	1	9.9
Duyarlılık eğitimi desteklenmelidir.	1	9.9	1	9.9
Müdür öğretmen ilişkisi güçlendirilmelidir.	1	9.9	1	9.9
Alınan kararlara uyulmasını sağlamalıdır.	1	9.9	1	9.9

Kendini iyi ifade etmelidir.	1	9.9	1	9.9
Sınıf ve branş öğretmeni arasındaki ayrımın	1	9.9	1	9.9
Eski ve yeni programların çatışmasının kaldırılması	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır

Okuldaki öğretmenler arasındaki birlik beraberliği artırmasına ilişkin denetmenlere ait otuz ayrı görüş tespit edilmiştir. Denetmenlerin %45.45'i denetmenlerin öğretmenlerle iyi iletişim halinde olması gerektiğine yönelik görüş bildirmişlerdir. Aynı zamanda bu görüş konu ile ilgili en fazla dile getirilen görüştür. Denetmenlerden %27.27'si denetmenin okulda ortak değerlerin farkına varılmasını sağlamanın önemini vurgularken, %18.18'ine ait üç ayrı görüş bulunmaktadır. Bir denetmen, okul personelinin birlikte etkinlik yapmasını sağlamalıdır görüşü bunlardan bir tanesidir. Denetmenin okuldaki çatışmaları yönetmesi denetmenlerin %9.9'u tarafından en az dile getirilen görüşlerden biri olmasına rağmen bu görüş, %18.18 dile getirilme sıklığına sahiptir. Bunun dışında denetmenlerin %9.9'u tarafından en az dile getirilen on üç farklı görüş daha bulunmaktadır.

Eğitim Öğretiminin Geliştirilmesine Yönelik Denetmen Görüşleri

Tablo 6'da bir denetmenin okulla ilgili alınacak kararlarda tavsiyede bulunurken dikkat etmesi gereken hususlara ilişkin denetmen görüşleri "kararlarda denetmen rolü" adı altında tek boyut olarak sıralanmıştır.

Tablo 6.

Bir Denetmenin Okulla İlgili Alınacak Kararlarda Tavsiyede Bulunurken Dikkat Etmesi Gereken Hususlara İlişkin Denetmen Görüşleri

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı		Sıklığı	
	f	%	f	%
<i>Kararlarda Denetmen Rolü</i>				
Tüm personelin kararlara katılım göstermesini	5	45.45	7	63.63
Kararlarda tüm personele sorumluluk verilmesini	2	18.18	2	18.18
Özgür kararların alınmasını önermelidir.	2	18.18	2	18.18
Gerçekçi kararlar alınmasını önermelidir.	2	18.18	2	18.18
Problemleri tespit etmeli ve çözüm yolları üretmelidir.	2	18.18	2	18.18
Alınan kararlara inanılmasını sağlamalıdır.	2	18.18	2	18.18
Alınacak kararların yönetmeliğe uygun olmasını	1	9.9	3	27.27
Okul yöneticisinin alınacak kararlarda liderliğini	1	9.9	1	9.9
Kararların toplam kalite yönetimi ekibinde	1	9.9	1	9.9
Kararların okul yönetim gelişim ekibinde tartışılmasını	1	9.9	1	9.9
Kararlarda düşünce ve ifade özgürlüğünün olmasını	1	9.9	1	9.9
Kararların alınırken demokratik ortamın sağlanmasını	1	9.9	1	9.9
Karara katılacaklar arasında empati kurulmasını	1	9.9	1	9.9
Okul kültürü oluşturulmasını önermelidir.	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır.

Tablo 6’da bir denetmenin okulla ilgili alınacak kararlarda tavsiyede bulunurken dikkat etmesi gereken hususlara ilişkin yirmi üç denetmen görüşü “kararlarda denetmen rolü” adı altında tek boyut olarak sıralanmıştır. Tablo 6’ya göre denetmenlerin %45.45’i okulda alınacak her hangi bir karara tüm personelin katılımının sağlanmasının denetmenlerce önerilmesi gereken bir tavsiye olduğu görüşündedirler. Denetmenlerin %18.18’ine ait beş ayı görüş bulunmakta okulda alınacak kararlara ilgili olarak, kararlarda tüm personele sorumluluk verilmesi bu görüşlerden biridir. Okulda alınacak kararların yönetmeliğe uygun olmasının denetmenlerce önerilmesi görüşü denetmenlerin %9.9’u tarafından ifade edilirken,

Bu öneri %27.27 dile getirilme sıklığına sahiptir. Denetmenlerin %9.9’u tarafında en az ifade edilen yedi ayrı görüş daha bulunmaktadır. Tablo 7’de denetmenlerin eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için okullara nasıl destek vermeleri gerektiğine ilişkin denetmen görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 7.

Denetmenlerin Eğitim Öğretimin Kalitesini Arttırmak İçin Okullara Nasıl Destek Vermeleri Gerektiğine İlişkin Denetmen Görüşleri

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı		Sıklığı	
	f	%	f	%
<i>Denetmenlerle İlgili</i>				
Rehberlik programını iyi uygulamalıdır.	2	18.18	2	18.18
Süreç değerlendirmesi yapmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Grup toplantısı yapmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlerle iyi iletişim kurmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Çeşitli duyulara hitap etmelidir.	1	9.9	1	9.9
Gerekli konularda seminer vermelidir.	1	9.9	1	9.9
Mevzuatı iyi bilmelidir.	1	9.9	1	9.9
Bilinçli olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Donanımlı olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Güvenilir olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Alanında yeterli olmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Tecrübelerini öğretmenlerle paylaşmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Başarıyı ödüllendirmelidir.	1	9.9	1	9.9
<i>Üst Yönetim ile İlgili</i>				
Üst yönetimce denetim raporları dikkate alınmalıdır.	2	18.18	2	18.18
Eğitimde kalite standartları düzenlenmelidir.	2	18.18	2	18.18
Sınıfların öğrenci sayıları düzenlenmelidir.	1	9.9	1	9.9
Yöneticiler liderlik vasıflarını kullanmalıdır.	1	9.9	1	9.9
<i>Öğretmenlerle İlgili</i>				
Öğretmenlerin laboratuvar kullanmalarını	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanmalarını	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlerin salon kullanmalarını desteklenmelidir.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlere programı açıklamalıdır.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenler projeler hakkında bilgilendirmeliler.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlerin sınav sonuçlarını değerlendirmelerini	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlerin yetersiz öğrencileri	1	9.9	1	9.9

Öğretmenlerin öğrencileri iyi tanımaları sağlanmalıdır.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemelidir.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenleri öğrencileri notla korkutmaları	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır.

Denetmenlerin konu ile ilgili on beş görüşü, “denetmenlerle ilgili”, altı görüşü “üst yönetimle ilgili” ve on görüşü “öğretmenlerle ilgili” olmak üzere üç boyut olarak tabloda verilmiştir.

Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için denetmenlerin okullara nasıl destek vermeleri gerektiğine ilişkin denetmen görüşleri incelendiğinde, denetmenlerin %18.18’ine ait iki farklı görüşün bulunduğu ve görüşlerden bir tanesinin denetmenlerin rehberlik programlarını iyi kullanması olduğu görülmektedir. Denetmenlerin grup toplantısı yapması, denetmenlerin %9.9’u tarafından en az dile getirilen on bir görüşten birisidir.

Üst yönetimin desteğiyle eğitim öğretimin kalitesinin nasıl artacağı ile ilgili olarak denetmenlerin %18.18’inin üst yönetince değerlendirme raporlarının dikkate alınmasını istemeleri saptanan iki görüşten biridir. Denetmenlerin %9.9’un sınıfların öğrenci sayılarının düzenlenmesi istemeleri konu ile ilgili en az dile getirilen iki görüşten biridir.

Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için öğretmenlerin okullara nasıl destek vermeleri gerektiğine ilişkin denetmen görüşlerine bakıldığında denetmenlerin %9.9’u tarafından on ayrı görüşün ortaya konulduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları, öğretmenlerin laboratuvar kullanmalarının desteklenmesidir. Tablo 8’de denetmenlerin eğitimin amaçlarıyla gerçekleştirilebileceklerle ilişkin kısa ve uzun dönem beklentilerine yer verilmiştir.

Tablo 8.

Denetmenlerin Eğitimin Amaçlarıyla Gerçekleşebileceklerle İlişkin Beklentileri

	Bahsedilen		Dile Getirilme	
	Denetmen Sayısı		Sıklığı	
	f	%	f	%
<i>Kısa Dönem Beklentileri</i>				
Öğretmen yetiştirmedeki yetersizliklerin giderilmesi.	2	18.18	3	27.27
Eğitim ortamlarının geliştirilmesi.	2	18.18	2	18.18
Okuldaki tüm personelin kararlara katılımının	2	18.18	2	18.18
Eğitimin tamamen parasız olması.	1	9.9	2	18.18
Öğrenci kıyafetinin serbest olması.	1	9.9	1	9.9
Sınav sisteminin değişmesi.	1	9.9	1	9.9
Köy enstitülerinin geri gelmesi.	1	9.9	1	9.9
Devletin okullara bütçe ayırması.	1	9.9	1	9.9
Küçük okul projelerinin yapılması.	1	9.9	1	9.9
Okulların vergiden muaf olması.	1	9.9	1	9.9
Okulların bulunduğu bölgelerin farklılıklarının dikkate	1	9.9	1	9.9
Genç eğitimcilere rehberlik yapılması.	1	9.9	1	9.9
Yurt dışına eğitim gezilerinin yapılması.	1	9.9	1	9.9

Eğitim personeline tatmin edici maaş verilmesi.	1	9.9	1	9.9
Okul kaynaklarının sağlıklı kullanılması.	1	9.9	1	9.9
Öğrencilerin doğru mesleğe yönlendirilmesi.	1	9.9	1	9.9
<i>Uzun Dönem Beklentileri</i>				
Özgür eğitim anlayışının benimsenmesi.	2	18.18	2	18.18
Çoklu zekâ kuramının kullanılması.	1	9.9	2	18.18
Eğitimin sistematik hale getirilmesi.	1	9.9	1	9.9
Okullarda verilen eğitimin aydınlatıcı olması.	1	9.9	1	9.9
İyi bir örgüt kültürünün oluşturulması.	1	9.9	1	9.9
Okul yöneticilerinin eğitim lideri olması.	1	9.9	1	9.9
Bilgiyi kullanan nesil yetiştirilmesi.	1	9.9	1	9.9
İyi yurttaş yetiştirilmesi.	1	9.9	1	9.9
Sorgulayan ve düşünen nesil yetiştirilmesi.	1	9.9	1	9.9
Problem çözüme becerisi olan bir nesil yetiştirilmesi.	1	9.9	1	9.9
Üreten, yaratıcı nesil yetiştirmesi.	1	9.9	1	9.9
Sorumluluk sahibi bir nesil yetiştirilmesi.	1	9.9	1	9.9
Okullarda demokratik eğitim anlayışının	1	9.9	1	9.9
Okullarda ifade özgürlüğünün olması.	1	9.9	1	9.9
Öğretmenlik ruhunun öğretmenlere aşılması.	1	9.9	1	9.9

Not: Bir denetmen, bir konuda birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan müfettişlerin sayısından fazladır.

Denetmenlerin %18.18'i öğretmen yetiştirmede eksikliklerin giderilmesini kısa dönem içinde eğitimin amaçlarıyla gerçekleşmesini beklerken bu görüş %27.27 dile getirilme sıklığına sahiptir. Denetmenlerin %18.18'i tarafından ifade edilen iki ayrı görüş daha bulunkatadır. Denetmenlerin %9.9'u eğitim öğretimin tamamen parasız olmasını isterken bu görüş %18.18 dile getirilme sıklığına sahiptir. Denetmenlerin %9.9'u tarafından eğitimin amaçlarıyla kısa dönem için gerçekleşmesi en az talep on iki görüş daha tespit edilmiştir.

Uzun dönem içinde gerçekleşmesi beklenen denetmen görüşleri incelendiğinde, özgür eğitim anlayışının benimsenmesi denetmenlerin %18.18'i tarafından en fazla ifade edilen görüş olduğu görülmektedir. Denetmenlerin %9.9'u derslerde çoklu zeka kuramının kullanılmasını talep ederken bu görüş %18.18 dile getirilme sıklığına sahiptir. Denetmenlerin %9.9'u tarafından Uzun dönem içine eğitimin amaçlarıyla gerçekleşmesi vaad edilen on beş görüş daha bulunmaktadır.

Denetmenlerin sahip olması gereken nitelikler arasında %54,54 ile dürüst olma en fazla dile getirilendir. Besler'e göre stratejik liderlerin, personelin çalışmasını değerlendirmek, yetenek ve becerilerini dikkate alarak bu kişileri belli projelere seçmek, terfi ve ödüllerine karar vermek gibi görevleri vardır(Değer, 2007: 41). Denetmenlerin öğretim sürecini geliştirme çabasında, etki alanlarında dürüst davranmalarının öğretmenleri olumlu etkileyeceği söylenebilir. Altinkurt'un (2007) araştırmasında okul müdürlerinin ödül-ceza sisteminde adil davranmadıkları belirlenmiştir.

Bir denetmenin lider olarak yapması gerekenler arasında iletişimin iyi olması %63,63 oranıyla en fazla dile getirilendir. Özgen'e (2003) göre iletişim insanları olduğu her yerde vardır ve önce insanın içinde başlar. Birey, kendisiyle barışık oldukça

çevresiyle sağlıklı ilişki kurabilecektir. İnsan ilişkileri yoğun olan eğitim örgütlerinde de denetmen ortaya koyacağı performans ile sağlıklı bir iletişimin öncüsü olmalıdır.

Dedikodu yapmamalıdır ifadesi %9,9 ile en az dile getirilenler arasında yer almaktadır. Bir denetmen lider olarak sağlıklı iletişimi kurmalı her düşüncüyü ve görüşü paylaşmalı kimsenin arkasından olumsuz konuşmamalıdır. Dedikoducu olarak ün salan bir denetmenden öğretmenlerin, büyük ölçüde yardım istemeyeceği rahatlıkla söylenebilir.

Personelin güdülenmesi için denetmenlerde bulunması gereken tutumlar olarak ise en fazla vurgulanan %27,27 ile personelin olumlu yönünü vurgulama ve rehberlik yapmadır. Wheelen ve Hunger' a göre örgüt çalışanları stratejik liderlerini rehber ve direktör olarak görürler ve hangi yöne doğru çalışmaları gerektiğini gösterecek bir vizyon ararlar (Uğurluoğlu, 2009: 68-69). Bu durumda denetmenin rehberlik rolünü öne çıkarmanın çok önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca denetim sürecinde personelin olumlu yönlerinin vurgulanmasının, o yönde daha olumlu davranışlara yol açacağı düşünülebilir.

Personelin güdülenmesinde etkili olan denetmen özelliklerinde ise %27,27 ile güvenilir olma ise en yüksek orana sahiptir. Bu özellik dürüst olmayı desteklemektedir. Bunun yanında paylaşılanların ve görüşülenlerin gizliliği açısından da büyük önem taşımaktadır.

Mesleki gelişimi sağlama açısından denetmenlerin yapması gerekenler personelin eksikliklerini tespit etme %45,45 ile en fazla dile getirilendir. Ülker(2009)' e göre stratejik lideri başarıya götüren kilit etmenlerden biri de elindeki iş gücünün değerlendirmesini yapması ve belirlenen stratejiyi gerçekleştirebileceği işgücüne sahip olup olmadığını kontrol etmesidir. Olumsuz bir durumda yeni personel alma ya da elindeki personeli eğitime yoluna gitmelidir.

Öğretmenler atanırken, eğitim fakülteleri dışından, çeşitli kaynaklardan alınabilmektedirler. Hatta öğretmen yetiştiren kurumlar arasında dahi nitelik anlamında farklılıkların olduğu bilinen bir durumdur. Bu durum karşısında denetmenlerin bu konuyu fazla dile getirmelerinin doğal olduğu söylenebilir.

Denetmenlerin okuldaki birlik beraberliği arttırmak için yapması gerekenler ile ilgili olarak öğretmenlerle iletişiminin iyi olması en sık dile getirilendir. Dile getirilme oranı ise %45,45. Denetmenlerin okulda alınacak kararlar ile ilgili olarak yapması gerekenle arasında en fazla dile getirilen ise %63,63 oranıyla tüm personelin kararlara katılmasının sağlanmasıdır. Can(2006)'a göre demokratik bir atmosferde karar alma ve sorumluluk için öğretmen, yönetici ve diğer uzmanlarla ilgili açık sınırlar konulmalıdır. Öğretmenlerin yetki ve sorumlulukları, karar verme alanları, kararların sınırları birlikte tartışılarak saptanmalıdır.

Eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması ile ilgili olarak denetmenlerin yapması gerekenler arasında en sık dile getirilenler %18,18 oranıyla rehberlik programını iyi bir şekilde uygulama ve süreç değerlendirmesi yapmadır.

Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi sürecinde kısa dönemli beklentileri arasında en fazla dile getirilen %18,18 oranıyla öğretmen yetiştirmedeki eksiklerin giderilmesi, eğitim ortamlarının geliştirilmesi ve personelin karara katılımının sağlanmasıdır.

Uzun dönemli beklentiler arasında ise %18,18 oranıyla özgür eğitim anlayışının benimsenmesi en sık dile getirilmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda dürüst olma sahip olması gereken nitelikler arasında en fazla dile getirilmiştir. Bir denetmenin lider olarak yapması gerekenler arasında iletişimin iyi olması büyük oranda dile getirilmiştir. Personelin güdülenmesi için denetmenlerde bulunması gereken tutumlar olarak en fazla vurgulanan ise personelin olumlu yönünü vurgulama ve rehberlik yapmadır. Personelin güdülenmesinde etkili olan denetmen özelliklerinde ise güvenilir olma en yüksek orana sahiptir. Mesleki gelişimi sağlama açısından denetmenlerin yapması gerekenler personelin eksikliklerini tespit etme en fazla dile getirilmiştir. Denetmenlerin okulda alınacak kararlar ile ilgili olarak yapması gerekenler arasında en fazla dile getirilen ise tüm personelin kararlara katılmasının sağlanmasıdır. Eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması ile ilgili olarak denetmenlerin yapması gerekenler arasında en sık dile getirilenler. Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi sürecinde kısa dönemli beklentileri arasında en fazla dile getirilen öğretmen yetiştirmedeki eksiklerin giderilmesi, eğitim ortamlarının geliştirilmesi ve personelin karara katılımının sağlanmasıdır. Uzun dönemli beklentiler arasında özgür eğitim anlayışının benimsenmesi en sık dile getirilmektedir.

Sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde şu öneriler ortaya konulabilir:

1. Okul öncesi eğitimi ve ilköğretimde ahlak gelişimi üzerinde dikkatle durulmalı, dürüstlük her insanda olması gereken bir özellik olarak benimsenmeli, bunun eğitimi mümkün olduğu ölçüde aileden başlatılmalıdır.
2. İletişim eksikliklerinin giderilebilmesi için tüm eğitim personeline bir planlama çerçevesinde eğitim verilmelidir.
3. Eğitim personelinin kendilerini ilgilendiren kararlara katılımına özen gösterilmelidir.
4. Stratejik liderlik araştırmaları Türkiye genelinde yapılmalıdır.

KAYNAKLAR/REFERENCES

- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. IM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ. Ankara
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Caldwell, Brian, J. (1998). Strategic Leadership: Resource Management and Effective School Reform. *Journal of Educational Administration*, 36 (5).
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çiğ, D. (2006). *İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sonunda Getirmiş Oldukları Önerilerin Yöneticiler Tarafından Yerine Getirilme Düzeyi Ve Engelleri (Sivas İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Davies B. and Ellison, L. (1998). Futures and Strategic Perspectives in School Planning. *International Journal of Educational Management*, 12(3).
- Değer, B. (2007). *21. Yüzyılda Üst Düzey Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler Ve Stratejik Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Eacott, S. (2008). Strategy İn Educational Leadership: İn Search of Unity. *Journal of Educational Administration*. 46 (3), 353-375
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım L TD Şti. Ankara
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Sti.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. TODAİE
- Neumann, Y. (1999). The President And The College Bottom Line: The Role Of Strategic Leadership Styles. *International Journal of Educational Management*. 13 (2), 73-81
- Pedrides, L. A. (2003). Strategic Planning and Information Use: The Role of Institutional Leadership in the Community College. *On the Horizon*. 11 (4).
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Liderlik, Değişim ve Yenilik. (Ed: Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon. Nobel Yayın Ağıtım, Ankara.
- Turna, A. (2007). *Stratejik Liderlik: Üç Farklı Tür Kuramda Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö. (2007). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uludüz, S. (1996). *İlköğretim Kurumlarında Sınıf içi Etkinliklerin Denetiminde Müfettiş Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ülker, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıldırım, A. ve Şimsek H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi. Ankara.

İletişim/Correspondence

Ali AKSU
Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi
İZMİR-TÜRKİYE
Tel: +90 232 420 48 82
ali.aksu@deu.edu.tr

Nejat İRA
Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
KOCAELİ-TÜRKİYE
Tel: +90 232 303 22 24

Fatma ÇEK
Milli Eğitim Bakanlığı, Ali Kuşçu İlköğretim Okulu
İZMİR-TÜRKİYE
Tel: +90 506 687 18 38
fatmacek_okuloncesi@hotmail.com