



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

## TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE DENETİMİN YAPI, UYGULAMA VE GELECEK YÖNELİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Zeynep AKYÜZ

Doktora Tezi

Ankara, 2025

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En iyiye ...*



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Programı

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE DENETİMİN YAPI,  
UYGULAMA ve GELECEK YÖNELİMİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF THE STRUCTURE, IMPLEMENTATION  
and FUTURE DIRECTION OF SUPERVISION IN THE  
TURKISH EDUCATION SYSTEM

Zeynep AKYÜZ

Doktora Tezi

Ankara, 2025

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Zeynep AKY¼Z'¼n hazırladığı "T¼rk Eğitim Sisteminde Denetimin Yapı, Uygulama ve Gelecek Y¼neliminin Değerlendirilmesi" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Prof. Dr. şefika şule ERÇETİN	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Prof. Dr. Sait AKBAşLI	İmza
J¼ri Üyesi	Prof. Dr. Sabri ÇELİK	İmza
J¼ri Üyesi	Prof. Dr. Elife KILIÇ	İmza
J¼ri Üyesi	Doç Dr. Nilay NEYİşCI	İmza

Enstit¼ Y¼netim Kurulunun  
...../...../..... Tarihli ve .....  
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, Öğretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 10 / 01/ 2025 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu araştırma ile Türk Eğitim Sisteminde yeniden yayımlanan yönetmelik değişikliğini içine alacak şekilde; denetimin yapısı, uygulanması ve gelecek yöneliminin, Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişlerinin görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenine göre, iç içe geçmiş tek durum deseni olarak tasarlanmıştır. Maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yaklaşımı ile belirlenen araştırmaya 2022-2023 Eğitim- Öğretim Yılında Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde görev yapan 20 eğitim müfettişi ile Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu'nda görev yapan 20 Bakanlık müfettişi olmak üzere toplam 40 müfettiş katılmıştır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma Türkiye'deki eğitim denetimi yapısının güçlü ve zayıf, fırsat sağlayan ve olası sorun getiren yönleriyle boyutlandırılmasını, eğitim denetiminde uygulamanın genel görünümünü ve geleceğe yönelimini ortaya koymuştur. Eğitim denetiminin yapılanma özelliklerinde güçlü yönlerin giderek azaldığı, zayıf alanların ve olası sorun alanlarının çok olduğu, fırsatların az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim denetimi uygulamasında seçme aşamasında müfettiş adaylarının, nitelikli, tarafsız, liyakate dayalı, siyasi kaygılardan uzak şekilde seçilmesi; müfettiş yetiştirmede ise iş başında ve usta çırak ilişkisi şeklinde yetiştirilme ve her iki müfettiş adayları için nitelikli yetiştirme eğitiminin verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Eğitim denetimi yapılanmasında en önemli yapılanma önerileri ikili yapılanma ve eğitim müfettişlerinin Çalışma Merkezleri-Bölgeleri önerisi olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim sistemi içerisindeki tüm paydaşların bir araya gelerek ve Millî Eğitim Bakanlığı Şûra Kararları gibi politika belgeleri de dikkate alınarak, Türkiye'ye özgü, etkililik ve verimlilik bağlamında çağdaş denetleme yöntemleri doğrultusunda eğitimde denetimin yeniden yapılanmasının sağlanması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** eğitim denetimi, eğitim denetiminde yapılanma, denetimin uygulanması, müfettiş

## Abstract

This research aims to evaluate the structure, implementation, and future orientation of supervision in the Turkish education system, incorporating the recent regulatory changes. The study seeks to analyze the perspectives of ministry inspectors and education inspectors on these aspects. Designed as a qualitative study with an embedded single-case design, the research includes 20 education inspectors working at the Ankara Provincial Directorate of National Education (Ankara Millî Eğitim Müdürlüğü) and 20 ministry inspectors from the Ministry of National Education Inspection Board (Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu), totaling 40 inspectors. The research data were collected using a semi-structured interview form and analyzed through thematic analysis. The findings highlight the strengths, weaknesses, opportunities, and potential challenges of the educational supervision structure in Türkiye. The general outlook of supervision practices and future trends were also revealed. It was concluded that the strengths of the educational supervision structure are diminishing, weaknesses and potential problems are increasing, and opportunities are limited. Regarding the implementation of supervision, it was found that inspector candidates should be selected based on qualifications, impartiality, merit, and free from political concerns. Additionally, in-service and mentor-based training, along with comprehensive training programs, were emphasized as crucial. The study identified the dual-structure model and the proposal for Education Inspectors' Work Centers-Regions as key recommendations for restructuring. It is recommended that all stakeholders in the education system collaborate to redesign educational supervision, considering policy documents such as the MEB Council decisions (Millî Eğitim Bakanlığı Şûra Kararları). The restructuring should aim to establish a supervision model tailored to Türkiye, aligning with contemporary inspection methods in the context of effectiveness and efficiency.

**Keywords:** educational supervision, structuring in educational supervision, implementation of supervision, inspector

## Teşekkür

Bu çalışma sürecinde bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, daima cesaret veren, etkili çözüme ulaşmayı sağlayan, sabrın, hoşgörünün ve iyiliğin anahtar olduğunu gösteren, tez sürecinin bütün aşamalarında zamanının büyük bölümünü bana ayırarak çalışmalarına destek olan değerli danışmanım Prof. Dr. Sait AKBAŞLI'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimimin başlangıcından bugüne kadar her daim desteğiyle yanımda olan, yol gösteren, yaşam enerjisiyle güç veren değerli hocam Prof. Şefika Şule ERÇETİN'e teşekkür ederim. Doktora Tez izleme komitesinde tezimin şekillenmesinde ve bilimsel gelişimimde yardımcı olan, akademik ve manevi desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Sabri ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım. Tez Savunma Jürisi'ndeki değerli hocalarım Prof. Dr. Elife KILIÇ ve Doç. Dr. Nilay NEYİŞCİ'ye önerileriyle teze sağladıkları katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda doktora eğitimi dersi aldığım öğretim üyeleri değerli hocalarım Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR'e, Prof. Dr. Didem KOŞAR'a, Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU'na, Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'a, Prof. Dr. Berrin BURGAZ'a, Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BADAĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmada kullanılan görüşme formunun hazırlanması ve geliştirilmesi aşamasında alan uzmanı olarak değerli görüş ve önerileriyle katkı sunan Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na, Prof. Dr. Ali ÜNAL'a, Prof. Dr. Şakir ÇINKIR'a, Prof. Dr. Abdurrahman İLĞAN'a, Prof. Dr. Kürşad YILMAZ'a, Prof. Dr. Hüseyin YOLCU'ya, Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR'e, Prof. Dr. Didem KOŞAR'a, Doç. Dr. Abdullah BALIKÇI'ya, daha önce MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı yapmış olan Metin ÇAKIR'a, daha önceki Temsen Başkanı İlhami SARIÇAM'a teşekkür ederim.

Araştırma boyunca saha çalışmalarına katkı sunan MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı'na, çalışmalarımda gönüllü katılımlarıyla, destekleriyle, beni kibar karşılamalarıyla ve bana değerli zamanlarını ayırmalarından dolayı MEB Bakanlık müfettişlerine, yoğun çalışmalarını arasında vakit ayırıp, samimi ve içten düşünceleriyle araştırmama destek olan Ankara MEM eğitim müfettişlerine katılım, çaba ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Doktora tez çalışmam sürecinde fikir alışverişi yaptığım ve tez sürecinde destek olan arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bütün süreçte ve her anımda yanımda olan sevgili güzel ve geniş aileme teşekkürler.

*Canımın İçi Anneme...*

*Sevgili Aileme*

*ve*

*Eğitime gönül verenlere*

## İçindekiler

Kabul ve Onay .....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	iv
Teşekkür .....	v
Tablolar Dizini .....	ix
Şekiller Dizini .....	x
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini .....	xi
Bölüm 1 Giriş .....	1
Problem Durumu .....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	7
Araştırma Problemi .....	10
Sayıtlılar .....	10
Sınırlılıklar .....	10
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar .....	12
Denetim Kavramı .....	12
Denetimin Kuramsal Gelişimi .....	16
Denetim Modelleri .....	22
Örgüt Yapıları .....	26
Türk Eğitim Sisteminde Örgüt Yapısı .....	30
Türk Eğitim Sisteminde Denetim .....	32
Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yasal Dayanakları .....	35
Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yapısı ve İşleyişi .....	45
Farklı Ülkelerde Denetim Yapıları ve İşleyişi .....	50
İlgili Araştırmalar .....	56
Bölüm 3 Yöntem .....	68

Araştırma Deseni.....	68
Araştırmanın Çalışma Grubu.....	71
Veri Toplama Aracı.....	77
Verilerin Toplanması .....	78
Verilerin Analizi.....	79
Geçerlik ve Güvenirlik .....	83
Etik İlkeler ve Araştırmacının Rolü .....	88
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar .....	90
Eğitim Denetiminin Yapılanmasına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	90
Eğitim Denetiminin Uygulanmasına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	138
Eğitim Denetiminin Gelecek Yönelimine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	161
Bölüm 5 Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	173
Eğitim Denetiminin Yapılanmasına Yönelik Tartışma ve Sonuç .....	173
Eğitim Denetiminin Uygulanmasına Yönelik Tartışma ve Sonuç .....	203
Eğitim Denetiminin Gelecek Yönelimine Yönelik Tartışma ve Sonuç .....	214
Kaynaklar.....	229
EK-A: Veri Toplama Araçları.....	258
EK-B: Gönüllü Katılım Formu .....	262
EK-C: Araştırma Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	263
EK-Ç: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı Araştırma İzni.....	264
EK-D: Etik Beyanı .....	265
EK-E: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	266
EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report .....	267
EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	268

**Tablolar Dizini**

<b>Tablo 1</b> <i>Bakanlık Müfettişlerine Ait Kişisel Veriler</i> .....	74
<b>Tablo 2</b> <i>Eğitim Müfettişlerine Ait Kişisel Veriler</i> .....	76
<b>Tablo 3</b> <i>Araştırmanın Tema, Alt Tema ve Kodları</i> .....	83
<b>Tablo 4</b> <i>Eğitimde Denetimin Yapılanmasına İlişkin Alt Tema ve Kodlar</i> .....	91

**Şekiller Dizini**

<b>Şekil 1</b> İç içe Geçmiş Tek Durum Deseni .....	70
<b>Şekil 2</b> Tematik Analizin Aşamaları .....	80
<b>Şekil 3</b> Denetimin İşlevi Alt Teması .....	92
<b>Şekil 4</b> Eğitim Denetiminin Yapılanması Alt Teması .....	95
<b>Şekil 5</b> Eğitim Denetiminde Yapılanma Özellikleri .....	96
<b>Şekil 6</b> Yapılanmanın Zayıf Yönleri .....	101
<b>Şekil 7</b> Yapılanmada Fırsatlar .....	111
<b>Şekil 8</b> Yapılanmanın Olası Sorunları/Tehditler .....	114
<b>Şekil 9</b> Yapılanma Değişiklikleri Alt Teması .....	124
<b>Şekil 10</b> Birleşme ve Ayrılma Sürecinin Etkileri .....	129
<b>Şekil 11</b> Denetimin Uygulanması Teması .....	139
<b>Şekil 12</b> Seçme ve Yetiştirme .....	140
<b>Şekil 13</b> Atama ve Yer Değiştirme .....	145
<b>Şekil 14</b> Rehberlik ve Değerlendirme .....	149
<b>Şekil 15</b> Denetim Uygulamalarında Güçlükler .....	158
<b>Şekil 16</b> Müfettişlerin Denetim Modeli Önerisi .....	162
<b>Şekil 17</b> Çalışma Merkezleri-Bölgeleri Modeli .....	171
<b>Şekil 18</b> Tartışma ve Sonuç Akış Diyagramı .....	173

## Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**ED:** ABD Eğitim Dairesi

**EIF:** Eğitim Teftiş Çerçevesi

**ERG:** Eğitim Reformu Girişimi

**EYEDDER:** Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği

**FINEEC:** Finlandiya Eğitim Değerlendirme Merkezi

**HMI:** Majestelerinin Müfettişleri

**IGÉSR:** Fransa Eğitim, Spor ve Araştırma Genel Müfettişliği

**KHK:** Kanun Hükmünde Karamame

**MEB:** Millî Eğitim Bakanlığı

**NVAO:** Hollanda-Flanders Akreditasyon Kurumu

**OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

**OFSTED:** İngiltere Eğitim Standartları Ofisi

**OIG:** Genel Müfettişlik Ofisini

**PISA:** Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı

**TEDMEM:** Türk Eğitim Derneği Düşünce Kuruluşu

**TEMMSEN:** Tüm Eğitimciler ve Müfettişler Sendikası

**TIMSS:** Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması

**UDKÖ:** Uluslararası Denetim Kurulları

## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, varsayımlar ve tanımlara yer verilmiştir.

#### Problem Durumu

Dünyada yaşanan dijital gelişmelerin baş döndürücü hızı, kurumları, işletmeleri, yapıları, örgütleri dolayısıyla insana dair yaşanan her şeyi etkilemektedir. Otomasyon ve dijitalleşme gelişmeleri yerini endüstri 5.0 ile makine ve insan iletişimine bırakmaya başlamıştır. Değişimin bu vurucu gücü eğitim dönüşümünden başlamaktadır. Eğitimsel gelişmelerde zamanı, çağı yakalayamamak toplumları daima geride bırakmıştır. Bu nedenle eğitim sistemimiz dijital değişimlere uyumlu şekilde kaliteyi yakalamak zorundadır. Yönetimin alt sistemi olan denetim ise eğitim sisteminin bütününe katkı sağlamaktadır. Eğitimde denetimin, uygulanan politikaları değerlendirme ve politika belirlemede yönetime akılcı hareket etme ve önceliklere yönelme imkanı verme şeklindeki rolü (Uluğ, 2013) bu değişimde belirleyici bir önem taşımaktadır. Bu anlamda dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilme başarısı oranında eğitimde kaliteli süreç ve sonuca ulaşmak için denetim vazgeçilmez bir unsurdur.

Denetim sistemi her örgütte yer alan, örgütsel ve yönetsel bir zorunluluktur. Örgütün varlığını devam devam ettirebilme kararlılığının doğal sonucu olarak ortaya çıkar (Aydın, 2000, s.11). Örgütler belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş toplumsal birim olarak (Etzioni, 1972), sürekli ve bütünsel özellikleri olan, karma bir sistemin bölümlerinin düzenlenmesi şeklinde yapılardan oluşur (Küçükçayır, 2020). Örgüt, belirli hedeflere dönük, faaliyetleri bilinçli şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş, dış çevre ile ilişkili, sosyal varlıklar olarak (Daft, 2015, s. 11) insanların birbiriyle olan ilişki ve işlerini biçimlendiren, yapı ve süreci içerisine alan bir beraberlik olarak nitelenebilir (Balci, 2014). İnsanları, teknolojiyi, süreci ve yapıyı kapsayan bir bileşim olarak (Beer & Walton, 1987) örgütler, yönetsel işlev, çeşitli etkileşimleri olan bir sistem ve kendine has kültüre sahip, içerisinde yetki ve iletişim ilişkilerini barındıran bir yapı

olarak görülebilir (Güçlü, 2003). Yönetimde yeni yaklaşımların ortaya çıkması, örgütlerin kendiliğinden uyarlanmış, karışık sistemler olmasını, yani yaşayan sistemler olarak değerlendirilmesini sağlamıştır (Erçetin, 2004). Örgütün tanımındaki can alıcı yaklaşım; bir amacın insanlar arasındaki etkileşimiyle gerçekleştirilmesi ve sistemli bir yapılanma olmasıdır. Örgütler, toplumsal varlıkların denetlenebilmesini sağlayan, sosyal sorunları tanılayan ve çözüm getirmeye çalışan sosyal yapılar olduğu için toplumlara maddi, manevi kalite ve rahatlığı sağlar (Keskin vd., 2016).

Örgütlerin yapısal bir sistem olduğu düşünüldüğünde, yönetim bu yapıyı çalıştıran bir süreçtir. Dolayısıyla örgütsel yapının işlevsel hâle gelmesi yönetim sayesinde gerçekleşir. Yönetimsel politikalar sistem aracılığıyla eyleme dönüştürülür (Bursalıoğlu, 2021, s. 19). Bu nedenle bir sisteme dayanmayan örgütler varlıklarını etkin biçimde sürdürmezler (Esen, 2000). Farklı parçaların birbirleriyle etkileşimiyle oluşan ve bir bütünlük taşıyan sistemler yönetimde sistem yaklaşımını oluşturur. Sistem yaklaşımı örgütü sürekli olarak birbiriyle iletişime giren birey, formal örgüt, doğal örgüt, rol ve statü ve örgüt çevresi başta olmak üzere birtakım parçalardan oluşan bir yapı olarak görmeye başlamıştır (Can, 2005, s. 56-57). Her sistem en az bir amaç üzerine kuruludur ve amaçları doğrultusunda işletilir. Talcott Parsons'un geliştirdiği Sosyal Sistem kuramıyla örgüte açık bir sistem olarak bakılmaya başlanmıştır (Özmuşul, 2018). Örgütler yapısal özellikleriyle açık sistemlerdir. Açık sistemler hem denge ve esneklik hem de sıkı ve gevşek yapısal ilişkileri bünyesinde barındıran etkin bir özellik gösterdiği için yapı ve süreçle bağlantılıdır. Çevreden girdi alarak, onları etkileşim içerisinde dönüştürüp, çevre için çıktı üretir. Açık sistemde tekrarlanan geri bildirim becerisi ile "girdi-dönüştürme-çıkıtı" faaliyetinin devinimsel bütünlüğü sağlanır. Böylece geri bildirim sistemin kendisini yenilemesini sağlayan bilgiyi sunar (Hoy & Miskel, 2020, s. 20).

Açık sistem özelliği taşıyan eğitim örgütleri "girdi-işlem-çıkıtı-dönüt-çevre" dönüşümünün hepsi insan olan, insanlar tarafından insan için hizmet üretiminde bulunan örgütlerdir (Şişman, 1995). Örgütlerde sistemin amaçları, stratejik bölümleri ve her iki bölümün birbirleriyle bağı oldukça önemlidir (Bursalıoğlu, 2021, s. 19-20). Çünkü sosyal sistemler

birbiriyle bağlantılı parçalardan, özelliklerden ve ayrıca sisteme katkı sağlayan ve sistemden fayda gören faaliyetlerden oluşur. Bölümlerden biri etkilendiğinde tüm bölümlere yansıtıcı etki yaratır (Hoy & Miskel, 2020, s. 21). Yönetim alt sistemi içerisinde yer alan denetim, tüm sistemlerde hem bir alt sistem hem de yönetim süreçlerinde bir öge olarak yer alır, denetim kontrol ve değerlendirme süreçlerini kapsar (Taymaz, 2013, s. 2). Bu çalışma kapsamında da denetim hem bir alt sistem hem de yönetim süreçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda denetim sisteminde yaşanacak bir sorun eğitim sisteminin tüm alt bileşenlerini de etkileyecektir. Eğitim sistemi bireylerin nitelikli yetişmesini amaçlarken denetim alt sistemi sayesinde ise eğitim sistemleri araçlardan amaçlara çevrilerek, sistemin hızlanması ve verimin artması sağlanır (Başar, 2000, s. 17).

Türkiye’de eğitim örgütlerinin yapılanma sistemlerine bakıldığında, temel sistem okul, aracı sistem; İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri, yurt dışı eğitim örgütleri, üniversiteler, üst sistem ise Millî Eğitim Bakanlığıdır. Eğitim sistemi ise büyük-süper sistemdir. Türkiye’de süper sistemde merkezi, hiyerarşik ve bürokratik bir yapılanma görülmektedir (Başaran & Çınkır, 2013; Kurum & Çınkır, 2017). Türk eğitim sisteminde denetim, eğitim uygulamalarının merkezde belirlenen politika ve amaçlara uygun yapılmasını sağlama aracıdır (Aydın, 2000, s. 161). Merkezi bir yapı gösteren eğitim denetimi sisteminde eğitim denetimi görevini Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında doğrudan Bakana bağlı olarak Teftiş Kurulu Başkanlığı yürütmektedir. Millî Eğitim Bakanlığında merkez teşkilatta Bakanlık müfettişleri ve 81 ildeki taşra teşkilatında İl Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı Eğitim Müfettişliği Başkanlıklarında görevli eğitim müfettişleri ile denetim faaliyetleri yerine getirilmektedir.

Kamu yönetimi paradigmasının 21.Yüzyılda çeşitli düşünce akımları ile yeniden şekillenmesi kamu denetimine de yansımış, kamudaki teftiş kurumlarında yeniden yapılanmalar gerçekleştirilmiştir (Kandeğer & Alici, 2012). Türkiye’de de buna benzer değişimler eğitim denetimi sistemine yönelik yapısal nitelikte son dönemlerde oldukça kapsamlı şekilde yapılmıştır. Denetim sistemi ile ilgili Millî Eğitim Şuraları’nda üzerinde durulmuş, denetim sisteminin yeniden yapılanmasına yönelik tavsiye kararları alınmıştır

(Memduhoğlu & Taymur, 2016). Yapılan yasal ve yönetsel değişikliklerde Bakanlık merkez ve taşra teşkilatının yapısında, müfettiş görev ve unvanında, işleyişinde değişimler olduğu görülmektedir. 04.06.2010 tarihli ve 5984 sayılı Kanun ile ilköğretim müfettişlerinin unvanı “eğitim müfettişi” olarak değiştirilmiştir. Ancak görev yerleri ilköğretim kurumları olarak belirlenmiştir. Bu farklılıktan hemen sonra eğitim denetimine yönelik ilk görünür değişim 14 Eylül 2011 tarihinde 652 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile gerçekleştirilmiştir. Bu Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlık merkez teşkilatındaki Teftiş Kurulu Başkanlığının adı “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı”, Bakanlık müfettişlerinin unvanı da “Millî Eğitim denetçisi” olarak değiştirilmiştir. Böylece denetimde rehberlik anlayışı ön planda tutulmuştur. İllerdeki eğitim müfettişlerinin unvanı ise değişerek, “İl eğitim denetmeni” olmuş, görev yerleri ise İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerini içine alacak şekilde genişletilmiştir (Sayıştay, 2019). Bu değişiklikler ile eğitim deneticilerine yerel boyutta görev genişletilmesi yapılmıştır. 01.03.2014 tarihli ve 6528 sayılı Kanun ile en geniş ve etraflıca değişme yapılmıştır. Bu kanunla merkez ve taşrada görev yapan Bakanlık Müfettişleri ve il eğitim denetmenleri “maarif müfettişi” unvanı çatısında birleştirilmiş ve il müdürlükleri içerisinde görevlendirilmesi yapılmıştır. Bakanlığın Rehberlik ve Denetim Başkanlığı görevleri ise, İl müdürlüklerine bağlı maarif müfettişlerinin geçici sürelerle Bakanlıkta görevlendirilmesi şeklinde yrtlmeye çalışılmıştır (Resmî Gazete, 2014a; Resmî Gazete, 2014b).

2014 yılında yapılan bu değişimden sonra bir başka değişiklik 02.12.2016 tarih ve 6764 sayılı Kanun ile gerçekleştirilmiştir. “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı”, 2011 öncesinde olduğu gibi yeniden “Teftiş Kurulu Başkanlığına” dönüştürülerek isim değişikliğine uğramıştır (Resmî Gazete, 2016). Millî Eğitim Bakanlığının (MEB) Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik yapılmasına dair kanun (Kanun No: 6764) ile Teftiş Kurulunda görevlendirileceklerin unvanı Bakanlık Maarif Müfettişi adıyla değiştirilerek, diğerlerinden farklılaştırılmıştır. 20 Ağustos 2017 tarihinde yayımlanan MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği çerçevesinde yapılan mülakat sınavı ile

“Bakanlık maarif müfettişi” alımı yapılmış, sınavı kazanmayanlar ise “maarif müfettişi” olarak il müdürlükleri bünyesinde görevlerini sürdürmüştür. İl müdürlüklerinde görevli maarif müfettişlerinin denetim ve soruşturma yetkileri kaldırılarak görevleri inceleme, araştırma, rehberlik hizmetleri ve il Millî eğitim müdürünün vereceği diğer görevler olarak belirlenmiş; kadroları da şahsa bağlı (şahıs kamuda kaldığı sürece devam eden, emeklilik ya da istifa durumunda kapanan kadro) hâle getirilerek boşalacak kadroların hiçbir işleme gerek kalmaksızın iptal edilmesi öngörülmüştür. Yine 2016 yılında Bakanlık Maarif Müfettişliği ve Yardımcılıkları için ihdas edilen kadro sayısı 750 olmuş ve bu kadroların 498'i dolu hale getirilmiştir (Sayıştay, 2019). Yapılan bu değişim illerde şahsa bağlı kadroların oluşturulması ile yapılanma sorununu derinleştirmiştir. Dönüşümlerle 2011 yılında denetimde yerelleşmeye yönelindiği, 2014 yılında denetimin tamamen yerelleştiği, 2017 yılında tekrar eski yetkinin merkeze verildiği, 2017 yılı sonrasında yerel ve merkez dengesinin sağlandığı, ikili yapılanmaya tekrar dönüldüğü anlaşılmaktadır.

2018 yılına gelindiğinde ise Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi kapsamında çeşitli mevzuatlar yayımlanmıştır. Bu doğrultuda 06.07.2021 Tarih ve 78 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde, her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini yürütmek üzere 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 24 üncü maddesi uyarınca eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcısı istihdam edilebileceği belirtilmiştir (Resmî Gazete, 2021a). Yine 3 Aralık 2021 tarih ve 31678 sayılı Resmî Gazete’de, 87 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi yayımlanmış, “Bakanlık Maarif Müfettişi” unvanı “Müfettiş” ve “Maarif Müfettişi” unvanı “Eğitim müfettişi” olarak değiştirilmiştir (Resmî Gazete, 2021b). Bu kararnamede, İl Millî Müdürlüklerinde görevli müfettişlerin kadroları şahsa bağlı olmaktan çıkarılarak, bu durumda olanlara kadro ihdası yoluyla kadroları geri verilmiştir. Son olarak ise; 01.03.2022 tarihli ve 31765 sayılı Resmî

Gazete'de "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği" yayımlanmış (Resmî Gazete, 2022), yönetmelik ile Bakanlık taşra teşkilatı İl teftiş kısmında 06.07.2021 tarihinde gerçekleştirilen değişiklik üzerine, eğitim müfettişleri başkanlıklarının kuruluş ve görevleri ile eğitim müfettişlerinin atanmaları, görevlendirilmeleri, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile Millî Eğitim Bakanlığı, denetleme görevine rehberlik ve denetleme, izleme ve değerlendirme işlevlerini dâhil ettiğini, her ilde "Eğitim Müfettişleri Başkanlığı" kurulması ve böylece İller arasında kalite güvence sistemi uygulama, farklılıkları önleme, denetim ve rehberlik faaliyetlerinde süreç ve sonuçları birbiriyle ilişkili ve tutarlı bir yapı kurulmasının hedeflediğini belirtmiştir. Okullarda ve İllerde eğitime yönelik izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yapılacağı açıklanmıştır (MEB, 2022a).

Millî Eğitim Bakanlığı içerisinde eğitim denetimi yapılanması ve uygulanmasında belirtilen bu değişikliklerin yaklaşık on üç yıllık bir süreç içerisinde, hızla ve ardı sıra bir şekilde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. MEB İç Denetim Başkanlığının 2012 yılı raporlarında "Eğitim Denetiminde Yeniden Yapılandırma Raporuna" yer verilmiştir. Bu raporda eğitim denetiminde kurumsal yapı, fonksiyonel rol durumu, beklentiler ve denetimin yeni rolüne ilişkin yapılanma süreci gerekliliği ortaya koyulmuştur (MEB, 2012). Ancak bu rapor öncesi ve sonrasında yaşanan değişimler kısa zaman aralıklarıyla, peş peşe yaşanmış, yapılan uygulamaların Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında, teşkilat yöneticileri, müfettiş ve müfettiş yardımcılarında işleyişi ve uygulamadaki durumunu anlama noktasının zaman aldığı anlaşılmaktadır (Arabacı vd., 2010; Bozak, 2017; Dağlı, 2006; Ergün & Çelik, 2018; Gül, 2017).

Uygulamalı ve sosyal bir süreç olan denetim, bir uzmanlık faaliyetidir. Bu nedenle denetim uygulamaları genel yapıya uyumlu görevin önde tutulduğu bir biçimde örgütlenmelidir (Erçetin, 1997). Gelineen durumda eğitim denetimi sisteminin örgütlenmesine ilişkin ortaya çıkan değişimlerde, denetim sisteminin işleyiş açısından eğitim müfettişi ve Bakanlık müfettişi yapılanmasında yer alması, bir dönem İl maarif müfettişlerinin denetim ve soruşturma yetkilerinin kaldırılması, 2014 yılında ilde yapılan birleşme, 2016 yılında Bakanlığa mülakatla 498 Bakanlık müfettişi alınarak yeniden ayrılma süreci gibi yapısal anlamda değişimlerle

önemli farklılıkların yaşandığı görülmektedir. Eğitim denetiminin yapılanmasında bu değişimlerin yapılanma boyutuyla alan yazında ortaya koyulduğu görülmektedir (Akbaba Altun & Memişoğlu, 2010; Bozak, 2017; Kel, 2020; Memduhoğlu, 2012; Taymur, 2010). Eğitim denetiminin uygulanmasını içeren araştırmaların fazla olduğu, bu araştırmaların müfettişlerin mesleklerine ilişkin görüş ve mesleği tercih nedenleri (Akkaş & Şahin, 2015; Kayıkçı, 2004), eğitim ihtiyacı (Arslantaş & Özkan, 2013), mesleki memnuniyet durumları (Kavgacı, vd., 2012), denetim sürecinde eğitim müfettişleri davranışlarının tespit edilmesi (Göksoy & Aslanargun, 2014), denetimin okullarda gerekliliği (Altınok vd., 2020; Kayıkçı vd., 2018) ve okul müdürlerinin yaptığı denetimlerin öğretmen ve müfettiş görüşleriyle incelenmesi (Görgülü & Küçükali, 2023; Kalkan & Atmaca, 2022) konularına odaklanıldığı anlaşılmaktadır. Uygulamada yurt dışında eğitim denetimi sistemlerinin çeşitli ülke örnekleriyle incelenerek iyi örneklerin sunulduğu (Çetin & Konan, 2020; Hatipoğlu & Ordu) ve yapılanmaya model önerilerinin de getirildiği (Barış, 2019; Çetin, 2020; Memduhoğlu & Taymur, 2016) görülmektedir.

Geniş bir denetleme alanı bulunan Millî Eğitim Bakanlığında yapılan değişikliklerin, uygulamada ve yapılan bilimsel çalışmaların sonucunda eğitim denetim sistemindeki hiyerarşi, rol, statü, denetimin amacına ulaşmasını ve amaca ulaşmayı sağlayacak insan kaynaklarının etkili olmasını ve eğitimin kalitesini etkilediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle eğitim denetimi sisteminin yapılanması, uygulanması ve gelecek yöneliminin ortaya konulmasında denetim sistemi uygulayıcıları olan eğitim müfettişi ve Bakanlık müfettişi görüşleriyle değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma ile Türk eğitim sisteminde yeniden yayımlanan yönetmelik değişikliğini içine alacak şekilde; denetimin yapısı, uygulanması ve gelecek yöneliminin, Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişleri görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada yapılacak değerlendirme ile eğitim denetimi yapılanmasının güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatların ve olası sorunların bütünsel olarak ortaya koyulması, denetimde

uygulamada karşılaşılan durumların anlamlandırılması ve uygulayıcıların denetimin niteliği ve geleceğine yönelik önerilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Eğitim denetiminin ilk amacı eğitimin niteliğini geliştirmektir. Eğitim sistemi içerisinde lider alt sistem rolünde olan denetim sistemi, durumu saptar, örgütün var olan durumunu olduğu haliyle ortaya koyar, değerlendirme, geliştirme amaçlı eldeki verilerle karşılaştırma yapar ve düzeltme ve geliştirmeye de eksiklikler ortaya çıkarılarak, ilerlemek amacıyla çözüm ve öneriler geliştirilir (Başar, 2000). Denetim öğelerindeki bu dönüşüm ile, örgütün etkililik, verimlilik, ekonomiklik düzeyleri yükseltilerek gelişmesi sağlanır (Nartgün, 2021). Eğitim örgütlerinde örgütü, çalışanı ve eğitim öğretim sürecinin devamı ve geliştirilmesi için denetimin sürekliliği büyük önem taşır (Gündüz, 2012). Böylece eğitim sürecinin hem kontrol edilmesi hem de geliştirilmesi sağlanır. Dünyada 2000'li yıllarda eğitim yönetiminin temel çalışma alanları içerisinde eğitimde denetim ve standartlaştırma boyutlarında yeniden yapılandırmanın gerekliliğini vurgulayan araştırmaya dayalı bilimsel çalışmalar yer almıştır (Oplatka, 2016). Eğitim sistemimizde kaliteye ulaşmak ve bununla eşdeğer şekilde uluslararası alanda başarıya ulaşabilmek denetleme sistemindeki başarıya bağlıdır. Çağdaş eğitim denetiminin içeriğini oluşturan denetim, değerlendirme, rehberlik, raporlama gibi alanların işlevselliği için yeterli kapasiteye ulaştırma gerekliliğinin de etkili bir yapılandırmada gerçekleşeceği açıktır. Bu sistemde yapılanmanın İl ve Bakanlık düzeyinde kendi içinde bütünlük taşıması, amaç, yapı, süreç ve işleyiş boyutlarının bu bütünselliğe destek olması önemlidir.

Yapılan bu araştırma ile eğitim denetimi sürecinde son yıllarda yasal ve yönetsel düzenlemeler ile yapılan ve hâlen devam eden eğitimde denetimin yapı ve uygulamasındaki geliştirme çabalarının denetimin asıl uygulayıcıları olan Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişleri görüşleriyle ortaya koyulması oldukça önemli görülmektedir. Araştırmada Bakanlık ve eğitim müfettişleri görüşlerine göre eğitim denetimi yapılanmasının stratejik bir şekilde analiz edilmesi, 2014 ve 2016 yıllarında yapılan her iki önemli yapı değişiklikleri ile birlikte eğitim denetimine etkilerinin incelenmesi ve 2022 yılında yayımlanan Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile son değişiklikleri de içine alacak şekilde eğitim denetimi uygulanmasının ve

tüm değişimlerden sonra denetimin geleceğine yönelik müfettiş görüşlerinin incelenmesi, eğitimin ve eğitimde denetimin gelişmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın yapı, uygulama ve geleceğe yönelim olarak denetim sistemini bütünsel şekilde müfettiş gözüyle ortaya koymasının alan yazına önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Alan yazındaki araştırmalara bakıldığında öğretmen, okul müdürü ve eğitim müfettişinden oluşan çalışma grubu görüşlerine göre denetimin yapı, uygulama ve gelecek yönelimlerine ilişkin araştırmalar bulunmakla birlikte bu alanlarda Bakanlık müfettişlerinin görüşlerini içeren çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu (Kayıkçı, 2004; Memişoğlu & Tabak, 2021) görülmektedir. Oysa eğitim denetiminin yapılanmasında birçok değişikliğin ortaya çıkması yalnızca öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişlerini değil Bakanlık müfettişlerini de etkilemiş, süreçte onlar da rol, statü, görev farklılaşması yaşamış, değişimlerden etkilenmişlerdir. Bu nedenle eğitim denetimine ilişkin görüşlerin bütünsel değerlendirilmesi bakımından Bakanlık müfettişlerinin bakış açıları da önem kazanmıştır.

Eğitim denetimi sisteminde yapılan değişiklikler sonrası gelinen noktada eğitim denetiminin gelecek yönelimine ilişkin müfettiş görüşlerinin belirlenmesinin eğitim denetiminin niteliği ve etkililiğinin ortaya koyulması ve eğitim denetiminin geleceği açısından da önem taşıdığı düşünölmektedir. Tüm bu yönleriyle birlikte yapılacak genel değerlendirmenin eğitim politikası geliştirilmesine, politika uygulayıcılara, müfettiş, okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenci gibi eğitim sistemini oluşturan tüm kullanıcılara katkı sağlayacağı beklenmektedir. İyi bir eğitim sistemi ve iyi bir gelecek eğitim sisteminin tüm bileşenlerinin katkısıyla gerçekleşecektir. Dünyada eğitim denetiminde çağdaş gelişme, değişme ve uygulamaların yaşandığı gerçeği düşünöldüğünde araştırma ile bu gelişmelerin yakından takip edilerek eğitim denetiminin ölkemizde de işler hâle getirilebilmesi ve denetim alt sisteminin verimli şekilde etkinleştirilmesinin sağlanmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

## **Araştırma Problemi**

Türk Eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yönelimini Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri nasıl değerlendirmektedir?

### **Alt Problemler**

1. Eğitim denetiminin yapılanmasına yönelik Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişi görüşleri nelerdir?
2. Eğitimde denetimin uygulanmasına yönelik Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişi görüşleri nelerdir?
3. Eğitim denetiminin gelecek yönelimine ilişkin Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişi görüşleri nelerdir?

### **Sayıtlılar**

Araştırmaya katılan Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişlerinin araştırma sorularına samimi ve tarafsız cevap verdikleri varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma Türkiye eğitim yönetim sisteminin denetim alt sistemiyle, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunda görev yapan Bakanlık müfettişleri ve Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nde halen görev yapmakta olan eğitim müfettişleri ile sınırlıdır. Araştırma Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde eğitim müfettişi sayısının yüksek olması ve yapılanmanın birleşme sürecinde Bakanlıktan Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğüne geçmiş ve ayrılma sürecinde ise yeniden Bakanlığa alımı yapılmamış olan ve eğitim müfettişi olarak Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünde kalan Bakanlık müfettişi sayısının en çok Ankara ilinde bulunmasından dolayı Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde görev yapan eğitim müfettişleri görüşleriyle sınırlıdır.

## **Tanımlar**

Eğitim mufettişi: TŒrkiye’de İl Millî Eğitim MŒdŒrlŒklerinde gŒrev yapan, Eğitim Mufettişleri Başkanlığına bağlı olarak çalışan mufettişler.

Bakanlık Mufettişi: Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığında gŒrevli Bakanlık başmufettişleri ve Bakanlık mufettişleri.

e-Teftiş modŒlŒ: Rehberlik, denetim, izleme ve değerlendirme, inceleme, soruşturma, Œn inceleme ve diğer hizmetlerle ilgili verilerin yŒnetildiđi MEBBİS modŒlŒ.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### Denetim Kavramı

Sosyal bilimlerin ortaya çıkışıyla birlikte yönetim bilimi gelişme göstermiş ve denetim yönetim sürecinin önemli bir bileşeni olarak kendine yer bulmuştur. Eğitimde denetimin yer alması da bu oluşumla birlikte doğmuş, tarihi değişim içerisinde kendisini geliştirmiştir. Yapılanma sürecinde kontrole dayalı temellendirmeden zamanla çağdaş denetime evrilmiştir. Değişim içerisinde pek çok evrelerden geçen denetim uygulamaları ve denetici davranışları, dönemin sosyal, siyasi, dini ve sanayileşme sürecinden etkilenmiştir (Oliva & Pawlas, 2004). Denetim kavramının anlaşılması, süreçte kazandığı anlamlar, fonksiyonlar, uygulamalar ve bunların sonuçlarıyla değerlendirilmesini gerektirir. Denetimin nasıl yapılacağı, hangi işlevle, ne sonuç getireceği sorularının yanı sıra iyi bir denetici olmanın önünde hangi engeller olduğu, nasıl başarılı denetici olunacağı, insanları denetlemeye neden ikna etmek gerekliliği gibi konuların cevabı denetimin mirasında yer bulmaktadır (Gwynn, 1968).

Denetim kavramı önceleri "bir metnin hatalarını veya özgün halinden uzaklaşılacak yönlerin tespiti için ayrıntısıyla inceleme ve tarama süreci" olarak Orta Çağ'da kullanılan Latince bir anlam özelliği taşımaktayken (Grumet,1979, akt. Sullivan & Glanz, 2015) sonraki sömürge dönemlerinde kontrolör kavramının sıklıkla kullanıldığı kayıtlarda yer almıştır (Sullivan & Glanz, 2015). Denetim kavramının kullanımı, ülkelerin yönetim şekliyle de anlam kazanmış, buna uygun olarak da mevcut yönetim şeklinin temel ilke ve süreçleriyle tutarlı nitelik taşımıştır (Başar, 2000, s.8). Gelişme dönemleri ve ülke yapılarıyla birlikte denetim yerine kullanılan ama farklı anlamlar içeren denetim (audit), kontrol (control), teftiş (inspection), gözetim (supervision), inceleme (examination), izleme (monitoring) gibi kavramlar, farklı yer, zaman ve sınırlamalar içerisinde değişiklik göstermiştir (Başar, 2000, s. 5-8; Bozkurt, 2013). Bunun yanısıra alan yazında sıklıkla teftiş ve denetim birbirinin yerine kullanılmış, eskiden beri

teftiş kavramının verdiği olumsuz duygular anlam olarak yerini, çağdaş eğitimde yapılması gerekenleri de ifade ettiği için denetim kavramının kullanımına bırakmıştır (Dönmez, 2018).

1900'lü yıllar öncesinde öğretmenleri yalnızca denetlenme zorunluluğundaki işgören olarak gören denetim, bu yönüyle o dönem içerisinde yönetsel bir nitelik taşımıştır (Aydın, 2000, s. 12). Böylelikle okullarda denetim kontrol ağırlıklı bir etki göstermiştir. Bunun örneğinin görüldüğü (Payne, 1875; akt. Sullivan & Glanz, 2015 ) tarafından yazılan denetime yönelik ilk eser ve yayımlanmış ilk ders kitabı olma niteliği taşıyan kaynak, öğretmenlerin sınıf içi çalışmalarla denetçinin ise kontrol amaçlı denetimle sınıf içi uyum ve verimi sağlamada görevli olduğunu belirtmiştir (Sullivan & Glanz, 2015). Aynı dönemde öğretmen topluma hizmet eden görevli olarak kabul edilirken, denetçiler veya denetim komiteleri öğretimin kalitesini izlemekle görevlendirilmiştir (Marzano vd., 2011).

Denetime tarihsel gelişimiyle değişik anlamlar yüklenmekle birlikte, üzerinde uzlaşılacak tam bir kavram açıklamasının yapılamadığı görülmektedir. Denetim çoklu, karmaşık ve çoğu zaman soyut bir nitelik taşır (McKean & Mills, 1965), çünkü birçok eğitim personelinin ürünü ve sorumluluğundadır. Bu nitelikler nedeniyle denetim, tarihsel olarak bir kimlik bulma arayışlarının bunalımını yaşamıştır. Yönetim ve müfredat alanlarının denetim işlevini de kapsamaması denetimin kendi başına bir çalışma alanı olarak tanınmamasına yol açmıştır (Glanz, 1994).

2000'li yılların ilk çeyreğine kadar yönetim kavramındaki değişimde olduğu gibi denetim anlayışında da gelişmeler olmuştur. Tarihsel yapı içerisinde denetim, geleneksel bir anlayışla işlev görmüş, öğrencinin öğrenmesi ve öğretimle ilişkilendirilmemiş, yalnızca öğretmenlerin öğretim davranışlarını kontrol etmeye çalışmış ve üst yöneticiler tarafından uygulanmıştır (Aseltine, vd., 2015, s. 11; Glickman vd., 2014, s. 8; Sullivan & Glanz, 2015). Bu anlayışta yaygın kullanımıyla denetim; "örgüt amacı için insan davranışlarını kontrol etmek" şeklinde tanımlanmaktadır (Taymaz, 2013). Eğitim liderliğinin en eski biçimlerinden biri olan denetim (Gwynn, 1968), tarihinin büyük bir bölümünde, geleneksel bir anlayış içinde işlemiş ve öğretmenlerin öğretim davranışlarını kontrol etmeye çalışmıştır (Glickman vd., 2014). Zaman

içerisinde gelişim süreciyle birlikte bürokratik ve kontrolcü yaklaşımdan, demokratik yaklaşıma evrilmiş (Oliva & Pawlas, 2004), sonraki dönemde ise yerini postmodernist paradigmaya bırakmıştır. Klasik, neoklasik, modern örgüt ve yönetim kuramlarında (postmodern öncesi dönemlerde) denetim geçmişteki davranışlara yönelik iken postmodern yaklaşım, gelecekle ilgilenir, geleceğe dönük davranışlara yön vermeye çalışır (Sağır, 2021). Bu bakış denetim, gözetim ve kontrol algılamasını andıran güncelliğini kaybetmiş tarihsel anlamından ısrarla kaçarak, eğitimsel liderlik kavramına destek vermekte, denetmeni ise; meslektaş, değerlendirici olmayan ve talimat vermeyen kişi olarak tanımlamaktadır (Glanz, 2000, s. 70-92; Sullivan & Glanz, 2015). Gelecekteki gelişmeye odaklanmış olan denetleme faaliyeti böylece anlam değişikliğine de uğramıştır.

Glanz (2000) postmodern yaklaşım içerisinde denetimi; değişimi, öğretimi geliştirmeyi ve eğitim liderliğini desteklemeyi amaç edinen, çok sayıda taktik, yöntem ve yaklaşımlardan faydalanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Zepeda denetimi (Zepeda, 2000, s. 93; Zepeda, 2013), öğretmenlerin mesleki gelişimini artırabilme, onlara öğrenme fırsatı sağlayabilme, onları motive edebilme ve iş birliği halinde çalışabilme süreci olarak görür. Sullivan ve Glanz (2015) ise; öğretimi geliştirme ve öğrenci başarısını artırmak amacıyla öğretmenleri öğretimle ilgili diyalogun içine çekme; iş birliği ve iletişime dayalı, yargılamak yerine tanımlayıcı ve destekleyici bir süreç olarak tanımlar. Başar (2000, s. 9-10) ise denetimi; deneticinin öğretmene eğitim ve öğretim çalışmalarında yol gösterici ve problem çözümünde destek sağlayıcı, rehber olması olarak görmektedir. Lucio ve McNeil (1962) denetimi; liderlik konumunda bulunan deneticinin, istenilen amaçları algılamayla birlikte başkalarının bu hedefe katkı sağlamalarına yardımcı olma ve bu vizyona uygun hareket etmesi süreciyle olarak görmektedir.

Tarihsel gelişimine, öğretmeni sınıf içerisinde kontrol amacıyla başlayan denetim, okulların gelişmesi ve eğitimdeki yeniliklerle birlikte değişme göstermiş, eğitimin amacına odaklanan bir kavram haline dönüşmüştür. Günümüzdeki anlamıyla yönetim süreçlerinin tamamlayıcısı olarak, öğretimin geliştirilmesini hedeflemekte, bunu eğitimsel-öğretimsel liderlik

ile gerçekleştirmektedir. Böylelikle eğitim kurumlarındaki verimlilik ve insan kaynağının geliştirilmesi ön planda yer almaktadır. Bu nedenle denetim, eğitimde can alıcı öneme sahiptir, zira yönetim süreçlerinin gözden geçirilmesini ve öneri getirilmesini sağlayarak, eğitim sistemini geliştirir (Taymaz, 2013). Eğitim örgütlerinde denetim birincil olarak amaçlara ulaşmayı sağlar. Kamu yararı için davranışların kontrol edilmesi, bu amaçların gerçekleştirilmesinde doğru olan uygulamaları bulmayı hedefler (Bursalıoğlu, 2021, s. 127). Yönetimsel kararlara ilişkin yapılan etkinliklerin amaca uygunluğunun tespitini anlamaya dönük yapılan tüm çalışmaları kapsayan denetim, yönetimin mutlaka olması gereken halkalarından biridir (Uluğ, 2013). Böylece okul yönetiminin de önemli bir ögesidir ve buradaki amacı eğitim ve öğretimdeki amaçlara en uygun değer ve uygulamaları bulmaktır (Bursalıoğlu, 2021, s. 126-127).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve bunların gerçekleşme düzeyinin öğrenilmesi önemlidir. Örgütlerin denetime olan ihtiyacı ve onlara sağladığı önemli faydalar, onu vazgeçilmez yapmakta ve etkili yapılmasını gerektirmektedir (Başar, 2000, s. 9). Eğitim denetiminde çağdaş yaklaşım, gelişmenin merkezine insanı koyarken, en iyi örgütsel amaca ulaşabilmek için de diğer yapısal araçlara odaklanır; öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen tüm bileşenleri birarada düşünür. Bu durumda yenilikçi stratejilerle süreci geliştirmeyi ve süreç liderliği ile çalışanları motive edici bir rol üstlenmeyi hedefler (Burgaz, 1995; Uluğ, 2013). Çağdaş yaklaşımlardan biri olan yapılandırmacı eğitim kuramında öğretmenler aktif öğrenenlerdir ve yaptıklarına ve deneyimlerine uygun şekilde kendi anlamlarını yapılandırma ihtiyacı içindedirler. Denetici ise öğretmeni eleştirel sorgulamaya ve uygulama üzerinde düşünmeye sevk ederek bilginin yapılandırılmasını destekler (Zepeda, 2016, s. 181). Denetimde anlayışı değiştiren bu yaklaşımda denetim öğretmene kendi bireysel ve zihinsel yeterliklerini keşfedebileceği bir ortamın sunulması zorunluluğunu getirir (Göksoy & Dinç, 2021, s. 197). Öğretim uygulamalarını kesintisiz şekilde geliştirmek amacıyla öğretmenlere mesleki gelişim sağlayan denetim sistemi, öğretmenin kendisini öğretimsel anlamda tanımasına ve böylece öğretmen uygulamalarını anlamaya, yansıtmaya ve iletmeye

yardımcı olur (Ünal, 2018). Bu nedenle eğitim denetmeni eğitimdeki süreçleri iyi bilen, geliştirip yönlendiren bir eğitim lideri niteliği taşıması gerekmektedir (Uluğ, 2013). Tarihsel gelişmede öğretim süreçlerine bakıldığında çoğu mevcut denetim uygulamasının öncelikle müfredata ve öğretime baktığı; öğrencinin neyi, nasıl öğrendiği ve diğer yıl için neler gerekeceğini yıl sonu raporlarıyla ortaya koyduğu görülür (Aseltine vd., 2015, s. 11-12). Böylelikle denetim, eğitsel faaliyetlerle birlikte eğitim hedeflerine ulaşılma seviyelerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesi amacını gerçekleştirmiş olur (Başar, 2000, s. 2-3). Bu yönüyle denetim, amaçlı bir faaliyettir. Denetimin etkililiği bu amaçların bilinmesine ve tanınmasına bağlıdır. Etkililik, denetim hedeflerine ulaşmakla ve denetim ilkelerine uyumlulukla mümkün olabilir. Bu nedenle; demokratiklik, planlılık, amaçlılık, açıklık, bütünlük, durumsallık, süreklilik ve bireysel farklılıklarda özenli olma ve iyi bir iletişim zemini oluşturmak biçimindeki denetim ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır (Gökçe, 1994).

### **Denetimin Kuramsal Gelişimi**

Kuramlar bilimin olaylara sunduğu genel açıklamalardır ve bilimin nihai amacını oluşturur. Kuramlar davranışlardaki kararları tanımlayan ve açıklayan birbirine bağlı bir dizi kavram, genelleme ve varsayımlar bütünüdür. (Hoy & Miskel, 2020, s. 4). Kuramlar davranışı yönlendirerek, gerçeğin bulunmasına yardım eder, uygulamacıyı aydınlatır, stratejik ve akılcı davranışa imkan verir (Aydın, 2000 s. 30, Bursalıoğlu, 2021, s. 31). Aynı zamanda kuram uygulayıcıya sorun için analitik düşünüp, çözümlenebilecek önemli yönleri ortaya çıkaracak bir desteği sağlar (Hoy & Miskel, 2020, s. 4-5). Tarihi gerçeklikler denetim kuramlarının gelişimine öncü olmuş, denetim tarihinin neredeyse başlangıcından günümüze kadar denetim, eğitimin kaliteli olması ve iyileştirilmesi amacına hizmet etmiş ve bu amaç önemli ölçüde tutarlılık göstermiştir (McKean & Mills, 1965). Denetimin gelişimsel süreci eğitim yönetiminin tarihsel süreciyle paralel bir seyir göstermektedir. Eğitimde denetim teori ve uygulamada, bulunduğu dönemler itibarıyla sosyal ve felsefi gelişim göstermiş ve ekonomik, politik olaylardan etkilenerek gelişme göstermiştir. Denetim tarihinin, tarihteki toplumsal davranışlar ve eğitimsel gelişmelerden oluştuğu görülmektedir (Glanz, 1994). Alfonso ve

diğerleri (1975), bir örgütün tarihsel gelişimini, örgütün felsefesinin geliştirilmesinde ve uygulanan denetim tarzının oluşmasında etkili bir güç olarak görmektedir. Lucio ve McNeil (1962) ise, geçmişteki düşünce ve uygulamaların denetimin doğasını anlamamıza yol açacağı için denetimin tarihi bilgisine ihtiyaç duyduğumuzu belirtmiş, bu anlayıştaki yaklaşımın günümüzdeki denetim faaliyetlerine de yoğunlaşmayı sağlayacağını ifade etmiştir.

Tarihi ilerlemeyle birlikte eğitim denetiminin kuramsal gelişimlerini ve yarattığı etkilerini bilmek, denetimin bugününü anlamayı kolaylaştıracak ve geleceğe dönük gelişmeler için görüş kazandıracaktır. Tarihteki tecrübeler ancak felsefi etkilerle birlikte güçlü araştırmalarla ortaya çıkan temel ilke ve olgularla birleştiğinde çözümlere temel oluşturur. Denetimin felsefi gelişimi de birçok değişimden geçmiştir (Burton & Brueckner, 1955). XIX. yüzyıla kadar denetim geçmişe dönük kalmış, gelişme gösterememiştir. Başlangıçta teftiş ve okulları denetleme yetkisi din görevlileri ve özel meslekten olmayan heyetlere verilmiş, deneticiler, öğretmenleri, ders kitaplarını ve öğrencileri denetleme görevine odaklanan idari müfettişler olarak davranmışlardır. Ortaya çıkan bu sistemle toplumun eğitimi doğrudan teftiş ve denetleme hakkını kullandığı görülmüş, yetersiz görülen öğretmenler işten çıkarılmıştır (Alfonso vd., 1975). Böylece öğretmenler, idari ve özel denetçiler aracılığıyla belirlenmiş yöntemleri zoraki yerine getiren ve bunu yerine getirmesi için yakın teftiş edilmesi gereken araçlar olarak görülmüşlerdir (Lucio & McNeil, 1962). Alan başlangıçta okul yönetiminin bir parçası olarak kabul edilmiş ve teftişle aynı anlamı taşımıştır (Gwynn, 1968). Ancak yirminci yüzyılın başında, denetim görevi yönetsel farklılık özelliğiyle de olsa yerel okul personeline devredilmiştir (Alfonso vd., 1975). Denetimin bu tarihsel gelişimi, çağdaş denetimdeki birçok zorluğu ve güçlüğü açıklar. Teftiş olarak denetim kavramı, gelişim döneminin doğuşundan getirdiği mirastır (Burton & Brueckner, 1955). Denetimin dünyada kuramsal gelişim dönemleri izleyen bölümde sunulmuştur.

### **İlk Gelişim Dönemi (1600-1920’li yıllar)**

Amerika kıtasında eğitimin gelişimindeki tarihi değişiklikler denetimin ortaya çıkışı ve gelişmesindeki etkili değişmeyi göz önüne sermektedir (McKean & Mills, 1965). En erken

dönemde teftiş kavramının ortaya çıkması Massachutes Okul Yasasında görülmektedir (Oliva & Pawlas, 2004). Massachusetts Körfezi Kolonisi Genel Mahkemesi (yasama organı) 1654'te kasaba seçmenlerinin belirli dini ve ahlaki niteliklere sahip öğretmenleri güvence altına alması gerektiğini belirtmekteydi. Teftiş ya da denetimden hiç bahsedilmeyen bu yasaya benzeyen uygulamalar diğer kuzey doğu ülkelerinde de bulunmaktaydı. Teftiş ise; 1700'lerin başında öğrenci başarısını denetlemek amacıyla özellikle 1709'da Boston'da, vatandaşlardan oluşan komitelerin belirlenmesiyle ortaya çıkmıştır (Burton & Brueckner, 1955). Bu dönemde eğitim denetimi, kilise ve topluluk liderlerinin denetim rollerini yerine getirdiği, teftiş niteliğinde olmuştur. Bu liderler daha çok birden fazla okula ve topluluğa hizmet etmişlerdir (Blumberg, 1974). Sanayi döneminde Amerika'ya yapılan göçler nedeniyle toplumda ve eğitimde uzun dönemli değişimler yaşanmış, bunun sonucunda eğitim denetimi, kilise ve topluluk liderlerinin yaptığı faaliyet olmaktan çıkıp, okul yöneticilerinin alanına geçiş sağlamıştır (Ingle & Lindle, 2019, s. 17). 19. yüzyılda, denetici müfettiş niteliğiyle daha çok okulun koruyucusu ve meslek komitelerinin talimatlarının uygulayıcısı konumunda görülmüştür (Alfonso vd., 1975). Dönemin denetime hakim olan görüşleri, teftişe önem verilmesi, otorite ile birlikte otokratik yönetim, komitenin belirlediği standartlara uygunluk etrafında toplanmıştır (Sullivan, 1980, s. 8-9).

### **Bilimsel Yönetim Dönemi (1920- 1930'lu yıllar)**

Bilimsel yönetim yaklaşımının yönetim alanında tüm dünyada etkili olmasıyla birlikte denetim de bundan etkilenmiştir. 1930'larda Amerika'daki sanayi ve işletme kuramı işyerindeki verime odaklanmış, bunun anahtarı olarak da işçi verimliliğine yönelmiştir. Benzer teorilerin öğrenilmesi denetimi de etkilemiş, grup dinamiği, demokratik liderlik ve insan ilişkileri kavramları yükselmeye göstermeye başlamıştır (Wiles & Bondi, 2004). Amerikalı eğitimci Franklin Bobbitt, bu yönetim anlayışını eğitim denetimine örgüt ilkelerini uygulayarak gerçekleştirmeye çalışmıştır. Okul denetimine uygulanan bu ilkeler en iyi öğretim yönteminin bulunmasını ve eğitimde uygulanması zorunluluğunu getirmekteydi. Öğretmenlerin mesleki becerilerinin istenilen en yüksek seviyeye gelmesini sağlayacak asıl sorumlu denetmen olarak görülmektedir (Aydın, 2000, s. 13). Bilimsel yönetim denetici ve öğretmen arasındaki ilişkiyi

geliştirmiştir. Deneticinin öğretmeni bireysel ve keyfi bir yönlendirme yerine, bilimsel yasalara dayalı ve net olarak belirlenmiş yeterliklere göre değerlendirmesi ve öğretmenle iş birliği halinde hareket etmesi gerekmektedir (Lucio & McNeil, 1962). Bilimsel yönetim yaklaşımı eğitimde amaçların unutulmasına bir karşı duruş girişimi içermektedir. Bu nedenle yaklaşım, eğitimin amaç ve süreçlerini keskinleştirerek bunları öğretmenle uygulamayı amaçlamıştır (Bursalıoğlu, 2021, s. 127).

### **İnsan İlişkileri Dönemi (1930- 1950'li yıllar)**

1930'lu yıllarda eğitime yönelik eleştiriler denetimi de etkilemiş, denetimin ana amacını yapmaktan uzak olduğu görüşleri hakim olmuştur (Leeper & Wilhelms, 1969). Ancak 1940'lı ve 1950'i yıllarda, denetimin sınıf içi gözlem yapılarak öğretimi geliştirmeye de katkı sağladığı anlayışı ortaya çıkıp, bu fikir yükselişe geçince (Sullivan & Glanz, 2015), denetime bakış olumlu hale gelmiş ve denetim gelişmiştir. Bu dönemde eğitimde araştırma, deney ve bilimsel yöntemin kullanımı denetime katkı sağlamıştır. Başarılı bir denetçi işbirlikli yöntemleri demokratik yöntemle kullanarak, öğretmenleri geliştiren ve çok iyi nitelikte bir eğitim lideri olarak konumlandırmıştır. Bu dönemde grubun demokratik şekilde yönetilmesi, çalışmaların iyi şekilde düzenlenmesi, onlarla iş birliği ile, onların öğretim gücünü artırmasına yardım etmesi deneticinin liderlik konumunu belirlemiştir (Gwynn, 1968). Böylece öğretmenlerin etkili öğretim yapması için, onların duygu ve düşüncelerini önemsemek gerektiği ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 2021, s. 137). Bu yüzden de deneticinin liderlik özelliği göstermesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bu dönemde denetimin bütüncül bir tutum sergilediği anlaşılmaktadır (Aydın, 2000, s. 14-15).

### **Kuram Hareketi Dönemi (1950-1970'li yıllar)**

1950'li yıllarda bilimsel ve demokratik denetim başarılı şekilde devam eden (Sullivan & Glanz, 2015) savaş sonrası bu dönemde, 1950'lerin ortalarına kadar, iş birliği veya meslektaşlık işlevi önemsenmeye devam etmiştir. Deneticiler beraber çalıştıkları kişilerin gelişimine; iş birliğiyle problem çözme, grup denetimi ve müfredat geliştirme gibi öncelikle yöntemlerle katkı sağlamışlardır. Bu dönemde yine, geçmişten gelen deneticinin değerlendirici

ve yardımcı rolleri arasında sürekli bir çatışma durumu devam etse de insan ilişkilerini çalışmalarının önemli bir etkeni olarak görmüşlerdir. Bilimsel ve toplumsal gelişmelerle birlikte okulun değişim aracı olarak görülmesi deneticinin de rolünün artmasına yol açmıştır. 1960'lı yılların sonuna gelindiğinde ise, denetimde kuram ve uygulamada farklılıkların çoğaldığı gözlenmeye başlamıştır (Nolan & Hoover, 2011). Ancak, sosyal bilimlerin çoğu alanıyla birlikte eğitim yönetimine de etkisi olan mantıksal pozitivistten kaynağını alan kuram hareketi, bu dönemde baskın hale gelmiş, denetimin şeklinin de araştırmaya dayanan kuramsal bilgi temelinde yapılmasına ve yayılmasına ön ayak olmuştur (Beycioğlu & Dönmez, 2009). Böylece denetim, 1960'lı yıllardan itibaren yerini liderlik anlayışında denetim biçimine dönüştürmüştür, daha belirgin tanımlanıp yayılmıştır. Böylece, denetimde; hedef geliştirme, denetimin iş birlikçi ve demokratik biçimlerini genişletmek, sınıf içi öğretimi modernleştirmek ve mesleki liderlikle eğitim araştırmalarını desteklemek alanlarında liderlik yapılmasına yoğunlaşmıştır (Sullivan & Glanz, 2015).

### **Klinik Denetim Dönemi (1970-1980'li yıllar)**

1960'ların ortalarında ve 1970'lerin başlarında eğitim araştırmalarına verilen destekler, deneticilerin gelişimine de katkı sağlamıştır. Bu gelişmelerin etkisiyle deneticiyi, öğretmenle arasında güven oluşturan, öğretmeni ve öğretimi geliştirme amacıyla olan entelektüel bir meslektaş olarak gören klinik denetim uygulanmaya başlamıştır (Wiles & Bondi, 2004). Klinik denetim, belirli bir öğretmen veya öğretmenler grubu ile grup ya da bireyler olarak belirli öğrenciler arasındaki etkileşimi içerdiği için Cogan (1973, s. 9) klinik denetimi; öğretmenlerin sınıf içi gelişimlerini güçlendirmek amacıyla tasarlanmış mantıksal temel ve uygulama olarak tanımlamıştır. Klinik denetim, eğitimin ancak öğretmen ile denetici arasındaki kurallarla çerçevelenmiş ve resmi iş birliği aracılığıyla ilerleyebileceği varsayımıyla temellendirilmiştir (Sullivan & Glanz, 2015). Bu yaklaşımda deneticinin öğretimin ilerlemesi ve öğretmenin kişisel becerilerini geliştirilmesi en önemli ve öncelikli görevidir (Sergiovanni & Starratt, 2002). Cogan ve Goldhammer tarafından geliştirilen klinik denetim, deneticiyi öğretmenle iş birliği yapıp, onu geliştiren bir yardımcı olarak görmekte, deneticinin değerlendirici görevini görmezden

gelmektedir. Ancak bu yaklaşım görevde olan deneticilerin hem öğretmeni değerlendiren hem de öğretmeni geliştiren rolleri arasında çatışma yaşamalarına neden olmuştur (Nolan & Hoover, 2011).

### **Postmodern Dönem (1980'lerden 2000'li Yıllara)**

1980'lerin başında, kamu eğitimine yönelik yoğun eleştiriler yapılmış, eğitimin bürokratik olması ve öğretmen, ebeveyn ve öğrencilerin gelişimine yardımcı olmadığı karşı görüşleri çıkmıştır. Bu eleştiriler okul denetiminde değişimlere yol açmış, bürokratik denetimin olumsuz yönlerini geliştirmek amacıyla 1980'lerin başında çeşitli öğretim becerilerini kapsayan gelişimsel denetim, 1980'lerin sonuna doğru da dönüşümsel liderlik anlayışları ön plana çıkmıştır (Sullivan & Glanz, 2015).

Özellikle 20.yüzyılın son çeyreğinden itibaren haberleşme, bilgi işlem teknolojileri ve uluslararası rekabetteki değişimler örgüt ve yönetim kuramlarında değişikliklere yol açmış, yeni adıyla post modern kuramlar olarak gelişmeye başlamış, denetim de bu gelişimlerden etkilenmiştir (Sağır, 2021). Postmodernizm, kültürlerin homojen olmadığını, bilginin bağlamsal olarak zamanla değiştiğini kabul eder. Eğitimcilerin, bilginin çoklu bakış açıları, değerleri ve deneyimlerini bir arada sentezleyip geliştiği dolayısıyla yapılandırılmış olduğunu bildirir. Postmodernizmde, deneticinin ise, farklı grup ve bireylerin farklı çeşitte yardım duyacağını, değişik sınıflarda ayrı uygulamalar yapılması gerektiğini bilmesi gerekir. Değişimin sürekliliği ve etkilerinin bilinmezliği nedeniyle öğretmenlerden ve diğerlerinden sürekli geri bildirim alınmasını vurgular (Glickman vd., 2014, s. 354-355). Bu dönemde gelişimsel anlayışıyla denetim, herkes yerine, bireyin niteliğine yönelik, bireye özgü yapılmaktadır. Öğretimin denetimi grup çalışmalarıyla öğretmenle iş birliği halinde uygulamaya dönüşmüş, denetici değişim lideri haline gelmiştir. Öğretmen denetiminde eylem araştırması, yansıtıcı bir denetim olgusu gibi yöntemler kullanılmaktadır (Beycioğlu & Dönmez, 2009). Dönemde sınıf ortamı ve öğretim alanları, öğrencilerin sınıfta yaptıkları gözlemlere odaklandı. Sınıftan alınan veriler geribildirim veya değerlendirici-öğretmen görüşmeleri öğretimin iyileştirilmesi konusunda ortak bir anlayış oluşturma fırsatı sağlamıştır. Görüşmeler aynı zamanda güçlü yönlerin

doğrulaması, geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesine destek sağlanması ve sınıf içi davranışların öğretim değişiklikleri için veriye dayalı nedenleri sunma fırsatı sağlamıştır (Ponticell vd., 2019, s. 256).

### **Denetim Modelleri**

Denetimin kuramsal gelişimiyle birlikte, eğitim ve öğretimin geliştirilmesi amacıyla çeşitli denetim modelleri tarihle birlikte gelişmiş ve etkili olmuştur. Her bir model kendi zamanının kuramsal dönemine özgü nitelikler taşımakta, dönemin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bu yönüyle denetim modelleri nitelikli eğitime ulaşmaya hizmet etmiş, eğitimde verimliliği artıracak en iyi denetimin arayışı içerisinde olunmuştur.

### **Bilimsel Denetim**

Bilimsel denetim, bilimsel yönetim anlayışının eğitim yönetimi ve denetimini etkilemesiyle ortaya çıkmıştır. İlk olarak da örgüt ilkelerini okul denetimine uyarlayan, eğitimci Franklin Bobbitt tarafından geliştirilmiştir. Okul denetimine uygulanan örgüt ilkeleri, en iyi öğretim yöntemlerine ulaşılması ve uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarır (Aydın, 2000, s. 14). Bilimsel denetim döneminin önemli kavramları motivasyon ve verimlilik. Yaklaşımın temeli, okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve kurumsal verimliliğe ulaşılabilmesi için, öğretmenlerin motivasyonuna ve öğretim programlarının tam uygulanmasına bağlı olmasıdır. Denetim faaliyetleri önceden belirlenmiş temel kurallara göre işlevsel yapıda olmalı ve okulu belirlenen amaçlarına göre etkili hale getirmelidir (Akan, 2021). Eğitimde bilimsel denetim, öğretmenliğin uzmanlaşmasına, mesleğin uygulanmasında zorunlu olan standartların belirlenmesi ve bunlara uygun davranılması gerekliliğini sağlaması bakımından oldukça önemli katkılar sağlamıştır. Böylece öğretmenlere standartlara göre davranma şartı konusunda bilinç getirmiştir. Bu yaklaşımla öğretmenin hangi düzeyde standarda sahip olduğunun belirlenmesi ve sınıftaki gelişime olan etkisi hakkında önemli katkı getirecektir (Aydın, 2020, s. 23).

## **Öğretimsel Denetim**

Öğretimsel denetim, eğitim kurumunda bulunan değişik eğitim gruplarının ortaya koydukları uzun bir süreci belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Yaklaşımın temel amacı, denetici ve öğretmenin iş birliğinde, kaliteli öğrenme ortamının oluşturulması için, eğitim boyunca öğretmene destek vermektir. Öğretimsel denetimin özünde, denetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki iş birliği ve hepsinin bu iş birliğine aktif katılımı yer almaktadır (Aydın, 2020, s.36). Harris (1963, s. 5-14), öğretimsel denetimi, öğrencinin öğrenmesine etkisi olan, okulun temel öğretim amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak için okuldaki tüm sorumlular tarafından okul işleyişini sağlamak ve ilerletmek amacıyla yapılan faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır. Öğretim denetimi, etkileşimi, problemlerin tümüyle üstesinden gelmeyi, büyüme ve ilerlemeyi, öğretmenlerin yeteneklerini iyileştirmeyi sağlar. Öğretim denetiminde, öğretmen değerlendirmesi, mesleki gelişim, denetim ve bunun dışındaki çabalar mükemmel bir bütünü oluşturur (Zepeda, 2013). Öğretimi ve okul başarısını artırmayı amaçlayan öğretim denetimi, öğretmen gelişimini, öğrenci başarısını ve eğitimde eşitliği sağlamak için, eğitimciler arasındaki işbirlikçi ve demokratik çalışmayı gerektirir (Glickman vd., 2014, s. 230). Çağdaş bir denetim uygulaması olan öğretimsel denetim, deneticinin çoğunlukla rehberlik, yön verme ve danışmanlık rolleri üstlenmesini gerekli kılar. Öğretimsel denetim bu görevin nasıl yerine getirileceğini tam olarak açıklayamasa da çağdaş denetim yaklaşımlarının ilerlemesine oldukça yarar sağlamış olduğu açıktır (Akan, 2021).

## **Klinik Denetim**

Klinik denetim, denetim faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmek için, özellikle öğretimde gözlem yapmaya, iş birliğine, planlamaya, inceleme ve öğrenmeye dönük faaliyetlerin tümüdür (Başar, 2000, s. 18-19). Goldhammer (1969) klinik denetimi, hem bir yöntem hem bir model olarak tanımlar. Denetim sürecinin başarıya ulaşmasında iş birliği, açıklık, öğretmen ihtiyacı ve davranışına dönük yönelmenin önemli olduğunu belirtir (Goldhammer, 1969, akt. Zepeda, 2013). Klinik denetim, sınıf ve öğretim ortamının değerlendirilmesinde öğretmen iş birliğiyle gerçekleştirilen bir süreç, yaşam şekli, kültürel bir yapı niteliği taşır (Sergiovanni, 1982).

Öğretmenin sınıf öğretiminin geliştirilmesini amaçlayan klinik denetimde, temel bilgi sınıf içerisinde, öğrenme öğretme sürecinde öğretmen ve öğrencilerin sınıf çalışmalarından elde edilir. Öğretimin geliştirilmesi için bu veriler öğretmen ve öğrencilerin öğretimle ilgili algıları, inançları, tutumları ve bilgileriyle bütünleştirilir (Cogan, 1973, s. 10-12). Bu yönüyle klinik denetim analiz sırasında öğretmen ve denetici arasında yüz yüze etkileşimi içeren bir öğretimsel denetimdir (Goldhammer vd., 1980, s. 32-44). Kliniksel denetim, öğretme başarısının net, açık, ayrıntılı ve karmaşık bir analizini temel yöntem olarak kullanır. Ana amaç, öğretme faaliyetlerinin algılanması ve eleştirisi sırasında tarafsızlığın sağlanması ve eleştirinin kabulü ile öğretimin etkinliğini geliştirmektir (Aydın, 2000, s. 40). Planlama, gözlem ve geri bildirim basamaklarından oluşan (Aydın, 2020, s. 42) klinik denetim, öğretmenlerin gelişimine ve ilerlemesine katkı sunar (Zepeda, 2013).

### **Sanatsal Denetim**

Sanatsal denetim anlayışının öncülerinden birisi de Eliot W. Eisner'dır. Sanatsal denetim, sınıfta ortaya çıkan önemli detayların değerlendirilebilmesini sağlayan, bunun için deneticinin anlayabilme, hassasiyet ve bilgisi doğrultusunda, gözlemlerini öğretmene etkili ve duyarlı bir dille açıklayabilmesine dayanan denetim anlayışıdır (Yılmaz, 2004). Öğretime yönelik sanatsal yaklaşımın etkisinin sanatsal denetim kavramının gelişmesine yol açtığı ileri sürülebilir (Kapusuzoglu & Dilekçi, 2017). Eisner (2017), öğretme etkinliğini bir sanat olarak görmekte, eğitimin öğretmenin öğrencisiyle etkileşimli yapıldığı, sadece belirlenmiş görevleri içermeyen, estetik bir faaliyet olduğunu belirtmektedir. Sanatsal denetimde deneticilerden ayrıntıları görebilen öğretim uzmanı olması istenilmektedir (Uğurlu, 2013). Eisner'a göre sanatsal öğretim öğrencilerde keşfetmeyi ve risk almayı sağlayarak öğretimi geliştirir. Öğretimde sanatın ortaya çıkması için de öğretmenin de keşfetme ya da yenilik yapma serbestliğine ve bunu yapabilecek kapasiteye sahip olması gerekir (Aydın, 2020, s. 23-24). Sanatsal denetimde gelişen öğretmenler, meslektaşlarına göre mesleki güç ve aynı amaçlar için sorumluluk ve benzer uğraşının paylaşılması ve iletişim açısından diğer öğretmenlerden farklılaşırlar (Uğurlu, 2013).

### **Gelişimsel Denetim**

Carl Glickman tarafından geliştirilmiş olan gelişimsel denetim yaklaşımında, deneticinin öğretmenin gelişimsel düzeyini incelemesi ve bu gelişim seviyesine yaraşır bir denetim faaliyeti gerçekleştirmesi esas alınır. Bu yaklaşımla, denetimi öğretmende korku yaratmayan, öğretmen ihtiyacına en uygun bir süreç olmasını sağlamak amaçlanır (Aydın, 2020, s. 46-48). Gelişimsel denetimde başarı, deneticinin bir öğretmen ya da bir grup öğretmenin öncelikle kavramsal düzeyini saptayıp, ona uygun denetim yaklaşımını seçip, uygulayabilme kapasitesine bağlıdır (Zepeda, 2013). Gelişimsel denetimde önemli bir etken denetleyicinin öğretmeni denetleme yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar; yönlendirici kontrol, yönlendirici bilgilendirme, işbirlikçi veya yönlendirici olmayan şekilde dört kısımdan oluşur. Bu yaklaşımlardan öğretmene en uygun olanını seçerken, öğretmenin uzmanlığı, mesleki bağlılığı, yetişkin gelişim düzeyleri, sorunun çözümüne ilişkin sorumluluk ve durumun önceliği dikkate alınmalıdır (Glickman vd., 2014, s. 230). Bu modele göre yaklaşımlar; öğretmen başarılı ise; yönlendirici olmayan, orta düzeyde gelişim gösterirse işbirlikli (denetmen-öğretmen iş birliği), tecrübesiz ve sorun yaşayan öğretmene ise, yönlendirici bilgilendirici, problemlerine acilen çözüm arayana ise yönlendirici kontrol şeklinde uygulanır (Akan, 2021).

### **Farklılaştırılmış Denetim**

Farklılaştırılmış denetim Glatthorn (1984) tarafından geliştirilmiş, öğretmenin gelişimi için diğerlerinden farklılaşan bir model olarak sunulmuş bir yaklaşımdır. Glatthorn (1984, s. 62) farklılaştırılmış denetimi; öğretmenlere hangi tür denetimi almak istediklerini seçme şansı tanıyan, deneticinin gayretini de en önemli görülen yere odaklanmasını sağlayan, farklı bir denetim olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda denetim uygulamaları öğretmenin statüsüne ve yeterliğine göre farklılaşır (Aydın, 2020, s. 46-48). Farklılaştırılmış denetim faaliyetleri; klinik denetim, işbirlikçi mesleki gelişim, kendi kendini yöneten gelişim ve yönetsel izleme şeklinde dört değişik yaklaşım seçeneği sunar (Glatthorn, 1984, s. 11-13). Farklılaştırılmış denetimin en önemli özelliği öğretmen ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmasıdır. Bu yaklaşımda deneticinin görevini yönetim politikasını yerine getirmek amacıyla değil, deneticinin zaman ve

çabasına oldukça ihtiyacı olan öğretmenlere odaklanmalarına fırsat tanınmasıdır (Zepeda, 2013). Farklılaştırılmış denetimde sistemin yapılandırılması için; mesleki kültür, destekleyici çalışma koşulları, kolaylaştırıcı yapılar ve kapsamlı hizmetler gibi unsurlar gerekirken (Aydın, 2020, s. 63-66), öğretmenlerin faal katılmasıyla denetici, müdür, meslektaş ve öğrenci gibi bir gruptan geri bildirim alınarak öğretmen gelişimini sağlamaktadır (İlğan, 2008). Farklılaştırılmış denetim uygulamasında, etkili liderlik niteliği taşıyan ve işine adanmış olan yöneticilere gereksinim duyulmakta, günlük iş yoğunluğu dışında yenilikçi uygulamaya direnç gösteren yöneticiler bu yaklaşıma sıcak bakmamaktadır (Ünal, 2018).

### **Örgüt Yapıları**

Örgütsel etkinliklerin var olma felsefesini oluşturan yapı, örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin önemli bir birleşimidir. Bu özelliğiyle örgütsel yapı, örgütsel faaliyetlerin bölümlendiği, örgütlendiği ve koordine edildiği bir yol ya da yöntemdir (Ahmady vd., 2016). Örgütsel yapı, insanların faaliyetlerini hangi biçimde düzenlediklerini ve örgütsel hedefler için kaynakları ne şekilde kullandıklarını kontrol edilmesini sağlayan resmi görev ve yetki ilişkileri sistemidir. Örgütsel yapının temel amacı kontroldür: insanların örgütsel amaçlara ulaşmak için eylemlerini koordine etme şeklini kontrol etmek ve insanların hedefe yönelik motive olmasını sağlamak için kullanılan araçları kontrol etmek. Organizasyonların büyümesi ve farklılaşması yapıyı da aynı şekilde değiştirmektedir. Örgütsel yapı, örgütsel tasarım ve değişim süreciyle yönetilebilir (Jones, 2013). Mintzberg (2015, s. 20)'e göre örgüt yapısı; ana temeli koordinasyon ve işbölümü olan, en açık haliyle iş gücünün nitelikli görevlere bölümlendiği ve devamında görevler arasında koordinasyonun sağlandığı çözümlerin toplamıdır. Mintzberg'e göre yapının temel unsurlarını oluşturan ve örgütün bütünlüğünü sağlayan yapışkan görevindeki beş koordinasyon merkezi şunlardır: Karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin standardizasyonu, ürünlerin ve çalışanların becerilerinin standartlaştırılması. Örgüt yapıları, amaçlardan, stratejilerden, çevreden, teknolojiden ve organizasyon boyutlarından etkilenebilir. Bu boyutlar örgüt için çok önemli bir konumdadır, örgütün bütünü açıklar ve örgüt ile çevresi arasındaki durumu gösterir. Örgüt boyutunu oluşturan yapısal

değişkenler sayesinde örgütün içsel, kendine özgü özellikleri görülür. Kuruluşların ölçülebilme ve yapı özelliklerinin karşılıklı kıyaslanabileceği bir temel sağlar. Karmaşıklık, formalite ve merkezileşme gibi içerik değişkenleri bu yapısal değişkenleri etkiler ancak örgütü ve yapısal değişikliklerin olduğu ortamı gösterebildikleri için oldukça önemlidir (Ahmady vd., 2016).

Tüm örgütler farklı boyutlardan oluşmaktadır. Örgüt yapısına yönelik değişik şekillerde boyutlandırmalar yapılmıştır. Yapı boyutlarındaki bu yorumlamaların, uzmanlaşma, biçimselleşme, standartlaşma, denetleme gibi örgütün temel yönetim sistemiyle ilgili süreci yürüten boyutlar olduğu söylenebilir. Bu boyutlar örgüt modellerinin oluşumunu etkilemektedir (Küçükçayır, 2020, s. 75). Bursalıoğlu'na (2021) göre örgütler; amaç, yapı, süreç ve iklim (hava) boyutlarından oluşmaktadır. Amaç boyutuyla örgütler farklı nitelikte amaçlara sahip olabilir. Daft'a (2015, s. 55-59) göre kesin ve ölçülebilir nitelikte olan operasyonel amaçlar, orta kademeye ait taktiksel amaçlar, geleceğe yönelik üst yönetimce belirlenen stratejik amaçlardır. Bunun yanında örgüt, verimliliği artırma, madde ve insan kaynağını kontrol altında tutabilme, çatışmayı azaltma gibi amaçlara sahiptir. Yapı boyutu örgütün anatomisiyle karar verme ve üyelerinin kararlarını etkileme, hiyerarşi, rol ve statü gibi nitelikleri içerir (Bursalıoğlu, 2021, s. 21-25). Yapı amaca ulaşmada örgütlenmeyi; iş ve işlemlerin bölümlenmesi, ast-üst yetki ve sorumlulukların kurulmasını sağlar (Balci, 2005). Örgütsel yapının esas noktası, biçimsel talep ve sorumluluklar, bürokratik rollerdir. Bürokratik beklentilerden örgütsel roller ortaya çıkar. Roller, statü ve görevler de güç ve statüye göre biçimsel otorite hiyerarşisine göre düzenlenir. Karar vermeyi yönlendirmek ve örgütsel rasyonelliği güçlü kılmak için kural ve düzenlemeler konulur. İşbölümü uzmanlaşmayı sağlaması nedeniyle yapılır (Hoy & Miskel, 2020, s. 83). Süreç boyutu, örgüt amaçları için farkında olarak geliştirilmiş yapının çalıştırılmasına yönelik faaliyetleri içerir. Örgütün alt bileşenlerinden olan yönetim süreci örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlar, bu nedenle süreç boyutu yönetim süreçlerini kapsamaktadır (Bursalıoğlu, 2021, s. 24; İlğan, 2021). Örgütün diğer boyutu olan iklim ise örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ya da ortamdır. Dolayısıyla örgütsel yaşama yönelik; inanma, güvenme, açıklık ve içtenlik, yardımlaşma, katılma, doyum ve beklenti gibi olguların düzeyini yansıtır (Varol, 2015).

## **Örgüt Yapısı Modelleri**

Örgütler, faaliyetlerini biçimlendirebilmek amacıyla, hedefler, faaliyet konuları ve uzmanlığa önem vererek kendisine örgüt modeli seçer ve böylece kendini yapılandırır (Efil, 2015, s. 341; İlğan, 2021). Örgütsel yapıda değişik modellerden faydalanılmaktadır. Ancak, her örgüt için geçerli ve işlevsel örgüt modeli bulmak zordur (Efil, 2015, s. 342-344). Örgütlerin çok çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir, aşağıda en yaygın olan sınıflandırmalar ele alınmıştır.

### ***Dikey - Yatay Örgüt Modeli***

En basit örgüt modelini oluşturan dikey örgütlenmede yalnızca emir-komuta zincirinin izlenmesini önerilmektedir. Dikey örgütlenme modelinde iki taraflı büyüme görülmektedir. Dikey boyutlu büyüme yetki devriyle ortaya çıkarken, yatay büyüme işbölümü ve uzmanlaşmayla gerçekleşir (Efil, 2015, s. 419-412). Yatay örgütlenmede ise; görevler temele alınmış, iletişim ve emirler hiyerarşik şekilde yapılanmıştır. Görevin etkili şekilde yerine getirilmesinin önemi, açık ve kesin işbölümüne imkan vermesinden kaynaklanır (İlğan, 2021). İşbölümüyle sorumlulukların paylaşılması olumlu etki yaratırken, eşgüdüm ve denetimi sağlamada zorluklar yaratması zayıf yönünü oluşturmaktadır (Buluç, 2010; Çelik & Hamedoğlu, 2019).

### ***Bürokratik Örgüt Modeli***

Weber'in bürokratik yapı anlayışı bu modelin temelini oluşturur. Max Weber'in bürokrasiye yönelik analizi, modern örgütsel yapı ve işleyişlerine de alt yapı oluşturmuştur. Bu nedenle çoğunlukla tüm modern örgütler Weber'in kuramsal görüşüyle ortaya konulan iş bölümü ve uzmanlaşma, nesnellik, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, kariyer yönelimi gibi özelliklere sahiptir (Hoy & Miskel, 2020). Bunun yanı sıra bürokratik örgütlerde formellik ve merkeziyetçilik dikkati çeken özelliktir (Buluç, 2010). Bürokratik yapılanmaya karşı eleştiri yapılan noktalar ise şunlar olmuştur: modelde yararlı olmayan özelliklerin göz önüne

bulundurulmaması, informel yapının dikkate alınmayışı, bürokratik ilkeler arasında tutarsızlığın oluşu, modelin cinsiyet yönüyle önyargı oluşudur (Hoy & Miskel, 2020).

### ***Mintzberg'in Örgütsel Yapı Modeli***

Mintzberg (2015) etkili örgütlerin kendi durumlarına uygun tasarım ögesi seçtiklerini varsaymaktadır. Mintzberg (2015, s. 30) örgütün kavramsal tanımlamasında, her örgütün beş temel parçadan meydana geldiğini belirtmektedir. Ona göre örgüt; mal ve hizmet üretim birimi, orta kademe, stratejik üst yönetim, teknik yapı ve destek personelinden oluşmaktadır. Gerçek hayatta bu beş bileşik birbirleriyle iletişim halindedir ve aynı zamanda birden çok görevi yerine getirir (Daft, 2015). Mintzberg'in betimlemesini yaptığı beş parça değişik şekillerde birleşerek beş ana örgüt çeşidinin (Daft, 2015) ortaya çıkmasına yol açar; basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlenmiş biçim ve esnek yapı. Her yapısal modelde ayrı bir eşgüdüm düzeni hakimdir. Bu farklı yapılanmalar örgütü beş farklı yöne sevk eden güçlerdir (Mintzberg, 2015).

### ***Modern Örgüt Modelleri***

Modern örgüt modelleri içerisinde birçok yeni örgütlenme modellerini barındırmaktadır. Matris, öğrenen örgütler, yığılım, şebeke, sanal örgüt modelleri gibi örnekler görülmektedir (Kanbur, 2008). Çağdaş düşünce yapıları çoğu örgütü örgütlenmede farklılığa yöneltmekte, katı dikey hiyerarşiden, yatay iş birliğini, yaygın bilgi paylaşımını ve uyumu öne çıkaran esnek ve merkezileşmemiş yapılara doğru değişim gerçekleşmektedir.

Öğrenen örgütler, öğrenen örgütler bireylerin değişim kapasitelerini sürekli artırmayı ve nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğrendikleri örgütlerdir (Senge, 2011). Bu örgütler kurumun sürekli deneme yapması, gelişmesi, yeteneklerini genişleterek sorun belirleme ve çözüme herkesin katılımını iş birliğiyle sağlayan bir yapıdır (Daft, 2015). Öğrenen örgüt olmanın en önemli özelliklerinden biri örgütsel kültürdür. Çalışan herkes aynı vizyonu güçlü bir şekilde paylaştıkları için kuvvetli bir iş birliği bilincini teşvik eder ve güveni geliştirir (Robbins vd., 2013, s. 151-152)

Yığılım örgütler, farklı disiplinlerden bir araya gelen kişilerin oluşturduğu gruplar (yığılım-cluster) sürekli veya geçici biçimde, belli işleri gerçekleştirmektedir (Kanbur, 2008; Kayışkan, 2018). Bu örgütlerde işlerin yapılmasında süreç odaklı hareket edilmesi nedeniyle bir süreç bir ekibin görevi olmuş ve süreç yönetimi bu ekiplerle bütünleşmiştir. Süreçle görevli ekipler (yığılım-cluster) adını almaktadır (Aksay, 2015).

Matriks örgütler, proje yöneticisine formel yetki veren ve böylelikle örgütte dikey yetki yapısına yatay bir yetki hattı eklenmesiyle gerçekleşir. Bu örgütlenme, sosyo teknik sistemlerin gereksinimlerine cevap verme ve organik örgütlere geçiş kolaylığı sağlamada önemli rolü olan bir değişimdir (Efil, 2015). Matriks yapılar ihtiyaç olduğunda takımların oluşturulabilmesi, yeniden ve birbirinden bağımsız görevler tanımlamalarının yapılabilmesi ve dağıtılabilmesi nedeniyle hayli esnektir. Bu yapıda çalışanların karar verme sürecinde etkin olmaları motivasyonu ve performansları yüksektir (Saruhan & Yıldız, 2013, s. 282).

Şebeke Örgütler, dağıtım işletmeleri ve rakiplerle oluşturulan stratejik iş birlikleri ve ortaklıklardır (Kayışkan, 2018). Bu örgütlerin ana özelliği, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan iş ve faaliyetler ile kaynakların tek bir işletmede değil, farklı işletmelere dağıtılmasıdır. Aynı amaçta olan işler ve bunlar için gerekli kaynaklar farklı işletmeler tarafından yürütülmekte ve farklı işletmelerde toplanmaktadır (Tüz, 2001).

Sanal örgüt, çalışanlarının farklı yerlerden çalıştığı, farklı yerlerde bulunan işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretimin bazı bölümlerinde yer aldığı, bilişim imkanları ile sürekli iletişimde bulunan ve tek bir işletme gibi tüketicilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür (İraz, 2014, s. 222). Bu örgütler ağ bilgi sistemlerini kullanarak, kendi güçlerini diğer işletmelerle sanal iş birliği ve örgütlenme şekliyle koordine olurlar. Sanal örgütlerde uyum kapasitesi yüksek, çalışanlar arasında güven hakimdir (Sökmen, 2014, s. 446).

### **Türk Eğitim Sisteminde Örgüt Yapısı**

Eğitim sistemlerinde örgütlenme değişik ülkelere göre farklılaşmaktadır. Bazı ülkelerin eğitim sistemlerini oluştururken katı merkezîyetçi bir tutumla okullarını örgütledikleri

görülmekte iken, bazı ülkelerde ise neoliberal fikirlerin de etkisiyle merkezi olmayan bir anlayışta eğitimde yerel yönetimlere ve eğitim örgütlerine daha çok yetki ve sorumluluk verilmektedir (Çelik & Hamedoğlu, 2019). Başaran ve Çinkır (2013), eğitim örgütleri sıralamasını temel sistem, aracı üst sistem ve üst sistem olarak bölümlenmiştir. Temel sistemlerle üst sistemlerin iletişimi gerçekleştiren örgütler; aracı (mediator) üst sistemlerdir. Aracı üst sistemler, üst sistemlerden gelen iletileri, yönetsel ve eğitsel anlamda alınan kararları temel sistemlere devretmekle görevlidir. Ayrıca kendi yetki sınırlarında yönetsel ve eğitsel kararlar alabilirler; araştırma, soruşturma yapabilirler, temel sistemleri denetlerler (Başaran & Çinkır, 2013). Başaran ve Çinkır (2013), Türk Eğitim Sisteminin örgüt yapısını; üst sistem: MEB merkez örgütü, aracı üst sistem: İl ve ilçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Yurtdışı Eğitim örgütüdür. Temel sistem: eğitim hizmetleri verilen okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim okulları, yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim merkezleri olarak sınıflandırmaktadır (Özkan & Çelikten, 2017).

Ülkemizde eğitim sistemi, okuldan bakanlık merkezine doğru örgütlenmiştir. MEB, eğitim hizmetlerinin planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve denetleme işlerini yürütmeye en yüksek yasal yetkiye sahip; Hükümete ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne karşı sorumludur (Başaran & Çinkır, 2013). Millî Eğitim Bakanlığı'nın temel görevi, bakanlığa bağlı her kademedeki ve türdeki kurumların yönetimine ve öğrencilerin eğitim öğretimine yönelik politikaları belirlemek, uygulamak, denetlemek ve geliştirmektir (Memduhoğlu, 2021). Ülkemizdeki yapılanmaya bakıldığında üst sistemden temel sisteme doğru merkezi, hiyerarşik ve bürokratik bir yapılanma olduğu görülmektedir. Türk eğitim sisteminde karar vermenin üst yönetimde toplanması ve hiyerarşik yapılanması nedeniyle merkezi ve bürokratik model olduğu görülmektedir. Ayrıca otoritenin üstte yoğunlaşarak komuta zinciriyle aşağı doğru yazılı olarak yönelmesi, uygulamaların yönetmelikler doğrultusunda yapılması, bürokratik örgüt yapısının temel niteliklerini taşıdığını göstermektedir (Küçükçayır, 2020).

Millî Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısı ile ilgili en son düzenlemeler 2018 yılında çıkarılan Cumhurbaşkanlığı bir No'lu Kararnamesi ile yapılmıştır. Bu kararnamenin 302. maddesi

MEB'in merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatını; 327. maddesi ise doğrudan taşra teşkilatının yapılanmasını ilgilendirmektedir (Resmî Gazete, 2018). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne göre taşra teşkilatı İl Ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ile okullar ve kurumlardan oluşmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Merkez örgütü bakanlık makamı ve bakan yardımcılarında oluşmaktadır (MEB, 2022c). İl Millî Eğitim müdürlükleri; İl Millî Eğitim müdürü, müdür yardımcıları, şube müdürleri olarak; İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ise İlçe Millî Eğitim Müdürü ve şube müdürleri olarak yönetim basamaklarına bölünmüştür. Tüm birimler bir üstünde bulunan yönetim kademesine ve Millî Eğitim müdürüne karşı sorumludur (Kıral, 2021). Yurt dışı Örgütü ise; Türk Millî kültürünün dış ülkelerde korunması, tanıtılması ve yaygınlaştırılması ile ilgili eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek için oluşturulmuştur. Dış ülkelerin eğitim ve öğretim gelişmelerini izlemek ve ülkemizin eğitim ve bilim çalışmalarını yurt dışında tanıtmak üzere eğitim müşavirlikleri ve eğitim ataşelikleri faaliyet göstermektedir (Memduhoğlu, 2021).

### **Türk Eğitim Sisteminde Denetim**

Türk Eğitim Sisteminde Denetim başlığı altında Türk eğitim sisteminde denetimin tarihsel gelişimi ele alınmaktadır.

### **Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Tarihsel Gelişimi**

Türk eğitim sisteminde denetimin tarihsel gelişimi, Cumhuriyet Öncesi Eğitim Denetimi ve Cumhuriyet Dönemi Eğitim Denetimi şeklinde iki dönem olarak alt başlıkta incelenmiştir.

### ***Cumhuriyet Öncesi Eğitim Denetimi***

Osmanlı İmparatorluğu'nda teftiş kavramı ilk olarak II. Mahmut döneminde 1838 tarihinde kurulan Meclis-i Umur-ı Nâfia tarafından aynı yıl yayınlanan Rüştiye Mekteplerinin açılmasına esas teşkil eden mahalle mektepleri hakkında hazırlanan layihada yer verilmiştir. Bu layihada okullardaki öğretim eksikliklerinin giderilmesi için, öğretmenlerin mesleklesel gelişimine yönelik görevlendirilecek memurlarca teftiş edilmeleri önerilmiştir (MEB, 2022b). İlk kez 1847 tarihli "Sıbyan Mektebi Hocaları Efendilere İta Olunacak Talimat" adlı bir yönetmelik niteliği taşıyan belgede (Akyüz, 2018) "Mekatibi Muin" olarak ilkokullar müfettişliğinden

bahsedilmiştir. Aynı dönemde denetim faaliyetlerinin “İl Eğitim Kurulları’nın üyeleri tarafından yürütüldüğü anlaşılmaktadır (Aydın, 2000, s. 143). 1862 yılına kadar ise teftiş için görevlendirilen memurların mesleki anlamda yardım etmeleri amaçlanmıştır (Buluç, 1997). İlk kez “müfettiş” kavramı, 1862 yılında “Rüştiye” ve “Sıbyan (ilkokul)” okullarını denetlemek maksadıyla görevlendirilen memurlar için kullanılmıştır. Böylece bu tarih başlangıcıyla birlikte ilk kez teftiş ve müfettiş ifadeleri kullanılmaya başlanmış ve okullaşma oranlarının artmasının etkisiyle de teftiş kuralları belirlenmiştir (Sağlamer, 1985). Kavramların uygulamaya girmesiyle birlikte, teftişin yönetim süreci olarak yer bulması 1869 yılında hazırlanan, Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile gerçekleşmiştir. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi için yazılan Meclis-i Hassı Vükela Mazbatasında (Bakanlar Kurulu Toplantı Tutanağı) halkı tahsil-i maarife (eğitim) zorlayacak bir kaidenin ve okulları sürekli denetleyecek teftiş heyetinin bulunmamasının eğitime zararları olduğu belirtilmiştir (Çelebi & Asan, 2016). İkinci Meşrutiyetin ilan edilmesi, teftiş konusuna önem verilmesine ve ön planda yer almasına yol açmıştır. Dönemdeki teftiş, azınlık okullarının eğitim ve öğretim faaliyetlerini Devlet adına denetlemek amacı taşıyordu (Buluç, 1997). Teftiş anlayışında yaşanan bu gelişmelerle sonrasında 1910 yılında İlköğretim müfettişlerinin görev ve yetkilerinin belirlendiği ilk yönetmelik “Me-katib-i İptadiye Müfettişlerinin Vezaifine Müteallik Talimat” uygulamaya konulmuş, soruşturma, teftiş ve aydınlatma konuları yönetmelikte yer bulmuştur. 1913’te okulların teftişini de içine alan Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-i Muvakkati (İlköğretim Geçici Kanunu) çıkarılmış, bu kanunun Cumhuriyet yıllarında da birçok maddesi yürürlükte kalmıştır (Akyüz, 2018). Kanunla İlköğretim müfettişlerinin resmi ve özel ilkokulları denetlemeleri öngörülmüştür. Denetimin eğitim sistemindeki yeri ve rolünün önemini daha iyi kapsayan “İlköğretim Müfettişlerinin Görevlerine İlişkin Yönetmelik” ise 1914 yılında yürürlüğe girmiştir (Aydın, 2000, s. 144). Osmanlı İmparatorluğu’nda denetim tek bir yapıda uygulanmıştır (Kurum & Çınkır, 2017).

### ***Cumhuriyet Dönemi Eğitim Denetimi***

Cumhuriyet’in başlangıç yıllarında teftiş ve müfettiş kavramlarına bakış eğitimin temel amaçlarını destekleyen ve geliştiren bir şekilde yapılanmıştır. Dönem boyunca çıkarılan yasa

ve yönetmelikler, bakanlığın denetici ve öğretmenlere yaptığı tavsiyeler, Millî değerleri, Cumhuriyet ilkelerini geliştirici yönde olmuş, yenilikçi ve iyileştirici bir denetim anlayışıyla hareket edilmesini sağlamıştır (Çelebi & Asan, 2016). Cumhuriyetle birlikte yapılanmanın ilk adımları atılmış, 1920’de Merkez örgütünde “Bakan”ı temsilen görev yapan bir “Teftiş Dairesi” kurulmuş, 1922 yılında bu daire “Teftiş Kurulu” adıyla çalışmalarına devam etmiştir. Kurul, 1923 yılında yürürlüğe giren “Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği” ile genel kültür ve eğitim etkinliklerinin denetimiyle görevlendirilmiş, müfettişler ise; “Bakanlığa” bağlı tüm kurum ve kuruluşları denetlemekle görevli ve yetkili kılınmıştır (Aydın, 2000, s.154). Cumhuriyet döneminde eğitim oldukça önemsenmiş, eğitim denetçilerinin yeterlikleri ve seçiminde de aynı özen gösterilmiştir. 1926 yılındaki “Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Hak, Yetki ve Görevlerine İlişkin Yönetmelik” ile bakanlık deneticisi iki gruba ayrılmış, bunlardan merkez deneticisi; eğitim, yönetim, güzel sanatlar alanlarına ayrılmış, diğer deneticiler ise bölge deneticileri adını almıştır. Yine bu yönetmelik ile denetici atama ve seçme yöntemlerinde değişikliğe gidilmiştir (Başar, 2000, s. 115-116). 1938’de çıkarılan yasa sonrası 1945 yılında yayımlanan “İlköğretim Müfettişliği Staj Yönetmeliği” ile deneticilere yönelik hizmet içi eğitimleri ilk kez sistemli şekilde yer almıştır. Bu yönetmelikte deneticilere yönelik staj özellikleri belirtilmiş, süre bir yıl olarak belirlenmiştir. Deneticilerin stajının en az beş ayı atama yapılan ilin bölgesindeki köy enstitülerinde, en az bir ayı Millî Eğitim Müdürlüğü’nde, en az altı ayı da Bakanlık’ın uygun gördüğü bir ilköğretim deneticisi yanında geçirme zorunluluğu getirilmiştir. Köy Enstitüsü ve Millî Eğitim Müdürlerince verilen rapor sonucunda başarılı olanlar ataması yapılır, başarısız olanlar ise staj tekrarı yaptırılır (Başar, 2000, s. 118). 1949 yılında ülke genelinde “Teftiş Bölgeleri” oluşturulmuş ancak uygulamaya 1950 yılında son verilmiş ve müfettişler Ankara, İstanbul ve İzmir merkezlerinde toplanmıştır. Teftiş Bölgeleri uygulamasına 1983 yılında yeniden dönüş yapılmıştır (Aydın, 2000, s. 154). 1969 yılında çıkarılan bir başka yönetmelikle de müfettişlere teftiş ve denetleme, mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, inceleme ve soruşturma görevleri verilmiştir (Buluç, 1997). Tanzimat’tan başlayıp Cumhuriyet dönemi gelişmeleriyle 1970’li yıllara kadar ülkemizde denetim sistemi kuruluş dönemini tamamlamış ve ilişkili temel yasal düzenlemeler uygulanmıştır. Bu dönemde de yapılanmanın

bölgelere dağıtılması ya da merkezde olması konusunda ikilemler yaşanmış, devam eden yıllardan 1990'lara kadar durgun bir dönem yaşanmıştır (Kel & Akın, 2021). Günümüze altyapı oluşturan uygulamalar ise, 1993'te yapılan düzenlemelerle temellenmiş (Balcı vd., 2007), 1990'lı yıllar sonrası bazı önemli değişikliklere gidilerek bugüne kadar gelmiştir. Cumhuriyetin ilanıyla birlikte toplumsal değişimin temel aracı olarak eğitim önemli bir görev üstlenmiş, bu amacın sonucu olarak da denetime ayrıca önem ve özen gösterilmiş, denetim yıllar boyunca eğitim faaliyetlerini gözetim altında tutma yaklaşımıyla uygulanmıştır (Memduhoğlu, 2012).

### **Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yasal Dayanakları**

Türk Eğitim Denetim Sisteminin yasal temellerini aşağıdaki kanun, kanun hükmünde kararname, ve yönetmelikler oluşturmaktadır:

#### **• Eğitim Birliği Yasası (Tevhidi Tedrisat Kanunu)**

Eğitim birliğini bir sistem olarak kabul eden Tevhid-i Tedrisat Kanununda ülke sınırları içerisindeki tüm eğitim kurumlarının Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olduğunu ve dolayısıyla denetiminin de yine Bakanlık tarafından yapılacağı hususundaki kanun maddesi aşağıda verilmiştir:

Madde 1 - Türkiye dahilindeki bütün müesses atı ilmiye ve Tedrisiyle Maarif Vekaletine merbuttur (bağlıdır).

#### **Türkiye Cumhuriyeti Anayasası**

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ile eğitim ve öğrenim hakkı yasal koruma altına alınmış, devletin gözetim ve denetimi ile yapılması aşağıdaki madde ile belirtilmiştir (Resmî Gazete, 1982):

Madde 42 – Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz. Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir. Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz. Eğitim ve öğretim hürriyeti,

Anayasaya sadakat borcunu ortadan kaldırmaz. İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır. Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, Devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir (Ek fıkra: 9/2/2008-5735/2 md.; İptal: Anayasa Mahkemesinin 5/6/2008 tarihli ve E: 2008/16, K: 2008/116 sayılı Kararı ile.). Devlet, maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin, öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar. Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır. Eğitim ve öğretim kurumlarında sadece eğitim, öğretim, araştırma ve inceleme ile ilgili faaliyetler yürütülür. Bu faaliyetler her ne suretle olursa olsun engellenemez. Türkçeden başka hiçbir dil, eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarak okutulamaz ve öğretilemez. Eğitim ve öğretim kurumlarında okutulacak yabancı diller ile yabancı dille eğitim ve öğretim yapan okulların tabi olacağı esaslar kanunla düzenlenir. Milletlerarası antlaşma hükümleri saklıdır.

### **1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu**

1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, bir sistem bütünlüğü içerisinde eğitim, öğretim ve devletin bu alandaki görev ve sorumluluğuna ilişkin temel hükümleri ele alır. Millî Eğitimin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik denetim uygulamaları aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir (Resmî Gazete,1973):

Madde 17 – Millî eğitimin amaçları yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, aynı zamanda evde, çevrede, işyerlerinde, her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır. Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili faaliyetleri, Millî Eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Millî Eğitim Bakanlığının denetimine tabidir.

Madde 56 – Eğitim ve öğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre Devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı sorumludur.

Madde 58 – (Değişik: 16/6/1983 - 2842/16 md.)

Diğer bakanlıklara bağlı okullar, Millî Eğitim Bakanlığının gözetim ve denetimine tabidir. Gözetim ve denetim sonunda uygun eğitim ortamı ve niteliği taşımayan kurumların denkliği usulüne uygun şekilde Millî Eğitim Bakanlığınca iptal edilir. Buna ait esaslar Cumhurbaşkanınca çıkarılan bir yönetmelikle düzenlenir.

### ***Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi***

Millî Eğitim Sisteminin örgütsel ve yönetsel yapılanması Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiş, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 320. Maddesinde ise eğitim ve öğretim faaliyetlerinin denetleme ve değerlendirilmesi yer almıştır (Resmî Gazete, 2018).

Teftiş Kurulu Başkanlığı Madde 320 – (1) Teftiş Kurulu Başkanlığı, Bakanın emri veya onayı üzerine aşağıdaki görevleri yapar: a) Bakanlığın görev alanına giren konularda Bakanlık personeline, Bakanlık okul ve kurumlarına, özel öğretim kurumlarına ve gerçek ve tüzel kişilere rehberlik etmek, b) Bakanlığın görev alanına giren konularda faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları, gerçek ve tüzel kişiler ile gönüllü kuruluşlara, faaliyetlerinde yol gösterecek plan ve programlar oluşturmak ve rehberlik etmek, c) Bakanlık tarafından veya Bakanlığın denetiminde sunulan hizmetlerin kontrol ve denetimini ilgili birimlerle iş birliği içinde yapmak, süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek, kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgili birimlere ve kişilere iletmek, ç) Bakanlık teşkilatı ve personeli ile Bakanlığın denetimi altındaki her türlü kuruluşun faaliyet ve işlemlerine ilişkin olarak, usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla, Bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme ve soruşturma iş ve işlemlerini müfettişler aracılığıyla yapmak, d) Her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini müfettişler aracılığıyla yürütmek, e) (Ek: RG-6/7/2021-31533-C.K-78/1 Md.) Eğitim müfettişlerinin çalışmalarının koordinasyonu ile rehberlik ve denetim hizmetlerinin yürütülmesinde bütünlüğü

sağlamak, f) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak. (2) (Ek: RG-3/12/2021-31678-C.K-87/1 md.) Başkanlıkta 375 sayılı Kanun Hükmünde Karamamenin ek 24 üncü maddesi uyarınca müfettiş ve müfettiş yardımcısı istihdam edilebilir. (3) Bakanlık tarafından veya Bakanlığın denetiminde sunulan hizmetlerin rehberlik ve teftişini sağlamak amacıyla gerekli görülen illerde Bakan onayı ile çalışma merkezleri kurulabilir. Teftiş Kurulu Başkanlığı, Başkan ile Başkanlık birimlerinde ve çalışma merkezlerinde görevli başmüfettiş, müfettiş ve müfettiş yardımcılarının oluşur. Başkanlığın görev merkezi Ankara'dır. Bu merkez, Başkanlık birimlerinde görevlendirilen müfettişlerin aynı zamanda çalışma merkezidir. (4) Teftiş Kurulu Başkanlığının ve çalışma merkezlerinin görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma usul ve esasları, başmüfettiş, müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları, mesleğe alınmaları, yetiştirilmeleri, yeterlikleri, yükselmeleri, görevlendirilmeleri, çalışma merkezlerine dağılımları, merkezler arasında yer değiştirmeleri ve diğer hususlar yönetmelikle düzenlenir.

### **3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu**

Çıracak, kalfa, ustaların eğitimi ve Bakanlığa bağlı olmayan kurumlarda yapılacak mesleki eğitim çerçevesinin belirlendiği Mesleki Eğitim Kanunu ile belirtilen kurumlarda Bakanlıkça yapılacak denetim madde 41 ile çerçevelenmiştir (Resmî Gazete, 1986):

Madde 41 – (Değişik: 23/1/2008-5728/458 md.) Bu Kanun hükümlerine göre Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının dışında kamu ve özel kurum ve kuruluşlarında yapılan aday çıracak, çıracak ve kalfaların eğitimi ile işletmelerde yapılan mesleki eğitim, öğrencilerin bu eğitiminden sorumlu işletmelerin bağlı olduğu oda veya birliklerin temsilcilerinin katılımı ile Bakanlıkça; iş ortamı, sosyal güvenlik, iş güvenliği ve sağlık şartları bakımından ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca denetlenir. Denetimle ilgili raporlar valiliğe verilir. Raporlarda belirtilen hususlar valilikçe değerlendirilir ve gereği yapılır. Denetlemenin esas ve usulleri bu bakanlıklarca müştereken çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

### **Özel Öğretim Kurumları Kanunu**

Özel Öğretim kuruluşlarının eğitim, öğretim, yönetim, denetim ve gözetim işlevlerine ilişkin usul ve esasları düzenleyen Özel Öğretim Kurumları Kanununun denetimle ilgili maddeleri şunlardır (Resmî Gazete, 2007):

MADDE 3 – Bir kurumda öğretime başlayabilmek için kurum açma izni alınması zorunludur. İzin başvuruları ilgili millî eğitim müdürlüğüne yapılır. Valilikçe yapılan inceleme sonucunda açılması uygun görülen okullar dışındaki kurumlara kurum açma izni verilir. Valilikçe açılması uygun görülen okullara ilişkin başvurular ise kurum açma izni verilmek üzere Bakanlığa gönderilir (Ek fıkra: 1/3/2014-6528/10 md.) Her ne ad altında olursa olsun, eğitim ve öğretim sunmak amacıyla yürütülen faaliyetler Bakanlığın izin ve denetimine tabidir. Bu faaliyetleri yürütenler, özel öğretim kurumları için bu Kanunda öngörülen kurallara uymakla yükümlüdür. MADDE 5 – Milletlerarası özel öğretim kurumları, yabancı okullar ve azınlık okullarına ilişkin esaslar aşağıda belirtilmiştir. a) Milletlerarası özel öğretim kurumları: 1) Yalnız yabancı uyruklu öğrencilerin devam edebilecekleri yüksek öğretim dışındaki milletlerarası özel öğretim kurumu; yabancı uyruklu gerçek ve tüzel kişiler tarafından veya Türk vatandaşlarıyla ortaklık yolu ile 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu çerçevesinde Cumhurbaşkanının izniyle açılabilir. Türkiye Cumhuriyeti uyruklu gerçek kişiler, özel hukuk tüzel kişileri veya özel hukuk hükümlerine göre yönetilen tüzel kişiler de kendi adlarına aynı amaçla milletlerarası mahiyette özel öğretim kurumu açabilir. (1) 2) Bu öğretim kurumlarında; Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğüne, güvenliğine ve menfaatlerine aykırı, Türk Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî ve kültürel değerleri aleyhinde eğitim-öğretim yapılamaz. 3) Bu kurumlarda öğretim programları, eğitim-öğretim faaliyetleri ve diğer hususlarla ilgili işlemler, kurum yönetimince hazırlanan ve Bakanlıkça onaylanan esaslara göre yürütülür. (Ek cümle: 20/11/2017-KHK-696/105 md.; Aynen kabul: 1/2/2018-7079/98 md.) Bu kurumlara devam ederken Türk vatandaşlığını kazananlar, bulunduğu öğretim kademesinin sonuna kadar aynı kurumda veya aynı programı uygulayan başka bir milletlerarası özel öğretim kurumunda öğrenimlerine devam edebilirler. 4) Bu konularda Bakanlığın denetim

hakkı saklıdır. MADDE 11 – Kurumlar ve bu kurumlarda görevli personel, Bakanlığın denetimi ve gözetimi altındadır. Eğitim-öğretim ve yönetim bakımından yapılan denetimlerde, kurumun özel yönetmeliği de dikkate alınır. Kurumlar, ancak amaçlarına uygun tanıtıcı mahiyette reklâm ve ilân verebilirler. Bu kurumlar reklâm ve ilânlarında gerçeğe aykırı beyanlarda bulunamazlar ve televizyonda reklâm ve ilân yapamazlar.

### ***Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği***

11 Nisan 2023 tarih ve 32160 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği ile Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunun, müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlenmek amaçlanmıştır (Resmî Gazete, 2023). Yönetmelik Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunun teşkilat ve görevleri ile çalışma usul ve esaslarını, Teftiş Kurulu Başkanı, başkan yardımcıları, müfettiş ve müfettiş yardımcılarını ile büro personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını, denetlenenlerin yükümlülüklerini, müfettiş yardımcılarının mesleğe girişlerini, yetiştirilmelerini, yeterlik sınavlarını, atanmalarını, müfettişlik ve başmüfettişliğe atanma ile çalışma merkezlerinde görevlendirilme usullerini içermektedir. (Madde 1). Yönetmelik, 27/6/1989 tarihli ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 24. Maddesi ile 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 320. maddesine dayanılarak hazırlanmıştır (Madde 2).

Yarışma sınavına katılacaklarda aranacak şartlar; Adaylık ve sözleşmeli öğretmenlik süresi dâhil olmak üzere, sınav başvurusunun son günü itibarıyla, öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti bulunmak koşulu ile hâlen Bakanlık kadrolarında görev yapıyor olmak veya en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasal bilgiler, iktisadi ve idari bilimler, iktisat ve işletme fakülteleri veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmak, Adaylık ve sözleşmeli öğretmenlik süresi dâhil olmak üzere öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti bulunanlar bakımından, en az üç yıl Bakanlığa bağlı resmî eğitim kurumlarında görev yapmış olmak, yarışma sınavının yapıldığı yılın ocak ayının birinci günü itibarıyla otuz beş yaşını doldurmamış olmak, Bakanlık kadrolarında görev yapanlar dışında, son başvuru tarihi itibarıyla geçerlilik süresi dolmamış,

yarışma sınavı duyurusunda ilan edilen KPSS puan türlerinden belirlenen taban puanı veya üzerinde puan almış olmak şartları aranır (Madde 16).

Yeterlik sınavına girebilmek için müfettiş yardımcısının; Müfettiş yardımcısı olarak fiilen en az üç yıl çalışmış olması, Başkanlıkça belirlenecek konularda yapacakları tez çalışmalarının kabul edilmiş olması gerekir (Madde 28). Yeterlik sınavında başarılı olanlar, müfettişliğe atanırlar (Madde 38).

Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkileri; (Madde 42) (1) Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkileri şunlardır:

a) Cumhurbaşkanlığı 1 No'lu Kararnamesinin 320. maddesinin birinci fıkrasında belirtilen görevleri yapmak.

b) Rehberlik, denetim, inceleme, soruşturma çalışmaları neticesinde düzenleyecekleri raporları en geç yirmi gün, kapsamlı işlerde ise verilen ek süre içinde tamamlamak.

c) Beraber çalıştıkları müfettiş yardımcılarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak.

ç) Refakatlerine verilen müfettiş yardımcılarının meslekte yetiştirilmelerini sağlamak; liyakat, temsil, çalışma azmi ve başarı durumlarını içeren yazılı görüşlerini Başkanlığa sunmak.

d) Görevlendirildikleri birim, kurul ve komisyonlardaki çalışmaları yürütmek.

e) Denetim, inceleme ve soruşturma sürecinde görev emri ve olur dışında kalan bir hususla ilgili öğrenmiş oldukları mevzuata aykırı durumlar için sorumlular hakkında, tabi oldukları soruşturma usulüne uygun olarak durumu ivedilikle Başkanlığa bildirmek, gecikmesinde sakınca bulunan hâllerde delilleri toplamak ve ilgili mercilere iletilmesini sağlamak.

f) Çalışmalarda, öğretmenlik alanlarında, mevzuatta ve uygulanmasında görülen sorunlar ve eksikliklerin giderilmesi ve düzeltilmesini sağlamak amacıyla alınması gereken tedbirleri ve önerileri raporla Başkanlığa bildirmek.

g) Bakanlığın yönetim sistemlerinin gözden geçirilmesi, kurumsal yapı ve yönetim süreçlerinin etkinleştirilmesi, teftişe ilişkin standartların belirlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla araştırma yapmak.

ğ) Bakanlık Makamının ilgili emir ve onayları dâhilinde çeşitli konularda yurt içinde ve yurt dışında araştırmalar yapmak, görevlendirildikleri komisyon, kurs, seminer, çalıştay ve toplantılara katılmak.

h) 3628 sayılı Kanun kapsamındaki suçların soruşturulmasında bu Kanun hükümleri, 4483 sayılı Kanuna tabi olanlar hakkında yürütülen ön incelemelerde ve bu Kanun kapsamına giren fiil veya hâllerin işlendiğinin tespitinde bu Kanun hükümleri, 5237 sayılı Kanun kapsamındaki suçların işlendiğinin tespiti durumunda ise bu Kanunun ilgili hükümlerinde yer alan usul ve esaslar uyarınca hareket etmek, durumun yetkili makam ve mercilere bildirilmesi için düzenlenen raporları Başkanlığa iletmek.

ı) Verilen diğer görevleri yapmak.

(2) Müfettiş ve müfettiş yardımcıları, birinci fıkrada yer alan görevlerinden dolayı Başkana karşı sorumludurlar (Resmî Gazete, 2023).

### ***Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği***

1 Mart 2022 tarih ve 31765 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile Eğitim müfettişleri başkanlıklarının kuruluş ve görevleri ile eğitim müfettişleri başkanı ve eğitim müfettişleri başkan yardımcılarının görevlendirilmeleri, görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma usul ve esasları, eğitim müfettişleri ve eğitim müfettiş yardımcılarının nitelikleri, yarışma ve yeterlik sınavları, yetiştirilmeleri, atanmaları, yer değiştirmeleri, görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiş, Eğitim müfettişleri başkanlığı bürosunda görevli personelin çalışma usul ve esasları ile diğer hususları düzenlemek amaçlanmıştır (Madde 1). Yönetmelik; eğitim müfettişleri başkanları, eğitim müfettişleri başkan yardımcıları, eğitim müfettişleri ve eğitim müfettiş yardımcıları ile eğitim müfettişleri başkanlıklarında görevli diğer personeli içine almaktadır (Madde 2). Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun

72 inci maddesi, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 320 inci ve 327 inci maddeleri ile 27/6/1989 tarihli ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 24 üncü maddesine istinaden hazırlanmıştır (Madde 3).

Yazılı sınava katılacaklarda, 657 sayılı Kanunun 48 inci maddesinde sayılan genel şartlara ek olarak; adaylık ve sözleşmeli öğretmenlik süresi dâhil olmak üzere sınav başvurusunun son günü itibarıyla öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti bulunmak koşulu ile hâlen Bakanlık öğretmen kadrolarında görev yapıyor olmak veya en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasal bilgiler, iktisadi ve idari bilimler, iktisat ve işletme fakülteleri veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurt içi ve yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmak, yarışma sınavının yapıldığı yılın ocak ayının birinci günü itibarıyla otuz beş yaşını doldurmamış olmak, adaylık ve sözleşmeli öğretmenlik süresi dâhil olmak üzere öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti bulunanlar bakımından, en az üç yıl Bakanlığa bağlı resmî eğitim kurumlarında görev yapmış olmak, Bakanlık kadrolarında öğretmenlik yapanlar dışında, son başvuru tarihi itibarıyla geçerlilik süresi dolmamış, yarışma sınavı duyurusunda ilan edilen KPSS puan türlerinden belirlenen taban puanı veya üzerinde puan almış olmak şartlarını taşımak gerekliliği bulunmaktadır (Madde 8).

Eğitim müfettiş yardımcılarının yetiştirilmesi (Madde 19). (1) Eğitim müfettiş yardımcılarının yetiştirilme süresi fiilen üç yıldır. Bu sürenin hesabında aylıksız izinler ile toplam üç ayı aşan hastalık ve refakat izni dikkate alınmaz. (2) Üç yıllık yetiştirme programı; hazırlayıcı eğitim, görev başında yetiştirme ve yeterlik eğitimi olmak üzere üç bölümden oluşur.

Hizmet bölgeleri (Madde 31). Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim müfettişlerinin atama ve yer değiştirmelerine esas olmak üzere, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyi ile hizmet gereklerinin karşılanması bakımından birbirlerine benzerlik gösteren iller gruplandırılarak beş hizmet bölgesine ayrılmıştır.

Yeterlik sınavı yazılı ve sözlü sınav olmak üzere iki aşamalıdır. Sözlü sınav yazılı sınav sonuçlarının ilanından itibaren en az yirmi iş günü sonra yapılır. Yeterlik sınavı; eğitim müfettiş yardımcılarının, yetiştirme döneminde eğitim amacıyla verilen mevzuat bilgilerini ve buna ilişkin

uygulamaları, rehberlik, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme gibi konularla anlatım ve yorumlama yeteneği, tutum ve davranış, temsil yeteneği gibi konularda edindikleri kazanımları, ölçmek amacıyla yapılır (Madde 20).

Zorunlu çalışma süresini tamamlayanların yer değiştirmeleri (Madde 35) (1) Eğitim müfettişlerinin her bir hizmet bölgesinde bu yönetmelikle belirlenen zorunlu çalışma süresi kadar çalışarak bölge hizmetlerini yerine getirmeleri esastır.

Buldukları ilde sekiz yıl süre ile görev yapanların yer değiştirmeleri (Madde 36) (1) Eğitim müfettişlerinin, üçüncü fıkradaki istisnalar hariç aynı ilde kesintisiz çalışma süreleri sekiz yıldan fazla olamaz. (2) İlgili yılın 1 Eylül tarihi itibarıyla buldukları ilde kesintisiz sekiz yıl süre ile görev yapan eğitim müfettişlerinin görev yerleri, buldukları ilin dâhil olduğu hizmet bölgesindeki duyurusu yapılan diğer illerden birine ya da istemeleri halinde buldukları hizmet bölgesinin dışındaki duyurusu yapılan diğer hizmet bölgelerindeki illerden birine olacak şekilde değiştirilir. Bu madde kapsamında yer değiştirme isteğinde bulunmayan eğitim müfettişleri, yer değiştirme isteğinde bulunanlardan tercihlerinden birine atanamayan eğitim müfettişleri ile aylıksız izinli oldukları sürede yer değiştirme başvurusunda bulunmayan eğitim müfettişlerinin görev yerleri, buldukları hizmet bölgesindeki illerden birine olacak şekilde Bakanlık tarafından re'sen değiştirilir.

Eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcılarının görev ve yetkileri (Madde 53) (1) Eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcılarının görev ve yetkileri şunlardır:

a) İldeki her derece ve türden resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumları ile özel öğrenci barınma hizmetleri kurumlarının rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme çalışmalarını yapmak.

b) Rehberlik, denetim, izleme ve değerlendirme, inceleme, soruşturma, ön inceleme çalışmaları neticesinde düzenleyecekleri raporları çalışmaların tamamlanmasından sonra en geç yirmi gün, kapsamlı işlerde ise verilen ek süre içinde eğitim müfettişleri başkanlığına teslim etmek.

c) Yürütülen çalışmalarda Başkanlıkça yayımlanan görev standartlarına uymak.

ç) Refakatlerine verilen eğitim müfettiş yardımcılarının yetişmelerini sağlamak, refakatine verilen eğitim müfettiş yardımcıları hakkında altı ayda bir Ek-2'de yer alan Formu doldurarak eğitim müfettişleri başkanlığına sunmak.

d) Beraber çalıştıkları eğitim müfettiş yardımcılarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak.

e) Görevlendirildikleri kurul ve komisyonlardaki çalışmalarını yürütmek.

f) Eğitim müfettişleri başkanı tarafından bu kapsamda verilen diğer görevleri yapmak.

g) Mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak (Resmî Gazete, 2022).

### **Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yapısı ve İşleyişi**

Türk eğitim sisteminde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin denetleme ve değerlendirilmesi Millî Eğitim Bakanlığı ve MEB'e bağlı merkez ve taşra örgütleri tarafından, anayasa, eğitim ve öğretime yönelik yasa ve yönetmeliklerce gerçekleştirilmektedir. Örgütlenme, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında Teftiş Kurulu Başkanlığı, illerde ise Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları adıyla oluşturulmuştur. Türkiye'de Millî Eğitim Sisteminin örgütsel ve yönetsel yapılanması 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun ile belirlenmiş, ancak teftişte değişim yapmak amacıyla yürürlüğe sokulan 652 sayılı KHK, 5984, 6528 ve 6764 sayılı Kanunlar ile yeniden düzenlemeler yapılmış, son olarak Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile son hali belirlenmiştir.

Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde Bakanlık Merkez Teşkilatında yer alan Teftiş Başkanlığı ve bu başkanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren bakanlık deneticileri "Bakanlık Müfettişi", İl Millî Eğitim Müdürlükleri'nde Eğitim Müfettişleri Başkanlığı'na bağlı olarak çalışan deneticiler ise "Eğitim müfettişi" unvanıyla görev yapmaktadırlar.

### **Merkez Teşkilatı Yapılanması**

14 Eylül 2011 tarihinde yayımlanan 652 sayılı kanun hükmünde kararname ile Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yapısında bu kanundan önce yer alan Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın yerine Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'nın oluşturulmuştur (Resmî Gazete, 2011). 6528 sayılı kanun ile 14 Mart 2014 tarihinde, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı müsteşarına bağlanmıştır. 14 Eylül 2011 öncesinde olduğu gibi 9 Aralık 2016 tarih ve 6764 sayılı kanun ile Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı olarak değiştirilmiştir (Durnalı & Limon, 2018). Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Teftiş Kurulu Başkanlığı doğrudan Millî Eğitim Bakanı'na bağlı bir birim haline gelmiştir. 3 Aralık 2021 tarih ve 31678 sayılı Resmî Gazete'de, 87 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile "Bakanlık Maarif Müfettişi" unvanı "Müfettiş" olarak değiştirilmiştir.

### ***Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı***

Ülkemizde Millî Eğitim Sisteminin örgütsel ve yönetsel yapılanması Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiştir. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin denetleme ve değerlendirilmesi Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 320. Maddesinde yer almıştır. Buna göre; Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın görevleri (Resmî Gazete, 2018):

a) Bakanlığın görev alanına giren konularda Bakanlık personeline, Bakanlık okul ve kurumlarına, özel öğretim kurumlarına ve gerçek ve tüzel kişilere rehberlik etmek,

b) Bakanlığın görev alanına giren konularda faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları, gerçek ve tüzel kişiler ile gönüllü kuruluşlara, faaliyetlerinde yol gösterecek plan ve programlar oluşturmak ve rehberlik etmek,

c) Bakanlık tarafından veya Bakanlığın denetiminde sunulan hizmetlerin kontrol ve denetimini ilgili birimlerle iş birliği içinde yapmak, süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden

belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek, kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgili birimlere ve kişilere iletmek,

ç) Bakanlık teşkilatı ve personeli ile Bakanlığın denetimi altındaki her türlü kuruluşun faaliyet ve işlemlerine ilişkin olarak, usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkararak bir anlayışla, Bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme ve soruşturma iş ve işlemlerini müfettişler aracılığıyla yapmak,

d) Her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini müfettişler aracılığıyla yürütmek,

e) Eğitim müfettişlerinin çalışmalarının koordinasyonu ile rehberlik ve denetim hizmetlerinin yürütülmesinde bütünlüğü sağlamak,

f) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak

Millî Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın hizmet birimleri ise şunlardır (MEB, 2018);

a) İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı,

b) İnceleme ve Soruşturma Daire Başkanlığı,

c) İzleme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı,

ç) Kalite Standartları ve Projeler Daire Başkanlığı,

d) Maarif Müfettişleri Eğitim ve Koordinasyon Daire Başkanlığı,

e) Rehberlik ve Denetim Daire Başkanlığı,

### ***Taşra Teşkilatı Yapılanması***

Millî Eğitim Sisteminin taşra teşkilatı yapısında 14.09.2011 öncesi "Eğitim Müfettişleri Başkanlığı" olarak adlandırılmaktayken, çeşitli yasal düzenlemelerle sırasıyla; 14.09.2011 tarihinde Eğitim Denetmenleri Başkanlığı, 14.03.2014 tarihinde Maarif Müfettişleri Başkanlığı,

09.12.2016 tarihinde ise yine aynı adla Maarif Müfettişleri Başkanlığı şeklinde isim değişikliği yapılmıştır. Son olarak ise; 01.03.2022 Tarih ve 31765 Sayılı Resmî Gazete ile Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile Eğitim Müfettişleri Başkanlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır (Resmî Gazete, 2022).

#### Eğitim Müfettişleri Başkanlığının Görevleri

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'ne göre Eğitim müfettişleri başkanlığının görevleri şunlardır (Resmî Gazete, 2022);

a) Cumhurbaşkanlığı 1 sayılı Kararnamesinin 327'nci maddesinin üçüncü fıkrasında sayılan görevleri yapmak.

b) İlde bulunan kurumların rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme hizmetlerini planlamak ve yürütmek.

c) Üç yıllık çalışma planı ile yıllık faaliyet programını hazırlamak ve valinin olurluğundan sonra uygulamaya koymak, bir örneğini Başkanlığa göndermek.

ç) Eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcıları tarafından düzenlenen rehberlik, denetim, izleme ve değerlendirme raporlarını incelendikten sonra ilgili birimlere göndermek.

d) Araştırma, inceleme, soruşturma, ön inceleme, suç duyurusu ve tevdi raporları ile bu kapsamdaki diğer çalışmaları incelemek ve ilgili yerlere sunmak.

e) Rehberlik ve denetim grupları tarafından yapılan denetimler sonucu hazırlanan rehberlik ve denetim değerlendirme raporlarını incelemek, analiz ve değerlendirmesini yaptıktan sonra mevcut durum ile problemleri ve çözüm önerilerini içeren yıllık rehberlik ve denetim değerlendirme raporunu hazırlamak, il millî eğitim müdürlüğüne bildirmek ve bir örneğini Başkanlığa göndermek.

f) Mali yıl sonunda yıllık faaliyet raporunu hazırlamak, il millî eğitim müdürlüğüne bildirmek ve bir örneğini Başkanlığa göndermek.

g) İlde eğitim öğretim ve özel öğrenci barınma hizmetlerinin niteliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak, kurumların gelişimini, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmasını temin etmek amacıyla gerekli teklifleri hazırlayıp il millî eğitim müdürlüğüne bildirmek.

ğ) Kurumların gelişimini izlemek ve değerlendirmek.

h) Mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'ne göre Eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcılarının görev ve yetkileri şunlardır (Resmî Gazete, 2022);

(1) Eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcılarının görev ve yetkileri şunlardır:

a) İldeki her derece ve türden resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumları ile özel öğrenci barınma hizmetleri kurumlarının rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme çalışmalarını yapmak.

b) Rehberlik, denetim, izleme ve değerlendirme, inceleme, soruşturma, ön inceleme çalışmaları neticesinde düzenleyecekleri raporları çalışmaların tamamlanmasından sonra en geç yirmi gün, kapsamlı işlerde ise verilen ek süre içinde eğitim müfettişleri başkanlığına teslim etmek.

c) Yürütülen çalışmalarda Başkanlıkça yayımlanan görev standartlarına uymak.

ç) Refakatlerine verilen eğitim müfettiş yardımcılarının yetişmelerini sağlamak, refakatine verilen eğitim müfettiş yardımcıları hakkında altı ayda bir Ek-2'de yer alan Formu doldurarak eğitim müfettişleri başkanlığına sunmak.

d) Beraber çalıştıkları eğitim müfettiş yardımcılarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak.

e) Görevlendirildikleri kurul ve komisyonlardaki çalışmalarını yürütmek.

f) Eğitim müfettişleri başkanı tarafından bu kapsamda verilen diğer görevleri yapmak.

g) Mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak.

## **Farklı Ülkelerde Denetim Yapıları ve İşleyişi**

Bu bölümde araştırmada Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin, Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişlerinin görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlandığı için uluslararası ölçeklerde akademik olarak başarılı görülen ülkelerin denetim sistemi yapı ve uygulamaları incelenmiştir. Aşağıda İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, Finlandiya, Çin, Hollanda, Fransa ülkelerinin eğitim denetimi sistemlerine yer verilmiştir.

### ***İngiltere***

İngiltere, Avrupa'nın kuzey bölgesinde yer alan Britanya Adalar topluluğu üzerinde yer alan ve dört ülkeden (Büyük Britanya, Kuzey İrlanda, İskoçya Krallığı ve Galler Prensesliği) oluşan bir devlettir. Birleşik Krallık; İngiltere, İskoçya, Kuzey İrlanda ve Galler'den içine alan ve eğitim programlarında çok yönlülüğe ve eğitimin kontrolünün yerel birimlerde olduğu bir yapılanmaya sahiptir (Yakar, 2020). İngiltere'de Eğitim Bakanlığı, erken çocukluk, okullar, yüksek ve ileri eğitim politikası, çıraklık ve İngiltere'deki daha yaygın becerilerle birlikte çocuk hizmetleri ve eğitiminden sorumludur (Gov.uk, 2022). İngiltere'de denetim süreci ulusal, yerel ve kurum düzeyinde üç farklı nitelik sergiler (Demirkasımoğlu, 2011). Ulusal düzeyde denetim, bağımsız bir kuruluş olan Office for Standarts in Education (OFSTED) tarafından yapılır. OFSTED, bir devlet kurumu olmakla birlikte Eğitim Bakanlığından bağımsızdır. Yükseköğrenim dışında kalan her yaştan öğrenciye eğitim ve beceri sunan hizmetleri denetlemek ve düzenlemekle görevlidir. Ayrıca, çocuklara ve gençlere yönelik hizmetleri denetler ve düzenlerken, bu denetimlere ilişkin raporlar ve yıllık olarak bir Başmüfettiş raporu yayınlar (Eurydice, 2020). OFSTED, Majestelerinin Baş Müfettişi tarafından Eylül 2019'dan başlayarak kullanılmak üzere tasarlanmış olan Eğitim Teftiş Çerçevesi (EIF) ile erken çocukluk eğitimi, okulları, kolejleri, iş temelli öğrenme ve yetişkin eğitimi sağlayıcılarını denetler. Denetlemeler sonunda denetim raporları yayımlanarak, iyileştirme için tarafların da gerektiğinde katılımıyla çalışmalar gerçekleştirilir (Eurydice, 2022a). EIF, teftiş için geçerli olan ilkeleri ve müfettişlerin okulların, akademilerin, dernek dışı bağımsız okulların teftişini gerçekleştirirken yaptıkları temel kararları kapsamaktadır (Gov.uk, 2021). Teftiş bulgularının yayınlanmasında eğitim,

öğretim ve bakımın genel kalitesini yükseltmek için kullanmak ve bunları kullananların bilinçli seçimler yapabilmelerini sağlamak ve ayrıca onları finanse edenlerce alınan kararlara bilgi sağlamak amaçlanmaktadır. Tüm müfettişler, OFSTED standartlarına göre eğitilmiş ve yine bu standartlara göre değerlendirilmiştir. Majesteleri'nin Müfettişleri (Her Majesty's Inspectors [HMI]), OFSTED'in uzman niteliğindedir. HMI, bir grup denetim ve iyileştirme faaliyetlerine liderlik için OFSTED tarafından istihdam edilmektedir (SICI, 2021). Eğitim Bakanlığı ile çok yakından bağlantılı olan OFSTED, okulların düzenli bir şekilde denetlenmesini, kalitenin korunması ve devamını, okulların tüm bu yönleriyle güçlendirilmesinden sorumludur (Bakioğlu, 2020). OFSTED, okullarda öz değerlendirmeyi, sürekli gelişmenin önemli bir biçimi olarak görür, okulların zayıf ve güçlü yönlerini en yetkin kendisinin değerlendireceğini düşünür (Demirkasımoğlu, 2011).

### ***Amerika Birleşik Devletleri***

Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) eğitim yapılanması ve uygulamaları eyaletlere göre farklılıklar içermektedir (Türkoğlu, 2020). Eyalet eğitim daireleri eyaletlerin hemen hemen hepsinde eğitim konusunda yürütmenin görevlerini yerine getirmektedirler. Eyalet hükümetleri eğitim konusunda önemli bir güce sahiplerdir ancak çoğu eyalet karar verme yetkilerinin bir kısmı ve ilk ve ortaöğretim okullarının işletilmesini yerel eğitim kurumlarına veya bölgelere devretmişlerdir (Fidan, 2020). ABD Eğitim Bakanlığı, eğitime ilişkin federal yardım için politika oluşturan, yöneten ve koordine eden federal hükümetin kurumudur (ED, 2010; ED, 2022). Amerika Birleşik Devletleri'nde federal düzeyde, eğitimle ilgili kuruluşların en önemlisi Federal Hükümet Eğitim Dairesi (U.S Department of Education)'dir (Demirkasımoğlu, 2011). Eğitim Dairesi'nin (ED) eğitim için federal mali yardım politikaları oluşturmak ve bu fonları dağıtmak ve izlemek, Amerika'nın okulları hakkında veri toplamak ve araştırmaları yaymak, ulusal ilgiyi temel eğitim konularına odaklamak, ayrımcılığın yasaklanması ve eğitime eşit erişimin sağlanması görevlerini yerine getirir (ED, 2022). ED'nin görevlerinden anlaşılacağı gibi ABD Eğitim Bakanlığı, diğer eğitim bakanlıkları gibi çalışmamakta, ulusal eğitim programı ve ulusal

politikalarının uygulanması ile ilgili izleme, denetleme ve değerlendirme hak ve sorumluluklarına sahip değildir (Demirkasımoğlu, 2011).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1978'de Genel Müfettiş Yasası (IG Yasası) olarak bilinen önemli bir yasanın yasalaştırılmasıyla, bağımsız genel müfettişlerin ortaya çıkması sağlanmıştır. 1979'da ise Eğitim Bakanlığı kanunu yasalaştırılmıştır. Yasa, bağımsız bir ABD Eğitim Bakanlığı (Bölüm) oluşturdu. Ayrıca yasa ile bölüm içinde Genel Müfettişlik Ofisini (OIG) kurulmuştur (U.S. Department of Education, 2005). 2008 yılında çıkarılan Genel Müfettişlik Reform Yasası (The Inspector General Reform Act of 2008) ile de denetim birimleri ile denetim elamanlarının bağımsızlığı vurgulanmıştır. Devamında da 2016 yılında Genel Müfettişlik Güçlendirme Yasası (The Inspector General Empowerment Act of 2016) yayımlanmıştır (Dursun & Altınışık, 2019). Genel Müfettişlik Ofislerinin (OIG) bağımsız, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde denetim, inceleme ve soruşturma yapma becerisine sahip olması hedeflenmiştir Genel Müfettişlik Ofisleri, ED fonları, programları ve operasyonlarını içeren dolandırıcılık, israf, suistimal ve suç faaliyetlerini belirlemekten sorumlu ABD Eğitim Bakanlığı (ED) bünyesinde bağımsız bir kuruluştur. Bağımsız denetimler ve diğer incelemeler ile cezai ve hukuki soruşturmalar yürütmek, sistemsel eksiklikleri ele almak ve ED programlarını ve işlemlerini iyileştirmek için faaliyetler Federal yasa ve yönetmeliklerde gerekli değişiklikleri önerme görevlerini yerine getirmektedir (OIG, 2022). Amerika Birleşik Devletleri'nde en büyük yetki eyaletlere verildiğinden, federal düzeydeki denetim yapılanmasıyla birlikte eyalet düzeyinde eyalet yönetimlerine bağlı denetim ofisleri oluşturulmuştur. Eyalet düzeyinin bir alt yapılanması ise bölge düzeyidir. Eyaletler kendi içerisinde eğitim bölgelerine ayrılmakta, bu eğitim bölgeleri, Bölge Eğitim Kurulu İle Bölge Eğitim Müdürü tarafından yönetilmektedir (Dursun & Altınışık, 2019).

### ***Finlandiya***

Finlandiya'da Millî eğitim kültürünün en bilinen ve önemli özelliği herkese fırsat eşitliği sağlamaktır. Her öğrencinin tam potansiyeline ulaşmasını güvence altına almak için bireysel destek önlemlerine sahiptir. Okullar arasında fark neredeyse bulunmamaktadır ve ülkenin her

bölgesinde öğretim kalitesi yüksektir. Eğitim sisteminde, bireyin öğrenme faaliyetlerini etkileyecek olumsuz herhangi bir şey bulunmamaktadır (Eurydice, 2022b). Finlandiya’da eğitim, Eğitim Bakanlığı’nın sorumluluğundadır. Ulusal Eğitim Kurulu Bakanlıkla iş birliği ile eğitim hedeflerini, içeriklerini ve metotlarını geliştirmekle görevlidir. Ayrıca, Finlandiya’daki bulunan altı eyaletin hepsinde Eğitim ve Kültür Bakanlığı bulunmaktadır (Özmen & Yasan, 2007). Finlandiya Eğitim Değerlendirme Merkezi (FINEEC), Finlandiya’daki tüm eğitim seviyelerinde dış değerlendirmeden sorumlu ayrı bir birimdir (SICI, 2018). FINEEC, Finlandiya Ulusal Eğitim Ajansı bünyesinde ayrı bir birim olarak faaliyet göstermekte ve her seviyedeki eğitim sağlayıcıların işlemleri de olmak üzere eğitimle ilgili değerlendirmeler yapar. Finlandiya’da öğretmen değerlendirmesi için okul denetimi ya da ulusal bir sistem yoktur. Aksine, öğrenme çıktılarının örneğe dayalı değerlendirmeleri ile tematik ve sistem değerlendirmeleri yapılmaktadır ve bu değerlendirmeler denetim sisteminin temelini oluşturur. Değerlendirmelerdeki asıl amaç, eğitimi geliştirmek ve öğrenmeyi desteklemek, eğitim için kalite güvence süreçlerinin bir parçası olmak, yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde kanıta dayalı planlama, politika kararları ve performansa dayalı yönlendirme için veri ve bilgi sağlamaktır. FINEEC bunun yanında, eğitim sağlayıcıları ve okulları kendi kalite güvence faaliyetlerinin geliştirilmesinde destekler (Eurydice, 2022c). Ancak Finlandiya’da bu değerlendirme adıyla yürütülen uygulamalar eğitim yönetimi sistemini son derece etkiler. Çünkü 1999 yılında uygulamaya giren yeni mevzuat eğitim ile ilgili karar verme yetkisini çoğunlukla yerel yönetimlere bırakmıştır. Bu yüzden Finlandiya’da yerel yönetimler, okul müfredat programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla birlikte eğitimin sunumu ve düzenlenmesinden de yasal olarak sorumludurlar (Özten & Hoşgörür, 2019).

### **Çin**

Çin eğitim sisteminde denetim sistematik bir şekilde yürütülmektedir. Tüm düzeylerde denetim yapılarak denetim sistemiyle eğitimin gelişmesi hedeflenmektedir. Denetim sistemi modern eğitim sisteminin özellikle sayısal derslerinde önceliklendirilmektedir. Denetim sistemi ile eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması ve çağdaş dünyanın eğitim sistemiyle rekabet

edecek niteliğe getirilmesi amaçlanmaktadır (Bakioğlu & Özcan, 2020). Çin'in eğitim denetim sistemi, tüm eğitim bölgelerini kapsayan dört yönetsel seviyeden oluşmaktadır. Ulusal Eğitim Denetleme Bürosunun sorumluluğu sadece devlet yasalarının, yönetmeliklerinin, ilkelerinin ve politikalarının uygulanmasını izlemekle ve denetlemekle kalmaz, aynı zamanda alt düzey yönetimlere ve örgütlere faydalı geribildirimi değerlendirmektedir. Ulusal Eğitim Denetleme Bürosu, denetim için standartları ve kuralları belirlemektedir. Örgüt, bu çerçevede her seviyede denetimler düzenlemektedir. Buna ek olarak örgüt ayrıca farklı türdeki eğitim örgütlerinin kalitesini izleme ve değerlendirmenin yanı sıra kalite değerlendirmesi için standartlar ve kurallar belirlemekten de sorumludur (OECD, 2016). Denetimlerde her okula bir müfettiş, ayda bir kez denetim yapmak üzere görevlendirilerek, görev yapılan okul her üç yılda bir dönüşümle değiştirilir. Her okulda, ayda bir kez denetim gerçekleştirilmek üzere bir müfettiş görevlendirilmektedir. Müfettişlerin görev yaptığı okullar her üç yılda bir rotasyonla değiştirilmektedir. Denetimlerin formal bir biçimde yapılmasına ek olarak, başarılı yönetici ve öğretmenler görevlendirilerek meslektaş denetimleri ile okul geliştirme uygulamalarına gidilmektedir (Tanrısevdi & Kırıl, 2018).

### **Hollanda**

Hollanda'da eğitimden merkezi düzeyde Eğitim Kültür ve Bilim Bakanlığı sorumludur. Eğitim görevi, merkezi hükümet, vilayetler ve belediyeler arasında paylaşılmıştır. Denetim Anayasanın 23. Maddesine göre, Eğitim Teftiş Kurulu'nca hem kamu ve hem de özel öğretim sisteminin denetlenmesinin yapılacağı belirlenmiştir. Teftiş Kurulunun çalışmaları eğitim kanununda yer almıştır ve bu kurula bağlı müfettişler, ülkedeki eğitim kuruluşları ile özel okulların eğitim kalitesini yükseltmeye çalışmaktadır. Bu amaçla okul ve kurumlara düzenli ve sistematik ziyaretler ederler, bulguları rapor ederek, okul/kurumlar ile Bakanlık ve Parlamenteoya gönderirler (Kasapçopur, 2007). Eğitim Teftiş Yasası'na göre eğitim kalitesinin sorumluluğu eğitim kurumlarındadır. Fakat her türlü eğitim için en alt düzeyde kalite standartlarını belirleyen mevzuata uymak zorundadırlar. Eğitim Müfettişliği bütün eğitim kurumlarının belirlenen bu yasal ve temel kalite standartlarını karşılamasını sağlamaktan

sorumludur. Eğitim Teftiş Yasası'nda denetim için yasal değişkenlerin hepsi ortaya konulmuştur. Müfettişlik, okulları ve yönetim organlarını, öğretim standardı için kendi isteklerini sürdürmeye ve mümkün olduğunda iyileştirmeler yapmaya özendirir (Eurydice, 2022d; SICI, 2022). Bunun yanı sıra Eğitim Müfettişliği, devlet tarafından finanse edilen eğitim kurumlarını ve bir yeterlilik sağlayan akredite eğitim programları sunan tanınmış özel kurumları denetlemekten de sorumludur. Bunlardan biri olan Hollanda-Flanders Akreditasyon Kurumu (NVAO) ise yüksek mesleki eğitim kurumlarının (HBO veya hogescholen) ve üniversitelerin kalitesini denetleyen kuruluştur. Görevi kurulmuş ve yeni eğitim programlarını akredite etmek ve yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi için kendi sistemlerini değerlendirmektir. Eğitim Müfettişliği ise bu akreditasyon sisteminin işleyişini denetler (Eurydice, 2022d).

### **Fransa**

Fransız eğitim sistemi, Millî Eğitim, Yüksek Öğrenim ve Araştırma Bakanlıkları tarafından düzenlenir. Parlamento tarafından eğitim temel ilkeleri belirlenmiştir ve tanımlanan bu çerçevede içinde yönetilir. Köklü bir geleneğe sahip olan Fransız eğitim sistemi merkezileştirilmiştir. Devlet, tüm eğitim seviyelerinde müfredatın ayrıntılarını tanımlama; öğretmenlerin alınma kurallarını düzenleme, içeriği belirleme, memur olan öğretmenleri işe alma, onlara hizmet içi eğitim sağlama; eğitim sisteminin kalitesini kontrol etmekten sorumlu olma, müfettişleri işe alma ve eğitime görevlerini gerçekleştiren kamu eğitim sisteminin ana finansman kuruluşudur ve okul öğrencilerinin yaklaşık % 20'sini alan "sözleşmeli özel okullara" sübvansiyon sağlar. Fransa'da okullar içinde değerlendirme, Eğitim, Spor ve Araştırma Genel Müfettişliği (IGÉSR), akademik yetkililer ve okul müdürleri tarafından yapılır. Her okul, akademik yetkililere gönderilen yıllık bir ilerleme raporunun içeriğinde yer alan zorunlu bir çift sözleşmeye (okul projesi ve hedefler sözleşmesi) tabidir. Ayrıca, okulların durum tespiti, yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesinde yardımcı olmak için göstergeler ve araçlar bulunmaktadır ve bu araçlar Eğitim Bakanlığı, özellikle DEPP ve DGESCO müdürlükleri ve Okul Değerlendirme Konseyi tarafından hazırlanır (Eurydice, 2024). Ulusal düzeyde faaliyet gösteren bu denetim kurullarının yanı sıra Akademilerde rektöre bağlı olarak faaliyet gösteren

bölgesel denetim birimleri bulunmaktadır. Bunlar Akademi müfettişleri-Bölge Eğitim Müfettişleri (Inspecteurs d'Académie – Inspecteurs VIII Pédagogiques Régionales - IA-IPR) ve Millî Eğitim Müfettişleri (Inspecteurs de l'éducation Nationale - IEN)'dir (Pehlivan, 2007). 2019 yılında kurulan genel denetleme kurumu haline gelen IGESR, Eğitim, Spor, Araştırma Genel Müfettişliği, denetim, teftiş, kontrol, soruşturma, değerlendirme, danışma ve destek görevlerinin yanı sıra uluslararası iş birliği de yürütmektedir ve bakanlıklar arası bir birim olarak görev yapmaktadır (www.education.gouv.fr)

### **İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili Türkiye'de ve diğer ülkelerde yapılan araştırmalara değinilmiştir.

Kayıkçı (2004), Millî Eğitim Bakanlığında yer alan Bakanlık müfettişleri ve İlköğretim müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarını algılama ve iş doyum düzeylerinin bulmak ve bunlar arasında anlamlı ilişki olup olmadığını kendi algılarına göre tespit etmeyi amaçladığı çalışmasında ilköğretim müfettişlerinin denetimin yapısal sorunlarını Bakanlık müfettişlerinden daha yüksek düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi düşük çıkarken, Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyi ilköğretim müfettişlerine göre yüksek olmakla birlikte yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmıştır.

Akbaba Altun ve Memişoğlu (2008) araştırmasında performans değerlendirilmesine ilişkin olarak öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişi görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubu 20 ilköğretim okulu müdürü, 19 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 39 yönetici, 53 öğretmen, 24 ilköğretim müfettişinden oluşan 116 kişi oluşturmuş, nicel araştırma yöntemiyle anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma çalışma okul yöneticileri, öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri mevcut denetim sisteminin öğretmenlere yeterince rehberlik sağlayamadığına inandıklarını ve ilköğretimdeki denetimin yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmeleri ile sonuçlanmıştır.

Akbaşı (2010), çalışmasıyla ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin alan bilgisi, genel bilgi ve pedagojik formasyon açısından yeterliklerini değerlendirmedeki görüşlerini ve bu değerlendirme sonucunda müfettişlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Nitel yöntemle yapılan araştırma, Mayıs-Haziran 2008 tarihlerinde Mersin'de düzenlenen "Öğretme Sürecini İyileştirme" adlı kursa katılan 178 ilköğretim müfettişini kapsamıştır. Araştırmada ilköğretim müfettişlerinin öğretmenleri daha çok alan bilgisi, genel bilgi ve pedagojik formasyon konularında genel olarak yeterli buldukları ancak bu üç alanda uygulamada birtakım eksiklikleri olduğunu belirttikleri görülmüştür. İlköğretim müfettişlerinin ise; öğretmenlerin yetkinliklerini geliştirmeye yönelik, rehberlik, alan yazın önerileri, çalışma arkadaşları ile iş birliği ve motivasyonu artırmaya dönük faaliyetler yürüttükleri ortaya çıkmıştır.

Akbaba Altun ve Memişoğlu (2010) ilköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına yönelik görüşlerini araştırdıkları araştırmalarında nicel yöntem kullanmış, 17 ilden 148 ilköğretim müfettişi ile anket uygulaması yapmıştır. İlköğretim müfettişleri yeniden yapılanmanın genel sistemde, teftiş sisteminde, özlük haklarında ve yetiştirilmelerinde değişiklik yapılarak ilköğretim ve bakanlık müfettişlerinin tek bir çatı altında toplanması ve tek bir unvanla anılması gerektiğini ifade ettikleri sonucuna varılmıştır.

Akbaşı ve Özbaş (2012) çalışmalarında maarif müfettişlerinin eğitim denetimi yönetmeliğinin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini incelemiştir. Araştırma 2010-2011 Eğitim Öğretim Yılında, araştırma evreni 3150 eğitim müfettişi olan 387 eğitim müfettişine, tarama modelinde betimsel yöntem kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre maarif müfettişlerinin yönetmeliğin hizmet içi ve işbaşı eğitime göre atama ve eğitim boyutunda çok daha uygulanabilir olduğunu düşündükleri, müfettişlere verilen görevle ilgili yetki ve sorumlulukların belirlenebilmesi için öncelikle eğitim denetimine ve okul yönetimine odaklanılmasını gerekli gördükleri ortaya çıkmıştır.

Aküzüm (2012) yaptığı çalışmada eğitim denetimine ilişkin mevcut durumu, 1995-2012 yıllarında yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkarak meta-sentez yöntemi ile ortaya

koymayı amaçlamıştır. Denetmenlerin rol ve yeterliklerinin düşük düzeyde yeterli olduğu, denetmenlerin yetiştirilmesi ve denetim süreci, denetim sisteminin örgütsel yapısı (yetki, iş, yükü, iletişim vb.) gibi alanlarda sorunlar yaşandığı ve bu alanlarda yenilenme yapılması gerektiği ve denetim sürecine ilişkin algılarının düşük, beklentilerinin ise yüksek düzeyde olduğuna vurgu yapmaktadır.

Memduhoğlu (2012) öğretmen, yönetici, denetmen ve alan uzmanı öğretim üyelerinin, Türkiye’de eğitim denetiminin amacı, yapısı, işleyişi, güçlü yanları ve temel sorunlarına yönelik görüşlerini ortaya koymak için nitel yöntemle 30 kişiden oluşan çalışma grubuyla araştırmasını yapmıştır. Araştırmasında, eğitim denetimindeki önemli sorunları eğitim denetiminin yapısı, süreci, denetçilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi konularında olduğu, denetçilerin rehberlik ve soruşturma rollerinin çeliştiği, rehberlik için yeterli zamana sahip olmadıklarını ortaya koymuştur.

Memduhoğlu ve Taymur (2016) araştırmasında eğitim denetimi için yeni bir model ortaya koymuş, modelin uygulanabilirliğine yönelik müfettişlerin görüşlerini almıştır. Karma yöntemin uygulandığı araştırmanın örneklemini ise her coğrafi bölgeden seçilen ikişer ilde görev yapan 555 eğitim denetmeninden oluşmaktadır. Araştırmada oluşturulan model denetimin bütünleştirilmesine dayalı modelde doğrudan bakanlığa bağlı oluşturulan denetim birimleri, merkez, bölge eğitim denetmenleri başkanlıkları, soruşturma ve rehberlik ve denetim gruplarının ayrı olması, müfettişlerin yüksek lisans mezunu olmaları yönleri ile farklılık oluşturmuştur. Önerilen model araştırma yaptığı müfettişlerce “tamamen” uygulanabilir bulunmuştur.

Yıldız, Akbaşlı ve Üredi (2016) araştırmasında ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin maarif müfettişlerinin yaptıkları rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına yönelik öğretmen görüşlerini değerlendirmeyi hedefledikleri araştırmalarında, nicel yöntem kullanarak, 82 ilkökul ve ortaokulunda görev yapan 512 öğretmenden veri toplamışlardır. Araştırma sonucu, öğretmenler maarif müfettişlerinin sınıflarda rutin olarak yaptığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına “Kararsızım” yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmen

görüşlerinin ise, cinsiyet, mesleki kıdem, mezun olunan program ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Kurum ve Çinkır (2017), çalışmasında 2014'te denetimdeki yapılandırma ile il eğitim denetmenleri (İED) ile Millî eğitim denetçileri (MED) maarif müfettişi olarak il Millî Eğitim Müdürlükleri (MEM) bünyesinde birleştirilmiş olmasıyla ilgili maarif müfettişlerinin görüşlerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırmada Ankara MEM'de görev yapan 15 Maarif Müfettişinden oluşan çalışma grubuyla nitel araştırma yapmıştır. Araştırmada müfettişlerin eğitim denetiminin birleştirilmesini birlikte çalışma açısından olumlu gördüğü ve bu birleşmenin bölgede, bakanlıkta ya da valilik bünyesinde olabileceği önerisini getirdikleri, diğer yandan ise birleşmenin denetimsizlik, mesleki tükenmişlik, mali beklenti, statü kaybı, yanlış denetim gibi konularda eğitim sistemini olumsuz etkilediği görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır.

Ergün ve Çelik (2018), araştırmasıyla 02.12.2016 tarih ve 6764 sayılı kanunla yapılan değişikliklerin illerde görev yapan maarif müfettişlerine etkilerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma nitel yöntemle ve olgu bilim araştırması ile yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Ege Bölgesi'nde şahsa bağlı kadroda görev yapan her biri ayrı ilde olan yedi maarif müfettişi ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda önce birleşme sonra ayrışma sonucunda Bakanlığa atanamayan müfettişler tarafından anlamlı görülmemiş, Bakanlığa seçilemeyen müfettişlerin seçim ve görevlendirmede haksızlığa uğradığı görüşünde oldukları, yaşanan sürecin müfettişlerde moral bozukluğu ile farklı duygular hissetmelerine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tunç (2020), araştırmasında ders denetimlerinin 2014 yılından sonra okul müdürleri tarafından yapılmasıyla, okullardaki ders denetimi uygulamalarının ve denetleyici özelliklerinin, çağdaş denetim özelliklerine ve ilkelerine uygun olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma, 2019-2020 Eğitim Öğretim Yılında Ankara ilindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan ve hem müfettiş hem de okul müdürü ders denetimi geçirmiş 42 sınıf ve branş öğretmeniyle ve nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan durum çalışması deseni kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları; öğretmenlerin ders denetimi

sırasında kendilerini daha iyi hissetmeleri, meslektaş fikir ve görüş paylaşımlarına izin verilmesi vb. nedenlerden dolayı konularda çağdaş denetim özelliklerine ve ilkelerine uygun bulunmuş ancak müfettişlerin denetlemede çağdaş denetim özellik ve ilkelerine uygun davranmadıkları sonucuna ulaşıldığı sonucu ortaya koyulmuştur.

Çetin (2020), denetim alt sisteminin tarihsel gelişiminin ortaya konulması, mevcut durumun betimlenmesi ve yeni bir model önerisi getirmeyi amaçladığı araştırmasında farklı illerde görev yapan öğretmen, eğitim yöneticisi ve maarif müfettişleri ile üniversitelerde Eğitim Yönetimi Anabilim dalında görev yapmakta olan öğretim üyelerinden oluşan çalışma grubu ile karma araştırma modeli kullanmıştır. Önerdiği modelde, denetimin amacı ve kapsamının teknoloji ile birleşik bir yapıya kavuşturma, zümre alan iş birliğinin sürekli gelişimi destekleyecek şekilde bu kurguyla bütünleşmesini ve hesap verilebilirlik ilkesinin gözetilmesi gerekliliğini öngörmektedir.

Kel (2020) müfettiş, öğretmen, okul yöneticisinin katıldığı çalışma grubuyla ve nitel araştırma yöntemiyle yaptığı çalışmada maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin değişim sürecindeki eğitim denetimine ilişkin görüşlerinin belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma grubu maarif müfettişi, okul müdürü, müdür yardımcısı, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmeni olmak üzere toplamda 24 kişiden oluşmuştur. Çalışmasında ders denetiminin kaldırılmasına katılımcıların olumlu baktığını, müfettişliğin Bakanlık ve İl düzeyinde ayrılmasının büyük kısmı için gerekli görülmediğini, denetim sisteminde yapılan değişikliklerin planlı ve amaçlı gerçekleştirilmediği, çağdaş denetim anlayışının gereklerinin yerine getirilmesi gerektiği bulgusuna ulaşmıştır.

Şahin ve Avan'ın (2020) çalışmasında Türk Eğitim Denetimi Sistemi'nde yaşanan en son değişimlerin incelenmesini amaçladığı çalışması nitel yöntemle yapılmış, çalışma grubu ise Sivas İlinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapmış olan 20 maarif müfettişinden oluşmuştur. Çalışmada maarif müfettişlerinin denetim rolüne son verildiği, okul rehberlik hizmetlerinin kesintiye uğradığı, okul müdürlerinin soruşturmacı olarak görev almalarının öğretmen ve idareciler arasında çatışmaları arttırdığı, denetim sisteminde değişim yapılırken

değişim yönetimi ilkelerine uyulmadığı yönünde değerlendirmelerin var olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında; müfettişlerin rol ve yeterlikleri incelenmiş, yönetmelik içeriğine yönelik tutum (Akbaşı, 2010; Akbaşı & Özbaş, 2012; Aküzüm, 2012), müfettişlerin rehberlik ve soruşturma rollerinin çelişmesi, müfettişlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi konularındaki sorunlar ele alınmıştır (Memduhoğlu, 2012). Denetimde 2010 sonrası yoğun değişimler olmasının çalışmalara yansıdığı, araştırmalarda özellikle denetim sisteminin örgütsel yapısına yönelik incelemelerle sorunlara yoğunlaşıldığı, değişim sürecindeki eğitim denetimine ilişkin görüşlerle eğitim denetiminin yapısı, süreci üzerinde durulduğu görülmüştür (Akbaba Altun & Memişoğlu, 2010; Ergün & Çelik, 2018; Kayıkçı, 2004; Kurum & Çinkır, 2017; Memduhoğlu, 2012). Eğitim denetiminin birleştirilmesine yönelik ilköğretim ve Bakanlık müfettişlerinin tek bir çatı altında toplanması ve tek bir unvanla anılması gerektiği (Akbaba Altun & Memişoğlu, 2010) ve denetimdeki birleşmenin etkilerinin ortaya konulduğu görülmektedir (Ergün & Çelik, 2018; Kurum & Çinkır, 2017; Kel, 2020; Şahin & Avan, 2020). Bu anlamda müfettişlerin eğitim denetiminin birleştirilmesi ve ayrılmasına yönelik görüşler ele alınarak denetimde yeni bir model önerisi getirmeyi amaçlayan az sayıda çalışmalara yoğunlaşıldığı anlaşılmıştır (Çetin, 2020; Memduhoğlu & Taymur, 2016). Ayrıca ders denetimlerinin 2014 yılından sonra okul müdürleri tarafından yapılması değişikliği araştırmalara konu olmuş (Kel, 2020; Tunç, 2020; Yıldız vd., 2016), maarif müfettişlerinin sınıflarda yaptığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına “Kararsızım” yönünde sonuçlar çıksa da okul müdürlerinin çağdaş denetim özelliklerine ve ilkelerine uygun ders denetimi yaptığı görüşü de ortaya koyulmuştur. Yapılan çalışmalarda nicel yöntemlerin de (Akbaba Altun & Memişoğlu, 2008; Akbaba Altun & Memişoğlu, 2010; Akbaşı & Özbaş, 2012; Kayıkçı, 2004; Yıldız vb., 2016) nitel yöntemlerin de kullanıldığı (Akbaşı, 2010; Aküzüm, 2012; Ergün & Çelik, 2018; Memduhoğlu, 2012; Kurum & Çinkır, 2017; Kel, 2020; Şahin & Avan, 2020; Tunç, 2020), ancak son dönemde nitel araştırmaların çoğaldığı göze çarpmaktadır.

Buna karşın karma yöntemli araştırmaların çok az olduğu, sadece iki çalışmanın bu yöntemle yapıldığı görülmektedir (Çetin, 2020; Memduhoğlu & Taymur, 2016).

Diğer ülkelerde yapılan çalışmalara bakıldığında;

Snelling (2002), Eğitim Standartları Ofisi (OFSTED)'in denetimin öğretim kalitesinin iyileştirilmesi üzerindeki etkisini araştırdığı doktora tezi çalışmasında denetimin öğretim kalitesini artırmadaki değerinin kısıtlı kaldığı, öğretmenlerin çoğunun sürecin mesleki anlamda kendileri üzerinde çok az olumlu etki yarattığına inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sürecin öğretmenlerin profesyonelliklerini zayıflattığı, öğrenci başarısı standartlarının azalmasına yol açacağı bulguları ile ülke öğretmenlerinin yönetiminde olumsuz bir etken olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Florence (2005), Virginia'daki öğretmen denetim yöntemlerine yönelik araştırmasında öğretmenlerin bu metotlara ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Nicel araştırma yöntemiyle yapılan araştırmada, ABD'nin Virginia eyaletinde seçilen 58 okulda görev yapan 229 öğretmene anket uygulanmıştır. Öğretmenlerin % 85'i, denetmenlerin güvenilir, dürüst, yardımsever, saygıdeğer, yaratıcı, risk alabilen ve denetmen yeterliklerine güvenilebilir kişiler olduklarını belirtirken, birkaç öğretmen ise, denetmenlerin bu kişisel özellikleri sergileyemediklerini belirtmiştir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, geliştirici ve genel geri bildirim, mesleki gelişim ve iyileştirme amaçlarını içeren iş birlikli denetim sürecinin bir parçası olması gerektiğini ifade etmiştir.

Smith (2007), doktora tezindeki araştırmasında denetimde öğretmenlerin deneyimlerini anlamayı ve bunun da denetim sisteminin belirtilen hedeflerine ulaşmasındaki potansiyel etkilerini keşfetmeyi amaçlamıştır. Araştırma Öğretmen algılarının ofsted/ALI denetleme sistemlerinin belirtilen amaçlarını yerine getirmesini olumsuz etkileyebilecek biçimde davranışlarını etkileyip etkilemediğini keşfederek, bunun FE (Further Education) sektöründeki GFE (General Further Education College) kolejleri için olası uzun vadeli sonuçlarını görmeyi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda denetlenen ile deneticiler arasında görüş ayrılığının olduğu, denetim, denetlenenler tarafından tavsiye almak ve gelişmek için bir fırsattan ziyade

tehdit edici bir unsur olarak ve iş birliği, düşünme, gelişme için bir fırsat olmak yerine hayatta kalmak için bir durum olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Wolfrom (2009), ABD'de New England bölgesinde bulunan iki Maine ilkokulunda farklılaştırılmış denetim sistemlerinden yol gösterici çalışmaların yürürlüğe girmesini ve bunların, farklı kariyerlerdeki öğretmenler için daha yüksek düzeyde dikkat, tanınma, başarı duyguları ve mesleki gelişim ihtiyaçları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Karma yöntemli bu çalışmada, denetlemedeki yol gösterici bu çalışmaların, müdür farkındalığını artıran, meşru ve yardımcı geri bildirim sağlayan, öğretmenlerin üst düzey ihtiyaçlarını karşılayan ve özellikle yetkinlik oluşturma ve geliştirmede tüm kariyer aşamalarında öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleyen bir denetim yaklaşımı sağlama potansiyeline sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ehren vd., (2015) farklı denetim modellerinin okul gelişimi üzerindeki etkileri ve bu modellerin her birinin sistemler açısından karşılaştırılmasını içeren çalışmasında, altı ülkenin okul denetim sistemlerinin (Hollanda, İngiltere, İsveç, İrlanda, Avusturya'daki Steiermark eyaleti ve Çek Cumhuriyeti) programlarını temele alarak inceleme yapmıştır. Bu ülkelerdeki (n = 2239) ilk ve orta okullardaki müdürlere yönelik bir anketle yapılan çalışmada üç aşamalı veri analizi; doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik ve çoklu göstergeler çoklu nedenler modeli (MIMIC) kullanılmış, düzenli ziyaretlerle birlikte farklılaştırılmış bir model kullanan, okulların hem eğitim uygulamalarını hem de sonuçlarını değerlendirdikleri ve okullardan her birinin denetim sonuçlarının kamuya şeffaf olarak açıklama yapıldığı eğitim denetimlerinin çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lowes (2016) doktora tez araştırmasında İngiltere'de tek bir ulusal teftiş sisteminin getirilmesinin nedenlerini açıklamak, müfettişlerin değerleri ile Ofsted'in değerleri arasındaki ilişkiyi araştırmış, müfettiş değerlerinin teftişler sırasındaki davranışları ne ölçüde etkilediğini, özellikle okullardaki çalışmalarına nasıl aracılık ettiğini incelemiştir. Karma yöntemle yapılan araştırma müfettişlerin çoğunluğunun değerlerinin Ofsted'in değerleriyle uyumlu olduğu, ancak

değerleri Ofsted'in değerleriyle uyuşmayan az bir azınlık grubun da var olduğu ve bunların Ofsted'i içeriden değiştirmeye çalışan azınlığın bir alt grubu da olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hall (2016) araştırmasında Norveç'teki okul denetim kurumlarının mevcut ve değişen örgütsel süreçlerini müfettiş ve okul yöneticileri tarafından incelemeyi amaçlamıştır. Norveç'teki lise eğitimindeki altı müfettiş ve üç okul yöneticisinin diğer devlet kurumlarıyla etkileşimi nasıl gördükleri, kurum içi süreçlerin ve değişimin nasıl gerçekleştiğini, denetçi olarak günlük işlerde hangi beklentileri deneyimlediklerini araştırmıştır. Yeni değişen ve geliştirilen denetim yasal metninin okul yöneticisi gibi devlet kurumlarıyla iş birliği yapma biçiminde derin bir değişim olduğu, müzakerenin Norveç'teki okul denetimlerinin ortak bir özelliği olduğu, okul müdürleri ve müfettişlerin devlet okulları denetiminde yasal eylemleri ve karar alma süreçleri doğrultusunda profesyonel anlamda sorumlu tutulduğu, yöneticiler ve müfettişler arasındaki ilişkilerde güvenin önemli olduğu, okul müfettişlerinin kurumsal "aracılar" ve "girişimciler" olarak işlev gördüğü, müfettişlerin rolünün kontrol ağırlıklı denetimden her bir okulun pedagojik yönüyle incelemeye alınarak müdahale, öneri ve kalite değerlendirmesine daha çok odaklanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Dederling ve Sowada (2017) müfettişlerin bir ekip içindeki değerlendirmelerine nasıl ulaştıkları sorusunu açıklamayı amaçlayan çalışmada, Almanya (Aşağı Saksonya), İngiltere ve İsveç'teki müfettişlerin değerlendirme çalışmalarının; değerlendirme çerçevesi, denetim ekipleri, değerlendirme çalışmaları sırasındaki yaklaşım ve sonuçların geri bildirim ile ilgili olarak resmi işlemleri açıklamaktadır. Ayrıca bu üç devletteki denetim sisteminde müfettişlerin değerlendirme faaliyetlerine yönelik güncel araştırma sonuçları sunulmaktadır. Aşağı Saksonya'dan 28 okul müfettişi ile nitel görüşmelerle yapılan araştırma, müfettişlerin ekipleri içinde oybirliğiyle bir değerlendirmeye ulaşmaya çalıştıklarını bunu ise şu üç şekilde; değerlendirici-konumlandırma, değerlendirici-düşünce-deneysel ve betimleyici-değerlendirici yöntemle yaptıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmacı bu çalışmalara dayanarak değerlendirmede karar almaya yönelik okul denetimine yeni bir yaklaşım da sunmaktadır.

Colman (2018) okul teftiş sisteminin derin incelenmesinin okul liderliği ve politikaların yürürlüğe konması üzerindeki etkisini incelediği doktora tez araştırmasında İngiltere’de kıyıda bulunan mahrumiyet bölgesinde (Seatown) yer alan bir devlet ortaokulu ve ilkokulu ile okul teftiş sistemi arasında sorunların olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Okul teftiş sisteminin okul liderlerinin okulun önemli sosyal bağlamını ele alma yeterliğini azaltan, uyumlu ve tutarlı bir politika uygulamayı zorlaştırdığını, özerkliğin yerini mekanik davranışlarla karar almanın tuttuğu sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın ortaokuldaki okul liderlerinin okul teftiş sistemine alaycı bir bakış sergilemek gibi karşı koyma davranışı örnekleri gösterdikleri ve bu nedenle okulun sosyal bağlamını ilk önceliğe koymaya istekli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Tian (2021) araştırmasının temelinde, Çin’de eğitim denetimi için geliştirilip on yıl uygulanmış olan Ulusal Taslak (2010–2020) politika belgesi sona erdiğinde müfettişler tarafından uygulanan politika ve uygulamalardaki değişikliklerin ortaya konulması bulunmaktadır. Araştırma ile Çin eğitim sisteminde, sırasıyla eğitim büroları, denetim ofisleri ve okullar tarafından ne tür yetkiler uygulandığı ve müfettişlerin hangi tür güç gerilimlerini fark ettikleri ve bunlara nasıl tepki verdiklerini ortaya koymuştur. Nitel araştırmayla desenlenmiş çalışma, sosyal gücün altı temel boyutunu, 13 politika belgesini ve müfettişlerle yapılan sekiz görüşmeyi incelemek için analitik çatı olarak uygulamıştır. Eğitim politikalarının tarihsel ve politik bir durumda nasıl yapıldığına ilişkin daha derin bir anlayışa ulaşmak için ayrıntılı bir yaklaşım olarak eleştirel politika analizi (CPA) kullanılmıştır. Çalışma gerilimin güç kaynaklarının üç tür olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır: eğitim bürosunun bilgi gücü ile denetim ofisinin meşru gücü, müfettişlerin uzman gücü ile referans gücü ve okulun uzman gücü ile denetim ofisi ve eğitim bürosunun meşru gücü. Bu güç kaynaklarının Çin’de, yüksek düzeyde hesap verebilirliğe dayalı bir denetim sistemi geliştirdiği ve müfettiş ve okulların bunu yerine getirmek için zorlandıkları açıklanmıştır.

Bezem (2021) doktora tez araştırmasında, okul denetimlerinin alternatif bir hesap verilebilirlik sistemi olarak varlığını, denetimi deneyen tek ABD bölgelerinden birinde yapılan bir dizi araştırma aracılığıyla izlemeyi amaçlamıştır. ABD bölgesinde seçilen 160 devlet

okulunda, örnekleme karma yöntemle yapılan araştırma okul yöneticileriyle yapılan derin görüşmelerde denetimlerin yararlı olarak algılandığı, öğretim uygulamaları ve okul iklimi gibi iki önemli alana odaklanan planlı reformlara yol açtığını, yerel ve mesleki kültürün denetim uygulamalarını nasıl şekillendirdiğini ve koşullandırdığını göstermektedir. Araştırmayla denetimin okul iyileştirme planlamalarının odağını şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

McClurg (2022) Kuzey İrlanda'daki okul denetimlerinin etkilerini öğrenmek, öz değerlendirmenin, denetimin öğretmenler ve okul müdürleri üzerinde bıraktığı duygusal sonuçların olumlu etkilerini, denetimi nasıl anladıkları ve denetimin onları nasıl etkilediğini araştırmak amacıyla yaptığı doktora tez araştırmasında karma yöntem kullanmıştır. Araştırma Kuzey İrlanda'da okul denetimlerinde değişimler olduğu, öz değerlendirmeye daha fazla önem verildiği, ancak öğretmenlerde denetimin ortaya çıkardığı duygusal etkinin denetim sürecindeki algılarını oldukça etkilediğini, öz değerlendirmenin de olumsuz duygusal etkileri azaltmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Evans (2023) doktora tez araştırmasında politika gelişmelerine daha iyi katkı sağlamak amacıyla okul liderlerinin denetim sonuçlarına ilişkin yorumlamalarını ve bunlara verdikleri tepkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Galler Eğitim ve Öğretim Müfettişliği Estyn'i ve onun Galler'deki okul liderleri arasındaki algısını araştıran çalışma denetici davranışlarının verilen kararlardan daha fazla endişe kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmayla okul liderlerinin denetimi kamu güvenini kurma ve devam ettirme ihtiyacıyla ilişkili bir süreç olduğunu kabul etmekle birlikte deneticilerin okul personeliyle uygun iletişim kuramadıkları, fazla otoriter ve zaman zaman saygısız oldukları konusunda genel bir görüş içinde oldukları ve bu durumun biz ve onlar anlayışına katkıda bulunduğu, okul liderlerine reddedilme, başarısızlık, endişe ve korku duyguları hissetmelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Harper (2024) doktora tez araştırmasında Pennsylvania Eyaleti'ndeki devlet lisesi öğretmenlerinin klinik denetim döngüsüne ilişkin algılarını ve klinik denetim döngüsü sürecinin, özellikle COVID-19 sonrası olmak üzere öğretim uygulamalarını ve öz yeterliliğini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırma ile öğretmenlerin klinik denetim uygulamasının geri bildirim

sağlama niyetinden çok bir kontrol listesi yaklaşımıyla daha çok uyumluluk bakımından yürütüldüğünü algıladıkları, ayrıca denetim faaliyetleri içerisinde kaliteli yönetici geri bildirimine ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer ülkelerde yapılan çalışmalar incelendiğinde;Eğitim Standartları Ofisi (OFSTED)'in denetimin öğretim kalitesinin iyileştirilmesi üzerindeki etkisi, müfettişlerin değerleri ile OFSTED'in değerleri arasındaki ilişkisi (Lowes, 2016; Snelling, 2002), öğretmenlerin ve yöneticilerin mevcut ve ideal denetime bakışları, denetim yöntemlerine yönelik algıları, denetim sisteminin belirtilen hedeflerine ulaşmasındaki potansiyel etkilerini, denetimin okul geliştirme üzerine etkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Colman, 2018; Evans, 2023; Florence, 2005; Harper, 2024; McClurg, 2022; Smith, 2007). Öğretmenlerin ideal denetimi istedikleri, denetmen rollerinin işbirlikli denetime yönelik olması gerektiği ve denetimin okul gelişimine katkı sağladığı, öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleyen denetim yaklaşımlarının yararlı olduğu ortaya konulmuştur (Florence, 2005; Wolfrom, 2009). Ayrıca, farklı ülkelerde uygulanan denetim sistemlerinde de müfettişlerin farklılaştırılmış bir model kullanılması ve açık raporlanmanın yapılması da denetimin etkililiğini artırdığı açıklanmıştır. Bu yönüyle çalışmalarda denetime olumlu yaklaşımın görülmesi etkileyicidir (Ehren vd., 2009). Araştırmaların farklı ülkelerde deneticinin değerlendirme çalışmalarının önemini ve buna yönelik tutumu ile ülkelerin denetleme politikalarının deneticilere olan etkisi üzerinde odaklandığı anlaşılmaktadır (Bezem, 2021; Colman, 2018; Dederling & Sowada, 2017; Ehren vd., 2015; Hall, 2016; McClurg, 2022; Tian, 2021). Çalışmalarda araştırma yöntemi olarak az sayıda nicel yöntemlerin (Florence, 2005) kullanıldığı, nitel yöntemlerin ise (Dederling & Sowada, 2017; Evans, 2023; Colman, 2018; Hall, 2016; Smith, 2007; Snelling, 2002; Wolfrom, 2009; Tian, 2021) daha fazla kullanıldığı, veri analizinde ise ileri düzey analizlerin uygulandığı (Ehren vd., 2015; Tian, 2021) görülmektedir. Araştırmalarda karma yöntemin ise oldukça çok uygulandığı anlaşılmaktadır (Bezem, 2021; Harper, 2024; Lowes, 2016; McClurg, 2022; Wolfrom, 2009).

### **Bölüm 3**

#### **Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına, etik ilkeler ve araştırmacının rolü ile ilgili bilgilere değinilmiştir.

#### **Araştırma Deseni**

Türk Eğitim Sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının bilgi ve gerçekliğin doğası hakkındaki yaklaşımı araştırmanın bir kuramla biçimlenmesini sağlar. Araştırmacının temel aldığı felsefi ve kuramsal yaklaşım, araştırmanın amacına ulaşabilmesi için araştırma sürecinin başlangıcını oluşturur (Glesne, 2014, s. 8). Bu araştırmada yorumlayıcı paradigmada yer alan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Böylece gözlenebilir tek bir gerçek değil, çok sayıda veya tek bir olayın farklı şekillerde yorumlanması (Merriam, 2015, s. 8) yapılır. Bu sayede araştırmacı temelde anlamlar üzerine odaklanarak, karmaşık ve sürekli değişen gerçeği tüm yönleriyle ortaya koymaya çalışır. Gerçeğe ulaşmayı sağlayan bilgi insanların olayları, davranışları vb. nasıl yorumladığı ve nasıl anlamlandırdığında önemli hale gelir (Dilthey, 2011; Glesne, 2014, s. 8). Benzer şekilde nitel araştırmalar kaynak olarak gerçek ortamdaki verileri kullanır. Bu veriler nitel araştırmanın bağlamla ilgilenmesinden dolayı araştırmanın doğal ortamına giderek toplanır. Böylece anlama odaklanılır, farklı insanların yaşamlarını nasıl anlamlandırdıkları araştırılır (Bogdan & Biklen, 2007, s. 35-39). Bu nedenle nitel araştırmalar, insan yaşamındaki bir problemin ya da konunun keşfedilmesi gerekli olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bu arayış bir grup ya da evreni çalışmak, rahatlıkla ölçülemeyen değişkenleri saptayabilmek ve bastırılmış düşünceleri ortaya çıkarıp anlam verme ihtiyacı nedeniyle yapılır. Karmaşık bir konuya ayrıntılı bir yaklaşım sergilemeyi amaçlayan nitel yaklaşımlar, daha derin ve detaylıca konularda çalışmaya olanak tanır (Creswell, 2020, s. 49; Patton, 2018, s. 4-5). Bu araştırmada nitel araştırmanın genel

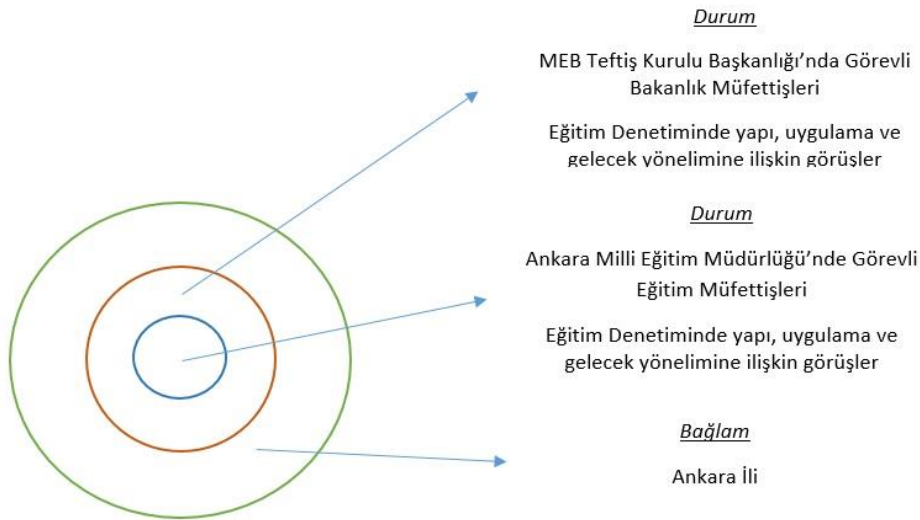
özellikleriyle ilişkili olarak Türkiye’de eğitim denetiminin yapı, uygulama ve gelecek yönelimine ayrıntılı şekilde odaklanılmıştır. Eğitim denetiminin uygulayıcısı olan Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişlerine göre eğitim denetiminin yapılanması ve uygulanmasının nasıl olduğu ve eğitim denetimine yönelik gelecek yönelimlerinin neler olduğu derinlemesine incelendiği için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu çerçevede veriler müfettiş görüşleri, gözlemler, alan yazın incelemesi gibi çoklu veri kaynakları yoluyla toplanmış, bütüncül şekilde çözümlenmiş, anlamlı örüntüler oluşturacak şekilde düzenlenip analiz edilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışmasına göre tasarlanmıştır. Durum çalışması, araştırmanın amacına göre olguların “nasıl” veya “neden” ortaya çıktığını açıklamaya yönelik derinlemesine bilgi edinmek amacıyla yapılır (Yin, 2009, s. 4). Kendine has özellikler taşıyan durum çalışmaları yorumlayıcı paradigma içerisinde yer almaktadır. Durum araştırmaları belirlilik, betimleme ve sezgisellik özellikleriyle tek bir varlığın, olgunun ya da sosyal birimin etrafı ve bütünsel betimleme ve analizini kapsamaktadır (Merriam, 2015, s. 45-46). Durum çalışmaları diğer nitel araştırma türlerinde olduğu gibi anlam ve arayışa odaklanır, araştırmacının gerçek yaşam ve sınırlı bir sistem (durum) hakkında çoklu bilgi kaynaklarını da kullanarak ayrıntılı ve derin bilgi toplandığı nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2020, s. 99; Merriam, 2015, s. 8). Durum araştırmaları özellikle bir kuruluş, bir program veya bir karar gibi doğal bir olguyu bir ya da birkaç örneği derin şekilde inceleyen bağlamsal analizlerdir (Sarah, 2020). Bunun yanı sıra belirgin bir yeniliğin ortamdaki katılımcılar üzerinde belirli etkiye sahip olduğu süreci tanımlamak gibi nedensel açıklamalar sağlamak için de kullanışlıdır (Gay vd., 2012, s. 445). Bu çerçevede mevcut araştırma kapsamında Türk Eğitim sisteminde denetimin yapılanması, uygulanması ve gelecek yöneliminin Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişleri görüşlerine göre değerlendirilmesi bir durum olarak belirlenmiş ve incelenmiştir. Bunun için yasal dayanaklar (Eğitim Birliği Yasası, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 3308 sayılı Meslek Kanunu, Özel Öğretim Kurumları Kanunu, MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği), araştırma ve üst politika belgeleri (MEB

Şûra kararları), kurumsal raporlar (Tedmeme, çeşitli sendikalar ve dernekler) ve ilgili alan yazın incelenerek eğitim denetiminin yapılanma ve uygulama özelliklerinin betimlenmesi amaçlanmıştır. Daha sonra eğitim denetiminin uygulayıcısı olan Bakanlık müfettişleri ve eğitim Müfettişleri görüşleri ile çoklu veri kaynaklarından denetimin yapı, uygulama ve gelecek yönelimi durumunun nasıl olduğu değerlendirilmiştir. Durum (vaka) çalışmaları tekli veya çoklu çalışmalara dayanabilir (Yin, 2009). Mevcut araştırmada iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. Tek durum deseninde analiz birimi tektir. İç içe geçmiş tek durum deseni tek bir durum içinde çoğunlukla birden fazla alt tabaka veya birim bulunduğu durumlarda kullanılan bir desen türü olarak tanımlanabilir (Yin, 2009).

### Şekil 1

*İç içe Geçmiş Tek Durum Deseni (Yin, 2009)*



Bu araştırma ile Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Türk eğitim denetimi sisteminin yapılanma, uygulama ve geleceğe yönelik Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişlerinin görüşleri derinlemesine incelendiği için iç içe geçmiş tek durum deseni seçilmiştir. Şekil 1'de görüldüğü gibi aynı bağlam içerisinde farklı durumlar incelenmiş; Ankara ili içerisinde iki ayrı birim olan

MEB Teftiş Kurulunda görevli Bakanlık müfettişleri ile Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde görevli Eğitim Müfettişleri görüşleri incelenmiştir.

### **Araştırmanın Çalışma Grubu**

Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişleri görüşlerine göre derinlemesine incelendiği için amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme, amaçlı bir şekilde seçilmiş, nispeten küçük örneklere derinlemesine odaklanır, üzerinde çalışılan sorunları açıklayabilecek bilgi açısından zengin durumların seçilmesini hedefler (Patton, 2018, s. 245). Bu kapsamda araştırmanın katılımcıları amaçlı örnekleme yöntemiyle, maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemiyle seçilmiş Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişlerinden oluşmaktadır.

Araştırma amacına dayanarak (Patton, 2018, s. 248) örneklem büyüklüğü bilgilendirici değerlendirme ile belirlenmiş, bilginin en yüksek seviyede olduğu düşünülen veri doyumu noktası ölçüt olarak alınmış, yeni örneklenmiş birimlerden yeni bilgi gelmediği düşünüldüğünde sonlandırılmıştır (Lincoln & Guba, 1985). Buna göre araştırma kapsamında 2022-2023 Eğitim Öğretim Yılında merkez teşkilatında çalışan, görüşmeyi kabul eden gönüllü 20 Bakanlık müfettişi ve Ankara Millî Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan 20 gönüllü eğitim müfettişi ile toplamda 40 müfettiş ile görüşme yapılmıştır.

Araştırmada Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişi seçiminde maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Maksimum çeşitliliğe dayalı örneklem oluşturmada amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme konu olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Maksimum çeşitlilik kendine has veya farklı çeşitliliklerle ortaya çıkan durumlar asıl tecrübelerin ve ortak kullanılan boyutların keşfini sağlaması bakımından önemli bir güç ve değer oluşturur (Patton, 2018, s. 235). Çalışma grubu oluşturulurken katılımcı müfettişlerin yaş, mezun olunan branş/dal, eğitim düzeyi, öğretmenlikte, yöneticilikte, eğitim müfettişliği ya da

Bakanlık müfettişliğinde geçen süreleri içine alan mesleki kıdemi dikkate alınmıştır. Böylece katılımcıların çeşitliliği sağlanmaya çalışılarak araştırmının farklı yönleri müfettiş görüş ve deneyimlerine göre ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ölçüt örnekleme yöntemi de kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, daha önce belirlenen belli bir önemlilikteki ölçütleri kapsayacak tüm durumlara göz atarak incelemek amacını taşır. Önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumlar çalışılır. Böylelikle bilgi zenginliği yaratma ihtimalindeki durumların anlaşılması sağlanır ki bu sistemi düzeltmeye ulaştırabilecek zayıf yönlerin açığa çıkarılmasına imkan verir (Patton, 2018, s. 238). Ölçüt ya da ölçütler araştırmacı tarafından hazırlanabilir ya da daha önceden oluşturulmuş bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu kapsamda araştırmada Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişi seçiminde dört ayrı ölçüt kullanılmıştır. Bu araştırmada MEB merkez teşkilatında çalışan Bakanlık müfettişlerinin seçiminde şu ölçütler dikkate alınmıştır:

- “MEB’e ilk olarak Bakanlık müfettişi unvanıyla atanmış ve halen Bakanlık müfettişi unvanıyla MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı’nda çalışıyor olmak”,
- “İl Millî Eğitim Müdürlüğüne ilk olarak eğitim müfettişi unvanıyla atanmış ancak ayrılma sürecinde sözlü sınavla Bakanlığa alınmış ve orada halen Bakanlık müfettişi olarak çalışıyor olmak”

Eğitim müfettişleri için ölçüt ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- Ankara ilinde Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde eğitim müfettişi olarak çalışıyor olmak
- İl Millî Eğitim Müdürlüğü’ne ilk olarak eğitim müfettişi unvanıyla atanmış ve halen Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde eğitim müfettişi unvanıyla çalışıyor olmak,
- “MEB’e ilk olarak Bakanlık müfettişi unvanıyla atanmış ancak ayrılma sürecinde Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde ve halen eğitim müfettişi unvanıyla çalışıyor olmak.

Araştırmada Bakanlık Müfettişi ve Eğitim müfettişi için ölçüt belirleme nedeni ülkemizde yakın geçmişte eğitim denetimi yapılanmasındaki değişimler esnasında birleşme ve ayrılma sürecini araştırmadaki yapılanma, uygulama ve gelecek yönelimi boyutlarını

anlamlandırılabilme amacından kaynaklanmaktadır. Eğitim Müfettişlerinin yapılanmanın ikinci kısmı olan Bakanlığa tekrar müfettiş seçimi ile Bakanlık Müfettişliğine geçişleri ve aynı şekilde Bakanlık Müfettişlerinin daha önce hiç görev almadıkları Eğitim Müfettişliğine geçişleri yapılanmanın ve getirilen denetim yapısı yaklaşımlarının oluşmasında görece önemli görülmektedir. Bu nedenle araştırmada bu dört farklı görevde yer alan Bakanlık ve Eğitim Müfettişlerinin alınmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Araştırmada belirlenen eğitim müfettişlerinin seçiminde taşra teşkilatı içerisinde özellikle Ankara İl Mem'in araştırmaya alınması; eğitim müfettişi sayısının Ankara İl Mem'de yüksek olması ve yapılanmanın birleşme sürecinde Bakanlıktan İl Mem'e geçmiş ve ayrılma sürecinde ise yeniden Bakanlığa alımı yapılmamış olan ve eğitim müfettişi olarak İl Mem'de kalan Bakanlık müfettişi sayısının bu ilde en çok bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan müfettiş bilgileri mahlas isimler kullanılarak aşağıda sırasıyla Tablo 1'de ve Tablo 2'de verilmektedir. Nitel araştırmalarda veriler katılımcıların doğrudan tanınmasını sağlayacak hassas bilgileri içermemeli, bunun için de veriler takma adlarla değiştirilerek kullanılmalıdır (Kuckarzt & Rädiker, 2023). Bu nedenle araştırmaya katılan Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişleri isimleri araştırma etiği açısından gizli tutulmuş, nitel araştırma özelliğine uygun şekilde Tablo 1 ve Tablo 2'de görüldüğü gibi Bakanlık müfettişleri için BM, eğitim müfettişleri için EM biçiminde kullanılarak kodlanmıştır. Araştırmaya katılan müfettiş kodlamalarına müfettiş branşları, eğitim düzeyleri eklenmiştir. Yine müfettişlerin meslekteki kıdemleri öğretmenlikte (ÖGS), yöneticilikte (YGS), müfettişlikte (MGS), eğitim müfettişliği (EMS) ya da Bakanlık müfettişliğinde (BMS) ya da her ikisinde geçen süreleri içine alacak şekilde yer verilmiştir.

**Tablo 1***Bakanlık Müfettişlerine Ait Kişisel Veriler*

Müfettişlere Verilen İsimler	Yaş	Branş	Eğitim Düzeyi	Meslekteki Kıdem					
				Toplam	GS	YGS	MTS	EMS	BMS
BM1	54	Matematik ğretmenliği	Yüksek Lisans	29 yıl	11 yıl	-	18 yıl	-	18 yıl
BM2	50	Sınıf ğretmenliği	Yüksek Lisans	29 yıl	5 yıl	7 yıl	17 yıl	11 yıl	6 yıl
BM3	50	Sınıf ğretmenliği	Lisans	27 yıl	6 yıl	8 yıl	13 yıl	8 yıl	5 yıl
BM4	56	Matematik ğretmenliği	Yüksek Lisans	32 yıl	14 yıl	8 yıl	10 yıl	-	10 yıl
BM5	47	Güzel Sanatlar ğretmenliği	Yüksek Lisans	25 yıl	10 yıl	-	15	8 ay	14 yıl
BM6	51	Muhasebe Grubu ğretmenliği	Yüksek Lisans	27 yıl	14 yıl	-	13 yıl	-	13 yıl
BM7	46	Kimya ğretmenliği	Yüksek Lisans	24 yıl	5 yıl	3 yıl	16 yıl	10 yıl	6 yıl
BM8	45	Sosyal Bilgiler	Doktora	23 yıl	9 yıl	-	13 yıl	8 yıl	5 yıl
BM9	45	Sınıf ğretmenliği	Yüksek Lisans	22 yıl	6 yıl	2.5 yıl	13.5 yıl	8 yıl	5.5 yıl
BM10	52	İnşaat Teknolojisi ğretmenliği	Yüksek Lisans	29 yıl	12 yıl	-	17 yıl	-	17 yıl
BM11	50	Tarih ğretmenliği	Lisans	29 yıl	3 yıl	9 yıl	17 yıl	-	17 yıl
BM12	56	Sınıf ğretmenliği	Lisans	34 yıl	9 yıl	2 yıl	23 yıl	17 yıl	6 yıl
BM13	52	Coğrafya ğretmenliği	Lisans	29 yıl	12 yıl	-	17 yıl	11 yıl	6 yıl
BM14	55	Hukuk	Lisans	24 yıl	-	-	24 yıl	-	24 yıl
BM15	44	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Yüksek Lisans	17 yıl	5 yıl	7 yıl	5 yıl	-	5 yıl
BM16	55	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi-İHML Dersleri	Lisans	32 yıl	12 yıl	3 yıl	18 yıl	9 yıl	9 yıl
BM17	53	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Lisans	Lisans	33 yıl	10 yıl	6 ay	23 yıl	18 yıl	5 yıl
BM18	45	Müzik ğretmenliği	Doktora	24 yıl	7 yıl	3 yıl	14 yıl	1 yıl	13 yıl
BM19	48	İngilizce ğretmenliği	Doktora	26 yıl	7 yıl	3 yıl	16 yıl	3 yıl	13 yıl
BM20	52	Kimya ğretmenliği	Yüksek Lisans	26 yıl	11 yıl	4 yıl	15 yıl	10 yıl	5 yıl

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmadaki Bakanlık müfettişleri yaşları 44 ile 56 yaş arasında değişmekte olup yaş ortalaması 45’tir. Bakanlık müfettişlerinden dördünün sınıf öğretmenliği branşında, yalnızca birinin ise Eğitim Yönetimi ve Denetimi branşında, diğerlerinin ise farklı branşlarda olduğu görölmektedir. Eğitim düzeyi açısından büyük kısmının yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olduğu yalnızca altısının lisans eğitimi mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Meslekteki toplam kıdemi farklı yıllara sahip olan Bakanlık müfettişlerinin müfettişlikteki kıdemine bakıldığında tamamına yakınının 13 yıl ve üzeri olduğu görölmektedir. Bakanlık müfettişlerinden yalnızca bir tanesinin öğretmenlik yapmadığı, Hukuk branşı nedeniyle doğrudan müfettişliğe atandığı anlaşılmaktadır. Diğer tüm müfettişlerin öğretmenlikten geldiği anlaşılmaktadır. Müfettişlerin yöneticilik kıdemlerine bakıldığında ise yalnızca yedi müfettişin müfettişlik öncesi yöneticilik yapmadığı, büyük çoğunluğunun eğitim yöneticiliği tecrübesi olduğu görölmektedir. Bakanlık Müfettişlerinden yalnızca yedisinin ilk olarak Bakanlık müfettişliğine atanan Bakanlık müfettişi olduğu, diğer müfettişlerin ise 1-18 yıl arası eğitim müfettişliği yaptığı, daha sonra Bakanlık müfettişliğine geğiş yaptığı görölmektedir.

**Tablo 2***Eğitim Müfettişlerine Ait Kişisel Veriler*

Müfettişlere Verilen İsimler	Yaş	Branş	Eğitim Düzeyi	Meslekteki Kıdem					
				Toplam	ÖGS	YGS	MGS	EM	BM
EM1	56	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	Yüksek Lisans	29 yıl	11.5 yıl	6 ay	17 yıl	17 yıl	-
EM2	47	İşitme Engellilerin Eğitimi ve Öğretmenliği	Yüksek Lisans	25 yıl	8 yıl	-	16 yıl	16 yıl	-
EM3	51	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	31 yıl	7 yıl	-	24 yıl	24 yıl	-
EM4	57	Rehberlik	Yüksek Lisans	34 yıl	4 yıl	7 yıl	23 yıl	23 yıl	-
EM5	51	Rehber Öğretmen	Yüksek Lisans	32 yıl	9 yıl	-	23 yıl	23 yıl	-
EM6	57	Kimya Öğretmenliği	Lisans	36 yıl	13 yıl	6 yıl	17 yıl	8 yıl	9 yıl
EM7	49	Sınıf Öğretmenliği	Yüksek Lisans	26 yıl	9 yıl	1 yıl	16 yıl	16 yıl	-
EM8	56	Sınıf Öğretmenliği	Yüksek Lisans	35 yıl	10 yıl	2 yıl	23 yıl	23 yıl	-
EM9	64	Coğrafya	Lisans	39 yıl	2 yıl	8 yıl	29 yıl	29 yıl	-
EM10	62	Fizik Öğretmenliği	Lisans	37 yıl	4 yıl	11 yıl	22 yıl	9 yıl	13 yıl
EM11	46	Sınıf Öğretmenliği	Yüksek Lisans	23 yıl	8 yıl	1.5 yıl	14 yıl	14 yıl	-
EM12	53	İngilizce Öğretmenliği	Doktora	28 yıl	12 yıl	-	28 yıl	9 yıl	7 yıl
EM13	50	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans	29 yıl	4 yıl	5 yıl	19 yıl	9 yıl	10 yıl
EM14	58	Eğitim Yönetimi	Lisans	38 yıl	5 yıl	6 yıl	32 yıl	27 yıl	-
EM15	56	Teftiş ve Planlama Ekonomisi	Lisans	32 yıl	6 yıl	2 yıl	24 yıl	24 yıl	-
EM16	51	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	Yüksek Lisans	32 yıl	6 yıl	10 yıl	16 yıl	16 yıl	-
EM17	50	İktisat	Yüksek Lisans	25 yıl	3 yıl	8 yıl	14 yıl	9 yıl	5 yıl
EM18	52	Tekstil Teknolojileri Öğretmenliği	Lisans	28 yıl	15 yıl	1 yıl	12 yıl	9 yıl	3 yıl
EM19	59	Sınıf Öğretmenliği	Yüksek Lisans	38 yıl	6 yıl	2 yıl	30 yıl	30 yıl	-
EM20	55	Sınıf Öğretmenliği	Yüksek Lisans	34 yıl	7 yıl	-	27 yıl	27 yıl	-

Tablo 2’de görüldüğü gibi eğitim müfettişleri yaşları 46 ile 64 yaş arasında değişmekte olup yaş ortalaması 54’tür. Eğitim müfettişleri yaş ortalamasının Bakanlık Müfettişlerinden 9 yaş daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Müfettişlerin yedisi sınıf öğretmenliği branşında, yalnızca biri Eğitim Yönetimi Teftiş ve Planlama Ekonomisi branşında, diğerleri ise farklı branşlardır. Eğitim düzeyi açısından eğitim müfettişlerinin sadece yedisi lisans mezunu 13 ise lisansüstü eğitime sahiptir. Eğitim müfettişlerinin de Bakanlık Müfettişlerinin de çoğunun lisans üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Farklı branşlardan olan müfettişlerin kıdemi 23 yıl ile 39 yıl arasında değişmektedir. Eğitim müfettişlerinin büyük kısmının yöneticilik görevinde bulunduğu, sadece beş müfettişin yöneticilik hiç yapmadığı görülmektedir. Eğitim müfettişlerinin müfettişlikte geçirdikleri toplam sürenin ise 12-32 yıl arası olduğu, Eğitim Müfettişliğinde geçirdiği sürelerin ise 14-32 yılları arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan eğitim müfettişlerinden altısının ise Bakanlık müfettişliği yaptıktan sonra eğitim müfettişliğine geçiş yaptığı, diğerlerinin yalnızca eğitim müfettişliği görevinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

### **Veri Toplama Aracı**

Nitel araştırmalarda görüşmenin amacı görüşme görüşülen kişilerin dünyaya bakış açılarını anlamayı, kullandıkları kavram ve yargıları açığa çıkarmayı, kendi bakış açılarını, deneyimlerini ve bunlardaki karmaşaları keşfetmeyi sağlar (Patton, 2018, s. 341). Araştırmanın ana veri kaynağı müfettiş görüşmelerinden elde edilmiştir. Bu araştırmada eğitim denetiminin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin anlaşılması için araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir.

Görüşme formu oluşturulurken eğitim denetimi ile ilgili alan yazın dikkate alınmış ve çalışmanın amacına uygun şekilde hazırlanmıştır. Formun hazırlanma sürecinde; (a) araştırmacı tarafından araştırma konusu ve alanına ilişkin detaylı taranmış alan yazından faydalanılmış, eğitim denetiminin yapı ve uygulama boyutlarına yönelik kavramsal bir çerçeve planı hazırlanmış, taslak niteliğinde bir yarı yapılandırılmış taslak form oluşturulmuştur (EK A).

Form bir Bakanlık müfettişi ve bir eēitim mfettiinin görüşüne sunularak görüşmeler yaplm ve bu görüşmelerden elde edilen bilgilere dayalı olarak soru havuzu (10 soru) oluşturulmuştur. (b) 10 sorudan oluşan görüşme formu Eēitim Yönetimi alanında çeşitli üniversitelerde görev yapan on ēretim üyesine ve bundan başka daha nceki Bakanlık ve eēitim mfettilerinden farklı bir Bakanlık ve bir eēitim mfettiinin uzman görüşüne sunulmuş, (c) bu görüşler doērultusunda iki soruda birleşme yaplm, iki soru eklenmiş, soru sayısı 11'e yükseltilmiştir. Taslak formdaki eēitim denetiminin geliştirilmesi ve dünyadaki iyi örneklere yönelik görüş iēeriēinde olan 9. ve 10.soru birletirilmi, 9. Soru eēitim denetiminin geleceēine ilişkin yönelimleri iēerecek Şekilde oluşturulmuştur. 10. ve 11. Sorular ise; uygulamayı zorlaştırıcı konular ile sorulara eklemeyi düşündükleri fikirler Şeklinde oluşturulmuştur. (d) Görüşme formu pilot uygulama iēin form hazırlanma sürecindeki ve ēalıma grubundaki mfettilerden farklı olarak iki Bakanlık müfettişi ve iki eēitim mfettiiyle görüşme yapılarak kapsam ve biēim aēısından incelenmiş, alınan dönütler sonrası tekrar gözden geēirilmi ve düzenlenmiştir. (e) Hazırlanan form bir Eēitim Yönetimi alanında akademisyen ve bir Türk Dili ve Edebiyatı ēretmeni olan uzman tarafından dilbilgisi ve bütünlük aēısından incelenerek, 11 sorudan oluşan yarı yapılandırılm görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme sırasında anlaşılmayan durumlar ve görüşlerin ayrıntısına inebilmek amacıyla ana soruların yanında sorunun anlaşılması iēin gerektiēinde kullanılmak üzere sonda tipi sorular kullanılmtır.

### **Verilerin Toplanması**

Veri toplama belirlenen araştırma problemlerine ilişkin kaliteli veriler toplanması amacıyla birbirleriyle baēlantılı sıralanm faaliyetleri iēerir (Creswell, 2020, s. 49). Araştırmada araştırma verilerinin toplanması amacıyla görüşmeler 1 Nisan- 15 Haziran 2023 tarihleri arasında yaplmtır. Araştırmada katılımcılarla görüşme yapabilmek amacıyla, araştırmanın etik sreēlere uygunluēunun saēlanması iēin Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan izin alınmtır (EK-C). Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan alınan izin ile birlikte araştırmanın Millî Eēitim Bakanlıēında ve Ankara Millî Eēitim Mdrlēinde yürütülebilmesi iēin Millî Eēitim Bakanlıēından araştırma izni alınmtır (EK-ē). Uygulama izinlerinin

alınmasından sonra öncelikle MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı'ndan ve Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü Eğitim Müfettişleri Başkanlığından randevu alınarak araştırmaya ilişkin bilgilendirme yapılmıştır. Daha sonra Bakanlık Müfettişlerinden görüşmeler için randevular alınmış, yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler tamamlandıktan sonra eğitim müfettişlerinden randevu oluşturulmuştur. Müfettişlere görüşme öncesi "Etik Komisyon İzni", "Araştırma İzni" ve "Bilgilendirme Formu" aracılığıyla genel bir bilgilendirme sağlanmıştır. Bakanlık Müfettişlerinin tümüyle ile kendi kurumlarında, tek tek ve yüz yüze görüşmeler sağlanmıştır. Eğitim müfettişleri ile alanda denetim görevinde olan iki müfettiş ile denetleme yaptıkları kurumda ziyaret edilerek yüz yüze görüşmeler yapılmış, beş eğitim müfettişi ile denetim görevleri sonrasında diğer müfettişler ile de kurumlarında tek tek ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık olarak bir saat 15 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler ses kaydı alınmasına onay veren müfettişlerin izni doğrultusunda, sekiz Bakanlık müfettişi ve sekiz eğitim müfettişi ile ses kaydı yoluyla diğer müfettişlerden yazılı kayıt ile bilgiler alınmıştır. 40 görüşmenin tamamında yüz yüze yapılan görüşme süresi toplam 50 saattir. Sekiz Bakanlık müfettişi ve sekiz eğitim müfettişi ile ses kaydı alınarak yapılan görüşmelerin kayıt altına alınma süresi ise 20 saattir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler yazılı hale getirilmiş ve analiz edilmiştir. Nitel araştırmalarda veri analizi verinin anlamını dışarıya aktarabilme sürecidir (Merriam, 2015). Durum araştırmalarının en temel özelliği bütünsel olması ve bu nedenle bağlamsal önem taşımasıdır. Durum analizinde ise veri özel duruma göre yapılandırılır, böylece etraflıca çalışma ve karşılaştırma yapılır (Patton, 2018, s. 449). Bu araştırmada elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Tematik analiz veriler içerisindeki tema ve örüntülerini keşfedebilmek amacıyla analitik tekniklere yönelen ve raporlama için kullanılan bir yöntemdir (Braun & Clark, 2006; Glesne 2014). Tematik analiz esnekliği olan, veri setine yönelik "zengin bir betimleme" sunan, öncesinde fark edilemeyen bakış açılarını çıkarabilmeyi sağlayan bir analiz türüdür. Tematik analizde veriler

tümdengelimsel veya tümevarımsal yaklaşımla analiz edilir. Analiz sırasında verilerin tümevarımsal ya da tümdengelimsel analize göre yapılabirliği araştırmacının verileri nasıl ve niçin kodladığına göre şekillenir (Braun & Clark, 2006). Bu yaklaşımda kodlar ve temalar verilerin içeriğinden türetilir. Ancak kodlama ve analiz aşamasında tamamen tümevarımsal olmak mümkün olmaz, genellikle her iki yaklaşımin birleşimi kullanılır (Braun & Clark, 2012). Araştırmada elde edilen veriler tümevarımsal ve tümdengelimsel yaklaşımla çözümlenmiştir. Braun ve Clark (2006) tematik analizi aşamalar arasında geçişlerin olabileceği tekrarlı süreç şeklinde altı aşama olarak belirtmektedir:

## şekil 2

*Tematik Analizin Aşamaları (Braun & Clark'dan (2006) uyarlanmıştır.)*



şekil 2'de görüldüğü gibi tematik analizin uygulanması altı aşamada gerçekteşmektedir. Araştırmada nitel veri analizi sürecinde nitel veri analizi programı MAXQDA 2020 kullanılmıştır.

- *Araştırmacının Veriyle Tanışıklığı*: Bu araştırmada araştırma verilerinden örüntülerin oluşturulmasını sağlamak için öncelikle araştırmacı araştırma problemi, alt problem, araştırma soruları ve alan yazını gözden geçirmiş, analiz edilecek veriler üst üste iki kez detaylıca incelenmiş, anlamlı veri birimleri belirlenmeye çalışmıştır.

- *İlk Kodların Ortaya Çıkarılması:* Tematik analizin ikinci aşaması verilerin anlamlı haliyle ilk kodlamaların oluşturulmasıdır. Kodlama, yazıya aktarılarak düzenlenmiş verilerin alınıp anlamlandırılmasıdır (Creswell, 2017, s. 153). Kodlama analizin güçlenmesini ve hızlanmasını sağlar. Bu araştırmada araştırmacı analizin ilk aşamasında kapsamlı bir anlayış geliştirdikten sonra problem, alt problem, araştırma soruları ve alan yazını gözden geçirmiş, verilerin etkileşimi yoluyla (Patton, 2018, s. 465), kullanışlı olduğunu düşündüğü anlamlı verileri açık kodlama yaparak (Merriam, 2015), ilk kodlamaları yapmaya çalışmıştır.
- *Temaların Araştırılması:* Araştırmacı görüşmecilerce bir etiketle ya da terimle belirtilmeyen kategori ve örüntüleri kendisi keşfedebilir ve bu tümevarımsal kategorilerin ortaya çıkarılması için terimler geliştirebilir (Patton, 2018, s. 453-454). Bu araştırma için araştırmacı farklı kodlamaların kapsayıcı bir alt temada (kategoride) birleşmesini sağlamıştır. Araştırma verilerinden oluşturulan kodlamalardan sonra kodları yeniden analiz etmiştir. Bu şekilde analiz dışında bıraktığı kodlamaları analizden çıkarmıştır. Bu analiz sonrası araştırmacı, danışman ve Eğitim Yönetimi alanında görev alan bir öğretim üyesinden oluşan kodlayıcılar, birlikte yapılan karşılaştırmada üç kod konusunda farklılık olduğunu görmüş (teknolojik iletişim, denetimsizlik, sık yapısal değişimler), üzerinde yeniden düşünmüş, ortak bir karar vermiş (dijital iletişim, denetimin etkisinde değişim, yapısal değişimlerin çokluğu) ve bu haliyle kodları tekrar analiz ederek uygun bulunan kodlar ile alt tema başlıklarını oluşturmuşlardır. Kodlayıcılar alt temada yer bulamayan kodlamaları farklı bir kodlama ile bırakmıştır (örneğin okul ve öğrenci sayısı fazlalığı gibi). Veri analizine devam ettikçe alt temalara son halini vermek için sabit kalan alt temalar ile uygun olmayan alt temaları belirlemeye çalışılmışlardır (Merriam, 2015). Böylece farklı kodlamalar da değerlendirildikten sonra alt temaları şekillendirmişlerdir.
- *Temaların Kontrol Edilmesi:* Dördüncü aşamada araştırmacı araştırmada tema ve alt temaların kendi içerisinde anlamlı ve tutarlı (Braun & Clark, 2006) olması için alt

temaları yeniden gözden geçirmiş, uygun yerde bulunmayan alt temaları farklı tema başlıklarının içinde yer alacak şekilde düzenlemiştir. Bu aşamada kodlayıcılar yeniden gözden geçirme sırasında alt tema başlıklarında oluşan fikir ayrılıklarını belirlemiş (denetimin önemi), anlaşılan ortak noktada (denetimin işlevi) uzlaşa sağlamışlardır.

- *Temaların Tanımlama ve Adlarının Oluşturulması:* Araştırmada kodlayıcılar ortaya çıkan temaların içeriklerini yeniden gözden geçirmiştir. Temalar bir durumun göze çarpan tipik özellikleri olarak görülür (Gall vd., 2007). Temalar temel bir kavram etrafında desteklenen veya birleştirilen ortak anlam örüntülerini oluşturur ve araştırmacının varsayımları, analitik kaynakları ve becerileri ile verilerin birleşiminde üretilen, verilerle ilgili yaratıcı ve yorumlayıcı hikayelerdir (Braun & Clarke, 2012). Temelde temalar kodlardan oluşan araştırmadaki temel bulguları açıklar ve bu yönüyle kodların göstergesidir (Creswell, 2017, s. 155). Bu nedenle kodlayıcılar, oluşturulan temalarda gerekli sadeleştirmeleri yapmış, verilerden elde edilen anlamlı bütüne ulaşıldığını düşündüklerinde temalara son halini vermişlerdir. Böylece kodlayıcılar tüm süreci gözden geçirerek eğitim denetimi alanındaki uzman görüşleri, araştırma problemi, alt problemi, araştırma soruları ve alan yazını dikkate alarak uygunluk bakımından temaları eşleştirmiş, üç tema ve alt temaların adlandırılmasını yapmışlardır.
- *Raporun Oluşturulması:* Altıncı aşamada ise araştırmacı bulguların yazımını yapmıştır.

Araştırmada tematik analiz sonucu oluşan tema, alt tema ve kodlar aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3***Araştırmanın Tema, Alt Tema ve Kodları*

Denetimin Yapılanması	Tema						Denetimde Gelecek Yönelimi
	Denetimin Uygulanması			Denetimde Gelecek Yönelimi			
	Alt Tema		Alt Tema				
Eğitim Denetiminin İşlevi	Yapılanma Özellikleri	Yapılanma Değişiklikleri	Seçme ve Yetiştirme	Atama ve Yer Değiştirme	Rehberlik ve Değerlendirme	Denetim Uygulamalarında Güçlükler	
	Kodlar		Kodlar				Kodlar
<i>Düzeltilme ve Geliştirme Etklilik ve Verimlilik</i>	<i>Güçlü Yönler</i>	<i>Yeni Yayınlanan Yönetmelikler</i>	<i>Yetiştirme</i>	<i>Görevde Yükselme</i>	<i>Müfettiş Roller</i>	<i>Olumsuz Algı</i>	<i>İkili Yapı</i>
	<i>Zayıf Yönler</i>	<i>Unvan</i>	<i>Seçme</i>	<i>Bakanlık Müfettişliğine Geçiş Hakkı</i>	<i>Branşta Uzmanlaşma</i>	<i>Zaman Yetersizliği</i>	<i>Özgünlük</i>
<i>Amaca Ulaşma</i>	<i>Fırsatlar</i>	<i>Birleşme ve Ayrılma Sürecini Etkileri</i>	<i>Siyaset Üstü Seçim</i>	<i>Rotasyon</i>	<i>Ders Denetimi</i>	<i>Kurum Denetimleri</i>	<i>Çalışma Merkezleri-Bölgeleri</i>
<i>Rehberlik</i>	<i>Olası Sorun/ Tehditler</i>		<i>Eğitim Yönetimi Alanından Alım</i>			<i>Raporlarda Standart</i>	<i>Okul Gelişim Modeli</i>
<i>Önleme ve Sınırlama Eşgüdüm</i>			<i>Yaş Sınırı</i>			<i>Güçlük Yaşanmaması</i>	<i>Rehberlik ve Denetim Odaklı</i>
			<i>Mülakat</i>				<i>İkili Yapının Kalkması</i> <i>Siyaset üstü Yapılanma</i> <i>Tematik Denetim</i> <i>Üst Devlet Denetim Kuruluşu</i> <i>Aile İşleri Genel</i> <i>Müdürlüğünün kurulması</i> <i>Özerkleştirme</i>

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmada uygulanan tematik analiz sonucu belirlenen temaların; eğitim denetiminin yapılanması, eğitim denetiminin uygulanması ve eğitim denetiminde gelecek yönelimi olduğu görülmektedir. Analiz sonucu denetimin yapılanmasında üç alt tema olarak oluşan alt temaların ise eğitim denetiminin işlevi, yapılanma özellikleri, yapılanma değişiklikleri olduğu, denetimin uygulanması temasında seçme ve yetiştirme, atama ve yer değiştirme, rehberlik ve değerlendirme, denetim uygulamalarında güçlükler alt temaları, denetimde gelecek yönelimi alt temasında ise ikili yapı, özgünlük, çalışma merkezleri-bölgeleri, okul gelişim modeli, rehberlik ve denetim odaklı, ikili yapının kalkması, Siyaset üstü yapılanma, tematik denetim, üst devlet denetleme kuruluşu, aile işleri genel müdürlüğünün kurulması, özerkleştirme kodları bulunmaktadır.

**Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik için farklı paradigma ve bakış açılarına bağlı yorumlamalar bulunmaktadır (Patton, 2018, s. 542). Bu felsefi yönelişte geçerlik pozitivism sonrası anlayışta olanlar için veri üçlemesi, katılımcı teyidi ve denetim gibi yaklaşımları uygularken, yorumlayıcı gelenekten gelen yapılandırmacı anlayışta olanlar çelişkili kanıtlar,

uzun süreli görüşme, yoğun ve zengin açıklama yöntemlerini kullanabilmektedirler (Creswell, 2017, s. 195). Geçerlik ve güvenilirliği Lincoln ve Guba (1985) iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik), iç güvenilirlik (tutarlılık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) stratejileriyle incelerken, Merriam (2015, s. 203) bu stratejileri iç geçerlik, güvenilirlik ve dış geçerlik olarak belirlemiştir.

Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik Lincoln ve Guba'nın (1985) iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik), iç güvenilirlik (tutarlılık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) stratejileri doğrultusunda gereken önem verilerek yapılmıştır.

### ***İnandırıcılık (İç Geçerlik)***

Patton (2018, s. 553) inandırıcılığı alan çalışmasının titiz ve sıkı yöntemlerle yapılması, araştırmacının inanırlığı, araştırmaya duyulan felsefi inanç gibi üç araştırma unsuruna bağlamaktadır.

Bu bağlamda araştırmada iç geçerlik uygulamaları şu şekilde uygulanmıştır:

*Uzun Süreli Etkileşim-* Araştırmada görüşmeler öncesinde görüşme soruları gönüllü katılımcılara gönderilerek, görüşme sırasında kavramsal karışıklık vb. yaşanması engellenmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerle yapılan her görüşme en az bir saatlik bir zaman dilimini bulmuş, bu süreç içerisinde katılımcılarla yoğun etkileşimde bulunulmuştur. Görüşmeler öncesi katılımcılarla araştırma amacı ve önemine ilişkin bilgilendirme ve bağlamın keşfedilmesi anlamında genel görüşme yapılmıştır.

*Katılımcı Teyidi-* Katılımcı teyidi araştırmacının tema ve tüm örüntüleri katılımcıların bazılarına yeniden götürerek tema ya da hikâyelerin göstergelerinin doğruluğunu katılımcılara sormasıdır. Böylece katılımcı görüşleri daha iyi betimlenebilmesi için araştırmacı tarafından temalar gözden geçirilmiş olur (Creswell, 2017, s. 197).

Bu araştırmada analizin aşamasında kod listesi (Saldana, 2019, s. 10-12) ve temaları içeren ilk analizler araştırmaya katılan müfettişlerden bazılarına gönderilerek uygunluğuna

ilişkin görüşleri istenmiştir. Bununla birlikte araştırmada ses kaydı sırasında dijital ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kaydına alınan görüşmeler bilgisayar ortamında sesi yazıya çevirme uygulamaları ile deşifre edilmiştir. Ses kayıtları ve görüşmelerde yazılı alınan kayıtlarla birlikte tüm kayıtlar bilgisayar ortamında bir araya getirilerek çözümlenmiş ve Microsoft Word belgesi olarak yazılı metin haline getirilmiştir. Yazılı hale getirilen 20 Bakanlık müfettişi, 20 eğitim müfettişine ait çözümlenmelerden yaklaşık 120 sayfalık bir veri seti elde edilmiştir. Elde edilen veriler araştırma etiği gerekliliğince tek tek tüm müfettişlere e-posta aracılığıyla sunulmuştur. Müfettişlerden çözümlenmeleri okumaları ve geri dönüş yapmaları istenmiştir. Bu süre içerisinde on Bakanlık ve eğitim müfettişi araştırmacıya geri dönüş yapmış, beş Bakanlık müfettişi, beş eğitim müfettişi ise dönüt vererek bazı kısımlarda değişiklik yapılmasını ve birkaç kısmın da çıkarılmasını istemiştir. Bu geri dönüşler dikkate alınarak veriler üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmış ve yazılı verilere son şekli verilmiştir.

*Çeşitleme-Üçgenleme-* Çeşitleme birden fazla veri kaynakları işe koşularak değişik zaman veya mekanlarda gözlemlerin gerçekleştirilmesiyle ulaşılan verilerden farklı değerlendirme yaklaşımlarında bulunan kişilerle birden fazla yapılan görüşmelerden meydana gelmektedir (Merriam, 2015, s. 206).

Araştırmada alan yazın incelemesi, gözlem ve görüşme yöntemleri uygulanmıştır. Alan yazın incelemesinde yasal dayanaklar (yasa ve yönetmelikler), araştırma ve üst politika belgeleri (MEB Şuraları) ve kurumsal raporlar (TEDMEM, Sayıştay) ve ilgili alan yazın incelenmiş, kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bununla birlikte görüşmeler sırasında gözlemlerde bulunulmuştur. Ayrıca 24-28 Nisan 2023 tarihinde MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca eğitim müfettişlerinin Mesleki Yeterliklerinin Geliştirilmesi Semineri ([www.tkb.meb.gov.tr](http://www.tkb.meb.gov.tr)) sırasında eğitim müfettişleri ile görüş alışverişinde bulunulmuş, gözlemler yapılmaya çalışılmıştır, görüş ve önerileri dinlenmiştir. Üçgenlemenin bir yolu da insanların görüş açılarını farklı anlama açılarından kıyaslama yapılmasıdır (Patton, 2018, s. 559). Araştırmada bu çeşitlilik sendika, Teftiş Kurulu Üst Yönetimi, İl Teftiş Kurul Başkanı ve

akademisyenlerle görüşme yapılarak sağlanmış, bu sayede değişik katılımcıların fikirleri alınarak çoklu veri kaynağı ile çeşitleme yapılmıştır.

*Uzman İncelemesi-* İnanırcılık konusundaki bir diğer önlem uzman incelemesidir. Araştırmacı araştırma konusuna yönelik genel bilgi sahibi ve konusunda uzman olan kişilerden araştırmayı değişik yönleriyle incelenmesini isteyebilir (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 279).

Uzman incelemesi ham veriler ile bulgular ortaya konulması gibi tüm boyutları kapsar (Merriam, 2015, s. 206). Araştırmada uzman incelemesi veri toplamak amacıyla oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulma aşamalarında alanda ve Eğitim Yönetimi alanında öğretim üyesinden oluşan on uzmanın görüşü alınarak sağlanmıştır. Bununla birlikte araştırma süreci boyunca veri toplama aracı, verilerin analizi ve araştırma çıkarımları Eğitim Yönetimi alanında görev alan uzman görüşüne sunulmuştur.

#### ***Aktarılabirlik (Dış Geçerlik)***

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri ile çalışma grubunda çeşitlilik sağlanarak farklı bakış açıları yansıtılmaya çalışılmıştır. Araştırmada yer alan katılımcılara ait bilgiler ilgili bölümlerde ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

Nicel araştırmalar tesadüfen seçilen büyük örnekleme dayanırken, nitel araştırmalar genel anlamda amaçlı bir şekilde seçilmiş bir dereceye kadar küçük örnekler dayanır (Patton, 2018, s. 230). Nicel araştırmalarda tesadüfi örnekleme mantıksal olarak istatistiksel olasılık kuramına dayanır ve örneklemden popülasyona genelleme yapmak amaçlanırken (Patton, 2018, s. 230-231) nitel araştırmalar aktarılabirliği çoğaltmak için karşımıza çıkan olay ve olguları, bilgi bakımından zengin durumların seçilmesine imkan veren amaçlı örnekleme yöntemlerini kullanır (Patton, 2018, s. 230; Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 282). Nitel araştırmalarda aktarılabirliği sağlamada önemli bir nokta örneklem seçiminin dikkatli ve özenli yapılmasıdır. Örneklem seçiminde “verinin doygunluğu” kavramı geliştirilmiş ve kavram yaygın olarak kullanılmıştır (Hennink & Kaiser, 2022). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü

belirlemede ve nitel yaklaşımda genellenebilirliği nitel araştırmaların felsefi zeminine uygun yöntemlerle değerlendirmek gerekir (Merriam, 2015, s. 214; Patton, 2018, s. 244). Amaçlı örneklemede amaç katılımcılar hakkında derinlemesine bir anlayış elde etmektir (Gall, vd., 2007).

Aktarılabirliği sağlayan diğer yöntem ayrıntılı betimlemedir. Betimleme ham verilerin oluşturulan temalar aracılığıyla yorumsuz ve verinin doğasına uygun şekilde aktarılmasıdır (Yıldırım & şimşek, 2018, s. 282). Araştırmada aktarılabirlik elde edilen verilerin tüm ayrıntılarıyla betimlenmeye çalışılmasıyla sağlanmıştır. Buna göre araştırmanın tema ve alt temaları ve kodları arasındaki bağlantılar, doğrudan aktararak yorumsuz şekilde sunulmuş, inanırılık sağlanmaya çalışılmıştır.

### ***Tutarlık (İç Güvenirlik)***

Nitel araştırmalarda tutarlılık güvenirliği sağlamak için önemlidir. Araştırmada bulguların tekrarlanabilirliğine değil sonuçların toplanan verilerle tutarlı olup olmadığına bakılması gerekir. Araştırma bulguları sunulan verilerle tutarlı olduğunda araştırmada güvenirlik sağlanmış kabul edilebilir (Merriam, 2015, s. 212). Böylece tutarlık incelemesinde araştırmanın dış bir gözle incelenmesi ve araştırma boyunca araştırma etkinliklerinde tutarlı olup olunmadığı amaçlanır (Yıldırım & şimşek, 2018, s. 283).

Araştırmada güvenirlik için Creswell (2017, s. 255) yazılı verilerin analizinde birden fazla kodlayıcıyla yapılacak “kodlayıcılar arası görüş birliği” yöntemini önemli ve gerekli görmektedir. Bu araştırmada tutarlılığı sağlamak amacıyla kodlayıcılar arası uyum yönteminden yararlanılmıştır (Miles vd., 2014, s. 267). Bu amaçla araştırmacı, tez danışmanı ve Eğitim Yönetimi alanında görev alan bir öğretim üyesinden oluşan kodlayıcılar ile ham veriler paylaşılmış, tema, alt tema ve kodları analiz etmeleri sağlanmıştır. Kodlayıcıların analizi sonrasında bir araya gelerek üzerinde karar verdikleri tema, alt tema ve kodlar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda kodlar arasında yüksek seviyede uyum olduğu görülmüştür (Miles vd., 2014, s. 267). Uyum sağlanamayan kodlamalar üzerinde ortak

görüşmeler yapılarak üzerinde anlaşmaya varılan kararlar tema, alt tema ve kodlar düzenlenerek, son hali verilmiştir.

### ***Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenirlik)***

Araştırmalarda teyit edilebilirlikle araştırmacının ulaştığı sonuçları toplanan verilerle devamlı bir şekilde teyit etmesi ve araştırmacının kişisel yargı ve varsayımlarından uzak olmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 283).

Araştırmada bu amaçla kullanılan tüm veri, görüşme kayıtları ve notlar yeniden incelemeye olanak verebilecek şekilde saklanmıştır. Araştırmada izlenen yöntemler veri toplama ve analiz süreci ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Araştırmada farklı bir uzmandan veri toplama, verilerin analizi, bulgulara ulaşma ve verilerin yorumlanmasında değerlendirme alınmıştır.

### **Etik İlkeler ve Araştırmacının Rolü**

Nitel araştırmalarda araştırmacı rolleri araştırmacının felsefi bakış açısına, bağlama ve katılımcılara, araştırmacı kişiliği ve değerine bağlı olarak gelişir (Glesne, 2014). Araştırma süresince araştırmacı rolü, etik davranışları, araştırmacının etik uygulamaları açısından da önem taşır (Merriam, 2015, s. 119; Stake, 1998, s. 103).

Bu araştırmada araştırmacı gözlemci olarak veri toplarken sadece bilgi toplama yoluyla değil, mümkün olduğunca ideal şekliyle katılımcı gözüyle (Merriam, 2015, s. 119) yaklaşmaya çalışmış, araştırma konusuna ilişkin grubun faaliyetleri, konuları ve anlamları gibi durumlara (Berg & Lune, 2015) bakmıştır. Araştırmada tüm görüşmelerin ve verilen bilgilerin sadece bu araştırma kapsamında kullanılacağı, isim belirtilmeyeceği, mahlas isimler kullanılacağı, kişisel bilgilerin gizli tutulacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı görüşme formu ve gönüllü katılım belgesinde belirtildiği şekliyle katılımcılara araştırmacı tarafından aktarılmıştır. Bu kapsamda araştırma uygulamasında:

- Görüşme Yönergesi (Ek-A) görüşme öncesi katılımcılara açıklanmıştır.

- Araştırmaya katılım gönüllük esasına göre yapılmış ve “Gönüllü Katılım Formu” (Ek-B) görüşme öncesi katılımcılara doldurtulmuştur.

Nitel araştırmalar görüşmede empatik duruş, açıklık, hassasiyet, saygı, farkındalık ve yansız bir anlayışı gerektirir. Aynı zamanda sistemin ve durum dinamiklerinin farkında olma ve önemseme davranışına sahip olunmalıdır (Best & Kahn, 2017, s. 262). Bu nedenle araştırmacı araştırma boyunca hem MEB merkez teşkilatı hem de ayrı yerde bulunan taşra teşkilatı müfettişleri ile görüşmelerde soruları açık ve net olacak şekilde sorarak gerekli açıklamalar yapmış, ortam ve kişilere ön yargılı olmayan, hassas ve saygılı bir duruş sergilemiş (Merriam, 2015, s. 105) tamamen yansız, görüşleri aynen almış ve görüşmeci olarak da empatik davranmıştır. Ayrıca araştırmacı müfettişlerin bulunduğu farklı ortamlarda alanda tutulan notlar ile katılımcıların jestleri, imalarının gözlem sonuçları ile verileri yorumlamaya çalışmıştır.

Araştırmacı adanmışlık, objektiflik ve bağımsızlık gibi araştırmacı erdemlerine (Hammersley & Traianou, 2017, s. 61-68) dikkat etmiş, araştırma esnasında sadece bilgi üretmeye odaklanmış, hiçbir kurum, kuruluş ve yapı ayrımı yapmadan araştırma konusuna anlamlı katkı sağlayacak sorularla, yansız bilgilerle araştırmanın daha fazla faydalı sonuçlarının olması için özellikle çaba sarfetmiş, veri toplarken, bunları analiz ederken ve sonuç ortaya koyarken kişisel inançları olabildiğince bir kenara itmeye, akademik özgürlüğü korumaya ve uygulamaya (Hammersley & Traianou, 2012, s. 48-49) çaba sarf etmiştir.

Araştırmanın yapılması için gerekli belgeler ilgili kurum ve kuruluşlardan alınmıştır. Bu doğrultuda:

- Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından verilen “Etik Kurul İzni” (Ek-C),
- Millî Eğitim Bakanlığı tarafından verilen “Araştırma İzni Onayı” (Ek-Ç)
- Yasal belgelerin elde edilmesinde ilgili kuruluşların resmi web siteleri, kurumlara ait rapor ve belgelerin incelenmesinde resmi web siteleri kullanılmıştır.

## **Bölüm 4**

### **Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yönelimine ilişkin Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişlerinin görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma bulguları araştırmanın alt problemleri doğrultusunda açıklanmıştır. Bu nedenle bölüm araştırmanın alt problemleri paralelinde üç ana başlıkta ele alınmıştır: (I) Eğitim denetiminin yapılanmasına yönelik bulgu ve yorumlar, (II) Eğitimde denetimin uygulanmasına yönelik bulgu ve yorumlar, (III) Eğitim denetiminin gelecek yönelimine ilişkin bulgu ve yorumlar biçiminde sıralanmıştır.

#### **Eğitim Denetiminin Yapılanmasına Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Eğitim denetiminin yapılanmasına yönelik Bakanlık Müfettişi ve Eğitim müfettişi görüşleri nelerdir?” sorusuna yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın Eğitim Denetiminin Yapılanmasına yönelik bulgular, üç alt tema çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu alt temalar “Denetimin İşlevi”, “Yapılanma Özellikleri” ve “Yapılanma Değişiklikleri” şeklindedir. Denetimin Yapılanması temasında en fazla kodlama “Yapılanma Özellikleri” ve “Yapılanma Değişiklikleri” alt temalarında olduğu görülmektedir. Denetimin Yapılanmasına yönelik elde edilen bulgular tema, alt tema ve kodlar aşağıda Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 4***Eğitimde Denetimin Yapılanmasına İlişkin Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
Denetimin Yapılanması	Denetimin İşlevi	Düzeltilme ve Geliştirme Etkililik ve Verimlilik Amaca Ulaşma Rehberlik Önleme ve Sınırlama Eşgüdüm
	Yapılanma Özellikleri	Güçlü Yönler Zayıf Yönler Fırsatlar Olası Sorunlar
	Yapılanma Değişiklikleri	Yeni Yayınlanan Yönetmelikler Unvan değişiklikleri Birleşme ve Ayrılma Sürecinin Etkileri

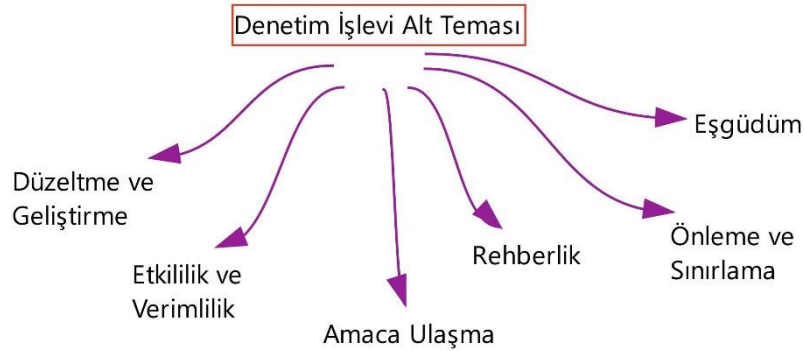
Tablo 4'te görüldüğü gibi Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişlerinin Denetimin yapılanmasına ilişkin görüşleri üç alt tema, on üç kod altında toplanmaktadır. "Denetimin İşlevi" alt teması içerisinde: düzeltme ve geliştirme, etkililik ve verimlilik, amaca ulaşma, rehberlik, önleme ve sınırlama, eşgüdüm kodlamaları yer almaktadır. "Yapılanma Özellikleri" alt temasında: güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve olası sorunlar kodlarından oluşmuştur. "Yapılanma Değişiklikleri" alt temasında ise yeni yayımlanan yönetmelikler, unvan değişiklikleri, birleşme ve ayrılma sürecinin etkileri kodları yer almaktadır. İzleyen bölümde denetimin işlevi alt teması ve kodlar sunulmuştur.

***Denetimin İşlevi Alt Temasına Ait Görüşlerden Elde Edilen Bulgular***

Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişlerinden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan denetimin işlevi alt temasında düzeltme ve geliştirme, etkililik ve verimlilik, amaca ulaşma, rehberlik, önleme ve sınırlama ve eşgüdüm kodlamaları yer almıştır. Denetimin işlevi aşağıda Şekil 3'te sunulmuştur.

### Şekil 3

#### Denetimin İşlevi Alt Teması



Şekil 3'de görüldüğü gibi müfettiş görüşlerine göre denetimin en çok düzeltme ve geliştirme özelliği daha sonra etkililik ve verimlilik ile amaca ulaşmayı sağlama işlevlerinin olduğu belirtilmiştir. Denetimin düzeltme ve geliştirme, etkililik ve verimlilik, amaca ulaşma, rehberlik, önleme ve sınırlama ve eşgüdüm işlevlerine ilişkin görüşler şu şekildedir;

*“Eğitim denetimine bir bütün olarak, örgütün işleyişi açısından bakılmalı. Çalışan örgüt mü var, hedefleri olan örgüt mü var? Yapılan faaliyetler bu hedeflere uygun mu? Örgütün performans göstergesi var mı? Bunu geliştirmeye yönelik hangi faaliyetler uygulanmaktadır?” EM8*

*“Geçiş döneminde bir toplumuz. Coğrafyamızın en zayıf noktası toplumumuzun cahil olması. Bu medeniyet yarışında cehaletle beslenmek yerine insanlarımızı bilimsel, akılcı eğitmek gerekir. Bu açıdan geri dönüt almak noktasında tek bilimsel gerçek denetimdir. Pandemi döneminde sağlık ve güvenlik alanındaki çalışmalarını durdurmadan önce eğitimi durdurduk, bu yanlıştı.” EM3*

*“Öğretmen eksiklerini giderme yönünde çaba sarf ediyor, sistem hantallaşmıyor, sorunlar birikmiyor, yerinde anında çözümler üretebiliyor ya da önceden çözümler bulunabiliyor. Çünkü denetim sadece kontrol edip bırakmaktan ibaret değil, aynı zamanda kendiliğinden düzeltici etkisi de var.” EM16*

*“Kurumlarda da durum aynı şekilde, okullar mutlaka denetleneceklerinin farkında olduklarında bütün yaptıkları iş ve işlemleri bunun sonucunda bir denetim olacağı düşüncesiyle daha hassas, daha dikkatli, daha düzenli, daha etkili, daha verimli yapmaya gayret ediyorlar. Denetim olmadığında kişiden kişiye değişse de işler daha baştan sağma daha az önem vererek yapılıyordur.” BM19*

*“Ne durumdayız, havanda su mu dövüyoruz, kamu hizmetleri etkin kullanılıyor mu? Bunun idare tarafından gözlenmesi, idarenin kendini gözden geçirip yeni bir amaç, yöntem belirlemesini sağlayacaktır. Ayrıca denetim tüm iş ve işlemlerde gereklidir.”*

BM16

Eğitim programlarının uygulanmasının takibi olarak denetimi işlevsel bulan Eğitim müfettişi EM12 bunu şu şekilde ifade etmektedir:

*“İnsanın nasıl yetişeceği, bir üst kademeye nasıl geçileceği ile ilgili programları belirleyen devlet olduğu için, o programların yerine getirilip getirilmediğini, hedef ve becerilere ne ölçüde ulaşıldığı ile ilgili bir sonuca ulaşabilmek, değerlendirme ve programda güncellemeler yapabilmek adına da denetim çok önemli. Eğitim programlarını devlet hazırladığı için, demek ki belli becerilere sahip insan yetiştirmek istiyoruz, o halde denetimle hedefe ne kadar ulaştığımızı ölçmeyi sağlar.”* EM12

Eğitimde denetimin temelinde rehberlik ve denetim olduğunu vurgulayan müfettişler bu sayede örgütsel iklimi işaret ederek tüm bunların öğrenci eğitimi ve kalitesine etki edeceği görüşündedirler. Bu konuda müfettiş görüşleri şöyledir:

*“Aslında müfettişin temel rolü rehberliktir. Yani denetlemenin %30'u denetimse, %70'i rehberlik etmektir.”* BM8

*“Aynı şekilde öğretmenler de sınıf yönetimini, idare, öğrenci, veli ve diğer tüm paydaşlarla iletişimi, öfke kontrolü gibi kazanımları rehberlik sayesinde elde eder. Bu durum performansına olumlu yansır ve eğitim kalitesini öğrenci boyutuyla artırır. Bu eksiklikler okulun eğitim iklimini olumsuz etkiler. Oysa rehberlik boyutu buna çözüm buluyor. Eğitimde denetim ve rehberlik okulun eğitim iklimini, okul kültürünü olumlu etkiler. Örgütsel davranış alışkanlıklarını düzenler, denetimsel rehberlik sonucu ortaya çıkan sinerji okulu olumlu hale getirir. Otoriteye duygusal değil, profesyonel davranış geliştirir. Müfettiş ve denetim rehberlik sayesinde öğretmen ve yöneticilerin kendi alanlarında kendileriyle ilgili mevzuatla tanışmalarını sağlar.”* BM15

Diğerlerinden farklı olarak denetimin eşgüdümü sağladığını düşünen BM18 Müfettiş şu görüştedir:

*“Eğitim dünyanın en pahalı yatırımı olarak nitelendiriliyor. Bu kadar büyük bütçenin ayrıldığı böyle bir yatırımın tesadüflere bırakılması elbette ki olamaz. Bu, müfettişler olmazsa yönetici ve eğitimciler hiçbir şey yapamaz anlamına gelmiyor. Burada amaç üst politika belgelerinin, kanunların, mevzuatın, yönetmelik, genelgelerin, bütün*

*bakanlık birimlerinin, kurumlardan, okullardan istediği iş ve işlemlerin sağlıklı şekilde yürütülmesi ve Türkiye genelinde de bir uyumun sağlanması. Denetim ve rehberlik de bu amaç için önem arz ediyor.” BM18*

BM8 ise, denetime farklı bakış açısıyla kişilerin kendi içsel yaşantılarında denetimli olmaları, denetime ihtiyaç duyulmamasını sağlayacağı görüşündedir. Bunu şu şekilde açıklamaktadır:

*“Denetimin en güzeli iç denetimin olması, kişilerin iç denetimli olmasıdır. İç denetim olmadığına mevzuatın yürütülüp yürütülmediği gibi durumların anlaşılabilmesi için denetim devreye girmektedir. Denetimin var olması bile kişilerde küçük de olsa kaygı düzeyini artırıp çalışmalarına çeki düzen vermesini gerektiriyor. Keşke kişiler kendi içindeki normlarla bunu yapabilse. Bu tamamen toplumların tarihsel gelişimleriyle ilgilidir. Eğer kişilerin içindeki değerlerin oturmasını sağlarsak denetime gerek kalmayacaktır.” BM8*

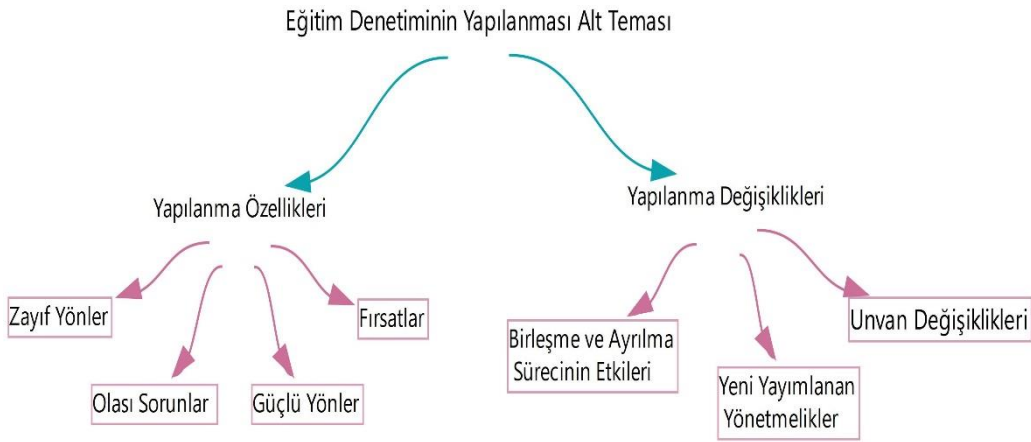
Bulgular incelendiğinde müfettişler eğitimde denetimin kurumlarda var olan durumu ortaya çıkarma, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme yoluyla etkililik ve verimliliği sağladığı görüşündedir. Bununla birlikte amaca ulaşma ve rehberlik işlevlerinin temel olduğu belirtilmiştir. Müfettiş görüşlerinden yola çıkarak denetim işlevinin özellikle rehberlik yapılması, geri bildirim alınması, örgütün iklimini düzenlemesi ve sistemin dinamik kalmasını sağladığı düşünülmektedir. Müfettişler örgütün bir bütün olarak değerlendirilmesine yardımcı olduğu, yapılan tüm faaliyetlerin daha dikkatli, daha düzenli, etkili, verimli yapılmasına imkan verdiği için denetimin işlevselliğinin önemine vurgu yapmışlardır.

### ***Denetimin Yapılanma Özellikleri ve Yapılanma Değişikliklerinden Alt Temalarına Ait Görüşlerden Elde Edilen Bulgular***

Araştırmanın *Denetimin Yapılanması* temasına ilişkin bulguları iki alt tema altında analiz edilmiştir. Bu temalar: Yapılanma özellikleri ve Yapılanma değişiklikleridir. Denetimin Yapılanması Temasında en sık kodlama “Zayıf Yönler”, ardından “Birleşme ve Ayrılma Sürecinin Etkileri” alt temalarında bulunduğu görülmektedir. Denetimin Yapılanması temasına yönelik tema, alt tema ve kodlar aşağıda Şekil 4’te sunulmuştur.

#### Şekil 4

##### Eğitim Denetiminin Yapılanması Alt Teması



Şekil 4'te görüldüğü gibi denetimin yapılanması denetimin işlevi alt temasından başka yapılanma özellikleri ve yapılanma değişiklikleri olarak bulunmuştur. Yapılanma özellikleri alt temasında güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve olası sorunlardan oluşan kodlar yer almıştır. Yapılanma Değişiklikleri alt temasında ise yeni yayımlanan yönetmelikler, unvan değişiklikleri, birleşme ve ayrılma sürecinin etkileri kodları yer almaktadır. İzleyen bölümde Eğitim Denetiminde yapılanma özelliklerine ilişkin alt temalar ve kodlar ayrı şekil ve tablolarda gösterilmiştir.

**Eğitim Denetiminde Yapılanma Özellikleri.** Müfettişlerin mevcut eğitim denetimi yapılanmasına ilişkin görüşlerini stratejik yönetimde geleceğe yönelik amaçların belirlenmesi ve bu doğrultuda amaçlara ulaşılması için durum tespiti yapmaya yarayan Swot analizi tekniğini (Çoban & Karakaya, 2010) temel alarak belirtmeleri istenmiştir. Swot analizi; incelenen kurum, sürecin ya da durumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine, ortaya çıkaracağı fırsatları ve yaratacağı tehditleri tespit etmekte kullanılan bir tekniktir (Çoban & Karakaya, 2010). Verilerin kodlanması aşamasında "Swot analizi" bileşenleri temel alınmıştır. Görüşmeler sırasında müfettişlere "Swot analizi" tekniği hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Şekil 5'te görüldüğü gibi eğitim denetiminin yapılanma özelliklerine ilişkin görüşler güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve olası sorunlar şeklinde gruplanmıştır. Yapılanma özelliklerine göre

müfettişler eğitim denetiminin yapılanmasında en çok zayıf yönlerin ve olası sorunların olduğunu belirtmiştir. Eğitim denetiminde yapılanma özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

### Şekil 5

#### Eğitim Denetiminde Yapılanma Özellikleri

Eğitim Denetiminde Yapılanma Özellikleri			
	ZAYIF	FIRSAT	OLASI SORUN
<b>GÜÇLÜ</b>	Müfettiş Eğitimi	<b>Yeni Yayınlanan Yasal-Yönetmelikler</b>	-Özlük Hakları
Müfettişlerde Nitelikli Eğitim	-Ders Denetimlerinin Kaldırılması	Üst Yönetimde Denetim Yaklaşımı	-Müfettiş Sayısı Azlığı
Güvenilir ve Etkin	-Denetimin Etkisinde Değişim	Müfettişlere Aynı Nitelikte Eğitim	-Mesleğin Tercih
Merkezi Kontrol	-Güdülenme Eksikliği	Paydaşlara Destek	-Yapısal Değişimlerin Çokluğu
Mevzuat Altyapısı	-Yetki Karmaşası		-Bürokratik ve Siyasal Müdahale
Müfettişe Duyulan Güven	-Eğitim Yöneticilerinde Mesleki Yetersizlik		-Rehberlik ve Denetlemenin Yetersizliği
Dijital İletişim	-Denetimin Niteliği		-Denetleme-Soruşturma Roller
Akademik Yapı Niteliği	-İzleme ve Değerlendirme		-Müfettiş Yardımcılığı Sürecinde Yetiştirilememe
	-Mesleğin Saygınlığının Azalması		-İkili Yapılanma
	-Öğretmen Eğitimi		-İkili Yapının İstenmemesi
	-Yetersiz Kaynaklar		
	-Devlet Memuru Algısı		
	-Yapılanmaların Devam Etmesi		

**Güçlü Yönler:** Şekil 5'te görüldüğü gibi müfettişler eğitim denetimi sisteminin yapılanmasını müfettişlerde nitelikli eğitimin olması, yapılanmanın güvenilir olması, mevzuat altyapısının güçlü olması, yapılanmada etkin ve merkezi kontrolün olması ve dijital iletişimin mevcut olması, müfettişe güven duyulması ve yapılanmanın akademik yapı niteliği taşıması noktalarında güçlü görmektedir.

Müfettişler kariyer meslek grubunda olduklarını, öğretmenlik deneyimiyle birlikte sınavla alındıklarını, çoğunun lisansüstü eğitime sahip olduğu, uzun bir yetişme döneminden geçtikleri için nitelikli eğitime sahip oldukları görüşündedir. Müfettişler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*"Bakanlık müfettişleri her ne kadar sayısal olarak az olsa da özellikle iyi yetişmiş olmaları, çoğunun özellikle eğitim alanında yüksek lisans-doktora yapmaları ve sürekli*

*olarak geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilerek hemen hemen ayda bir eğitimlere tabi tutulmalarının denetimin güçlü yönlerinden biri olduğuna inanıyorum.” BM7*

*“Eski Teftiş kurulundan gelen üyeler sağlam altyapıya sahip. Bakanlık kültürünün olması önemliydi, birleşme sonunda ilden gelen müfettişler de buna uyum sağlamaya çalışıyorlar. Mevzuatta yapılan yenilik bu yönden güçlü yapı oluşturdu. Ama erken dönemde eğitim ve o kültürü almak önemli. Bakanlıkta yardımcılık süreciyle yetişmek önemli bir kültür kazanılmasına imkan tanımaktadır.” BM10*

*“Tüm olumsuz yönlere rağmen sisteme dahil olanlar, sınavla gelmiştir. Üç yıl müfettiş yardımcılığı yapmışlardır ve sonra yeterlilik sınavına girmişler, meslek içerisinde usta-çırak ilişkisi çarkından geçip bir kişilik kazanmışlardır.” EM16*

*“Şu anda güçlü olarak gördüğüm sadece ve sadece mevcut denetim elemanları noktasında sahip olunan tecrübe. Buradaki birçok müfettiş arkadaşımız okullarda yöneticilik yaparak, sınıflardaki tebeşir tozunu yuttuktan sonra gelen arkadaşlarımız. Yani belli bir basamak, bir kademe bir hiyerarşi takip ederek bu noktaya gelmiş insanlar. Özellikle eğitime katkısı açısından bu tecrübe yadsınamaz.” EM17*

Müfettişler, müfettişe güven duyulması, merkezi yapılanma olması, yerelden müdahale yapılabilmesi yönleriyle yapının güvenilir ve etkin olduğu görüşündedirler. Bu konuda müfettiş görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Şu an çok şeffaf bir denetim sistemimiz var. Bu da aslında bizim güçlü yönümüz. Çünkü şu anki sistemde çok rahatlıkla okul müdürlerimiz gelin bizi denetleyin diyorlar. Dışarıdan büyük bir gözlemci olarak biz ne yaptık ne ettik, bu anlamda kendilerine özgüveni olan idarecilerimiz de var. Şeffaflık ön planda olması güçlü yönümüz.” BM5*

*“Türkiye’de Teftiş Kurulu yani müfettişlik, bakanlıkta en güvenilir, etkin çalışan bir güce sahiptir. Teftiş Kurulunun etkin güce sahip olması hem ilde hem bakanlıkta mevcut.” BM13*

*“Tüm dünyada olduğu gibi merkezi bir yapılanma mutlaka şart ve bizde de var. Çünkü Türkiye’de gerçekten merkez teşkilatı bile yaklaşık 3000 personel olan bir kurum, merkezi denetim birimi yani Teftiş Kurulu Başkanlığı anında cereyan eden beklenmedik olaylara müdahale edilebiliyor. Türkiye’nin herhangi bir yerinde kamuoyuna yansımış bir olay vs. denetimin anında bir çözüm getirmesi açısından önemli. Denetimin merkezde yapılandırılmış olma yeteneği var.” BM20*

*“Eğitimin taşra yapılanması içinde ciddi bir branş farklılığı ve zenginliği var. Bu Millî Eğitim Bakanlığı'nın program geliştirmesine katkı sağlayacak insan kaynağı demektir ve bu güçlü yönüdür.” EM2*

*“Bakanlık ve il müfettişliğinin toplum ve okullarda geçmişten gelen bir değeri vardı. 180 yıllık bir geçmişe sahip olması, Türk edebiyatında yer bulmuş, eğitim politikasında yer almış kişilerin bu meslekte geldiğini biliyoruz. Dolayısıyla geçmiş olan ve çok güçlü olduğunu düşündüğüm yönü açıkçası ani bir şekilde değiştirildi.” EM12*

*“Güçlü yönü; mevcut durumda denetimin eskiden gelen bir gücü var. Ayrıca eleştirilse de mesleğin saygınlığı var. Bilgi birikimi olarak öğretmen vb. sorulduğunda müfettiş ilk sırada gelmekte. Güçlü yönü; eğitim-öğretimi dinamik tutmakta yenilenmeyi ve gelişmeyi teşvik ve motive etmektedir.” EM1*

Müfettişler, merkezi yapıya sahip denetim sisteminin hızlı müdahale ve karar alabilme gücünün ve bunun soruşturmalarda etkin kullanılabilmesinin yapıya güç kattığı görüşündedir. Bu, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

*“Güçlü yönü; inceleme soruşturmada anında müdahale ediyoruz, mobilite açısından hızlıyız, hızlı hareket edebiliyoruz. Kritik soruşturmalarda müfettiş bağımsız, kendi kararıyla hızlı karar alabiliyor. Telkinle, yönlendirme ile takip gelmeden hızlı karar alabiliyoruz, bağımsız hareket edebiliyoruz ve bu önemli.” BM11*

*“Güçlü yönlerinde aslında Bakanlık teftişin varlığı başlı başına bir güç. Teftişin olması idareye o noktada ciddi bir güç veriyor. Yani siz bakanlık merkezli bir teftiş kurulu oluşturarak aslında taşrayı da bir yönde rahatlatıyorsunuz. Taşranın yerelde yapılmasında sıkıntı verecek bir takım denetim veya soruşturmalarda denetimleri merkeze yaptırmakla taşrayı rahatlatmış oluyoruz. O anlamda önemli bir görev üstleniyor taşra.” BM19*

*“Tüm dünyada olduğu gibi merkezi bir yapılanma mutlaka olmalı ve bizde de böyle bir yapılanma var. Türkiye'de gerçekten merkez teşkilatı yaklaşık 3000 personeli olan bir kurum. Merkezi denetim birimi, yani Teftiş Kurulu Başkanlığı cereyan eden beklenmedik olaylara anında müdahale edilebiliyor. Türkiye'nin en ücra yerinde kamuoyuna yansımış bir olaya denetimin anında bir çözüm getirmesi açısından önemli. Denetimin, merkezde yapılandırılmış olma özelliği var.” BM20*

*“Güçlü yönü bulmak zor. Teşkilat yapısında Teftiş Kurulu Başkanlığının üst düzeyde yer alması, yaptırım gücü ve etkinlik açısından yerinin iyi konumda olması.” EM9*

*“Millî Eğitim'de en etkin, en güçlü birimlerden birisi hâlâ Teftiş sistemidir.” EM16*

Müfettişler, denetim sisteminin mevzuat altyapısını güçlü buldukları görüşündeler. Bu yönüyle sistemin köklü olduğunu belirtmektedirler. Bu konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“150 yıllık teamülleri olan bir kurum olması nedeniyle güçlü.” BM14*

*“Güçlü yönü müfettişin mevzuat ve programa dayalı eğitim sisteminde bir dayanağının bulunmasıdır. Mevzuat ve program akışı teftişe güç veriyor, teftişi kişisel olmaktan kurtarıyor; çünkü bir dayanağı vardır.” EM2*

*“Güçlü yönü olduğunu düşünmüyorum ama denetimin yasal mevzuatının olması önemlidir. İşler tesadüfen değil, bir mevzuat ve metne dayalı gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan güçlü bir yön oluşturur.” EM4*

Müfettişlerin mevzuata yönelik bilgili olmaları, adaletli olmaları ayrıca sürekli gezerek ve farklı kurumlarla çalışarak tecrübe ve donanıma sahip olmaları müfettişe güven duyulduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır. Bu durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yöneticilerin üzerinde ciddi yaptırım gücü olduğu için özellikle sorun yaşadıkları alanlarda kesin ve kalıcı çözüm üretilmesi için bize gelebiliyorlar. Hiyerarşik sistemde yaptırım gücü açısından üstten destek alabilmeleri çok önemlidir. Kangren haline gelmiş sorunu çözümlenebilme gücü en çok olan müfettişin çözümlenebilmesi ve yöneticileri bağlayıcı olması çok önemlidir.” BM15*

*“Güçlü yönü, müfettiş ve denetim algısı halen insanların mevzuat doğrultusunda kendisine çeki düzen vermesi için fırsat görünüyor. Yönetim (Bakanlık, okul müdürlüğü, öğretmen) ve öğrenciye hizmet veren kişiler bunu değerlendirirse mantıklı olur. Çünkü eğitimin yönetilmesini, öğrencilerin yetiştirilmesini amaç edinen herkes için bu faydalı olur. Sistemde temel ve asıl unsur öğrencidir. Öğrenciye ne kadar faydalı olabiliyoruz bunu ancak denetim ile anlayabiliriz.” BM16*

*“Müfettişlerin mevzuata hakim olmaları en güçlü yönüdür. Sürekli gezmeleri ve farklı ortam görmeleri de güçlü yöndür. Eğitim müfettişleri devletin mikro kameralarıdır. Bölgelerdeki durumun analiz edilip yöneticilere sunulması, birçok sorunun başlamadan çözülmesini sağlamıştır. Görevlerin müfettişlere geri verilmesiyle bunlar gerçekleşti.” EM7*

*“Müfettiş raporunu namus olarak görür.” EM10*

E-denetim modülü müfettişler tarafından teknolojiye dayalı denetleme sistemini bütünleştirmesi ve bu sayede denetimde dijital iletişimin yerleşmesini sağlaması nedeniyle olumlu bulunmaktadır. Müfettişler bu konuda görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

*“E-denetim modülü kurulması, hangi illerde kaç soruşturma ve denetim yapıldığı, bu denetimdeki sorunlar gibi konularda artık Bakanlık Merkez Teşkilatı haberdar. Eskiden bu bilgiler kopuktu şimdi değil. Bu bir güçlü yön bence. Yani Teftiş Kurulu Başkanlığı aracılığıyla hangi ilde denetimi yaparsanız yapın, bunların hepsi Bakanlık Merkez Teşkilatında Teftiş Kurulu Başkanlığına gidiyor, burada birleştiriliyor ve tüm Türkiye'deki genel durum görülüyor. A ve B illerinde hangi sorunlar var, bunlar daha spesifik halde görülebiliyor.” EM16*

*“Güçlü yönü; denetleme sistemi teknolojiye dayalı iletişim kanalları anlamında olumlu, bilişim sayesinde ön bilgilere ulaşmaya imkan sağlıyor.” EM3*

*“Denetime hazırlık için gerekli verilerin e-denetim modeliyle ulaşılabilmesi, kurumların denetimi için zaman, doğru bilgiye ulaşma, hızlı ve pratik denetim açısından kolaylık sağlar.” BM9*

Müfettişler branşlaşma ve lisansüstü eğitim sayesinde yapılanmaya akademik nitelik sağlandığı ve bunun denetime ve eğitim sistemine olumlu katkı getirdiği görüşündedirler. Müfettişler bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Müfettişlerin yüksek lisans veya doktora yapmasını teşvik eden bir sistem var ve bu teftişi akademik veri toplanmasını sağlayan güçlü bir yönünü oluşturuyor. Bu da teftişi daha akademik hale getiriyor.” EM9*

*“Teftiş Kurulu Başkanlığı ve Talim Terbiye Kurulunun en önemli görevi akademik yapı gibi çalışmasıdır. Bu eğitim denetiminin en güçlü yanlarından biridir. Bu yönü çok güçlüdür ancak bunu uygulamaya koyamıyor.” BM4*

Müfettiş görüşlerine bakıldığında Millî Eğitim Bakanlığı'nın merkezi rolünden kaynaklı kontrol gücü, mevzuatın eğitim denetiminde temel dayanak oluşturması, müfettişlerin nitelikli eğitime sahip olması ve bunlara bağlı olarak kurumun etkin olduğu ve güvenilir görüldüğü görüşü yoğundur. Müfettişlerden bazıları denetim yapısında olumsuzlukların çok olduğunu güçlü yönlerinin çok az olduğunu ya da olmadığını, bunlara rağmen müfettişlerin sınavla atanması, öğretmenlik tecrübesi ile uygulama içerisinden gelmesi, usta-çırak şeklinde yetişmesi, Teftiş Kurulunun yaptırım gücü ve etkinliğinin üst düzeyde olması, iyi bir mevzuata sahip olması açısından yapıyı güçlü bulmaktadır. Müfettişlerin denetim sistemini köklü ve bozulmayan bir sistem olarak bulduklarını vurgulamaktadırlar. Bu nedenle eğitim sisteminin teftişin gücünden faydalanması gerektiği görüşündedirler.

Müfettiş görüşlerine bakıldığında kariyer meslek grubunda yer alan müfettişler nitelikli eğitime sahip olmalarının yapılanmaya önemli bir güç kattığını düşünmektedir ve müfettiş yetiştirmenin bunun önemli bir kısmını oluşturduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu gücün kuruma akademik bir yapı niteliği kattığı ifade edilmiştir. Eğitim denetiminde e-denetim modülünün kullanılarak denetimsel iletişimin dijital sistemle yapılabilmesi, e-denetim modülüyle hızlıca verilerin alınabilmesi ve gerekli işlemlerin dijital olarak işlenebilmesi müfettişlerce önemli bulunmaktadır. Bu nedenle dijital iletişimin yapıya güç kattığını belirtmişlerdir.

**Zayıf Yönler:** Şekil 6'da görüldüğü gibi müfettişler müfettiş eğitiminin, ders denetiminin kaldırılmasının, denetimin etkisinde değişimin, güdülenme eksikliğinin, yetki karmaşasının, eğitim yöneticilerinde mesleki yetersizliğin, denetimin niteliğinin, izleme ve değerlendirmenin, mesleğin saygınlığının azalmasının, öğretmen eğitiminin, yetersiz kaynakların, devlet memuru algısının, yapılanmaların devam etmesinin eğitim denetiminin yapılanmasında zayıf yönleri oluşturduğu görüşündedirler.

## Şekil 6

### Yapılanmanın Zayıf Yönleri

#### Zayıf Yönler

Müfettiş Eğitimi
Ders Denetimlerinin Kaldırılması
Denetimin Etkisinde Değişim
Güdülenme Eksikliği
Yetki Karmaşası
Eğitim Yöneticilerinde Mesleki Yetersizlik
Denetimin Niteliği
İzleme ve Değerlendirme
Mesleğin Saygınlığının Azalması
Öğretmen Eğitimi
Yetersiz Kaynaklar
Devlet Memuru Algısı
Yapılanmaların Devam Etmesi

Zayıf yönler olarak belirtilen yapı içerisinde müfettişler en çok müfettişlerin eğitim gerekliliğini belirtmiştir. Buna ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*“Müfettişlere yatırım yapılmaması, müfettişlerin hizmet içi eğitim anlamında öğretmenlerden geri kalması zayıf yön. Bireysel çaba göstermeyen (mastır, doktora,*

*yabancı literatürden takip eden, kendini geliştiren) müfettişler geride kaldı. Çünkü sekiz-on yılda programlar, öğretim yöntem teknikleri, bilişim teknolojileri ve bunları kullananlar değişti., kısacası çok şey değişti. Bu müfettişlerin bunlara yetişmesi imkansız. Dolayısıyla müfettişe yatırım yapılmadı.” EM12*

*“En önemli zayıf noktamız bana göre rehberlik ve geliştirme yönümüz, eğitimin bu yönüyle gelişmemesi. Branş denetimiyle bağlantılı olarak branş bazında müfettişlerin yaklaşık beş yıl, on yıl sonra mesleki anlamda gerilemeleri söz konusu. Beş yıl eğer kendini geliştiremezse hele hele on yıl sonunda artık iyice bitmiş olduğu noktada. O yüzden uzmanlaşmaları gerekiyor. Çünkü bugünkü şartlarda bu yapay zekanın, GPT'lerin gelişmiş olması, bilişim araçlarının gelişmiş olması bunu takip eden öğretmenleri daha ön plana çıkartıp takip edemeyen müfettişleri de daha arka plana itebiliyor.” BM4*

*“Müfettişler düzenli olarak hizmet içi eğitimlere alınmadığı için yönetmeliğe göre hareket etmeyip mesleki alışkanlıklarına devam ediyor.” EM2*

*“Genç ve dinamik olan öğretmen kadrosunun oldukça donanımlı olması, teknolojiyi son derece iyi kullanmaları ve özellikle taşra ve kırsalda genç öğretmenlerin görev yapması, müfettişlerin ise yaşça ve kıdemce daha ileri profilde olması kısmen rehberlik ve denetim boyutunda müfettiş etkisinde bir azalmaya sebep olmuş olabilir.” BM7*

Müfettişler hizmet içi eğitim eksiklikleri ile eğitimde akademiyle iş birliği olmayışının yapılanmaya zayıflık getirdiği görüşündedir. Ancak müfettişlerden bazıları, müfettişlere verilecek eğitimde Bakanlık Müfettişi ile Eğitim müfettişi unvanlarında olanların eğitim niteliğinin aynı olmamasına bağlamaktadır. Müfettişler, yukarıdaki görüşlerden farklı olarak eğitime olan ihtiyacı şöyle dile getirmişlerdir;

*“Eğitim müfettişliğinden gelen arkadaşlar daha çok yerel anlamda yetiştirildiler. Herhangi bir bakanlık müfettiş yardımcılığı sınavından ve yetiştirme sürecinden geçemedikleri için birçok arkadaş uyum problemi yaşıyor. Yani buradaki kurallara, bakanlıktaki bu ağır iş yüküne uyum sağlamakta zorlanıyorlar, onu görüyoruz. Çünkü herhangi bir hazırlık sürecinden de geçmediler, Bakanlık müfettişiyle aynı eğitimleri almadılar.” BM20*

*“Müfettişler eğitim seminerlerine alınarak uygulama birliği sağlanabilir. İki müfettiş aynı fiile/duruma farklı açılardan bakarak değişik kararlar verebiliyorlar. Dolayısıyla eğitimlerle uygulama birliği konusunda katkı sağlanabilir.” BM16*

*“Öğretmenlerle birlikte müfettişlerin de yenilenmesine ve kendisini geliştirmesine ihtiyaç duyulmaktadır.” EM15*

Hizmet içi eğitime ilişkin diğer müfettişlerden farklı olarak yönetime güven duygusunun bir etken olduğunu belirten müfettiş görüşü ise şu şekildedir:

*“Son dönemlerde müfettişler hizmet içi eğitime alınmadıkları için kendisini yenileyemedi. Müfettişler şu anki duruma uyum sağlayamıyor. Eğitim müfettişleri artık üst yönetime, bürokrasiye güvenmiyor. İnanmadığı için kendini geliştirmek de istemiyor.” EM5*

Yapılanmanın zayıf yönleriyle ilgili en çok belirtilen nedenlerden bir diğeri ise ders denetimlerinin kaldırılması ve denetimin etkisizleştirilmesine yönelik görüşlerdir. Buna yönelik müfettiş görüşleri şu şekildedir;

*“Okullar ve denetim birbirinden kopuk durumdadır şu an. Okul idareleri, kurum idareleri müfettiş gelmediği için çok sıkıntıya uğradılar. Asıl olarak sıkıntı maalesef orada oldu. Belki bu da şu anki mevcut yapılanmanın en zayıf noktasını oluşturdu.” BM4*

*“2016 yılındaki değişmelerle denetim sistemi kaldırıldı ve şu anda MEB'de bu işe karşı çıkan herkes denetim çok önemli demeye başladı. Bu konuda yanıldıklarını anladılar. Çeşitli nedenlerle teftişe karşı olanlar açısından müfettişi sevmeyebilirsin ama denetimden vazgeçmek mümkün değildir ve bu doğru bir düşünce değildir.” EM14*

*“2013'ten sonra bilimsel anlamda denetim ve rehberlik yok. Tamamen kağıt üzerinde, yetkinin olmadığı, yeterliğin de patinaj yaptığı bir sistem.” EM3*

Ders denetimlerinin kaldırılmasıyla birlikte müfettişler denetimin etkisiz hale geldiğini ve bunun sistemi çok zayıflattığını belirtmiştir. Müfettişler bu konuda şunları dile getirdiler:

*“Gelen siyasi iktidarın politikalarına göre denetim yapılandırılıyor, bu da eğitim politikalarında sürekli değişikliğe yol açıyor. Dolayısıyla bu sorun eğitim denetiminde boşluk yaratıyor, kurumların ve personelin doğrudan izlenmesini ve geliştirilmesini engelliyor. Bu etken eğitim kalitesini artırmak yerine önemsiz diğer şeylerin yapılmasına neden oluyor. Oysa kişilere göre değil, ülkenin eğitiminin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalı. Denetim yapılanmasının anayasa ile oluşturulması gereklidir. Anayasada tam haliyle belirtilir, oluşturulursa kolayca değişme olmaz.” BM3*

*“Denetim son dönem içerisinde biraz itibarsızlaştırıldı. Sendikaların güçlenmesiyle, yürütücülerin güçlenmesiyle denetim geri planda bırakıldı. Olumsuz örnekler üzerine öğretmenler kamuoyu oluşturdular ve bu, şu anki mevcut durum için geçerli, bu durum*

*denetimi pasivize etmiştir. Bizim bir milyon öğretmenimiz var, bu öğretmenlerin otuz bini standartların üzerinde gayret gösteren insanlar.” BM2*

*Müfettiş soru sorması gereken kişi iken denetlenenin abuk sabuk “siz İlden mi Bakanlıktan mı geliyorsunuz?” gibi soruları müfettişi çok etkiliyor. Teftiş etkiliydi, müfettiş etkiliydi, şimdi etkisi kalmadı, zaafa uğradı. Müfettiş devletin gücünü icra etmektedir. Bu meşru gücü kullanamamız en zayıf yönünü oluşturuyor.” BM14*

*“Bu değişimler denetim sisteminde kan kaybına yol açmıştır. Mevcut denetim kültürü yapılan bu çalışmalardan dolayı yok olma noktasına gelmiştir.” EM4*

Müfettişler denetimin niteliğinde azalma olmasının ve denetimle izleme ve değerlendirmenin yapılmayışının zayıf bir yön oluşturduğunu belirtmektedir. Bununla bağlantılı olarak müfettişler kurumların düzenli olarak izlenemediğini bunun da denetim faaliyetinin o kuruma ve okula gelişimsel katkı getirememesini, yani EM8'in belirttiği gibi “*Testi kırıldıktan sonra*” kurumun denetiminin yapılmış olmasını bir zayıf yön olarak görmektedirler. Nitelik ve izleme değerlendirme sorununu müfettişler aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

*“Şimdi tekrar eskiye dönmeye çalışıyoruz. Olması gereken buydu ama bu kez de nitelik sorunu yaşıyoruz. Çünkü bir sistemi bozmak çok kolay, bir günde veya bir kararname ile bir sistemi bozabilirsiniz ama aynı sistemi tekrar eski haline getirmek belki yıllarımızı alacak ve alıyor da neticede. Şu anda nitelik sorunu yaşıyoruz. Değişimlerin bir maliyeti oldu.” BM20*

*“İllerde de az sayıda müfettişin olması yapılan işin niteliğini doğrudan etkiliyor. Denetim bir şekilde yasak savma şeklinde yapılıyor.” EM3*

*“Mevcut yapılanmada denetim tüm kamuda uygunluk denetimi şeklinde yapılıyor. Bir takım yasal düzenlemelere uygun mu buna bakılıyor. En zayıf yönü, uygunluk denetimi yapılması. Bir faaliyet tamamlandıktan sonra eksik bulmanın kurumun performansına katkısı yok. “Testi kırıldıktan sonra gitmiş oluyoruz.” Bu sistemde sürecin denetlenmesi mümkün değildir, süreç izlenemez.” EM8*

*“Bizim nitelik yönüyle ilgilenmemiz gerekiyor. Yapılan denetimde de nitelik sorunu var. 21. yüzyılda fiziki yapı ile ilgileniyoruz, burada bir gelişmeden bahsetmek mümkün değil. Yani işin daha çok maalesef nicel boyutuyla ilgileniyoruz. Kaç öğrenci takdir belgesi, teşekkür belgesi aldı? Devamsızlık yapan öğrenci sayısında azalma var mı ? vb. Ama öğretim programları nezdinde özellikle öğrencilerin eğitim noktasında: Ne kadar etkinlik yapıldı, bu etkinliklerin çocuklara faydası ne oldu, kaç tane çocuğun ders verimini artırıcı çalışma yapıldı, kaç tane öğrencinin özgürleşmesini sağlayıcı, kaç tane*

*çocuğun özgüvenini artırıcı çalışma yapıldı, kaç tane öğrencinin özgürleşmesini sağladı? Bu soruların cevabını öğreneceğimiz bir imkanın olmadığı için denetimin özellikle nitelik konusunda da ciddi sıkıntılarının olduğunu düşünüyorum.” EM17*

Yapılanmada zayıflık yaratan bir diğer etken müfettişlerde yapılanma değişikliğine bağlı olarak yaşanan güdülenme eksikliğidir. Görüşmeler öncesinde Eğitim müfettişi EM17'nin “bir dokun bin ah işit” şeklindeki serzenişi, EM6'nın içtenlikle araştırmaya katıldığını ancak mesleğine ilişkin “zaten motivasyonum düşük” söylemleri ile özellikle Eğitim Müfettişlerince sıklıkla ve ilk dile getirilen durum motivasyon eksikliği olmuştur. Müfettişler bu durumu şu şekilde dile getirdiler;

*“On yıl içerisinde harcanan enerji, zaman, sinerji maalesef birçok insanın da kuruma Millî eğitim sistemine kişilere küsmesine neden oldu.” BM19*

*“Değişikliklerle denetim sistemi o kadar sarsıldı ki gerçekten toparlaması zor. Toparlayabilmesi için herkesin buna inanması lazım. Buna inanması için de denetime çok önem veren birilerinin başa gelip, denetim elemanlarının tekrar güvenini kazanması lazım. O güven şu anda yok. Yani müfettiş sonunun ne olacağını bilmek istiyor, müfettiş şu anda sonunun ne olacağını bilmiyor.” EM18*

*“İlde mevcut durumda olan eğitim müfettişleri değişim sürecinde kırgınlık yaşadı. Hak kaybına uğradılar. Bu müfettişlere yani bizlere, “genel idare sınıfındasınız” diyorlar. Bundan dolayı tazminatlar verilmiyor. Kenara itilmiş ve atılmış hissediyoruz. Uzman ve başöğretmen olan öğretmenler bizden daha çok ücret alıyor ve bu durum müfettişte moral motivasyon sağlamıyor.” EM14*

Denetimin yeniden yapılandırılmasında yapılandırmada yetkinin kullanımı konusu ve İl müdürüne bağlı olarak çalışmanın müfettişlerde yetki karmaşasına yol açtığı dile getirilmektedir. Buna ilişkin müfettiş görüşleri şu şekildedir;

*“Eğitim müfettişlerinin İl Millî Eğitim Müdürü ve Valiye bağlı olmaları. Yaptığınız işi etkiliyor, verimliliği düşürüyor. Büyük illerde bu durumda sıkıntı az ama küçük illerde daha çok. “EM7*

*“Yetkisel anlamda merkeze bağlılık bir avantaj bizim için. Müfettişlerin yerel baskılardan soyutlanması için merkeze doğrudan bağlı olmak çok daha büyük bir avantaj. Bu zayıf bir yön. Çünkü il Millî eğitim müdürüne bağlıyız. Örneğin küçük bir yerde Ardahan'da üç beş müfettişin olduğu yerde çalışıyorsunuz.5-6 yıl orada çalıştığınızda çeşitli siyasi ya da yerel güçler müfettişi, çocuğunu, ailesini tanıdığı için*

*artık müfettişin çalışmalarını etkilemeye yönelik bazı tavırlarda bulunabiliyorlar. Doğrudan bakanlığa bağlı olduğunuz zaman bu etkilerden uzaklaşırsınız. Şu an böyle değil.” EM20*

Yetkinin kullanımına ilişkin müfettişler denetimde zayıflıkların olduğunu ileri sürmüşlerdir. İl müfettişleri ile Bakanlık müfettişlerinin görev benzerliklerinin olması, aralarında eşgüdümlü çalışma olmayışının sistemde sıkıntılar yarattığı belirtilmiştir. Müfettişler bu durumu şu şekilde açıklamışlardır:

*“Yapısal şekillendirmelerde yetki ve yeterlilik ilkesine kesinlikle uyulmuyor.” EM3*

*“Millî Eğitim Bakanlığı'nın denetiminde çok başlı denetim sistemi var. Bakanlık yapılanması var, ilde yapılanması var ama ikisi arasında koordinasyon yok. Aynı kurumu her iki birim de denetleyebiliyor ya da hiç denetlenmeyen kurum olabiliyor.” EM5*

Müfettişler yapılanmada eğitim yöneticilerinde mesleki yetersizliklerin bulunduğu görüşündedir. Mutlaka denetimde rehberliğin ön planda olmasını görüşme öncesinde vurgulayan EM10, diğer müfettişlerden farklı olarak eğitim yöneticilerinin kadrolu olması gerektiğini, yöneticilikte görevlendirme yönteminin eksikliğini vurgulamıştır. Bununla birlikte müfettişlerin ortak görüşü liyakat esasıyla yönetici seçilememesidir. Müfettişler bu görüşlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

*“Müdürü iyi yetiştirirsek, tam teşekküllü standartlarda müdürü seçebilirsek ve müdürlük güvencesi verebilirsek, müfettişe gerek kalmaz. Okul yöneticisi nitelikli olursa okul yöneticisi denetime girebilir. Müdürü, yönetici görevlendirme ile alırsak bu sonuca geliyor. Yönetici nitelikleri çok iyi olmalı ve müdürlük kadrolu olmalı. Okul yöneticiliği eğitim hizmetleri sınıfından genel idare hizmetleri sınıfına geçiş yapılarak bağımsız bir kadro haline getirilmeli.” EM10*

*“Denetimlere ara verilmesi yöneticilerde bilinçsizliğe yol açtı. Okul müdürü görev sorumluluk ve icra açısından nerede müdahale edeceğini bilmiyor, öğretmen de nerede duracağını bilmiyor ve bu nedenle birçok inceleme ve soruşturma ortaya çıkıyor. Gereksiz bir sürü inceleme soruşturma yaşanıyor.” EM6*

*“Okul müdürlerinin birçoğu da o dönemde sendikal veya değişik niteliklere haiz olarak atandığı yani liyakate göre atanmadığı için okullarda mobbing gibi şikayetler de artmaya başladı. Okullardaki örgüt iklimi bozuldu, soruşturma sayısı çok arttı. Okul idarecileri arasında, öğretmenle okul yönetimi arasında vs. daha önce görmediğimiz kadar*

*şikâyetler ortaya çıkmaya başladı. Bunun sonucunda okulların örgüt iklim de bozuldu.”*  
EM20

Yapılanmanın zayıf yönünde müfettişler, mesleklerinin itibarının azalması mesleki açıdan büyük bir zayıflık getirdiğini belirtmiştir. Bunu şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Teftiş Kurulu teşkilat yasaları değişince müfettişin sahadaki meşruiyeti, gücü, ona atfedilen önem azaldığı için şöyle bir sonuç çıkıyor. Sizin yaptırımınız, caydırıcılığınız, etkiniz (şahsiyet etkililiği) alana gittiğinizde etkisi azalıyor.”* BM14

*“Yeni müfettiş alımlarıyla eğitim müfettişliğine atanan 280 müfettiş yardımcısından bazıları (yaklaşık 60 kişi) özlük hakları yüzünden istifa edip geri döndüler. Mesleğin itibarı azaltıldı.”* EM7

*“Müfettiş maaşı çok düşük. Bu saygınlığı 18 bin TL maaşla kazandıramazsınız. Kimse müfettiş olmak istemiyor. Ben, Bakanlık Müfettişiyim. Bana bile müfettiş olurken “İngilizce bilip de müfettiş olmak. Dışarıda iş yapsan daha fazla kazanırsın”, dediler. Dolayısıyla saygınlık parayla değil, bilgiyle ölçülür ama maddi kısmını da göz ardı etmemek gerekiyor. Eğer eğitim sistemimizde denetim güçlensin istiyorsak öncelikle müfettişlik mesleğine gereken önemin verilmesi gerekir.”* EM12

Kendi eğitim ihtiyaçlarını zayıf yönlerini oluşturduğunu açık yüreklilikle belirten müfettişler öğretmen eğitimlerinin de yapılanmanın zayıf yönü olduğu görüşündedirler. Öğretmenin eğitim gerekliliğini öncelikle öğretmen yetiştirme, öğretmen alımlarında nitelik ve aday öğretmenlerin müfettiş eşliğinde sınıfta yetiştirilmeleri ve süreç içinde ise öğretmenin kendi mesleki gelişimine önem vermesi konularının önemini belirtmişlerdir. Bu konudaki görüşlerini şöyle belirtmişlerdir:

*“Öncelikle problemleri kökünden çözeceğiz. Eğitimcileri nitelikli olanlardan seçmeliyiz. Ahlaki ve akademik açıdan en iyi niteliğe sahip öğretmenleri seçmeliyiz.”* BM15

*“Eğitim denetimi sisteminde yönetici denetimi ile aday öğretmen denetimi çok önem taşır. Öğretmeni, adaylık sürecinde iyi yetiştirip nitelikli öğretmen haline getirirseniz, o öğretmenin çok sayıda öğrenciye sahip olduğu düşünüldüğünde, bu sisteme uzun yıllar etki edecektir.”* BM8

Müfettişler dijital kaynaklara sahip olmadıkları konusuna da vurgu yapmışlardır. Özellikle eğitim müfettişleriyle yapılan görüşmelerde birçok müfettişin değindiği ilk husus, fiziksel koşullar ve maddi kaynaklar olmuştur. Özellikle dijital donanımlarla birlikte denetimin

yapılması sırasında gerekli fiziki donanımlarının olmadığını da belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili müfettişler şunları dile getirmiştir:

*“Denetim elemanları lojistik desteğe sahip değil. Şube müdürüne her türlü donanım verilirken müfettişin bilgisayarı yok, araç gereci yeterli değil ve yeterli desteğe sahip değil.” EM5*

*“İl dışında yaptığımız denetimlerimizde bizlerin maddi olarak rahatlatılması gerekli. (Konaklama ve günlük ihtiyaçların giderilmesi gibi).” BM15*

Yetersiz kaynaklar dışında Teftiş kurumunun donanımsal eksikliği olarak BM4 “Bilgi İşlem Biriminin kurulması gerekliliğine dikkat çekmiştir. Denetimin dijital boyutuna önemli katkı sağlayacağını belirten BM4’in görüşü şu şekildedir:

*“Bu anlamda başkanlığın zayıf noktalarından biri de bilgi işlem merkezinin olmaması. Bilgi işlem bakanlığa bağımlı olarak yürüyor. Bilgi işlemde kendimizin üreteceği, kendi işimizi yapabileceğimiz bilgi işleme programlamaya sahip müfettişlerin olması çok daha önemli. Bilgi işlem boyutuyla merkeze bağlı kalmak bir eksiklik. Çünkü o birim Bakanlığın bilgi işlem birimi. Bilgi işlem birimi merkezden yönetildiği için istediğiniz şeye zamanında kolaylıkla erişemeyebilirsiniz. Bilgi işlem biriminden bağımsız “Teftiş” adında bilgi işlem olursa çok daha iyi olur.” BM4*

Müfettişler, yapılanmada öğretmen ve okul yöneticisinin devlet memuru algısını zayıf yön olarak değerlendirmektedir. Buna ilişkin görüşler aşağıdaki gibi dile getirilmiştir:

*“Okula öğretmeni seçerek alamıyorsunuz, öğretmen sözleşmeli alınmalı çeşitli mağduriyetler olabilir ama sistemde sıkıntı yaratan öğretmenleri sistem dışına atamıyoruz.” EM10*

*“Kendim çalışsam da çalışmasam da belli bir ortalamanın üstünde de olsam, en alta da olsam, en üstte de olsam, ortalamada da olsam devlet bana her ay maaşımı veriyor. Dolayısıyla 657 bu garantiyi çalışana veriyor. Allah’tan sağlık, devletten aylık aldığım sürece altmış beşe kadar kimse bir şey yapabilir mi, yapamıyor. Dolayısıyla bu yüzden garantili bir sistem. 657’nin varlığı aslında en büyük sıkıntı bana göre.” BM4*

*“Bulduğum proje ekibiyle bu süreçte yurt dışındaki bazı ülkelerin denetim sistemini inceledik. Portekiz, Almanya, İngiltere ve Hollanda gibi ülkelerde müfettişlerde inceleme ve soruşturma görevi yok. Onlar sadece rehberlik ve denetim faaliyetleri yapıyorlar. Eğitimde iyi noktadalar. Bizden farklı olarak 657’den ayrı olarak, performansa dayalı bir sistem. Performansı iyi olmayan sözleşmeli personelin sistemin dışına çıkarıldığı, mali*

*haklarında değişme vb. yapılabildiği sisteme sahipler. Bu ülkelerde müfettişle güven duyulmaktadır ve denetim sistemini güzel oturtmuşlar. "BM5*

Müfettişlerin zayıf gördükleri bir diğer konu ise; yeni çıkan yasal ve yönetsel yönetmeliklerle devam eden yapılanmadır. Denetim yapısında hâlen belirsizlik olmasına vurgu yapan müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*"Yapılanmanın sağlıklı olduğunu söylemek hayal olur. Çünkü birincisi hâlâ denetimin ne olacağına karar veremedik (öğretmen denetimi mi olsun, kurum denetimi olsun gibi." EM1*

*"Şu anda yeniden yapılanma sürecinin olması ve henüz tamamlanmamış olması yapılanmanın zayıf yönü olarak görülebilir." BM18*

Araştırmanın yapılanma özelliklerinin zayıf yönlerine bakıldığında eğitim denetiminde zayıf yönlerin uygulama, yapı ve nitelik açısından vurgulandığı görülmektedir. Müfettişlerce zayıf bulunan yönlerin temel etkeninin ders denetimlerinin kaldırılması olduğu anlaşılmaktadır. Zira ilk sırada eğitim gerekliliği, ardından denetimin kaldırılması ve denetimin etkisinde değişim ve müfettişlerin güdülenme eksikliği, denetimin niteliği ve mesleğin saygınlığının azalması bulgularının birbiriyle bağlantılı olduğu ve zayıf yön olarak birbirini takip ettiği görülmektedir. Müfettişlere göre diğer önemli zayıf yönün eğitim gerekliliği ve denetimin etkisindeki değişim olduğu, denetimsizliğin ortaya çıktığı görüşüdür. Müfettişler eğitim ihtiyacını müfettişlere gerekli etkin hizmet içi eğitimlerin verilmemesine, bireysel olarak kendisini eğitim, gelişim yönünden beslemeyenlerin geride kaldığına vurgu yapmaktadırlar. Müfettişlerin yapılanmada denetimin nitelik sorununu yapılan değişimlerin amaca ulaşmaması, rehberlik ve denetlemenin sınıf içinde ve uzmanı tarafından yapılmaması, müfettiş sayısının az oluşu, sürecin bütününe bakılmayıp, eğitim öğretimi geliştirici amaca ulaşılmasına bağladıkları anlaşılmaktadır. Sık yapılan değişimlerin eğitim denetiminde fayda sağlamaması, birleşme ve ayrılma gibi yapılanma değişikliğinin müfettiş rollerinde ve görevlerine etkisiyle yıprandıklarını, sonuçta yeni ve işlevsel sistem yerine eskiye dönülerek kaynakların etkili kullanılmaması, tüm bunların üst yönetime güvensizliğe neden olmasının kendilerinde kırgınlık ve yorgunluk, belirsizlik ve işe karşı isteksizliğe yol açarak güdülenmelerini etkilediğini vurgulamışlardır.

Müfettişler özellikle kurumsal denetimlerde yönetici niteliklerindeki eksiklerin ciddi sorunlar yarattığını, mesleki anlamda yetersiz ve eğitimsiz oldukları öğretimsel liderlik vasıfları gösteremedikleri ve bunun örgüt iklimine yansımalarının olumsuz olduğunu dile getirmişlerdir. Müfettişlerin ortak olarak liyakat esasıyla yönetici seçilmemesini vurguladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca denetimle izleme ve değerlendirmenin yapılmayışıyla sürecin bütününe bakılmadığı için eğitim öğretimi geliştirici amaca ulaşamadığını vurgulamaktadırlar. Bununla bağlantılı olarak kurumların düzenli olarak izlenemediğini, bunun da denetim faaliyetinin o kuruma ve okula gelişimsel katkı sağlamadığı görüşündeler. Müfettişlere göre önemli görülen en büyük zayıf yönün müfettişlik mesleğinin saygınlığının azalmasıdır. Müfettişler, yapılan yasal, yönetsel sık değişimlerle unvan ve görev farklılaşmasının, ayrılma süreciyle yapılan alımların ve özlük haklarının da etkisiyle mesleki saygınlığın azaldığı ve bunun müfettiş alımlarına az başvuruya kendini gösterdiğini vurgulamaktadırlar. Müfettişler öğretmen ve müfettiş görevleri anlamında kamuya dayalı devlet memuru güvencesinin görevin niteliğinde sorunlar oluşturduğuna dikkat çekmişlerdir. Müfettişler denetim sisteminde yapılanmaların halen devam ettiği, düzenlemelere devam edildiği, sağlıklı denetim sisteminin bir türlü oluşturulamadığı görüşündedirler.

**Fırsatlar:** Şekil 7’de görüldüğü gibi müfettişler eğitim denetimi sisteminin yapılanmasında yeni yayımlanan yasal-yönetsel metinlerin, üst yönetimde denetim yaklaşımlarının, müfettişlere aynı nitelikte eğitim verilmesinin, denetim sayesinde paydaşlara destek olunmasının eğitim denetimi sistemine fırsat sağlayacağını düşünmektedirler.

## Şekil 7

### Yapılanmada Fırsatlar



Şekil 7’de görüldüğü gibi Müfettişler yeni yayımlanan yasal ve yönetmelik metinleri olumlu buldukları görüşündedirler. Müfettişler bu değişiklikler ile planlamanın merkezden yapılmasının sağlandığı, merkez taşra teşkilatı bağının kurulduğu, Eğitim Müfettişlerinde şahsa bağlı kadronun kaldırılmış olduğu ve görev tanımının yapıldığı, çalışma iklimi ve barışının sağlandığı görüşündedirler.

*“Bu yönetmelik ikili yapılanmanın temelini yeniden atmıştır. Aslında doğru olan da buydu. Önceki yapılanmada (2014’ten önce) eğitim müfettişinin bakanlıktaki temsilcisi Personel Genel Müdürlüğündeki şube müdürüydü. Bu yanlış uygulama bu yönetmelikle Bakanlık Müfettişliğinin bünyesine alınmış olduğu için sona ermiş oldu.” BM2*

*“Bu yönetmelik 2016 yılı sonrasındaki boşlukla kıyaslandığında yayımlanması iyi oldu. Şahsa bağlı kadrolarla kanunla bize verilen haklar kaldırılmıştı, uygulamalar boşluk yarattı. Bu anlamda iyi oldu.” EM3*

*“Her yönetmeliğin bildiğiniz gibi bir amacı var. Son çıkan yönetmelikle yetkilerimiz, durumumuz netleştirildi. Çerçeve çizdi. Aradaki bir dönemde bizim yaptığımız işlerin yasaya uygun olmadığı bile tartışıldı. Yönetmelik çıkmadan önce valiliğin verdiği diğer görevler diyordu mesela önceki uygulamada, Vali bize görev veriyordu yasal mı değil mi o da muammaydı. Ama bu son yönetmelikle hiç olmazsa görev tanımlarımızın çerçevesi çizildi.” EM19*

Diğerlerinden farklı olarak BM20 Müfettiş görüşmenin yapıldığı tarihte yeni yayımlanan MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliğini olumlu bulduğunu bu yönetmelikte Teftiş Kurulundaki daire başkanlıklarının kaldırılmasına ve daha önce Bakanlık müfettişi olup şu anda illerde eğitim

müfettişi olanlara Bakanlığa geçiş hakkı olduğuna dikkat çekmektedir. Müfettişin görüşü şu şekildedir:

*“Bakanlık müfettişliği yönetmeliğinde ise 40. Madde dikkatimizi çekiyor. Geçmiş dönemde Bakanlık müfettişliği yapan, bu hakkı ihraz eden kişilerin 40. Madde gereğince Bakanlık müfettişliğine geçebileceğine dair bir hüküm var. Bu kapsamda daha önceki yapılanmada Teftiş Kurulu daire başkanlıkları şeklinde yapılmıştı. Daire başkanlıkları son yönetmelikle lağvedildi ve başkan yardımcılığına bağlandı. Başkan yardımcılıkları da müfettişler arasından seçiliyor. 40. Madde işletilerek daire başkanları müfettişliğe başmüfettiş olarak üçlü kararnamelerle atandı. Bu değişiklikle kamu düzeni açısından bir birlik sağlanmış oldu. Çünkü tüm teftiş kurullarında daire başkanlığı şeklinde bir yapılanma yoktu.” BM20*

Az sayıda müfettiş üst yönetimin ilerici yaklaşımının yapılanmayı geliştireceği dolayısıyla bu bakışın eğitim denetimine fırsat sağlayacağı görüşündedirler. Müfettişler bu görüşü şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Üst yönetimde nitelikli personel olmalı. Değişim ve dönüşümün kalıcı olması için mutlaka üst yönetimden başlanması gerekir. Alttaki nitelikli eleman talebini belirtir ama değişim üstte başlar. Üst yönetim değişmediği sürece istediğin kadar uğraş olmaz.” BM17*

*“Yeni yönetimde Başkanımızın ufkunun açık olması, farklı ülkelerdeki eğitim sistemini, teftişin geçmişini ve günümüzdeki yapısını bilmesi önemlidir. Kendisine destek olunursa bunu fırsata dönüştürülebilir. Yani başkanımızın buna dönük vizyonunun olması bir fırsattır.” BM20*

Ayrıca müfettiş yetiştirilmesinin önemli olduğu, müfettişlere verilecek aynı nitelikte eğitimlerle ortak hareket edilmesinin sağlanabileceği görüşündeler. Bu konuyla ilişkin görüşler şöyledir:

*“Hem bakanlık hem de il denetimcilerine aynı eğitimler verilerek yerelde kalan eğitim müfettişlerinin performansları artırılarak merkezin yükü hafifletilebilir. Böylece makro eğitim plan ve sorunlarına çözüm üretilebilir.” BM1*

*“Müfettiş yetiştirirken eğitime önem verilmeli. Bu alanda fırsatlar değerlendirilmeli, eğitimde üniversitelerle iş birliği yapılmalı. Lisansüstü eğitimde üniversitelerle iş birliği zorunlu hale getirilmelidir.” BM13*

Müfettişler, denetimle okul yöneticisine, öğretmene, okulun diğer personeline ve öğrenciye destek verildiği görüşündeler. Ayrıca alanda bilimsel faaliyetleri de fırsat olarak değerlendirmektedirler. Müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Eğitim paydaşlarının eksik yönlerini tespit ederek onlara çözüm önerileri sunmak, kendilerini geliştirme fırsatı sağlamak onlar için önemli bir katkıdır.” BM15*

*“Eğitim denetimi alanında yapılan bilimsel çalışmalar büyük fırsattır.” EM10*

Eğitim denetimi yapısına fırsat sağlayacağı düşünülen bulgular değerlendirildiğinde son dönemde yayımlanan yeni yasal ve yönetsel düzenlemelerin müfettişler tarafından olumlu karşılandığı anlaşılmaktadır. Üst yönetimde nitelikli yönetici olması ve yöneticilerde olumlu vizyon olması gerekliliğinin önemine değinilmiş, bunun eğitim denetimi yapılanmasının gelişmesini sağlayacağı vurgulanmıştır. Yapılanmanın en zayıf yönü olarak belirtilen müfettiş eğitimlerinin tüm müfettişlere eşit ve etkili eğitim verilerek aynı zamanda fırsata çevrileceği belirtilmektedir. Müfettişler yetiştirilirken etkin eğitim almaları ve görevdeyken hizmet içi eğitimlerle desteklenmeleri denetim yapısına fırsat sağlayacağı görüşündedirler. Verilecek eğitimlerde üniversitelerle iş birliği içinde olunmasına özellikle vurgu yapılmıştır. Eğitimde denetim sistemi sayesinde eğitimin tüm bileşenlerine katkı sağladığı ve alandaki bilimsel çalışmaların fırsata çevrilmesi gerektiğinin de üzerinde durulduğu anlaşılmıştır.

**Olası Sorunlar/Tehditler:** Şekil 8'e bakıldığında müfettişler denetim sisteminde sorun olarak algılayıp, denetim sistemine tehdit oluşturabilecek yönleri vurgulamışlardır. Bunları ise; özlük hakları, müfettiş sayısı azlığı, mesleğin tercihi, yapısal değişimlerin çokluğu, bürokratik ve siyasi müdahale, rehberlik ve denetlemenin yetersizliği, denetleme ve soruşturma rolleri, müfettiş yardımcılığı sürecinde yetiştirilememe, ikili yapılanma, ikili yapının istenmemesi şeklinde sıralamışlardır. Müfettişler olası sorunları aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

## Şekil 8

### Yapılanmanın Olası Sorunları/Tehditler



Müfettişler denetimin mevcut yapısında en çok özlük haklarının iyileştirilmemesinden dolayı yapının zarar gördüğünü belirtmektedir. Özlük haklarının göz ardı edildiği, mutlaka iyileştirilmesi gerektiği görüşündedirler. Müfettiş görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Özellikle ildeki eğitim müfettişlerinin özlük hakları göz ardı ediliyor, müfettişler denetledikleri personelden daha düşük ücret alıyorlar. Bu da ister istemez denetimi etkiliyor.” BM9*

*“Eğitim müfettişlerin özlük haklarının iyileştirilmesi gerekir. Devlet olarak eşit işe eşit ücret mantığıyla hareket edilirse, yalnızca MEB'deki müfettişler değil, diğer Bakanlıklardaki müfettişlerle de eşit özlük hakkına sahip olursa bu memnuniyetsizlik giderilebilir.” BM16*

*“Bakanlık müfettişi özlük haklarını aldığı halde, eğitim müfettişi olarak bizler bu hakları hâlâ alamıyoruz. Bu konuda çalışma da yapılamıyor, aslında bir anlamda bakanlık kendi varlığını yok ediyor. Bakanlık, iş olarak varlık olarak kendini sorgulanır hale getiriyor.” EM2*

*“Bu özlük haklarıyla kimse eğitim müfettişi olmak istemez. Müfettişlik kariyer olarak ve meslek olarak yasa da var fakat ücret ve diğer hakları çok zayıf.” EM8*

Bakanlık Müfettişi ve Eğitim müfettişi arasındaki özlük haklarına dikkati çeken BM1 ve EM13, her ikisi de aynı işi yapmalarına rağmen farklı ücret aldıklarını, bu durum İl Millî Eğitim düzeyinde birleşme döneminde Bakanlıktan gelen müfettişlerle, aynı ortamı paylaşan eğitim

müfettişlerinin aralarındaki iş barışını zedelediği görüşündeler. Buna ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Her iki denetçinin özlük haklarının farklı olması, kendi aralarında tartışmalar ve sorunların çözümünde sıkıntılar yaratabilir. Özünde “her ikimiz de aynı denetimi yapıyoruz ama farklı özlük haklarına sahibiz” bakışı sistem içinde tehdit oluşturabilir.”*  
BM1

*“Bakanlıktan gelen bizler için de bu ayrı bir sıkıntı oluşturuyor. Bu yapı içerisinde bizler, bakanlık kökenliler olarak, her ne kadar burada olsak da bakanlık müfettişleri ile aynı haklara sahip olduğumuz için aramızda ücret farkının olması da buradaki iş barışını bozuyor. Yani sonuç itibarıyla aynı işi yapıyoruz ama farklı ücret alıyoruz. Bu da ciddi anlamda bir sorun teşkil etmektedir.”* EM13

BM12, EM14 ve EM11 ise özlük hakları bakımından uzman ve başöğretmenin gerisinde kaldıklarını, bu durumun motivasyon eksikliği yarattığına vurgu yapmışlardır. Müfettişlerin görüşleri şöyledir:

*“Eğitim müfettişlerinin özlük hakları mutlaka iyileştirilmelidir. Eğitim müfettişlerinin denetledikleri kişilerin altında ücret alıyor olmalarını doğru bir yaklaşım olarak bulmuyorum. Uzman öğretmen ve başöğretmen unvanları getirilince eğitim müfettişinin ücreti öğretmen ücretinin gerisinde kaldı. Özlük hakları bakımından burada bir iyileştirilme mutlaka yapılmalı. Bakanlıkta bu konuda bir düzenleme yapılıyor.”* BM12

*“İlde mevcut durumda olan eğitim müfettişleri hala aynı durumda kaldı, aynı mali haklara sahip ve değişim sürecinde kırgınlık yaşadı. Bu müfettişlere yani bizlere, “genel idare sınıfındasın” diyorlar, tazminatlar verilmiyor, kenara itilmiş ve atılmış hissediyoruz. Uzman ve Başöğretmen olan öğretmenler bile bizden çok ücret alıyor ve bu halde müfettişte moral motivasyon sağlanamıyor.”* EM14

*“Müfettişlerin özlük hakları için ilden merkeze gelmek isteği çok büyük bir sıkıntı. Ama mevcut hükümetle de önceki hükümetle de bu durum düzeltilemedi. Hep kadrolaşmayla ilgili yapılanmadan dolayı özlük hakları ihmal edildi. Böyle olunca ildeki müfettişlerin maaşı uzman öğretmenden aşağı hale düştü.”* EM11

Diğerlerinden farklı olarak BM2 ise özlük haklarının çarpan etkisinin mesleğin tercih edilemeyeceği gibi bir olumsuzlukla karşılaşılabilmesine vurgu yapmaktadır. Müfettişin görüşü şu şekildedir:

*“Yani özlük hakları söz konusu olduğunda bu eğitimi alıp müfettişlik yapmak isteyenler için müfettişlik tercih nedeni olmaz. Özlük hakları iyileştirildiğinde ancak tercih edilebilirliği sağlarsınız.” BM2*

Yapılanmanın zayıf bulunduğu ve yapılanmaya zarar verdiği düşünülen bir diğer olgu ise müfettiş sayısı azlığı olarak belirtilmiştir. Müfettişler özellikle illerde müfettiş sayısı yetersiz olduğu, bu durumun etkin denetleme imkanını engellediği görüşündedirler. Müfettişler bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

*“Yapılanma doğru ancak alım yapılacak olan müfettiş sayısı az, yeterli gelmemektedir. Özellikle illerde eğitim müfettişi sayısı azdır. Ancak eğitim müfettişliği sınavına başvuru sayısı azdır.” BM13*

*“Yapılanmalara başlamadan önce taşrada daha çok müfettiş vardı. Yapılanma sürecinde taşra teşkilatındaki müfettişlerin isteği bakanlıkta birleşmekti. Ancak yerelde birleşme olunca taşra teşkilatındaki bazı müfettişler bu beklentilerini bulamayınca emekli oldular. Bu da mevcut müfettiş sayısını azalttı. Bunun sonucunda bazı illerde müfettiş kalmadı ya da bazı illerde olması gereken sayıdan daha fazla müfettiş oldu, yani eşit olmayan bir dağılım oldu.” BM18*

Müfettiş sayısının yapı değişimleriyle birlikte yıldan yıla azaldığını, öğrenci, tüm Türkiye'deki öğrenci, öğretmen ve kurum için bu sayının yetersizliğini belirten EM16 ve BM5 bu sayının yıllar itibarıyla tam tersi artması gerektiği görüşündedir. Bu durumu şu şekilde ifade etmektedirler:

*“Sorun müfettiş sayısının yetersiz olmasıdır. 2007 yılında bu sisteme dahil olduğumda illerde 3 binin üzerinde müfettiş vardı. Aradan 16 yıl geçti ve bu sürede okul, derslik ve öğretmen sayısı arttı, müfettiş sayısı da bu oranda artması gerekirken 1/3'e düştü. Bu durumda verimlilik beklemek mümkün değil. Şu anda bildiğim kadarıyla eğitim müfettişleri sayısı 1200 civarında. Oysa bu değişkenlerdeki sayıların artmasıyla denetim müfettiş sayısının da artması gerekiyordu.” EM16*

*“Son dönemde başkanlığımız illerde her yıl eğitim müfettişliği sınavı açıyor. 2022 yılında sınavla müfettiş yardımcısı aldı. Sanırım 330 kişi bu sınava girdi, bunlardan 290 müfettiş göreve başladı. Şimdi bu dönemde yazılı ve mülakat oldu. Yaz döneminde de ikinci alım olacak. İllerdeki eğitim müfettişlerinin sayısı arttıkça okullara, kurumlara dokunuş artacak.” BM5*

Müfettişler yapılanmaya zarar veren ve sorun oluşturan önemli bir unsurun müfettişlik mesleğinin tercih edilmemesi olduğu görüşündedirler. Müfettişlere göre mali hakların eksikliği müfettişlik sınavına başvuranların sayısını da etkilemektedir. Müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Özlük hakları söz konusu olduğunda bu eğitimi alıp müfettişlik yapmak isteyenler için müfettişlik tercih nedeni olmaz. Özlük hakları iki katına çıkartıldığında ancak tercih edilebilirliği sağlarsınız.” BM2*

*“Hele müfettiş yardımcılığı süreci çok daha sıkıntılı bir durum. Maalesef özlük haklarında arkadaşlarımız yeterli doyuma ulaşamayacaklarını bildiklerinden son yıllarda müfettiş yardımcılığına çok az sayıda başvuru oluyor. Bu konuda bir gerçekten kişileri yeterli bir doyuma ulaştıramazsanız sınavlara da istenilen düzeyde başvuru olmayacaktır. Mali hakların hem bakanlık merkez teşkilatında görev yapan müfettişlerin hem de taşrada görev yapan müfettişler için yeniden ciddi şekilde iyileştirilmesi gerekiyor.” BM19*

Müfettişler yeni yapılan sınavlarla birlikte sınava katılımın az olduğu, sınava başvurup kazanan adaylardan bazılarının ise sınavı kazandığı halde görevine geri dönerek mesleği tercih etmediğini belirtmektedirler. Müfettişler görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Yeni müfettiş alımlarıyla eğitim müfettişliğine yeni atanan 280 müfettiş yardımcısından bazıları (yaklaşık 60 kişi) özlük hakları yüzünden istifa edip geri döndüler, mesleğin itibarı azaltıldı.” EM7*

*“İllerde mevcut eğitim müfettişlerinin özlük hakları iyileştirilerek sınava gireceklerin sayısının artırılması gerekir. Mevcut şartlarda meslek cazip gelmiyor. Cazip gelmeyince de nitelikli olanlar bu mesleği tercih etmiyor. İki kez müfettiş alımı yapıldı, katılım çok az olduğu için kötünün iyisi alındı. Oysa bu böyle olmamalıydı” EM9*

EM1 ve EM20 özlük haklarının yanı sıra müfettişlik mesleğinin gerektirdiği farklı bölgelerde çalışma, geleceğe dönük belirsizlik gibi nedenlerin de mesleğin tercih edilmesinde büyük bir etken olduğuna dikkati çekmektedirler. Bu görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“En başta mali haklardan dolayı kişiler müfettiş olmak istemiyor. Müfettiş adaylarının müfettişlik mesleğinde geleceğe dönük belirsizlik yaşaması, önümüzdeki yıllardan ne beklediğini bilememeleri bu mesleği tercih etmemelerine neden oluyor. Çünkü sürekli değişikliklerin olması mesleği belirsiz hale getiriyor.” EM1*

*“Bakanlık, denetim yapılmadığında ortaya çıkan sorunların ne olduğunu gördü. Yeni başkan denetimi yeniden işlevsel hale getirmek için müfettiş yardımcısı alımı yoluna gitti. 750 müfettiş kadrosu açıldı fakat şu an 270 civarında müfettiş yardımcısı göreve başladı. Özlük haklarımız çok kötü olduğu için, hizmet koşullarımız ağır olduğu için kazananların da bir kısmı göreve başlamadı. Dolayısıyla yeniden 400 müfettiş yardımcısı daha alınacak. Onda da muhtemelen belki 100 kişi ancak başlayacaktır. Bir de aday, evinin yakınındaki okulda yönetici olduğunda müfettiş olmak istemeyecek. Düşünün müfettiş beş bölgede 21 yıl rotasyona tabi olacak. Şartların çok ağır ve ücretlerin çok düşük olmasından dolayı müfettişlik tercih edilmiyor. Bu haliyle devam ettiği sürece kimse müfettiş olmayacak. Denetim sistemi var olsa da bu görevi yapacak kimse bulunmayacak. Şu an meslek cazibesini tamamen yitirmiş durumda.” EM20*

Müfettişler mevzuatın sık sık değişmesi ve değişimlerin peş peşe yapılmasının denetleme sistemini etkilediğini belirtmektedirler. Bu görüşler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

*“Beyaz zambaklar ülkesi Finlandiya’da eğitimde konulan hedef sonuç alınmaya kadar devam ediyor. Bizim eğitim denetim sistemimizde ise eğitimin kısa sürelerle denenmeye kalkışılması, sonuç alınmadan değiştirilmesi gibi sık değişikliklerden dolayı öğretmen normu, dersliği, her şeyi etkiliyor. Eğitim paydaşlarının hepsini etkiliyor.” BM14*

*“Ben denetim sisteminin hep dinamik yapıya sahip olmasını isterim, sürekli değişebilir. Demek ki bir şeylere cevap vermediği için değişim oluyor. Ama değişim sonunda olumlu bir noktaya gelinip gelinmediği açısından önemli. Bu bir sıkıntı. Değişim olumlu olmalı. Çok sık değişimler sıkıntı yaratıyor ama değişen dünyada da değişimden kaçınılamaz.” BM17*

*“Son 10 yıl belki daha uzun bir süre eğitim sistemi içerisinde en çok değiştirdiğimiz veya tabiri caizse biraz oynadığımız alanlardan birisi de denetim sistemi oldu.” BM19*

*“Yap boz tahtası oldu. Değişimler deneme yanılma uygulamasıyla yapıldı. Yeterli bilimsel araştırmalara yer vermeden, kişisel düşüncelere daha çok prim verilerek yapılan uygulamalar.” EM9*

Müfettişleri denetlemede rahatsız eden ve yapıya olası tehdit oluşturan diğer görüş ise bürokratik ve siyasi müdahaledir. Müfettişler aşağıdaki gibi görüş bildirmişlerdir:

*“Gelen siyasi iktidarın politikalarına göre denetim yapılandırılıyor, bu da eğitim politikalarında sürekli değişikliğe yol açıyor.” BM3*

*“Dünyanın gelişmiş tüm ülkelerinde eğitim sosyal ve siyasal amaç taşır. Bizde de siyasal amacı vardır. Bu amaçlara götüren tüm uygulamalar bilimseldir. Bizde ise daha çok siyasal tercihlerle amaca gidilmeye çalışılıyor, bu yöntemler tercih ediliyor ve o yüzden eğitimde geri kalınıyor.” EM3*

*“Müfettiş yaptığı soruşturma ya da incelemede bakanlıktan aranıyorlar. Müfettişe şu dosyayı şöyle yapsanız olmaz mı denilerek. Ya da x, y veya z sendikası müdahil oluyor. Yani müfettiş üzerinde siyasi baskı var. Doğal olarak başkalarını kırmamak ya da üzmemek için bu siyasi baskı sonucu iradesinin dışında raporu yazan müfettiş de var. Bunun yanı sıra tam tersi davranış gösteren meslektaşlarımız da çoğunlukta. Denetim sisteminin yapılanmasında liyakat son derece önemli.” EM19*

Denetim sistemine bürokratik ve siyasi müdahaleleri bilinçli yapma ve denetim mekanizmasını dışarıda bırakma amaçlı gören müfettiş görüşleri ise EM7 ve EM10 şu şekilde belirtmektedir:

*“Ben bunun bilerek yapıldığını düşünüyorum, siyaset denetlemenin yapılmasını istemiyor.” EM7*

*“Denetimde siyasi etkiler olduğu sürece denetim tehlikeye girer. Mesleki saygınlık açısından sıkıntı yaratır. Denetimlerde veya soruşturmalarda sendika vb. tarafından siyasi anlamda göreve müdahale ediliyor. Siyasiler karışmayın, dokunmayın diyor.” EM10*

EM17 sistemdeki kayırmacılığa, EM20 ise eğitim denetimi dışında eğitim denetimini etkileyen okul yönetici seçimlerindeki siyasi ve bürokratik müdahaleye dikkat çekmektedir. Müfettişler bunu şöyle ifade etmektedirler:

*“Tehdit olarak gördüğüm yön ise nepotizm yani kayırmacılık. Belli bir cenaha sahip olan kişiler sürekli yönetici yapılıyor. Din kültürü öğretmenlerinin yönetici olarak atanması ya da belli bir görüşü temsil eden kişilerin yönetici olarak atanması gibi. Bu sadece okul yöneticiliğinde değil il, ilçe, bakanlık, bütün şube müdürlerinde de böyle. Atamalar bu şekilde olduğu sürece maalesef gelişmeden bahsedemeyiz. İşin özünde liyakat esas alınmalı, nepotizm üçgeni içinde kalınmamalı. Liyakatsizliği en büyük tehdit olarak görüyorum.” EM17*

*“Bir dönem okul müdürlerinin birçoğu da sendikal veya değişik niteliklere haiz olarak atandığı için yani liyakate göre atanmadığı için okullarda mobbing gibi şikayetler çok artmaya başladı. Okullardaki örgüt iklimi bozuldu, bunu çok açık ve net söylüyorum. Soruşturma sayısı çok arttı. Okul idarecileri arasında, okulla- öğretmen arasında,*

*öğretmenle- okul yönetimi arasında vs. daha önce görmediğimiz kadar çok şikâyet olayları var.” EM20*

EM15 Müfettiş ise, 2016 yılında merkez ve taşra teşkilatı ayrılma yapılanmasında bakanlığa sözlü sınavla bakanlık müfettişi alımlarını bürokratik ve siyasi seçim olarak değerlendirmektedir. Müfettişin buna ilişkin görüşü şu şekildedir:

*“Bakanlığa müfettiş alımında mülakatla alım torpile yol açtı. Referansla alımlar olunca bu şekilde liyakatsız atama yapıldı ve bu kabul edilebilir bir uygulama değildir. Hak, ehliyet, liyakat gibi olması gereken ortak değerler olmalıydı ama olmadı ve sonuçta yine istenen olmadı.” EM15*

Müfettişler rehberlik ve denetimin yetersiz olduğu, kurum ve okulların denetiminde rehberliğin önemli olduğu ve eğitimde rehberlik yapılmamasının büyük eksiklik olduğu vurgusunu yapmaktadırlar. Müfettiş görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Bizim eğitim sistemimizde öğretmene ve okul idarecilerine, il ve ilçe müdürlerine mutlaka rehberlik yapılmalı. Çünkü bunlar eğitimle alınmıyorlar. Bu da büyük eksiklik ve yanlışlıklar getiriyor. Kurum kültürünü, örgüt yapısını ve kişisel performans etkisini azaltıyor. Eğitimdeki bir bozukluk domine etkisi yaratıyor ve en küçük bir sıkıntı örgütün, eğitimin tümünden sinerjisini bozuyor.” BM15*

*“Eğitim sürecinin denetlenmesine yönelik büyük oranda uygulama yok. Denetleme sistemi dijital sistem üzerindeki verilerin sistem üzerinden kontrolü dışında bir şey değil. Sınıflarda denetim yapılmaması en büyük eksiklik. Eğitim sisteminde okullardan denetimin kaldırılmasından sonra denetim eksikliğiyle yetiştirilip mezun olacak neslin niteliği henüz sisteme yansımada.” EM3*

*“Biz sistemden sanki biraz soyutlandık. Denetim ve rehberlik olmayınca sanki sistemden de soyutlandık. Bizim asıl varlık sebebimiz olan öğrenci ama en önemli öge ve unsur ise öğretmendir. Biz soruşturmacı kimliğine büründük. Oldukça büyük ve kendini sürekli geliştirmeye ve iyi şeyler yapmaya çalışan bir bakanlığımız var ama öğretmenin motivasyonunu yeterince sağlayamazsak hedeflere ulaşma şansımız yok. Geri kalan diğer konular istediği kadar büyük görünsün, hepsi bu işin lojistik kısmındadır. Bu açıdan bakarsak daha doğru bir yapılanma yapabiliriz diye düşünüyorum.” EM16*

Uygulamada hem inceleme, soruşturma hem rehberlik ve denetim yapılmasının müfettişlerce denetim yapısında sorun oluşturduğu düşünülmektedir. Müfettişler rol karmaşası olduğu görüşündeler. Buna ilişkin ifadeleri şöyledir:

*“Benim takıldığım durum şu: Bana göre bir müfettiş rehberlik yapıyorsa onun soruşturma ehliyetinin olmaması gerekiyor. Çünkü öğretmene bir taraftan sıcak yüzünüzü gösterip diğer taraftan ona soğuk yüzünüzü gösterdiğinizde öğretmen size güven duymaz. Aslında ikisi apayrı bir durumdur. Her iki görev birlikte yapılıncı öğretmen bu anlamda hem strese giriyor hem müfettişe güvenmiyor. Bence eğitim denetiminde müfettiş sınıfta sadece rehberlik ve denetim yapmalıdır. Hâlbuki müfettiş bütün enerjisini inceleme, soruşturmaya veriyor. Bizim en zayıf noktamız bu.”* BM5

*“Müfettişliğin olumsuz bir imajı var çünkü denetimle birlikte soruşturma da aynı anda aynı kişi tarafından yürütüldüğü için. Soruşturma birimi tamamen eğitim denetiminden koparılmalı. Denetçinin tek rolü olmalı, bu da eğitimde denetim olmalı yani rehberlik ve denetim olmalı.”* EM1

*“Benzetme yapmak istiyorum; biz bu sistemde hem savcıyız hem hakimiz. İkisi bir arada olur mu? Hem soruşturmacıyım hem denetimciyim. Ben soruşturmacı olarak gittiğim okulda soruşturmacı olduğumu bilen bir insanla eğitim denetiminde nasıl verimli olabilirim? Bizim rol kargaşamız var. Bana göre kesinlikle ve kesinlikle soruşturmacı ve denetimciler ayrılmalı, o zaman uzmanlaşma da sağlanır. İllerde ve bakanlıkta müfettişlere her iş veriliyor.”* EM16

Müfettişler, müfettiş yardımcısının yetiştirilme aşamasının önemli olduğunu, bunun denetim sistemine katkı sağlayacağını ancak mevcut yetiştirme sisteminde eksiklikler olduğu görüşündedirler. Müfettiş bulunmayan illerde yeni atanan ve tecrübesiz olan müfettiş yardımcılarının kendilerine rehberlik yapacak müfettişlerle çalışamayacak olmasının müfettiş niteliği ve denetim sistemi açısından büyük risk oluşturduğu görüşündedirler. Müfettişler buna ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir:

*“Bu eksikliği gidermenin yolu nitelikli bireylerle olacaktır. Müfettiş yardımcılarının alınması, yetiştirilmesi, en önemlisi ön yetiştirilmesi çok önemli. Mevcut denetim sistemi içerisinde cuma günü öğretmen olup pazartesi günü müfettiş olarak başlayan var.”* BM17

*“Önümüzdeki günlerde müfettiş alım sürecinde yapılanma sağlıklı olmazsa sistemi geri götürür. Sisteme yeni atanacakların denetim sistemine taze kan getirecek olması çok*

*sevindirici ancak yeni alınanları iyi eğitemez (davranış, bilgi, birikim vb.), seçkin yetiştiremez ve iyi yönlendiremezsek denetim sistemi zarar görebilir. Yeni atanacak müfettiş yardımcılarını hiç müfettişi olmayan 12 ile Müfettiş Yardımcısı olarak göndereceğiz. Bu yeni müfettiş yardımcılarını nasıl yetiştirecek? Onlara rehberlik yapacak birileri olmadığı için bu anlamda yetiştirmeleri sıkıntılı olacaktır. Oysa bu durum büyük bir risktir. Aslında gönüllü olarak gidip o gençlere mesleki rehberlik yapmayı isterdim.” EM1*

Müfettişler merkezde bakanlık müfettişliği, taşrada eğitim müfettişliği gibi bir yapının denetimi zayıflattığı ve sorun yarattığı görüşündeler. Bu konuyla ilgili müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Denetimde ikili yapılanma en büyük sorunlardan biri. İldeki yapılanmanın üzerinde çok değişiklik yapıldığı için ildeki müfettişler şu anda zayıf bir noktaya geldi.” BM17*

*“Çatal değnek toprağa batmaz.” Aynı kurumda aynı kurumları denetleyen müfettişlerin iki ayrı yönetmeliği olmamalı, Yapılanmadan dolayı denetim süreçlerin işleyişi sağlıklı olmamaktadır. Bakanlıkta birlikte iller de göz önüne alındığında 82 yapılanma, 82 ayrı birim oluşmuştur. Bunların koordinasyon içinde çalışması yasal mevzuat aynı da olsa yerel koşullar, insan gücü vb. nedenlerden dolayı zor görünmektedir.” EM4*

*“Eğitim müfettişleri bakanlığa bağlı olmadığı için değerli görünmüyor, Özellikle Ankara için söylüyorum diğer iller bundan haberdar değil ama burada hem bakanlık müfettişleri hem eğitim müfettişleri olduğu için okula gidildiğinde herkes en nezaketli şekilde “Bakanlıktan mı İlden mi geliyorsunuz?” diye soruyor. Bu soru üzerine müfettiş ne kadar donanımlı olursa olsun ne kadar iyi bir şeyler yapmaya çalışırsa çalışsın perde orada kapanıyor. Önce onu açmak gerekiyor. Bu kesinlikle zayıf yön. İki başlılık her zaman zayıf yöndür.” EM16*

Az sayıda müfettiş ikili yapının kaldırılması isteğini olumsuz bir görüş olarak değerlendirmektedir. Bu durumu şu şekilde ifade etmektedirler:

*“İl eğitim müfettişleri bu sisteme farklı bir model olarak ikili yapı birleşsin ve çoklu bölge sistemi olsun önerisini getirebilirler. Mevcutta üç bölge sistemi (Ankara, İzmir, İstanbul) varken, onlar 81 bölge olsun isteğinde bulunabilirler. Bu bölge sisteminde yerelleşme olmaz gibi bir görüş ortaya çıkabilir. Oysa eski sistemde ildeki temel sorun yerelleşme idi. Yani yerelleşme çıkar ilişkisine dönüşürse tehlikeli hal alır, denetimi, soruşturmayı, eğitimi bitirebilir. Bu uygulama önceki dönemde çok sorun yaratmış. İl özel idaresi üzerine kurulu bir sistemi taşıyan sistemimizde çoklu bölge sistemi sıkıntılar yaratır. Bu*

*sistem mümkün değildir. Bu doğrultuda yapılanmada en doğru sistem ikili yapılanmadır, ikili yapılanma olmazsa olmazdır.” BM2*

*“Bölge sistemi isteyen eğitim müfettişlerinin bu isteklerinin gerçekleştirilmesi zaman kaybettirir ve kamu maliyeti açısından kullanışlı ve verimli değildir.” BM11*

Müfettişler, eğitim denetimi yapısında yüksek risk yaratan, denetimin yapılmasına zarar verebilecek olası sorunların en başında özlük hakları olduğunu belirtmişlerdir. Özlük haklarında ücret ve diğer hakların çok yetersiz olduğu ve aynı denetimi yapan müfettişlerin farklı özlük haklarına sahip oldukları üzerinde durmaktadırlar. Müfettişler aynı kurum çatısı altında iki ayrı birimde farklı uygulamanın iş barışını bozduğunu belirtmektedirler. Müfettişler, müfettiş sayısının azlığını yapılanmada olası önemli bir sorun olarak gördüklerini, müfettiş bulunmayan illerin ve kurum sayısının çok olduğunu, sayı yetersizliğinin iş yükünü artırdığı görüşündedirler. Müfettişlere göre müfettişlik mesleği tercih edilmemektedir. Özlük haklarındaki yetersizlik mesleğin tercih edilmesine etkisi olacağı da vurgulanmıştır. Eğitim müfettişi alımlarında başvuru sayılarının azlığını ve birinci alımın yeterli olmamasından dolayı yeniden alım yapıldığını belirtmişlerdir.

Müfettişlere göre; sorun oluşturan önemli bir konu da değişimlerin çok olmasıdır. Müfettişler yasal metinlerin sık değişmesinin belirsizlik yarattığı, olumsuz değişimlere yol açtığı, yapıyı bozduğu, fazla değişikliğe gidildiği için denetimlerin yapılmasına engel olduğu görüşündeler. Yapılan değişimlerin etkin olmaması ve değişimlerle tekrar ikili yapıya dönmüş olmasını, yapıda sorun oluşturduğunu belirtmektedirler. Müfettişler, denetimin yapılandırılmasının siyasi etki altında kaldığı, bilimsel çalışmalar yapılmadan kararlar alındığı, eğitim politikalarının bundan etkilendiği ve zarar gördüğü görüşündeler. Müfettişler, siyasilerin eğitim denetiminin yapılmasını istemediklerini düşündüklerini vurgulamaktadırlar. Yapılanmanın zayıf yönü olarak görülen rehberlik ve denetimin kaldırılmasının aynı zamanda denetim sistemini tehdit ettiğini ifade etmektedirler. Müfettişler müfettişliğe alım sürecinin önemli olduğu, müfettişlerin yetiştirilmesinin en önemli yönünün nitelikli bireylerle olacağı, ancak yeni atanan müfettiş yardımcılarının nitelikli yetiştirilemeyeceği görüşündedirler. Müfettişlerin değişimler sonrası oluşturulan ikili yapıyı sorun olarak gördükleri, tek yapıda ve

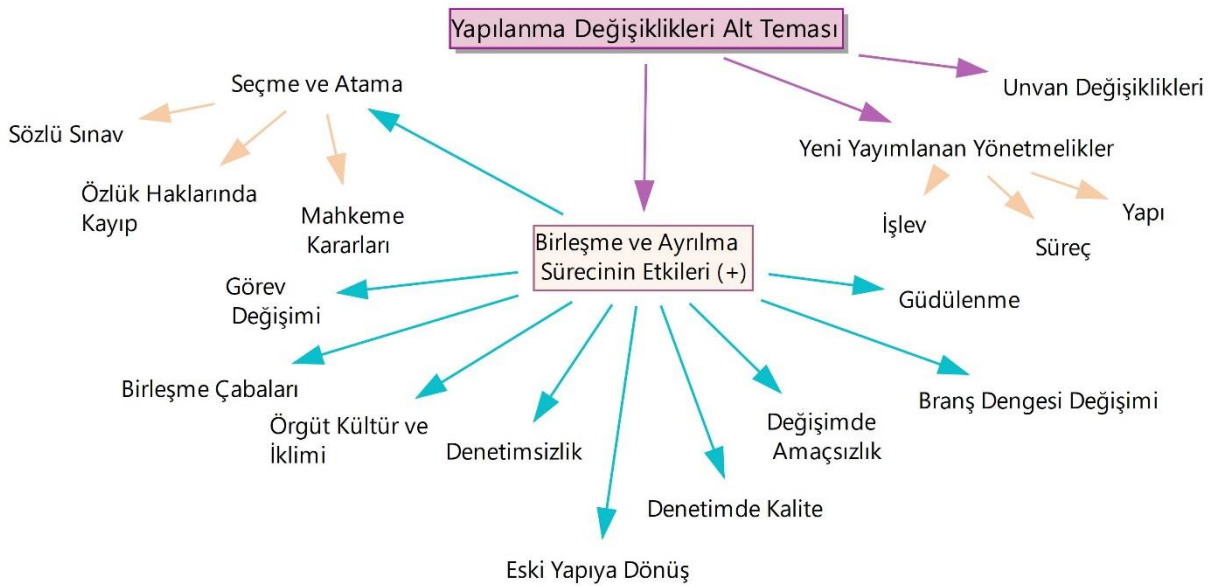
aynı unvanla müfettişlerin birleştirilmesi gerektiği görüşündedirler. Yapısal sorun içerisinde müfettişler ikili yapılanmayı gösterirken, ikili yapılanmanın kaldırılması görüşüne karşı gelen müfettişlerin ise böyle bir yapının yerelleşmeye neden olacağı ve bunun bir tehlike olduğu vurgusu yapmışlardır.

### Eğitim Denetiminde Yapılanma Değişiklikleri

Müfettişler eğitim denetiminin yapılanmasında yapılanma değişikliklerini Şekil 9'da görüldüğü gibi yeni yayımlanan yönetmeliklerle yapılan değişimler, unvan değişiklikleri ve birleşme ayrılma sürecinin etkileri olarak belirttikleri görülmektedir.

#### Şekil 9

##### Yapılanma Değişiklikleri Alt Teması



Şekil 9'da görüldüğü gibi müfettişlerin yapılanma değişikliklerine ilişkin en çok yapılanmada birleşme ve ayrılma sürecinin etkilerine vurgu yaptıkları görülmektedir. Yapılanma değişiklikleri alt temasına ilişkin bulgular izleyen bölümde açıklanmıştır.

**Yeni Yayınlanan Yönetmelikler:** Şekil 9'da görüldüğü gibi yapılanma değişikliklerinde müfettişler tarafından yeni yayımlanan yönetmeliklerin değişimin bir boyutu olarak üzerinde durulmuş olmasıdır. Müfettişler yeni yayımlanan yönetmeliklere ilişkin yapılanmanın yapı,

süreç ve işlevlerine yönelik görüş sunmuşlardır. Yeni yayımlanan yönetmeliklerin yapısal boyutuna ilişkin müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Yönetmelik çok net değil. İnsan eğitiminin hatasının geri dönüşümü yok. Örgün eğitimdeki çocuğun eğitimini yirmi yaşında veremezsiniz. Bu onun için çok geç olur. Bu nedenle 2012 yılı sonrası patinaj durumunda olan değişimlerin getirmiş olduğu sonuçlar görülmeye başlandı. Yönetmelikle buradaki boşluk doldurulmaya çalışılıyor.” EM3*

*“1999'daki yönetmelikten daha geride bu yönetmelik, daha ileride değil. 1999'da yayımlanan yönetmelikte görev, yetki ve sorumluluklar çok net tanımlanmıştı. Yine 1999'daki yönetmeliğe göre müfettişler doğdukları yere ve on beş yıl süreyle ikamet ettikleri yere atanamıyordu. Ayrıca yeni yönetmelikte objektiflik yok, herkes her yere atanabilir. Önceki yönetmelikte başkan olabilmek için müfettişlikte on yıl görev yapmış olması gerekiyordu, şimdi ise beş yıl görev yapması istenmiş.” EM8*

Müfettişler, yeni yönetmeliğin görev alanına ilişkin kısmının eski yönetmeliğe benzer olduğu, bu alana bilimsel katkı sağlamadığı görüşündedirler. Müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Yönetmelikte hangi işi hangi yöntemle yapacağımız çok iyi tanımlanmamış. Yönetmelikte 8-10 tane tematik denetim var ama uygulamada ne ve nasıl yapacağımız anlatılmıyor. Teftiş- rehberlik-mesleki rehberlik-denetim kavramlarının gösterdiği gibi denetimde kavram karmaşası var. Hangisi hangisinin fonksiyonunu etkiliyor bilmiyoruz. Mevzuatta da bu tam olarak ortaya konulmamış.” EM2*

*“Yönetmelik üzerinde ayrıntılı çalışılmış. Sahada az sayıda müfettiş olduğu için yönetmelikle denetimin ilişkisini şu anda değerlendirecek müfettiş yok.” EM11*

*“Birçok kişide yeni yönetmeliğin eskisinin aynısı olduğu görüşü hâkim. Ancak müfettişe güvence sağlanmadığı sürece yapılan değişikliklerin bir etkisinin olacağını zannetmiyorum. Yani müfettişin geleceği görmesi gerekli. “Ben buradan şu işi yapıyorum yarın bir gün acaba ne olacak ne olur “sorusunu yaşamaması gerekiyor. Bu yönetmeliklerde bunu göremiyoruz.” EM18*

Yönetmeliği yapısal değişime etkisi dışında işlev açısından değerlendiren müfettiş görüşleri ise şöyledir:

*“Özellikle kalite standartları izleme ve değerlendirme yönetmelikle biraz daha hissedilir, daha görünür olmasına katkı sağladı. Tabi bunu yönetmeliğe koymak çok güzel ama uygulama aşaması daha önemli. Sizin bunu kitabi bilgilerle veya bir yere yazarak gerçekleştirme imkanınız yok. Alanda bunun nasıl uygulanacağına veya uygulanıp*

*uygulanmayacağına odaklanmak gerekiyor. Okullar denetlenmeden kendi başlarına öz değerlendirme yapamazlar. Ben öyle düşünüyorum. Mutlaka dışardan bir desteğin denetimin, katkının olması, dışardan birinin gözlemlemesi gerektiğine inanıyorum. Bu daha objektif olur.” BM19*

*“Okullarımızda öz değerlendirmenin uygulamaya konulması zaman alacak, birdenbire olmaz. Fakat Teftiş Kurulu bu öz değerlendirme ile ilgili okullara bir öz değerlendirme çerçevesi sunması lazım. Öz değerlendirmenin nasıl yapılacağına dair rehber ve değerlendirme alanları, kriterleri vs. Bununla ilgili hazırlıklar devam ediyor. Bunlar yapılandırılırsa uygulanacağını düşünüyorum.” BM20*

*“Öz değerlendirme ideal kalabilir, eğitime çok ciddi bir etkisi olmayabilir. Kişiler kendi yanlışlarını göremeyebilirler veya gizleyebilirler.” EM7*

*“Öz değerlendirme, izleme, kalite standartları gibi objektif şekilde değerlendirme yapısı oluşturamadık. Toplum olarak bu olgunlukta değiliz. Henüz objektif ve makul değerlendirme yapısı kuramadık.” EM15*

Yönetmelikle getirilen izleme değerlendirmeye ilişkin okul gelişiminin takip edilemediğini aynı şekilde EM8 ve EM12 şu şekilde vurgulamaktadır:

*“Yönetmelikteki izleme değerlendirmenin karşılığı yok. Müfettiş taşrada denetim yaptığında iyileştirme alanlarını yani eksikleri belirtiyor. Bu eksiklerin tamamına yakını mevzuat uygulamalarındaki eksiklikleri içeriyor. Bu eksiklerin giderilmesi kurumun performansının gelişimine katkı sağlamıyor. Yapılan denetim, kurumların performans düzeyini ölçmediğinden, performans geliştirme planları yapılamıyor dolayısıyla bir sonraki denetimde okulun gelişimi görülemiyor.” EM8*

*“Öz değerlendirme süreç alacak bir uygulamadır. İzleme değerlendirme de ise Bakanlık Teftiş Kurulu bizlerden okullarla ilgili sorunların neler olduğuna ilişkin veri topluyor ancak bunu ben izleme değerlendirme olarak görmüyorum. İzleme değerlendirme okul, ilçe, il düzeyinde bu okulda tespit ettiğimiz sorunlar çözülene kadar takip edilmiş mi sorusunun cevabını vermelidir.” EM12*

Rehberlik ve denetimde uygulanacak yöntemleri ve nasıl yapılacağına ilişkin EM20'nin de benzer vurguyu yaptığı görülmektedir:

*“İşlev açısından farklı denetim türleri konulmuş. Bu denetim türlerinin hangisini yapabiliriz? Hepsi standart forma göre. Yani buradaki denetim türlerini şu an biz uygulayacak durumda değiliz. Şu anki mevcut haliyle biz bu müfettiş sayısıyla, bu bakış açısıyla bunları uygulayamayız. Yönetmelik bu haliyle uygulanabilir değil.” EM20*

Yönetmeliği süreç açısından değerlendiren BM13 ise görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

*“Mevcut durumda bakanlığın, müfettiş adaylarını yetiştirmesi ve onları sınava tabi tutmasıyla eğitim müfettişleriyle olan bağı oluşturdu.” BM13*

Diğer müfettişlerden farklı olarak yönetmeliğin oluşturulmasında müfettiş görüşlerinin alınmadığına vurgu yapan EM1’in görüşü ise şu şekildedir:

*“Rehberlik ve denetim ilkeleri çok kapsamlı değil. Yönetmeliğin hazırlanması sırasında eğitim müfettişlerinin hiçbirinin görüşüne başvurulmadı ve onlardan görüş alınmadı. Uygulamadaki müfettişlerin deneyimleri dikkate alınıp bu konuyla ilişkin görüşleri mutlaka sorulmalıydı. Bu kısım eksik kaldı. Ancak metin olarak bakıldığında yönetmelik üzerinde çalışılmış. Nitelikli bir çalışma olduğu görülüyor.” EM1*

Unvan Değişiklikleri: Yapılanma değişikliklerine yönelik bir diğer bulgu müfettişlerin unvanlarda sık değişikliklerin yapılmasına ilişkindir. Müfettişler bunu şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Teftiş yapılanmasında değişiklikler, unvan değişiklikleri, rotasyon, müfettişe sürekli yeni roller biçilmesi çalışma motivasyonunu olumsuz etkiledi.” BM7*

*“Uygulamaya tam motive olacağımızda, denetleme ve denetleyici açısından rollerim nedir düşüncesi uyum sağlamayı engelliyor. Bunun en iyi örneği süreçte en az beş defa unvan değişikliğinin olmasıdır.” EM1*

*“Müfettiş adı değişmeli mi, farklı adları olmalı mı, bu düşünce korkudan kaynaklanıyor, eksiklik bulunacak korkusundan.” EM11*

*“Müfettiş unvanının sık değişmesi kurumsal kimliği etkiliyor.” EM5*

*“Hele bizim unvanımız ilköğretim müfettişi, eğitim denetmeni, maarif müfettişi gibi unvanlarla beş kez isim değiştirdi. Devletin başka bir sorunu yokmuş gibi her gelen bakan kediye, köpeğe ad koyar gibi bizim unvanımızla uğraşiyor. Bu, çok moral bozucu bir şey. Bu mesleği yapmak için üniversite sınavına girdim, dört yıl üniversite eğitimi aldım, üzerine iki yıl yüksek lisans yaptım. On yedi yıl da doğu illerinde çalıştım, çok emek verdim, ben müfettişim. Olması gereken Millî Eğitim müfettişi. Bakanlığın adı Millî Eğitim Bakanlığı ise müfettişliğin adı da Millî Eğitim müfettişi olmalı. Biz, Millî Eğitim müfettişiyiz. Devlet böyle yönetilmez, akıl kayboldu.” EM20*

Yeni yönetmeliğin yayımlanmasıyla eski unvana dönüldüğünü belirten EM7, unvan değişimi aracılığıyla görev değişimi olduğu, bunun sahaya olumlu yansımalarının olduğunu dile getirmiştir:

*“Son bir yıldır denetimler yapıldığı için soruşturma sayısı azaldı şahsa bağlı kadrolar kaldırılıp eğitim müfettişi unvanının tekrar verilmesi nedeniyle müfettişler alana inebildi ve alanlarda sorunları çözmeye başladı, soruşturma sayısı düştü.” EM7*

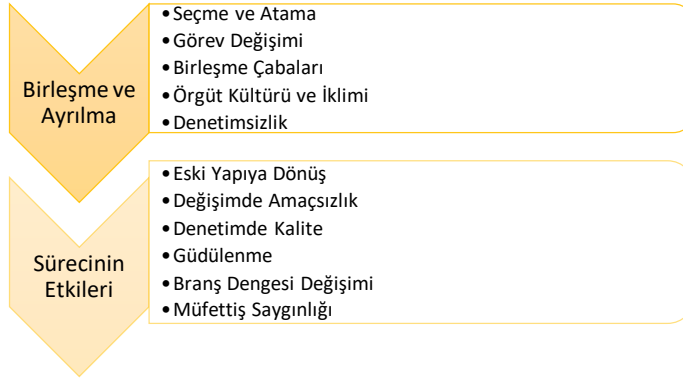
Müfettiş görüşlerine göre yeni yayımlanan Eğitim Müfettişleri yönetmeliği, müfettişlerin görev alanlarının tanımlanmasının sağlanması bakımından yarar getirdiği düşünülmektedir. Müfettişler yapısal boyutta yönetmeliğin geçmişteki sık değişikliklerle oluşan boşluğu tamamlamaya çalıştığı, eskisinden çok farklı olmadığını belirtmektedirler. Müfettişler işlevsel açıdan kalite standartları izleme ve değerlendirme, öz değerlendirmenin yönetmelikte yer almasının olumlu bulunduğu ancak uygulanabilirliğinin zaman alacağı, okul gelişmelerinin takip edilemediği görüşündeler. Rehberlik ve denetimde belirtilen denetim türlerinin uygulanabilir olmadığına ve yönetmeliğin oluşturulmasında görüşlerinin alınmadığına vurgu yapmışlardır. Müfettişler unvan değişikliklerinin gerekçesiz yapıldığı, bu değişikliklerin kariyer meslek grubu olan müfettişliğin kurumsal kimliğini zedelediği, müfettişlerin çalışma motivasyonunu bozduğu, değiştirmenin asıl denetime olan olumsuz bakış açısından kaynaklandığı görüşündeler.

### **Birleşme ve Ayrılma Sürecinin Etkileri**

Şekil 10'da görüldüğü gibi Müfettişlerin birleşme ve ayrılma sürecinin etkilerini seçme ve atama, görev değişimi, birleşme çabaları, örgüt kültürü ve iklimi, denetimsizlik, eski yapıya dönüş, değişimde amaçsızlık, denetimde kalite, güdülenme, branş dengesi değişimi, müfettiş saygınlığı olarak görmektedir.

## Şekil 10

### Birleşme ve Ayrılma Sürecinin Etkileri



**Seçme ve Atama:** Yapılanmada yaşanan birleşme ve ayrılma sürecinde merkez teşkilatına yeniden Bakanlık müfettişi alımlarında yapılan seçimlere ilişkin müfettişler sözlü sınavla alım, mahkeme kararları ve özlük haklarında kayıplar şeklinde görüşler bildirmiştir. Bu görüşleri yansıtan müfettiş ifadeleri şu şekildedir:

Yapılanmada ayrılma döneminde Bakanlığa sözlü (mülakat) sınav ile alımların yapıldığı ve bunlarda yasal metinlere uyulmadığı belirtilmiştir. Müfettişlerin görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Bakanlığa mülakatla müfettiş alımı yapıldı. Alımlarda liyakat, bilgi, deneyim ölçümü yapılmadı. Tamamen ahbap çavuş ilişkisi doğrultusunda alımlar yapıldı. Gelinek noktada bakanlık müfettişliğine alınan beş yüz müfettiş çoğunlukla soruşturma yürütecek kapasitesi olmayanlardan alındığı için, inceleme ve soruşturmaya gönderilemedi.” EM6*

*“Bakanlığa müfettiş alımında mülakatla alım torpile yol açtı.” EM15*

*“Bakanlık Merkez teşkilatına karşı insanların güveni azaldı. Müfettiş alımları çok değişti. Bunu tehdit olarak algılayabiliriz.” EM18*

Bakanlık müfettişliğine eğitim müfettişliğinden geçen BM7 ile yalnızca Bakanlık müfettişliği yapmış ve burada uzun yıllar çalışan BM4 mülakatla alıma ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

*“İldeki eğitim müfettişlerinden bakanlık müfettişliğine geçişler yasal metinlerle sağlanamadı.” BM7*

*“Seçim de aslında bir objektif seçim olmadı. En önemlisi de buydu. İnsanların kırgınlıkları daha çok seçimin objektif olmamasından kaynaklandı. İllere gittiğimiz*

*zaman görüyoruz; gerçekten doktorasını yapan veya yüksek lisans sahibi çok becerikli, yetenekli müfettiş arkadaşlar var. Bakanlığa atanmamalarına hiçbir sebep yokken, torpil bulamadıkları için ilde kaldılar. Dolayısıyla bu durum arkadaşlarda hayal kırıklığı ve küskünlük oluşturdu. Onun için ideal bir denetim mekanizması beklemek şu an için zor.”*  
BM4

Değişimler öncesi bakanlık müfettişi olan ancak ayrılma sürecinde Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde kalan EM13, yapılan alımların liyakate uygun olmadığını ve içine sindiremediğini belirterek mülakatla alıma ilişkin görüşlerini şu biçimde dile getirmiştir:

*“Bu alımlarda bir heyet oluştu. Bu heyetin karşısına insanlar dizildi. Öyle bir sistem oluşturuldu ki bizim burada yani Ankara İl Millî Eğitim Teftiş Kurulu Başkanlığında daha önceden başkan yardımcılığı yapan, Teftiş Kurulunda başkan yardımcılığı düzeyine gelmiş üstatlarımız var. Bunların hepsi başmüfettiş olarak buraya geldi. Ancak sistemin tersine dönmesi nedeniyle müfettiş alım komisyonuna seçilenler, o kişileri sınava tabi tuttular. Bundan daha büyük bir hata olamaz. Müfettiş seçmede liyakat esas alınmalı.”*  
EM13

Bakanlığa sözlü sınavla Bakanlık müfettişi alımlarında müfettişler Bakanlığın yaptığı bu alımların Danıştay İdare Dava Dairelere Kurulu tarafından iptal ettiği görüşündedirler. Buna ilişkin müfettiş görüşleri ise şu şekildedir:

*“İki farklı Danıştay İdare Dava Dairelere Kurulu yapılan bu ayrımı (Bakanlık ve Eğitim Müfettişliği) tamamen iptal etti. Ancak Bakanlık bu kararı altı yıldır uygulamıyor. Bakanlığa mülakatla müfettiş alınması en büyük yanıltır.”* EM7

*“Bu süreç içerisinde bakanlık teşkilatına alım Danıştayın kararıyla lağvedildi. Bakanlıkta bu durumda olanlar yönetim kurulunda siyasi bir değişim olduğunda her an gidebiliriz kaygısı içerisindedir. Şu anda tam oturmamış, ayakları yere basmayan bir yapı var.”*  
EM18

Değişimlerde seçme ve atamada müfettişlerin görüş bildirdiği üçüncü görüş ise özlük haklarında kayıplar olduğudur. Müfettişler mülakatla alımlarla geçiş yapan müfettişler ile ilde kalanlar arasında özlük hakları farklılığına yol açtığı, eşit statü ve mali hakların sağlanmadığı görüşündedirler. Müfettişlerin bunu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Çok zor eğitim ve sınavlardan geçerek yıllarını mesleğe adanmış insanların şahsa bağlı kadro ile bir günde yok sayılması.”* EM1

*“Devletin eğitim politikasını bu alanda değişimde göremiyoruz. Buradaki değişimler kurumsal yapıyla ilgili oldu. Personelin özlük haklarını iyileştirmeye dönük değişim olmadı.” EM5*

*“Bu değişimlerde bizlere eşit statü, eşit mali haklar sağlanamadı.” EM15*

**Görev Değişimi:** Müfettişler değişimlerin görev farklılıkları yarattığı ve bunların çeşitli sonuçları olduğu görüşündedirler. Müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“2016 yılında çalışmalara başlandı. Bu kez il teşkilatı lağvedildi, Bakanlık teşkilatı yeniden kuruldu. Yani aşağıdaki yapılanma yukarıya taşındı, merkez teşkilatına. Bu kez ildeki denetim bitti. İldeki teşkilatı lağvederek müfettişlerin denetim ve soruşturma yetkileri ellerinden alındı. Denetim de soruşturma da yapılamadı, bu süreç muhakkik vs. gibi yollarla aşıldı.” BM2*

*“Şahsa bağlı kadro döneminde kendimizi kenarda hissettiren işleri yaptık, Valiye bağlı olarak çalıştık, yani kişiye özel işler yaptık.” EM2*

*“Birleşme sonrası İl Eğitim Müdürlüklerinde üç değişik müfettiş oldu: birincisi bakanlıktan gelen müfettişler, ikincisi ildeki müfettişler, üçüncü olarak da daha sonra tekrar gidenler şeklinde oldu. İlde mevcut durumda olan eğitim müfettişleri hâlâ aynı durumda kaldıkları ve özlük haklarında değişiklik yapılmadığı için değişim sürecinde kırgınlık yaşadı.” EM14*

**Birleşme Çabaları:** Müfettişler yapıda önce birleşme sonra ayrılma yaşandığı ve buna ilişkin gelişimlere ve bunların kendilerine olan etkilere dikkat çektikleri görülmektedir. Müfettişlerin görüşleri şu şekildedir:

*“İllere görevlendirme yaptılar, o zaman soruşturma yetkisi elimizden alındı.” EM8*

*“Eğitim denetiminde değişiklik 2011’de başladı, 2014’te ise büyük bir değişiklik oldu. Bakanlık müfettişleri maarif müfettişi olarak illere gitti. Burada sadece yüz kişi kaldı. Daha sonra tekrar yapılanma gerçekleştirildi. Diğer Bakanlıklara bakıldığında MEB’de eğitim denetimindeki yapılanma süreci çok sıkıntılı geçti.” EM11*

*“2014’ten bu yana düzenli olarak denetim yoktu çünkü denetim sistemi kendi sistem kargaşasıyla uğraştı. O yıldan bu yıla merkez teşkilatı olsun, il teşkilatı olsun illerle birleştirildi. Merkez teşkilatına geçildi. Daha sonra bakanlıktaki arkadaşların illere gelerek birleşmesi, sonra bir mülakat olduktan sonra tekrar bakanlığa gidenlerin olması ve ilde kalanların şahsa bağlı kadroya alınması gibi süreç özellikle son 4-5 yıldan beri dağınıklığa neden oldu.” EM16*

Birleşme çabaları sırasında birleşmeyi büyük bir hevesle isteyen, tekli sisteme geçmeyi uman Eğitim müfettişi EM7 ve ayrılma döneminde eğitim müfettişliğinden Bakanlık müfettişliğine ayrılma döneminde geçen BM2 birleşme çabalarının gelişimiyle ilgili görüşlerini şöyle aktarmıştır:

*“Yaklaşık on yıl önce eğitim denetiminin ikili yapılanmasının yanlışlığına karar verildi ve tek yapıya geçilmesi istendi. Bu on yıl boyunca önce ikili yapı lağvedilip tek yapılı olacağına için sevindik. Çünkü hem özlük haklarında iyileşme olacağı hem de illerdeki yerel yönetimlerin baskısını azaltacağı için. Böylece iki yıl boyunca tek yapı olmasını bekledik ancak tekrar ikili yapıya geçilmesine karar verdiler.” EM7*

*“2007 yılında sisteme dahil olan 2000 müfettişten 500 kişilik sınavı kazanan yeni müfettişler girince eğitim müfettişi olarak sistemi manipüle etmeye başladık. Bu sistemin değişiminin başlangıç yıllarıydı. Müfettişler o dönemlerde en aktif dönemini yaşayan Temsen gibi sivil kuruluşların da desteğiyle eğitim müfettişliği için 3600 ek gösterge hakkını almak için çaba sarf etti. Bakanlık Teftiş Genel Müdürlüğünde yer alan merkez yönetimin ve siyasilerin destekleriyle hak arayıp, yapılanmayı sorgulamaya başladık. İlk mücadelemiz olan 3600 ek gösterge hakkını eğitim müfettişlerinin bu mücadelede başarılı olamayacağı inancına rağmen aldık. İlk mücadelemiz ve başarımız bu oldu. İkinci mücadelemiz ise ikili yapının birleşmesi idi. Bizler bir kurumda iki ayrı denetim olmaz, bunun birleştirilmesi gerekir inancındaydık ve bunun mücadelesi için de 2009-2013 yılları arasında sürekli akademisyenlere (çeşitli kongrelere), siyasilere, bürokratlara giderek kamuoyu oluşturduk ve onların desteğini aldık, Bakanlık müfettişleri bu mücadelemizde birleşme olacağına inanmıyorlardı. Sonunda merkez yönetiminin destekleriyle 2014 yılında bize inanılmadığı halde bu hakkı da aldık ve birleşme gerçekleşti.” BM2*

Yapılanmada köklü değişikliğin yapıldığı ayrılma ve birleşme süreçlerinin dönemin olaylarına dayalı olduğuna dikkat çeken BM9, bu durumu şu şekilde belirtmektedir:

*“Ülkemizde yaşanan olaylardan bağımsız olarak değişimleri değerlendirmek çok zor olur. Özellikle 2016 yılında bu yapılanma olağan üstü nitelik taşır, bunu atlarsak yanlış olur.” BM9*

Yapılan değişimlerle ayrılma ve devamında birleşmenin sürece etkisini BM11 ve BM17 şu şekilde dile getirmiştir.

*“Bakanlık müfettişlerinin hepsinin illere gönderilmesi, Bakanlık Rehberlik Teftiş Kurulunda sadece başkanın kadrosunun kalıp tamamen boşaltılması eğitim denetiminin gelişimini 10-20 yıl geciktirdi. 2017'den sonra bu biraz rehabilite edildi.” BM11*

*“Önce değişim parçalanıyor sonra birleşiyor, bunlar da hep zaman, personel, nitelik kaybına yol açıyor.” BM17*

**Örgüt Kültürü ve İklimi:** Müfettişler değişimlerin Bakanlık Merkez Teşkilatı ve İl Millî Eğitim Müdürlüklerindeki kurum yapısını etkilediği, kurum kültürü ve iklimi boyutunda çalışma barışına etkileri olduğu görüşündeler. Buna ilişkin müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“İl müfettişleri Bakanlığa atandıklarında olaya bakışlarının, çözümlene, analitik düşünme süreçlerinin ve yetkilerinin farklı olduğu anlaşıldı. İde kalan eğitim müfettişleri özlük haklarını alamadı. Bu kez onlarda davranış bozukluğu, siyasi yönetimle mesleki hesaplaşma düşüncesi, eğilimi ortaya çıktı. Bu ise görevi önemsememeye, müfettişliğin saygınlığının yitirilmesine yol açtı. Bakanlığa geçen eğitim müfettişleri ise yeni duruma ve çalışma şartlarına uyum sağlamada zorluk yaşadı. Örgüt iklimi değişti, kalite ortalaması düştü. Örgüt iklimi olumsuz yöne evrildi.” BM1*

*“Bana göre; bu süreçte geçmişte belli sınavlarla müfettişliğe gelen nitelikli personelin bir kısmının dışarıda kalması, çok az kısmının merkeze alınması, taşradan gelen müfettişlerin de bu sürece sonradan dahil olması buradaki tecrübeli ve bilgi birikimine sahip yapıyı bozdu. Örgüt iklimini bozdu. Çünkü şu anda ders denetimi planlanıyor ama kadroda bir homojen yapı yok. Gelen müfettişlerin birçoğu lisans eğitiminde sınıf öğretmenliği düzeyinde eğitime sahip. Dolayısıyla merkez teşkilatında okul denetiminde, ders denetimi yapabilecek sayıda kadro dağılımı yok.” BM20*

*“Onlar da biz kuruma gittiğimizde diyorlar ki “Ben bakanlık müfettişiyim”. Oysa beraber gidiyoruz, o etiketi hâlâ üzerinde taşıyor kişiler. Yani burada iş barışı ortaya çıkıyor. Bu iş barışının sağlanabilmesi için de teftişin ortak bir anlayışla yönetilmesi gerekir. Yani herkesin Bakanlığa bağlı müfettiş olması gerekir, ikili bir ayırım olmamalı.” EM19*

Diğerlerinden farklı olarak bu değişimin fayda getirdiğini belirten EM16 bunu şu şekilde dile getirmektedir:

*“Birleşme ve ayrılma süreçlerinde bakanlık müfettişleri ile eğitim müfettişleri arasında birbirlerini tanıdılar, yani tanıştık diyebilirim. Etkileşim oldu. Bu iyi ve güzel bir şeydi. Önceden çok farklı düşünülüyordu hatta aynı işi yapmıyoruz bakış açısı hakimdi ama bir araya gelip çalışınca aynı işi yaptığımız anlaşıldı. İllerdeki müfettişlerin çalışma şekllinden diğer arkadaşlarımız faydalandı. İde bakanlıktan gelen arkadaşlar, diğer*

*arkadaşlarımızdan bir şeyler öğrendi ve karşılıklı etkileşim, güzel bir entegrasyon oldu.”*

*EM16*

**Denetimsizlik:** Müfettişler yapılan değişimlerin ilde ve merkezde denetimsizliğe yol açtığı görüşündedirler. Müfettişler bu görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Son beş ve sekiz yıl arasında yapılan değişimler, yani İl ve Bakanlıkta görev yapan müfettişlerin birleştirilmesi, isimlerinin değiştirilmesi gibi süreçlere yönelik esas belirleyici olan bu süreçte devletin güvenliği ile ilgili acil konular olduğu için ağırlık eğitim sisteminde yıkıcı ve bölücü akımların tespiti ve hukuka yardımcı olması çalışması olarak değerlendirilmelidir. Eğitimde denetim süreci bu nedenle göz ardı edilmiştir.”* BM1

*“Ortaya çeşitli sorunlar çıktı. İl müdürleri bizim emrimiz altındasınız diyerek müfettişleri burada görevli şube müdürüyle aynı konuma getirdi. Böylece müdürlere soruşturulma yapılamıyordu. Bakanlıkta, merkez teşkilatında soruşturma yapamama durumu ortaya çıktı. İllere gidildiğinde İl müdürleri “Size ifade vermem diyerek” süreçte sorun çıkarmaya başladı. Dolayısıyla denetim mekanizmasının bir ayağı eksildi. İldeki ve merkezdeki denetim soruşturma mekanizmasında açık hemen görüldü. Sistem tıkanı. Çözüm olarak İllerden Bakanlığa yüz tane müfettiş görevlendirelim denildi. Ancak iki üç ay sonra bunlar bizimle aynı hakka sahip, Bakan adına soruşturmaya gidiyor gibi oldu bu dönemde. Üç yıl içinde bu sistem de yürümedi ve tıkanı. Denetlenecek çok alanın olması ve İlden tüm Türkiye’yi denetlemeye çalışmak sistemi yine bozdu.”* BM2

*“Daha önce taşra ve Bakanlıkta belirli sayıda müfettiş görev alırken, yapılanmadan kaynaklı eksiklikten dolayı bazı işler yavaşladı, bazı noktalarda durma noktasına geldi.”* BM18

**Eski Yapıya Dönüş:** Yapılanmadaki değişimleri eski yapıya dönüş olarak nitelendiren müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Denetim elemanının adı” müfettiş”, kurulun adı” Teftiş Kuruluydu”. Aradan 24 yıl geçtiğinde birçok yasal düzenlemeler yapılarak eski kurulmuş düzene yeniden dönmeye başladık.”* BM14

*“Sistem çok gelgit yaşadı ama aklın yolu birdir. Şimdi tekrar eskiye dönmeye çalışıyoruz.”* BM20

*“Aynısına dönmeye çalışılıyor ama yıpranma olduğu için eskiye tam olarak da dönülemiyor. Bunu bir zayıf yön olarak söylemek gerek.”* EM18

Ayrılma sonrasında yeniden merkezi yapıya dönüşün gerekliliğini, yerelden yapılamayacak nitelikte soruşturmalara dayandıran EM15 bu görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

*“Denetim sistemindeki değişimlerde illerde toplanıldı ama daha sonra özellikle doğuda terör vb. sıkıntılar oluşunca merkezden yapılanma iyi olur düşüncesi ile eskiye dönüldü.”*  
EM15

Birleşmenin temel nedenini diğerlerinden farklı olarak Bakanlık Müfettişi- Eğitim müfettişi unvanlarındaki farklılığa dayandıran ve eskiye dönüşü sorgulayan EM20 görüşünü şu şekilde belirtmiştir:

*“Bu arada Bakanlık müfettişleri birleşmeye karşı çıktı; çünkü ilde çok olurlarsa kıymetlerinin azalacağını düşünüyorlardı. Oysa bizim alandaki arkadaşlarımız, bu işin mektebini okumuş, emek vermiş, gerçekten kaliteli ve nitelikli insanlar, oraya değer katacak insanlardı. Biz bunu hak ettiğimizi düşünüyoruz. Böyle tuhaf bir sistem oldu. Her gelen kendi kafasına göre değiştirdi ve şimdi tekrar başa,20 yıl öncesine döndük ve bu haliyle de düzelmez. Niye peki biz bu kadar sıkıntıyı çektik? Bunun yanlış olduğunu bildiğimiz için büyük bir arayışa başladık, tekrar başa döndük. Madem bu yanlıştı doğru bir sistem uygulamak yerine niye oraya dönüyorsun? Bu doğru olsaydı, bu kadar sıkıntıyı çekmezdik. Başlangıçta o hatalı gördüğümüz yapıya yeniden tekrar bir dönüş.”* EM20

**Değişimde Amaçsızlık:** Yapılanmadaki değişimlerin belirli bir amaç güdülmeden yapıldığını belirten müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Değişimlere olumlu bakmıyorum. Çok sık değiştirilmesi olumsuz sonuçlar doğuruyor. En büyük sıkıntı bir denetim politikası ortaya konmadan değişikliklerin yapılması. Kurumdaki kişileri dağıtmak için bu değişim yapıldı. 2014'teki değişimlerde kısa, orta, uzun vadeli bir politika güdülmemiş, günlük, politik, kişilerin istekleri ve hırslarına bırakılarak yapılmış bir değişim oldu. Devletin eğitim politikasını bu değişimde göremiyoruz.”* EM5

*“Bu yapılan değişimler Türk eğitim denetim sisteminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik değil, rastgele yapılmış değişimlerdir. Bir iki kişinin ortaya attığı uygulamalar oldu bunlar. Yapılan değişimler kişisel algılarla, düşüncelerle yapılmış adımlardı. Oysa MEB şura kararlarına ve bilimsel çalışmaların hiçbirine dayalı olmadı.”* EM8

*“Özellikle eğitim politikası noktasında değişimin olmaması gerektiğini düşünenlerdenim. Eğitimde ana politika değişmemeli. Politikayı değiştirdiğiniz zaman bugün biz neyi*

*önceliyoruz, mesleki eğitim mi önceliyoruz, neyi önceliyoruz? Bu konuda bir belirsizlik var. Uygulamaya baktığımız zaman planlamada maalesef din öğretimi öncelenmiş görünüyor. Bu anlamda ciddi bir sıkıntı var. Önce planlamadan başlayacağız çünkü denetimi eğitimden bağımsız düşünemeyiz, denetim yönetimin bir fonksiyonu zaten. Yani siz ne yapacağınızı ortaya koyacaksınız ki ona göre denetim modeli belirlemeniz gerekir.” EM17*

**Denetimde Kalite:** Müfettişler birleşme ve ayrılma sürecinin denetim kalitesini de etkilediğini, denetimde niteliksel sorunlara neden olduğu görüşündedirler. Müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Denetimin kalitesi denetimin felsefesinin anlaşılmasına neden oldu. Eskiden Bakanlık müfettişleri yüksek lisans ve doktora eğitimine sahipti. İlden gelen eğitim müfettişleriyle sayı arttı ancak çok kültürlülük yok oldu, bu tek tip bakış açısına döndü.” BM1*

*“Merkez teşkilatındaki müfettiş sayısı tüm Türkiye’yi karşılayabilecek sayıda olmadığı için yerelde bazı aksamalar olmuş olabilir. Kendi öngörümüne göre doğu illerinde müfettiş sayısı az olabilir, oradaki işleyiş aksamış olabilir, dolayısıyla rehberlik ve denetimden bahsetmek zaten söz konusu olamaz. Acil durumdaki inceleme soruşturma yapılmış olabilir. Dolayısıyla bu süreç içerisinde kurum kendi kendine yapılanma sürecine girdiği için görevlerinde, işlerinde, kendisinden kaynaklı olmayan aksaklıklar çıkmış olabilir, bu çalışmalarda yavaşlamalar oldu.” BM18*

*“Denetim sisteminin gelişimine yönelik denetim yapamadık.” EM2*

*“2014’te mülakatla 500 müfettişin alınması niteliksiz alıma yol açtı ve bu önümüzdeki en az 20 yıl boyunca denetimi etkileyecek” EM6*

**Güdülenme:** Yapılanmadaki dönüşümlerin yaşanan süreçle güdülenmede eksiklik yarattığı, bunun çoğu etkenlerde kendini gösterdiği belirtilmiştir. Müfettişlerin güdülenme eksikliğine yönelik görüşleri şu şekildedir:

*“Sonraki süreçte İlerdeki müfettişlerin şahsa bağlı kadroya geçirilip, yetkilerinin azaltılması motivasyonu azalttı.” BM7*

*“Değişimlerden dolayı yapı çok bozulduğu için açıkçası müfettişlerde motivasyon kalmadı.” BM20*

*“Donanımlı kişilerin yanında meslekteki yetersiz personelin de var olması, yetersiz olanların arkasında siyasi desteğin olması, donanımlı insanların çalışma şevkini kırdı.” EM5*

*“Buzdağının üst kısmının üzerinde dolaşıyoruz aslında. Müfettişin moral, motivasyonu öyle bozuldu ki bu durumda iken yönetmeliğin etkisini ifade etmem zor. Hep vaatler verildi ama bunun sonunda bir şey sağlanamadı.” EM9*

*“Bu değişimler hayallerimi yok etti. Çevreme, çevremdekilere, çocuklarıma insanların kariyer planlaması yapmasının mümkün olamayacağını gösterdi. Ben yıllarca çok sıkı çalıştım. Mali açıdan dışarıdan bakıldığında hiçbir şey kayıp değil gibi görünüyor ama ait olduğunuz kurumdan atıldınız, gönderildiniz. Aidiyet duygum yok edildi.” EM12*

**Branş Dengesi Değişimi:** Müfettişler birleşme ve ayrılma sırasında gerçekleşen alımların merkez teşkilatındaki müfettişlerin branş dağılımını çok etkilediği görüşündedirler. Müfettişler buna ilişkin görüşleri şu şekilde belirtmişlerdir:

*“Yapılan değişimlerle yeniden yapılanma döneminde Bakanlığa çok fazla sayıda sınıf öğretmenliği branşından müfettişler alınınca İllerdeki eğitim müfettişleri arasında sınıf öğretmenliği branşı çok azaldı.” BM10*

*“Sayısal olarak okul çeşitliliği denetim elemanlarının da çeşitliliğini gerektirir. Ama bu yapısal değişimle etkilendi. Örneğin Meslek Lisesi branşında olan müfettişlerde bu sayıda azaldı.” BM15*

*“Yeniden ders denetimi planlanıyor ancak kadroda homojen bir yapı yok. Müfettişlerin birçoğu lisans eğitimi, sınıf öğretmenliği düzeyinde eğitime sahip. Dolayısıyla merkez teşkilatında bir okul denetiminde ders denetimi yapabilecek sayıda kadro yok.” BM20*

**Müfettiş Saygınlığı:** Birleşme ve ayrılma süreçlerinin müfettişlerin saygınlığının yitirilmesine yol açtığı belirtilmiştir. Müfettişler buna çeşitli etkenlerin neden olduğu görüşündedirler. Müfettişler bu durumu şöyle açıklamaktadır:

*“Bu değişimler müfettiş imajını ve yaptırım gücünü zayıflattı.” BM15*

*“Zayıf yönü denetlenen kesim içerisinde iç ve dış etkenlerden kaynaklı olarak saygınlığımızın azalması. İç etken olarak taşrada müfettiş olarak kalanların itibarsızlaştırılması ve motivasyonunun çeşitli şekillerde azaltılması.” EM1*

*“Şu anda yapılanma bozuk ve tam olarak yapılanma oturmadı. Bu değişimden sonra güçlü bir yön de kalmadı. Ne Bakanlık teşkilatında tam bir güç ve Bakanlık*

*müfettişlerinin eski saygınlığı var, ne de taşra teşkilatı müfettişlerinin eski saygınlığı var.” EM18*

Müfettişlerin yapılanma değişikliklerine ilişkin görüşlerinde birleşme ve ayrılma sürecinin etkileri ile ilgili görüş bildirdikleri görülmüştür. Müfettişler, mevcut müfettişler arasından alımlarda yapılan mülakatın torpile yol açtığı, yasal metinlere ve liyakate uyulmadığı görüşündedirler. Değişimlerin özlük haklarında kayıplara yol açtığı, görev değişimlerinde şahsa bağlı kadroya geçiş yapıldığı, bunun müfettiş sayısının azalmasına neden olduğu, kariyer planlamasının yapılamadığının üzerinde durmaktadırlar. Yine müfettişler yaşanan bu gelişmelerin özlük hakları farklılığına yol açtığına, eşit statü ve mali hakların sağlanmadığına ve ayrıca ildeki müfettişlerin şahsa bağlı kadrolara alınmasına dikkat çekmişlerdir. Müfettişler bu süreçte birleşme konusunda çabaların olduğu görüşündedirler. Eğitim müfettişleri bakanlık müfettişleriyle birleşmek istediklerini ve bunun için sendikalar aracılığıyla kamuoyu oluşturularak tekli yapı için çaba gösterdiklerini, özlük haklarını geliştirebildiklerini ve tekli yapıda birleşmeyi sağlayabildiklerini ancak merkezde birleşilemediğini belirtmişlerdir. Müfettişlerce göre 2016 yılında yapılan yapı değişiminin olağan üstü nitelikte olduğu vurgulanmıştır. Birleşme ve ayrılma sürecinin denetim yapılamamasına neden olduğu, denetimin kalitesini azalttığı, güdülenme eksikliğine yol açtığı, mülakatla Bakanlığa alımlarda en fazla sınıf öğretmenliği branşından alım yapıldığı, tüm değişimlerin müfettişlik mesleğinin saygınlığını azalttığı görüşleri belirtilmiştir.

### **Eğitim Denetiminin Uygulanmasına Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Eğitim denetiminin uygulanmasına yönelik bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişi görüşleri nelerdir?” sorusuna yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın eğitim denetiminin uygulanmasına yönelik bulgular, “Denetimin Uygulanması” teması çerçevesinde analiz edilmiştir. Denetimin Uygulanması temasında en fazla kodlama “Rehberlik ve Değerlendirme” ve “Seçme ve Yetiştirme” alt temalarında olduğu

görülmektedir. Denetimin Yapılanmasına yönelik elde edilen bulgular tema, alt tema ve kodlar aşağıda Şekil 11’de sunulmuştur.

### Şekil 11

#### Denetimin Uygulanması Teması

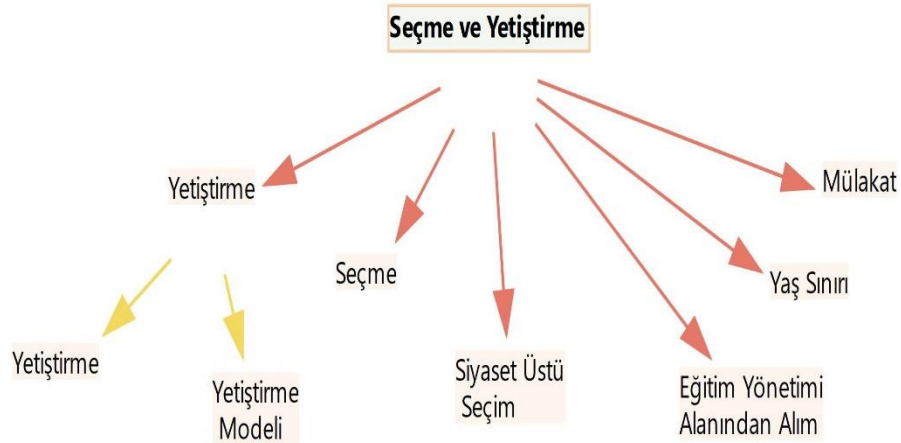


Şekil 11’de görüldüğü gibi, müfettiş görüşlerine göre denetimin uygulanması temasında “Seçme ve Yetiştirme”, “Atama ve Yer Değiştirme”, “Rehberlik ve Değerlendirme”, “Denetim Uygulamalarında Güçlükler” alt temaları oluşmuştur. Seçme ve yetiştirme alt temasında seçme, siyaset üstü seçim, yaş sınırı, mülakat, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanından Alım, yetiştirme kodları yer almaktadır. Atama ve yer değiştirme alt temasında görevde yükselme, Bakanlık Müfettişliğine geçiş hakkı, rotasyon kodları, Rehberlik ve Değerlendirme alt temasında ise, müfettiş rolleri, ders denetimi ve branşta uzmanlaşma kodları yer almaktadır. Denetim uygulamalarında güçlükler alt temasını olumsuz algı, zaman yetersizliği, kurum denetimleri, raporlarda standart, güçlük yaşanmaması kodları oluşturmuştur. İzleyen bölümde Eğitim Denetiminde “Seçme ve Yetiştirme” alt teması ve kodlar açıklanmıştır.

**Seçme ve Yetiştirme:** Müfettişler Şekil 12’de görüldüğü gibi eğitim denetimi uygulamalarında seçme ve yetiştirmeye ilişkin seçme şartlarına, siyaset üstü seçim gerekliliğine, seçmede yaş sınırına, mülakatla alıma, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanından alım gerekliliğine ve yetiştirmede yetiştirme önerilerine vurgu yapmışlardır.

## Şekil 12

### Seçme ve Yetiştirme



Şekil 12’de görüldüğü gibi seçme ve yetiştirmede en fazla seçme alanına ilişkin görüş bildirilmiş, yetiştirmeye ilişkin ise yetiştirme modeli önerilmiştir. Seçme ve yetiştirmede siyaset üstü seçim, eğitim yönetimi alanından alım, yaş sınırı ve mülakat konularında görüş bildirilmiştir. Müfettişler seçme ve yetiştirmede seçimle alınmada gerekli unsurlara dikkat çekmiştir. Müfettiş görüşleri aşağıdaki gibidir:

Müfettişler seçme ve yetiştirmede seçimle alınmada gerekli unsurlara dikkat çekmiştir. Müfettiş görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Kariyer meslek grubu olduğu için aşağıdan öğretmen olarak gelip, müfettiş olmalı. Müfettiş olmak için mutfağı iyi tanımak gerek.” BM15*

*“Denetim elemanları teknik bilgisi, kavramsal ve insani becerileri olan ve bu becerileri geliştirmeye açık olanların arasından seçilmelidir.” EM4*

*“Müfettiş alımlarında adaletli olunmaması, siyasi baskının ve siyasi referansın çok olması. Yetiştirme ise kendi yapısı içerisinde yeterli. Aslında sistem iyi, fabrika düzgün çalışıyor ama girdiler iyi değil, ürün kalitesi bozuluyor. Süreci doğru yönetmek gerek.” EM5*

*“Kurumlardaki nitelikli ve lider olan kişileri mutlaka müfettişliğe katmalıyız. Mesleğin itibarı ancak böyle yükselir.” EM1*

Bakanlık Müfettişliğinden Eğitim Müfettişliğine geçen ve halen Ankara MEM de çalışan EM13 ve EM18 yalnızca Eğitim Müfettişliği için alım yapılmasını, Bakanlık Müfettişliğine ise

Eğitim Müfettişliğinden geçiş olması gerekliliğini belirtmişlerdir. Görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Bakanlığa müfettiş alımı da taşra teşkilatından yapılmalı ve eğitim müfettişine bu geçiş hakkı verilmeli.” EM13*

*“Burada ben şunu eksik olarak görüyorum. Bence Bakanlığa müfettiş alınmamalı. Yalnızca eğitim müfettişi alınmalı ve eğitim müfettişliğinden bakanlık müfettişliğine geçiş olmalı. Bu çok objektif bir sınav yapılmasını da sağlar. Yani müfettiş, bu kademelerin hepsini görmüş, inceleme yapmış, soruşturma yapmış, kurum açma kapama yapmış, sahada çalışarak deneyim kazanmış. Nasıl öğretmenlikte yeni başlayanlar ile belirli yıl çalışmış arasında fark var ise burada da biraz tecrübeli olmak önemli. Çünkü müfettişliğin temeli tecrübe. Bu müfettişe çok şey katıyor.” EM18*

**Siyaset Üstü Seçim:** Müfettişlere göre müfettiş alımlarında siyasi kaygılar olmadan mesleğin niteliğine uygun alımlar yapılmalıdır. Buna ilişkin müfettişler şu görüşleri belirtmiştir:

*“Seçimin mutlaka objektif usullere göre yapılması gerekir. İdeolojiden uzak olmalı. Mülakat olmalı, buna katılıyorum ama önemli olan adayın akademik bilgisinin yeterli olup olmadığının ölçülmesidir.” BM17*

*“Müfettiş yeterliliğinde kişisel tercihler öne çıkıyor. Müfettiş davranışlarında da kişisel tercihler öne çıkıyor. Davranışlarda siyasi görüş vb. ortaya çıkmamalı, yoksa denetimde bu suistimal ediliyor.” EM2*

*“Türkiye’de yaklaşık 1.200.000 öğretmen ve 1.300 tane eğitim müfettişi var. Bu eğitim müfettişleri son 20-30 yıldır kesinlikle objektif kriterlere göre seçilmiyorlar. Nedeni ise siyaset. Benim adamım senin adamın.” EM19*

**Yaş Sınırı:** Müfettişliğe alımlarda son yönetmeliğe göre öğretmenlikte sekiz yıl çalışma şartı ve 35 yaş zorunluluğunun olumlu bulunmadığı belirtilmiştir. Buna ilişkin görüşler şöyledir:

*“Toplumumuzda mesleksi itibar, kişinin statüsü ve maddi kazancıyla ilgilidir. Eğer bunu yükseltmezsek kalite düşer, sorun yaşanır. Müfettiş alım sürecinde mevzuatı esnetebiliriz. Sekiz yıl çalışma şartı yerine 2-3 yıl çalışma şartı getirilebilir. Çünkü iktisat, işletme vb. mezunlarını sınıf yüzü görmeden müfettiş olarak alabiliyorsak bu süreyi de kısaltabiliriz. Özlük hakları geliştirilmeli, bunun yanında çalışma şartları yenilenmeli ve seçimde yüksek lisans şartı getirilmeli.” BM2*

*“Şu anda kariyer mesleğine geçmek isteyen memurlar için 35 yaş sınırı ve sekiz yıllık tecrübe isteniyor. Bu da müfettişlik havuzunu daraltıyor. Mesleki yeterliliği olan*

arkadaşların seçilme imkanını azaltıyor. 35 yaş için kanun değişikliği, sekiz yıllık öğretmen olma şartı için yönetmelik değişikliği gerekir. Tabii ki bu hususlar idarenin takdiri. Sınavla müfettiş olsa dahi müfettişlikte de usta çırak ilişkisi de var. Çünkü soruşturulacak her olay, denetlenecek her kurum birbirinden bağımsız ve kendine özgü. Bu nedenle birebir gözlem ve mevzuat araştırması gerektirir.” BM16

Diğerlerinden farklı olarak 35 yaş sınırı ile Eğitim Müfettişliğine alımı uygun gören BM19 ve sekiz yıl öğretmenlik yapma şartını destekleyen BM19 ve EM11 görüşünü şu şekilde açıklamaktadır:

“Bu konuda kesinlikle 35 yaşın doğru olduğuna inanıyorum. Çünkü belli bir yaştan sonra insanlar çalıştıkları hizmet sınıfında belli bir süre kaldıklarında sonradan onları değiştirmek çok zor oluyor. Memuriyet de durum böyle. Kişiler bir süre sonra artık yaptıkları işi sıradanlaştırıyorlar, kendi doğruları oluşmaya başlıyor. Bu yüzden kamuda, bürokraside bulunduğunuz konumda ne kadar çok kalırsanız, yeniliğe daha açık olma durumunda da tam tersi yönde olumsuz bir durum söz konusu olur.” BM19

“Hem Bakanlık hem eğitim müfettişliği yönetmeliğinde başvuru için seçim şartında sekiz yıl öğretmenlik yapma şartı var. Buna kamuoyundan çeşitli tepkiler gelse de ben buna katılmıyorum. Tecrübeniz olmadan müfettiş olduğunuzda öğretmeni ölçmeniz mümkün değil. Müfettişlik için mutlaka sekiz yılın gerekli olduğunu düşünüyorum. Çünkü üniversiteden mezun olan öğretmenin öğretmenlik bilgi ve becerisi en az dört yıldan sonra oturuyor.” EM11

**Mülakat:** Müfettiş seçiminde mülakat yapılmasına müfettişler olumlu bakmaktadır. Ancak mülakatın yapılma usulündeki uygulamalarda birtakım önlemlerin alınmasına vurgu yapmaktadırlar. Bunu şu şekilde belirtmişlerdir:

“Üniversiteye giriş sınavında olduğu gibi merkezi bir sınav yapılmalı. Eğer etik kaidelere uyulursa mülakat da olabilir ama bizde etik ilkeler ihlal ediliyor.” EM3

“Mülakatın yasal düzenlemesi var ancak mülakatın yapılma şekli sıkıntılı. Mülakat olmalı ama mülakata çeşitli ideolojik düşünce ve siyasi kararlar karışınca seçim adaletli olmuyor.” EM5

“Seçmede mülakat kısmı çok iyi yapılmalı. Sadece alanında sınavda çok yüksek not almış olması müfettişlik için yeterli değil, aday araştırılmalı ve mutlaka soruşturulmalı. Tutum ve davranışları yönüyle incelenmeli. Objektif davranabilir mi, yerel baskılardan uzak kalabilir mi, bu karaktere sahip biri mi? Bütün bunlara baktığınızda bu meslek

*yücelir. Çok başarılı ama kendisiyle bile barışık olmayan birisini seçip alarak sisteme zarar verirsiniz.” EM20*

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanından Alım:** Seçilme şartları içerisinde “Eğitim Yönetimi ve Denetimi” bölümlerinden eğitim almış olan adaylara öncelik tanınması gerektiğini belirten müfettişler bu görüşlerini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

*“Seçim yapılırken yazılı sonrası mülakatta eğitim yönetimi alanında yüksek lisans doktora yapanlara ilave puan verilmelidir. Kendi branşında yüksek lisans, doktora yapanlara ilave puan verilmeli. Bu beraberinde kaliteyi de getirir. Bir dönem eğitim müfettişleri eğitim yönetimi mezunlarından alınıyordu. Bu şekilde alınanlar nitelikliydi.” BM12*

*“Müfettişlere özgü eğitim yönetiminden ek planlama, kontenjan açılmalıdır.” BM15*

*“Dört yıl boyunca eğitim yönetimini okuyup da başlayan da var. Bunları karşılaştırdığımızda ortaya nitelik farkı çıkıyor.” BM17*

*“Bakanlığın açtığı sınava referansla gelen müfettişler ile eğitim denetimi bölümünden mezun müfettişler arasında kalite ve yeterlilik açısından fark vardır. Eğitim denetimi lisans bölümlerinin kapatılmış olması ve tamamen siyasi iktidara yakın olanların yapılan sınavlarda müfettiş olarak alınması zayıf yönüdür.” EM3*

**Yetiştirme:** Müfettişler müfettiş seçimi sonrasında müfettiş yardımcılarının etkili şekilde yetiştirilmelerinin önemli olduğu görüşündedirler. Mesleki verimlilik için bunun çok iyi şekilde yapılması gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Buna ilişkin görüşler şöyledir:

*“Müfettişlikte temsil çok önemli. “Lafı söyleyene bakar, söylediğine bakmaz.” Müfettişin duruşu, giyinişi vb. hususlar etkilidir. Müfettişi işbaşında yetiştirmeyi önemsiyorum. Birçok şey iş başında öğreniliyor. Tecrübe aktarımının da oldukça önemli olduğunu düşünüyorum.” BM8*

*“Yetiştirmede 3 yıl yeterlidir ama yetiştirme süreci programı iyileştirilebilir.” EM4*

*“Merkezdeki usta çırak ilişkisi yerelde de uygulanmalı. Yerelde eğitim müfettişi yardımcılarının çok iyi eğitilmesi gerekir, usta çırak ilişkisi içerisinde yetiştirilmesi gerekir.” EM6*

*“Seçme ve atamada sorun yok ama taşradaki denetim örgütlerinde şu an yetiştirme ile ilgili sorun var. Mesleğe aynı düzeydeki insanları alıyoruz. Yeni alınan müfettiş yardımcılarının üç yıl yetişmesi gerekirken, yeni alınan müfettiş yardımcıları müfettiş olmayan illere gönderiliyor.” EM8*

Müfettişler, müfettişliğe nitelikli ve objektif usullerle alımın dışında müfettiş yardımcılarının yetiştirilmesine de vurgu yapılmıştır. Müfettiş yardımcılarının yetiştirilmesi için öneriler sunan müfettişler görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müfettişliğe alımdan sonra yetiştirme süreci içerisinde yüksek lisans eğitimi almaları sağlanarak geliştirilebilir. Böylece analitik düşünebilecek insan kaynağını sağlamak mesleğe önemli katkı getirecektir. Yani modelden ziyade insan kaynağı önemlidir.”* BM2

*“Yetiştirmede müfettiş öğretmenlik branşı itibariyle derse girer ama tüm kurumlarda üç yıl süresince gözlem, inceleme yapmalıdır. Müfettiş yardımcıları tüm kurumları tanımalı, görmeli ve belli bir süre de ziyaret etmeli. Böylece işleyişi öğrenmiş olur.”* Yosun

*“Müfettişi sınavla seçtiğimizde de müfettişi iyi yetiştirmemiz gerekir. Üç yılın sonunda değil de ilk yılların başında da iyi bir oryantasyon yapılmalı, iyi eğitimler verilmeli. Müfettiş alırken, yetiştirirken nitelikli olmasına dikkat edilmeli. Biz yetiştirilirken üç yıl o nitelikte yetiştirildik. Ben, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftiş ve Denetimi Bölümü lisans eğitimi mezunuyum. Seçilen müfettiş hangi alanda olursa olsun, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama Ekonomisi alanını okumalı, yüksek lisans vb. ciddi eğitim almalı.”* EM14

Müfettişlerden bazıları ise getirdikleri öneride yetiştirme sırasında yurt dışı eğitimlere önem verilmesi gerektiği görüşündedir:

*“Bizde müfettiş yardımcılarının bir müfettişin yanında yetiştirilmesi öngörülür hep. Ancak müfettişlik mesleği kariyer mesleği, müfettiş her konuda donanımlı olmalı, yabancı dil öğrenmeleri sağlanmalı, bilgi iletişim bilgileri artırılmalı, imkan dahilinde yabancı ülkelere gönderilerek eğitime tabi tutulmalıdır.”* EM13

*“Müfettiş yardımcılarını yetiştirme süreci içerisinde yurt dışını mutlaka görmeli. Oradaki iyi örnekleri görerek özellikle eğitim sistemi içerisinde verilen mentörlük ve rehberliği bizzat görmeli. Ama dediğim gibi bu faaliyet turistik gezi mahiyetinde olmamalı. Şu anda en büyük sıkıntılarımızdan biri bu. Ayrıca yetiştirmede okul gelişimi noktasında da müfettiş yardımcılarında müfettişlerin becerisini ortaya koymasına için bir eğitim bölgesi ya da okul verilebilir. Müfettiş yardımcısı eğitim bölgesini denetler ve aynı zamanda iki yıllık süre zarfında izler, bununla ilgili tekliflerini, somut bulgularını ortaya koyarak eğitimin gelişmesine katkıda bulunur. Yani hem kendini geliştirir, hem okulu geliştirir.”* EM17

Denetimin uygulanmasında Seçme ve Yetiştirme uygulamalarının bulguları değerlendirildiğinde müfettişin seçilmesi ve yetiştirilmesinde müfettiş yardımcılarının yetiştirilmesine önem verildiği görülmektedir. Çünkü nitelikli bir alımla iyi müfettiş

yetiştirilebileceğine inanılmaktadır. Yetiştirme için seçim aşamasına özellikle vurgu yapılmaktadır. Bir görüş bunu “*Girdiler iyi değil, ürün kalitesi bozuluyor*” ifadesiyle özetlemiştir. Müfettiş seçiminde nitelik, liderlik ve deneyim özelliklerinin ön planda tutularak objektif şekilde alım yapılması gerekliliği belirtilmiştir. Müfettişler mülakatın objektif yapılması gerektiği görüşündedirler. Seçilme aşamasında mevcut uygulamadan farklı olarak müfettişlerin yalnızca eğitim müfettişliği için alım yapılmasını, Bakanlık Müfettişliğine ise Eğitim Müfettişliğinden geçiş olması gerekliliğini belirttikleri görülmektedir. Müfettişler yaş sınırlaması ile belirlenen sürenin nitelikli alıma ve verimli çalışmaya olumsuz etkisi olacağı görüşündedirler.

Müfettişlerin seçilme kriterlerinde “Eğitim Yönetimi ve Denetimi” bölümünden alımların olması gerekliliğini vurgulamışlardır. Müfettişler uygulamada en önemli etkenin müfettiş yetiştirilmesi olduğu görüşündedirler. Müfettişlerin yetiştirilmesine yönelik çeşitli önerlerde bulunmuşlardır. Yetiştirme modeline, yüksek lisans eğitimi, eğitim ortamında uzun süreli ve etkileşimli gözlem, kıdemli müfettiş eşliğinde eğitimle birlikte eğitim yönetimi ve denetimi alanından bir akademisyen desteğiyle eğitim yurt dışında gözlemler yapması amacıyla yurt dışına gönderilmesi önerisini vurgulamışlardır.

**Atama ve Yer Değiştirme:** Müfettişler Şekil 13’de görüldüğü gibi atama ve yer değiştirmede rotasyon, Bakanlık Müfettişliğine geçiş ve görevde yükselme konusunda görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir.

### Şekil 13

#### *Atama ve Yer Değiştirme*

Atama ve Yer Değiştirme	Rotasyon
	Bakanlık Müfettişliğine Geçiş Hakkı
	Görevde Yükselme

**Rotasyon:** Müfettişler atama ve yer değiştirmeye (rotasyona) ilişkin çoğunlukla olumlu görüş bildirmişlerdir. Rotasyona ilişkin müfettiş görüşleri şunlardır:

*“Türkiye’de özellikle illerde, herkes merkezde çalışmak istiyor ama dağ köyleri, ilçe vb. gibi yerlerde müfettiş ihtiyacı daha çok. Bu yerlerde müfettişe ihtiyaç var. Bu bölgelerde kalmak ve çalışmak özendirilebilir.” BM8*

*“Merkez teşkilatı dışındaki denetleyiciler için rotasyon mutlaka olmalı.” BM9*

*“Eğitim müfettişlerinde rotasyon dezavantaj oluşturuyor ama bana göre rotasyon mutlaka olmalı. Bazı bölgelerde yığılmalar oluyor.” BM10*

*“Rotasyon mutlaka gerekli, öğretmenlere de yapılmalı. Rotasyonun mesleki körlüğü engellediğine inanıyorum, bu nedenle mutlaka gerekli olduğunu düşünüyorum.” BM16*

*“Rotasyona ihtiyaç var çünkü müfettiş ilin yerel dinamiğini kabullenince rotasyon gerekli oluyor.” EM2*

Rotasyon konusunda diğerlerinden farklı düşünen müfettişler rotasyonu gerekli görmekle birlikte büyük şehirlerde rotasyona ihtiyaç duyulmadığını belirtmişlerdir. Özlük haklarının verilmesiyle birlikte rotasyonun olumlu hale geleceği görüşündedirler. Bu konuda müfettiş görüşleri şöyledir:

*“Bence rotasyon da taşradaki yapılanmada etkili oluyor. Ben öğretmen olsam bu koşullarda müfettişliğe başvurmam. Mali haklar ve rotasyon müfettişliğin seçilmesinde olumsuz etken oluyor. Rotasyon ile daha yorucu bir sistem içerisindeyiz. Daha etkin hale getirilmelidir. Bu da mali haklar düzeldikçe rotasyon sorun olmaktan çıkarılabilir.” BM13*

*“Rotasyon konusuna bakarsak, eğitim müfettişleri mesleklerinin onuncu yılına kadar rotasyona tabi tutulmamalı. Rotasyon görevi nedeniyle aileler parçalanıyor. Müfettiş alımı genç yaşta olmalı. Ancak rotasyon yine de gereklidir.” EM6*

*“Rotasyon, eğer taşrada eğitim müfettişi başkanlıkları devam edecekse olmalı ama büyük şehirlerde olması gerekmez.” EM8*

*“Bizim yönetmeliğe en büyük eleştirilerimizden bir tanesi rotasyon. Özellikle rotasyon değişmedi. Küçük yerler için rotasyonu uygulayabilirsiniz ama büyük yerlerde yaşayanlar için buna ihtiyaç yok, mantıklı bir şey değil. Büyük şehirlerde zaten müfettişin aynı kuruma gitme olasılığı düşük. Örneğin: Ankara’da binlerce okul var, müfettiş sayısı zaten az. Planlama ile bunu yapabilirsiniz. Büyük illerde rotasyonla müfettişin hem iş doyumunu zedeliyorsunuz hem de bir takım ailevi problemlerin ortaya çıkmasına yol açılıyorsunuz.” EM17*

Müfettişlere göre kariyer meslek grubu olan müfettişlikte görevde yükselme imkanının verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu görüşleri yansıtan ifadeler aşağıdaki gibidir:

*“Müfettişlik sistemi içerisinde kıdem çok önemli, bunun oturtulması çok önemli, tam olarak oturtulması zaman alacaktır. Disiplinin sağlama noktasında kıdemliliğin düzgün bir şekilde yerleştirilmesi değer katacaktır. Birleşme döneminde kıdemi kaldırdık. Kariyer mesleği olan müfettişlikte kıdem uygulaması etkili hale getirilmesi sistemin işleyişi açısından önemli olduğu kanaatindeyim.” BM10*

*“Müfettişlik bir kariyer mesleği. Müfettişliğe geçen de kariyer mesleğinde en üst noktaya kadar gidebilme imkânı olmalı. Müfettiş buraya geldiği zaman hep aynı yerde kalmamalı. Müfettiş yardımcılığından eğitim müfettişliği, eğitim müfettişliğinden de bakanlık müfettişi yardımcılığına yükselebileceğini bakanlık müfettişliği veya başmüfettişliğe kadar yükselebileceğini bilmeli. Kariyer sistemi aşağıdan başlayıp merkez teşkilatına kadar gitmeli. Eğitim müfettişi ilde alanda yetişebileceği ve birçok sorunla karşılaşacağı için bakanlık müfettişliğine geçtiğinde daha bilgili, daha oturaklı, müfettiş olmuş olacaktır ve daha objektif düşünebilecektir. Hatta bu seçilen eğitim müfettişinin çok önemli olduğunu da ortaya koymuş olacaktır.” EM18*

**Bakanlık Müfettişliğine Geçiş Hakkı:** Müfettişler atama ve yer değiştirmeye ilişkin olarak birleşmeyle gelen eğitim müfettişlerinin Bakanlık müfettişliğine geçiş hakkının olması gerekliliğini belirtmişlerdir. Araştırmanın veri toplama dönemi içerisinde MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin yayımlanmasıyla Bakanlığa geçiş hakkı görüşleri dile getirilmiştir. Bu konuda müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Böylelikle 2013 öncesindeki sisteme dönmüş olduk. Daha önce Bakanlık müfettişi iken birleşme sonrası ilde kalan müfettişler için de 40. Madde geçerli olacak. Bu durumda olanlar da dilekçe verdi. Ben, eğitim müfettişlerinin de belli kriterlere göre düzenlenecek geçiş maddesiyle belli nitelikleri sağlayan kişilerin Bakanlık müfettişliğine geçişlerinin sağlanması gerektiğini düşünüyorum. Maliye Bakanlığı, askeriye vb. kurumlarda bu tür kariyer gelişmeleri var, tıpkı bunlar gibi ilerleme, kariyer açısından bu tür bir uygulamanın faydalı olacağını düşünüyorum.” BM20*

*“Yeni yayımlanan Teftiş Kurulu yönetmeliğinde Bakanlık müfettişleri 40.madde çıkınca Bakanlık Müfettişi kadrosuyla İlde bulunan müfettişlerin geri dönüş hakkının olması işleyiş açısından çok doğru oldu. Ancak kıdem konusu düşünülmemiş, bu yönüyle sağlıklı olmadı. Geri dönüş noktasında kıdem boyutu düşünülmedi.” EM10*

Bakanlık müfettişliğinden Eğitim Müfettişliğine geçmiş olan EM13 ve EM18, Eğitim Müfettişliğinden Bakanlık Müfettişliğine geçiş hakkının gerekliliğini belirtirken, yönetmelikle getirilen geçiş hakkı için başvuruda bulunduğunu belirtmiştir. Müfettişin görüşleri şu şekildedir:

*“Son yayımlanan Teftiş Kurulu yönetmeliğinde tekrar bakanlığa geçişte taşradaki müfettişlere bakanlık müfettişliğine geçiş hakkı verilmedi. Yönetmelikte daha önce bakanlık müfettişliği yapmış olanların yani bizlerin dönüşüne yönelik hak verilmesi 40. Madde ile gerçekleşmiş. Bizim gibi daha önce Bakanlık müfettişliği yapıp buraya gelenlerin sayısı 65. Yeniden dönmek için dilekçelerimizi verdik ama dönmek bizim elimizde değil.” EM13*

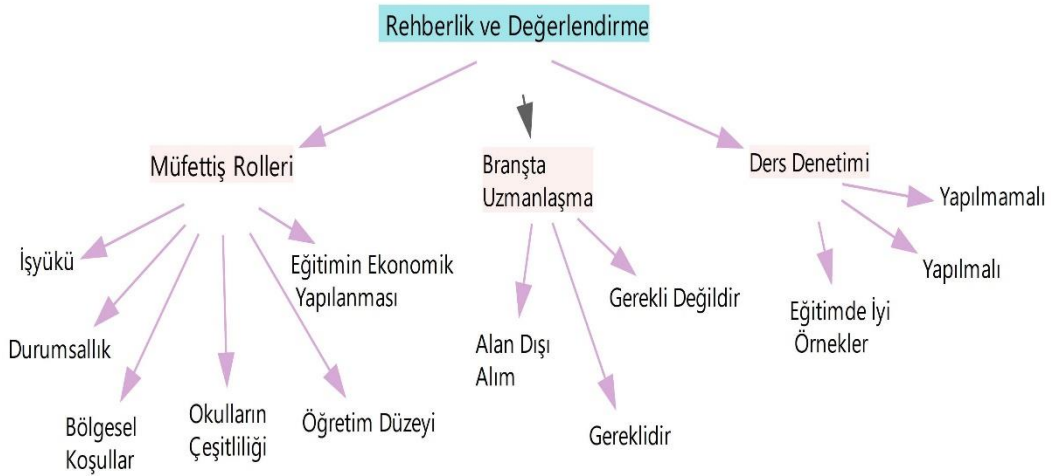
*“Bu yeni yönetmelikle birlikte 40. maddeye ilişkin dilekçe hakkımı kullandım” EM18*

Denetim uygulanmasında atama ve yer değiştirmeye ilişkin müfettişlerin tamamına yakını yer değiştirmeyi (rotasyon) olumlu buldukları görüşündedirler. Ancak müfettişler büyük şehirlerde yaşam koşullarından dolayı rotasyonun uygulanmaması gerektiğini belirtmektedirler. Diğer yandan rotasyonun özlük haklarında iyileştirmeyle daha kolay yapılabileceğine vurgu yapmaktadırlar. Müfettişlerin mesleklerine ilişkin görevde yükselme imkânı verilmesini istedikleri görülmektedir. Müfettişler kıdemin önemine vurgu yapmakta ve mevzuat bilgisi, donanım ve nitelik boyutuyla meslekte yükselmeye uygun kariyer meslek grubunda olduklarını belirtmektedir. Müfettişlerin Teftiş Kurulu Yönetmeliğinin yayımlanmasıyla birleşme sonrası il müdürlüklerinde kalan müfettişlerin Bakanlık Müfettişliğine geçiş imkanı doğduğu görüşündedirler. Müfettişlere geçiş hakkı verilmesini doğru bulduklarını vurgulamaktadırlar.

**Rehberlik ve Değerlendirme:** Eğitim denetimi uygulamalarında müfettişler Şekil 14’de görüldüğü gibi müfettişlik rollerine, ders denetimi ve branşta/alanda uzmanlaşma gerekliliğine vurgu yapmışlardır.

## Şekil 14

### Rehberlik ve Değerlendirme



Şekil 14'te görüldüğü gibi müfettişlerin rehberlik ve değerlendirmeye ilişkin müfettiş rolleri, branşta uzmanlaşma ve ders denetimi konusunda görüş bildirdikleri görülmüştür. İzleyen bölümde rehberlik ve değerlendirme alt temasına ilişkin bulgular verilmiştir.

#### **Müfettişlik Rollerini:**

Müfettişler rollerine ilişkin durumsallık, iş yükü, eğitimin ekonomik yapılanması, bölgesel koşullar, öğretim düzeyi, okulların çeşitliliği etkenlerini değerlendirmiş, bu etkenlerin rollerine kısmen etki ettiği konusunda görüş bildirmişlerdir.

*İş yükü:* Müfettişler rollerine ilişkin en çok iş yükünün fazla olduğu görüşündedirler. İş yükünün nedenlerini çeşitli etkenlere bağlayan müfettişlerin buna yönelik görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“İş yükü fazlalığı denetimin amacına ulaşmasını etkiliyor. İş yükünü artıran faktörler ise; okul çeşitliliğinin fazla olması ve her okul çeşidinin farklı kriterlerle denetlenmesi gerekliliği, zamanın kısıtlı oluşu. İş yükü ve müfettiş sayısının azlığı etkili denetim yapılmasını etkiliyor.” BM3*

*“İş yükü ise çok fazla. Müfettiş sayısının az olması, kurum sayısının fazla olması, inceleme soruşturma sayısının çok olmasından dolayı iş yükü fazladır.” BM5*

*“Etkili denetimin nasıl olacağı iyi planlamalıdır. İyi denetim yapılması için eğitimin kalitesi nasıl yükseltilir sorusunun cevabı aranmalıdır. Ancak bu kadar iş yükü içinde bu görülemiyor.” EM9*

*“Özellikle denetimin bu noktada savsaklanmasının, nitelikli yapılmamasının ana sebeplerinden biri iş yükü. İş yükü açısından baktığımızda müfettiş arkadaşların elinde bir hayli inceleme soruşturma dosyası var. Normalde bir Bakanlık Müfettişinde ortalama beş dosya varken, eğitim müfettişinde 45-50 dosyaya kadar çıkabiliyor. İş yükü fazlalığı müfettişin özellikle kurumlara katkıda bulunacak düşüncelerini ya da birtakım projelerini ortaya koymayı mümkün kılmıyor.” EM17*

İş yükü fazlalığını özellikle soruşturma sayısının artışına bağlayan müfettişler, şikayet kültüründeki artış ve sendikal gücün artması faktörlerini ön planda tutmaktadırlar. Müfettişler görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

*“İş yoğunluğu şikayet konusunda arttı, okullardaki çalışanların iç çatışmalarından dolayı inceleme, soruşturma arttı. Sendikaların bunda etkisi çoktur. Sendikal güç gösterisi yapmaktadır.” EM10*

*“Diğer konu inceleme ve soruşturmanın çok yoğun olması. Ankara'da özel öğretim kurumları hariç 1000'e yakın okul var ama 100 tane müfettiş var. 5 milyonluk Ankara'da 100 tane müfettiş yaklaşık 1000 tane okulun hangi birine nasıl rehberlik edecek? Bunlar denetimi aksatabilecek yönler.” EM19*

Müfettişler bölgesel şartların rollerini etkilemediğini, durumsallık ilkesi gereği duruma uygun görevlerini yerine getirdiklerini belirtmektedirler. Bu konuda müfettişler görüşlerini şöyle belirtmişlerdir:

*“Her okul, her durum kendine özeldir. Her okulun A sınıfı, B sınıfı farklıdır. Dolayısıyla tecrübeli, alanda uzman bir müfettiş gözlerse, eğitimin gelişmesine katkı sağlayacak fikirleri, önerileri olabilir. Hem ülkenin kendine özgünlüğü var hem de kurumların kendine özgünlüğü var. Bakanlık müfettişliğinin niteliği bu şartları etkilemez, Bakanlık müfettişleri nitelikliyse her durumda uygun çalışabilir.” BM16*

*“Bir müfettiş profesyonelse, mesleğini profesyonel anlamda yürütüyorsa rolü değişmemesi lazım. Çünkü görevin tanımı belli, liderlik, rehberlik yapmak. Hatta gittiği yerde ihtiyacı olan bölgelere, onları yargılamaktan ziyade oradaki koşulları, ortamı dikkate alarak eğitici ve rehberlik yönü daha ön plana çıkabilir.” BM20*

*“Bu etkenleri kurumları denetlerken durumsallık ilkesiyle değerlendirirsiniz. Öğretmen ve yönetici değerlendirmesinde yerel koşullar durumsallık ilkesi alınmalıdır.” EM4*

Eğitimin Ekonomik Yapılanmasının kurumlara yansımaları olduğunu belirten müfettişler bunu durumsallık yaklaşımıyla çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Müfettişler bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Farklı bölgesel koşullar, denetimi amacından uzaklaştırmakta, farklı niteliğe sahip kurumlar aynı kriterlerle değerlendiriliyor. Örneğin ekonomik düzeyi iyi okulda okul aile birliği daha iyi çalışıyor ve bu eğitime yansıyorken, ekonomik düzeyi düşük olan okullarda okul aile birliğinin sadece varlığı var, okul gelişmiyor bu denetimi de etkiliyor.” BM3*

*“Belirtilen durumlar yerel dinamikleri değiştirdiği için ekonomik koşul iş yükü vs. rollerimizi de değiştiriyor. Örneğin kurumlarda hizmetli yetersizliği vb. eksikliklerden eğitim öğretim anlayışına bile gelemiyoruz bile.” EM2*

*“Ekonomiklik açısından merkezdeki okulla taşradaki okulun /kurumun özellikleri aynı değil. Bu kurumları denetlerken durumsallık ilkesiyle değerlendirirsiniz.” EM4*

Müfettişler bölgesel koşulların fiziksel ve nicelikle ilgili olduğunu, rolleri etkilese bile durumsallık ilkesiyle değerlendirme yaptıkları görüşündedirler. Aşağıdaki şekilde bu görüşü belirtmişlerdir:

*“Bakanlık müfettişliğiyle illerde bulunan eğitim müfettişliğini ayırmak gerekiyor. Bakanlık müfettişi olarak genelde Türkiye'nin her tarafını dolaşıyoruz. Hakkari'ye gitmişim. Hakkârî'de maalesef bir okul binası Hakkârî'nin iklim şartlarına göre uygun inşa edilmemiş. Soğuk bir memleket. Kış uzun sürüyor. Kar çok fazla kalıyor, yaz o kadar uzun sürmüyor dolayısıyla Millî Eğitim Müdürümüzle görüşürken” Başkanım” burası Antalya'daki projeye göre yapılmış, dedi. Tabii müteahhitler de haliyle alınan ihaleye göre yapmak zorunda kalıyorlar. Bunları daha sonra bölgenin şartlarına göre dönüştürmeniz gerekiyor.” BM4*

*“Bölgesel koşullar rollerimizi etkilemez ama durumsallık açısından, zaman farklılığı vb. durumlar etkiler. Örneğin deprem bölgesi öğretmenleri ile merkezdeki öğretmen durumu farklıdır, bu anlamda da rolleri etkiler.” BM9*

Müfettişler öğretim düzeyinin ve okul çeşitliliğinin rollerini doğrudan etkilemediği görüşündedirler. Ancak okul türünün rolleri etkilememesi için müfettişin alanında uzmanlaşması gerektiğine vurgu yaptıkları görülmektedir. Müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Bölgesel koşullar çok etkili değildir ama iş yükü okul çeşitliliği, öğretim düzeyi önemli etkileri var.” EM9*

*“Branş anlamında eğitim düzeyi müfettişi zorlayabilir. Yönetimin denetlenmesi anlamında ortaokul, ilkokul kısmı fark etmiyor. Eğitim yönetimi teftişinde öğretim düzeyi kurumda fark etmez, ancak sınıf düzeyinde branş alanında etkileyebilir. Eskiden sınıflara girerken branşa dikkat ediliyordu.” EM4*

*“Okulların çeşitliliği, okulların kademe ve türleri veya fiziksel yapıları teftiş sürecini doğrudan olumsuz olarak etkilemiyor. Böylece müfettişler mevcut durumun fotoğrafını çekip ortaya koymaktadır. Okul çeşitliliği veya kademesi ve türleriyle ilgili gerekli hazırlıklar teftiş öncesinde yapılır. Bunları teftiş çalışmasında zorlayıcı sebepler olarak görmüyorum.” BM7*

*“Okul çeşitlerinde ise mutlaka o branşta müfettiş bulunmalıdır. Yine bu anlamda uzmanlaşma gereklidir.” EM13*

**Ders Denetimi:** Müfettişlerin büyük çoğunluğu ders denetiminin yapılması görüşündedir. Ders denetimlerinin ve öğretmenin sınıf içinde gözlemlenmesinin önemine değinen müfettişler, sınıfta denetimin eğitimin tüm boyutlarıyla takibinin yapılmasını sağladığı görüşündedirler. Müfettişler görüşlerini aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

*“Ders denetimi mutlaka olmalı, çünkü hem müfettişin hem öğretmenin kendini yenilemesi gerektiği için. Ancak bu, realist bakışla baktığımızda denetim kurum ve öğretmen sayısı çokluğu yüzünden birebir olamaz. Kuruma gidilip okul müdürü ile paylaşımında bulunularak, onun belirttiği iyi, orta ya da kötü model oluşturan öğretmenin denetimi yapılabilir. Böylece başarılı öğretmenin belirlenmesiyle, eğitim adına bu başarının EBA sistemine yüklenmesi, bu modelin geliştirilmesi, tüm Türkiye’ye uygulanması, zümre kararlarına bakılması gibi adımlar atılarak olumlama yapılabilir.” BM2*

*“Ders denetimi çok önemlidir. Öğretmenin eğitim-öğretim sürecindeki rolü, öğrencilerin akademik başarılarının müfredat programı kazanımlarıyla uyumlu olup olmadığı, idarecilerin öğretmen ve öğrencilerle iletişimin gözlenmesi böylece olumsuz davranışların önlenmesi için ders denetimi çok önemlidir. Her yıl olmasa da bir öğretmen atandığı eğitim kurumunda mutlaka bir kez denetlenmelidir. Denetimi müfettiş yapmalıdır, okul müdürünün okulundaki personeli denetlemesi yeterli olmayacaktır.” BM9*

*“Denetim sadece müfettiş tarafından yapılmalı, istenilen sonucu sadece müfettiş sağlar. Okul müdürünün öğretmeni denetlemesi yeterince objektif ve verimli değildir. Okul müdürünün yaptırımı ve donanımı bu sürecin verimli olup olmamasını direkt etkiliyor. Denetimi müfettiş yapmalıdır, müfettiş profesyoneldir.” BM15*

*“Kesinlikle öğretmen sınıfta müfettiş tarafından denetlenmeli. Sınıfta denetim sürecin tüm boyutlarını, iyi giden ya da aksayan yönlerini, birebir yaşayarak yerinde görmeyi sağlaması açısından oldukça fayda getiriyor. “En iyi doktor hastasına dokunan doktordur.” Eğitimin kalitesi için öğretmen sınıfta denetlenmelidir. Denetlemede sayısal veriler yeterli değildir. Sınıfta denetlemenin, yerinde görmenin duygusal yönünü bir kenara bırakamazsınız. Öğretmen denetiminde objektiflik gerekmektedir ve denetim yönetimin bir boyutudur. O yüzden her yönetici denetim yapamayabilir, yöneticide algısal körlük olabilir. Okullarda birincil ilişkiler uzun süre olduğu için yöneticilerin öğretmen denetiminde dönüt almaları sağlıklı sonuç vermez. Yapısal olarak özellikle rehberlik anlamında okulların eğitim bölgeleriyle müfettişlerin yapısal ilişkisi kurulabilir.” EM3*

Sınıfta ders denetiminin yapılması gerektiğini düşünen müfettiş görüşlerinin aksine az sayıda müfettiş, ders denetimini gerekli görmeyen müfettişler ihtiyacı olan öğretmene ve ihtiyaç duyan öğretmene rehberlik edilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Bu müfettişler eğitim örgütünün bütün olarak denetlenmesi gerektiği, veri alınmak amacıyla sınıfa girilmesi, eğitim kurumlarında belli modeller temel alınarak öz değerlendirme yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu görüşlerini şöyle dile getirmektedirler:

*“Ders denetimi şöyle olmalı; liyakatli okul müdürü yetersizliğini tespit ettiği öğretmen için müfettiş çağrılmalı. Bence öğretmenlerin tümü denetlenmemeli. Okul müdürünün talebine göre müfettiş denetimi istenmeli. İlk 5 yılda öğretmenlere kriter konulup, 3-4 yıl müfettiş rehberliğinde ders denetimi yapılabilir. Bunun dışında denetimlerde öğretmenler samimi davranmıyor, maske takıyor, denetim yapmacık oluyor ve amacına ulaşmıyor.” BM11*

*“Müfettiş olarak ben sistem denetimi yapıyorum, öğretmen ise bu durumda uygulayıcı. Uygulayıcılar süreçler üzerinden değil sonuçlar üzerinden değerlendirilmeli. O yüzden ders denetimine sıcak bakmıyorum, ders denetimini tercih etmiyorum. Eğer öğretmende bir problem varsa denetime alınmalı, sorun yoksa öğretmeni denetlemeye gerek kalmaz.” EM2*

*“Ders denetimi yaparsanız, klinik denetimi derinlemesine yaparsanız branşlaşmaya ihtiyaç var. Ben daha çok eğitim örgütünün denetlenmesi gerektiğini, ders denetimi yapılmaması gerektiğini düşünüyorum. Bununla birlikte eğitim örgütü bir bütün olarak denetlenirken, veri alınması amacıyla sınıflara girilmesi gerektiğini düşünüyorum. Öğretmeni sınıfta denetlemeye gerek yok. Bir okulda işlerin işleyişini görmek açısından sınıftan veri alınabilir. Öğretmeni sıralamaya koymak, puanlamak için denetime gerek yok. Bu gerçeği yansıtmıyor, çünkü öğretmenin çalışmasını değerlendirme hataları olmaksızın denetlemek mümkün değil. Burada da puan verilme korkusuyla gerçek gizlenebilir, öğretmen denetimi olmamalı.” EM8*

*“Kurumlar uygunluk denetimi kapsamında denetlenmekten çok eğitim örgütlerinin belli modeller esas alınarak öz değerlendirme yapmaları sağlanmalı. Öz değerlendirme bir bakıma kendi kendini denetlemektir. Öz değerlendirmede amaç kurumun güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek iyileştirme planları yapmak olduğu için gelişme açısından denetimden daha yararlıdır. Ama müfettişler de üç yılda bir öz değerlendirme yapılan okulu aynı öz değerlendirme modelini esas alarak denetim yapmalı.” EM16*

Müfettişler ders denetimi yapılmasının eğitimde iyi örneklerin başka okul ve illere ve ülkeye örnek oluşturarak eğitime katkı sağlanacağı görüşündedirler. Bunu aşağıdaki gibi dile getirmişlerdir:

*“Müfettişlerin Türkiye'nin tamamında bu görevi icra ettikleri için iyi örnekleri tüm yurda yaymak açısından önemli rolleri var. Örneğin Edirne'deki etkili çözümü Ağrı'daki okula önererek katkı sağlar.” BM15*

*“Tüm okullarda eskiden olduğu gibi İl geneli seviye sınavı yapılmalı. Okulların başarısını gösteren sınavlar, okullar bulunduğu yeri görür ve herkesin kendini konumlandırması açısından, iyi örneklerin diğer okullara yayılmasına sağlar katkı sağlar.” EM9*

**Branşta Uzmanlaşma:** Müfettişlerin büyük kısmı branş/alan uzmanlığının gerekli olduğunu belirtmiştir. Eğitim alanı dışından müfettişliğe alımı yapılan uzmanlık branşlarının ise soruşturma boyutuyla gerekli olmasından dolayı uygun görülmektedir. Bu görüşleri müfettişler şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Bakanlık müfettişi de eğitim müfettişi de alanında uzman olmalıdır. Nasıl ki öğretmen kendi branş dersini veriyorsa müfettişte personel denetiminde öğretim sürecinin incelenmesi, öğretmenin geliştirilmesi ve yeterliliğinin denetlenmesi için o alanın uzmanı olmalıdır, bu kaçınılmazdır. Her branşın kendine özgü kuralları olduğu için uzmanlaşma mutlaka gereklidir. Müfettişliğe alan dışı (iktisat, işletme vb.) alımlar da*

gereklidir, çünkü sadece öğretmen denetimi değil farklı iktisadi kurum vb. denetimlerinde inceleme, soruşturma, araştırmalar yapılmakta, bu denetimler alan dışı alınan müfettişlerce de gerçekleştirilmektedir.” BM3

“Kesinlikle uzmanlaşma olmalı. Öğretmen rehberliği denetiminde müfettiş branş bilgisi olarak yeterli olmalı. Mucipli denetimde asıl sorun burada yapılıyor, yönetmeliğin 7. maddesinde buna karar veriyoruz. Burada alan bilgisini ölçmek için aynı branştan olunması gerekir.” BM11

Müfettişin uzmanlaşma gerekliliğini BM16 görüşünü çarpıcı bir örnekle dile getiriyor:

“Uzmanlaşma tabii ki çok önemli. Öğretmen ve müfettiş aynı havayı teneffüs edemezse ya da müfettiş branşı olmayan alanda denetim yaparken neyi, ne için, nasıl yaptığını anlayamazsa öğretmen de bir fayda göremez. Örneğin Bakanlığa ulaşan bir profesör oğlunun otistik olduğunu, müzik alanında yeteneğinin olduğunu ama kurumun ilgilenmediğini söyleyerek şikayet etmiş. Bu görevi bana verdiler ve branşım müzik olmadığı için bu göreve usul yönünden baktım. Tabii branşım müzik olmadığı için özel yetenek sınavının nasıl yapıldığını, usulünün ne olduğunu önceleri anlayamadım, hatta sorulara bakınca sınav komisyonu üyesi üç öğretmenin de sınava giren öğrencilere aynı notları verdiğini görünce öğretmenlere gayri resmi sordum “neden böyle diye”, öğretmenler güldü “sorduğumuz soru tek soru idi, bir nota sorarsanız öğrenci bu sesi ya duyar ya duymaz, yani cevabı tektir. Eğer hepimiz aynı notu vermeseydik komisyonumuzda bir sorun olduğu ortaya çıkardı.” dediler. Demek ki branşlaşma/ uzmanlaşma önemli imiş.” BM16

Az sayıda müfettiş ise branlaşmaya gerek olmadığını, denetim ile sınıf yönetiminin yeterliği, kazanımların öğrenciye verilmesi boyutuyla denetlemesinin yeterli olacağı görüşündedir. Müfettiş görüşleri ise şu şekildedir:

“Ben müfettişliğin uzmanlık gerektirdiğini düşünmüyorum. Bizde on on beş dal var. Bu kadar çok uzman bulamazsınız. Denetimde aslolan bir kişinin mesleki yeterliğini ölçmek değildir (müzik öğretmenin mesleki yeterliğini ölçmeye kalkışmak gibi). Burada sınıf yönetimindeki yeterliği, konuyu anlatmadaki yeterliği, örneklemede, öğrencilerin katılımı gibi noktalar ölçülebilir. Kazanımların öğrencilere ne kadar kazandırıldığı ölçülebilir. Bunu ölçmek için branş, alan öğretmeni olmaya gerek yok. Önemli olan yönetim bilimi ya da denetim bilimi ve felsefesi anlamında uzmanlaşmasıdır. Denetim noktasında yeterliği yüksekse alan uzmanlaşmasına gerek olmaz.” BM2

“Ben konuya şöyle bakıyorum. Okul liderliğinde, okul yöneticiliğinde profesyonellik önemli. Alandan gelmene gerek yok. Profesyonellik gerekiyor ama her alanda

*uzmanlaşmana da gerek yok. Müfettiş olarak belli alanlarda uzmanlaşayım derken diğer alanlarda körleşiyorsun. Örneğin: okul öncesiyile ilgili soruşturmalarda uzmanlaşmaya kalktığında bu Türkiye'deki %5'e tekabül ediyor, diğer alanlarda bir şey olduğunda sudan çıkmış bir balık gibi kalıyorsun. Bu nedenle uzmanlaşmaya, belli bir branşlaşmaya gerek yok. Eğer müfettiş nitelikliyse, başarılıysa her alanda kendini bu anlamda gösterebilir.” BM17*

Müfettişlerin büyük çoğunluğu müfettişliğe eğitim alanı dışından alınan iktisat, işletme, hukuk vb. alanlarının alımına da gerekli görmektedir. Müfettişler bunun nedenlerini şu şekilde belirtmektedir:

*“Tabii eğitimle beraber özellikle döner sermayesi olan veya maddi bazı noktalardaki denetimleri gerektiren durumlarda İktisat ve diğer branşlarda da müfettiş alımların olması gerekli. Dolayısıyla bu arkadaşların da olması lazım. Çünkü değişik kurumların denetimi söz konusu. Öğretmen evleri, meslek liselerinde döner sermayesi olan okullar, halk eğitim merkezleri var. Bunların ciddi olarak maliye, muhasebe alanıyla bağlantılı noktalarındaki denetimleri var. Ancak bu branştakiler üniversiteyi bitirdiği zaman Bakanlık Müfettişliğine hemen girebiliyor, oysa eğitimi tanınması, okulları tanınması gerekir, belki buradaki tezat diyebileceğimiz veya zayıf nokta diyebileceğimiz unsur var. Ama bu branşlardan alım olmalı.” BM4*

*“Öğretmenlik dışı müfettiş alımına olumlu bakıyorum çünkü döner sermayeli okullarımız var, okul aile birliklerimiz var, çok büyük okullarda aile birliklerimiz var. Bunlara yönelik denetimler o alanla ilgili. Hatta sadece işletme, iktisat, maliye değil hukuk alanında da olması gerekiyor. Çünkü inceleme, soruşturma birimizde özellikle hukuk alanında müfettişlere de çok ihtiyacımız var. Özellikle soruşturmalarda. Ağır soruşturmalarda ihtiyaç duyuluyor.” BM5*

*“İktisat, işletme grubu müfettiş alımlarına ilk alımda hiç memuriyet yapmadan alımlarına karşılıym yani kişilerin belli bir memuriyet deneyimi, kamu hizmeti olduktan sonra müfettiş olması gerektiğine inanıyorum. Yani sıfırdan hiç memuriyeti olmadan bir iktisatçı vb. alınmamalı. Bu, kurum kültürü süresi olarak düşünülebilir. Belki üç yıl, beş yıl kamuda çalıştıktan sonra insanlar müfettiş olabilmeli. Kamu kültürünü almak gerçekten kurumsal kültür açısından çok önemli.” BM19*

Rehberlik ve değerlendirmede müfettiş rollerine yönelik en fazla dile getirilen görüşün iş yükü olduğu belirtilmiştir. Müfettişler iş yükünün denetimin nitelikli yapılmamasına neden olduğu görüşündedirler. Müfettişler iş yükünün özellikle inceleme ve soruşturma alanında

olduğuna vurgu yapmışlardır. Múfettişler rehberlik ve denetim faaliyetlerinde eğitimin ekonomik yapılanması, bölgesel koşullar, öğretim düzeyi, okulların çeşitliliği ve iş yükü gibi etkenlerin rollerine olan etkisini durumsallığa göre çözümledikleri görüşündedirler.

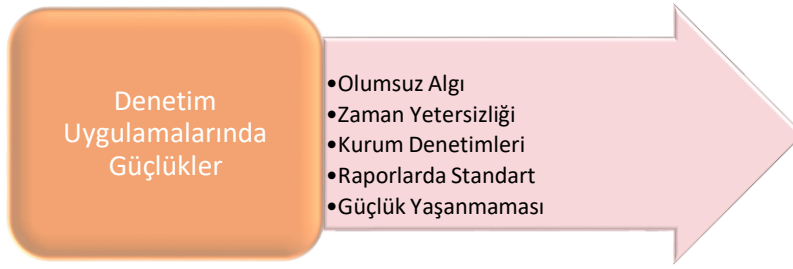
Rehberlik ve denetim faaliyetlerinde müfettişlerin büyük çoğunluğu ders denetiminin yapılması gerektiği görüşündedir. “*En iyi doktor hastasına dokunan doktordur.*” görüşüyle sınıfta denetim sürecinin uygulamada görülmesi gerektiği görüşündedirler. Múfettişler ders denetimiyle iyi örneklerin başka bölge ve okullara yayılmasını sağladığı düşüncesindedir. Bunun yanı sıra denetlemeye sıcak bakmayan ancak ihtiyaç temelinde sınıfta rehberliğe olumlu bakan müfettişler olduğu anlaşılmaktadır. Ders denetimini gerekli görmeyen müfettişler öğretmenlerin sonuçlar üzerinden denetlenmesi gerektiğini, sınıfa girmeden sadece veri alınarak ve okulların öz değerlendirme yapmaları yoluyla denetleme yapılabileceği görüşüne vurgu yapmışlardır.

Múfettişler branşlaşmanın gerekli olduğunu, müfettişin alanında uzman olması gerektiğini düşünmektedir. Bu gerekliliğin öğretmen yeterliğinin tespiti ve öğretmenin geliştirilmesi nedeniyle gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Az sayıda müfettiş ise branşlaşmaya gerek olmadığı görüşündedir. Múfettişin nitelikli olması ve denetim bilimi ya da felsefesinde uzmanlaşmanın yeterli olduğu görüşleri belirtilmiştir. Múfettişlerin büyük çoğunluğu müfettişliğe eğitim alanı dışından iktisat, işletme, hukuk vb. alanlardan müfettiş alımını da gerekli görmektedir. Ancak bu yolla alınacak müfettişlerin kamuda bir süre çalışarak kamu kültürünü alıp müfettiş olması gerekliliği vurgulanmıştır.

**Denetim Uygulamalarında Güçlükler:** Múfettişlerin eğitim denetimi uygulamalarında sıklıkla yaşadıkları sorunların Şekil 15’te görüldüğü gibi denetlenenin olumsuz algısı, denetlemelerde zaman yetersizliği, kurum denetimlerinde yaşananlar, raporlarda standart olmayışı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte denetlemelerde sorunla karşılaşmadığını belirten müfettiş görüşleri olduğu görülmektedir.

## Şekil 15

### Denetim Uygulamalarında Güçlükler



**Olumsuz Algı:** Müfettişler öğretmen ve yöneticilerin denetime karşı olumsuz algılarının olduğunu, denetimler sırasında bunun bir engel oluşturduğu görüşündedirler. Müfettiş bunu şu şekilde dile getirmektedir.

*“Öğretmenlerimizin bazıları rehberliğe açık değil, direnç var. Müfettiş olarak rehberliğe öğretmenin olumlu yönlerinden bahsederek başlarız daha sonra eksik yönlerine geçeriz ancak bazı öğretmenlerimiz bunu kabullenmiyor. Dolayısıyla kişinin rehberliğe açık olmaması bizi de demoralize ediyor. Müfettişler açık ve şeffaflar, öğretmen de aynı şekilde bize karşılık verirse daha güzel şeyler yapılabilir.” BM5*

*“Olumsuz algı meslektaştan yeni göreve başlayana geçen bir olgu. Denetlenen (okul idaresi, öğretmen vb.) denetime kendini açmıyor. Sorunlara çözüm bulma mantığından çok, genelinde yalnız denetimi sorunsuz atlatma derdi var.” BM9*

*“Denetim süreci sadece denetleyenin sorumluluğunda olan bir süreç değil. Denetlenenlerin de bu sürece aktif katılımı gereklidir Denetlenenlerin denetimin gerekliliğine inanmaları gerekiyor. İnanmadıkları için aksaklıklar üzerinde çok da düşünmüyorlar. Bu nedenle denetim sorun olarak büyümeye devam ediyor. Denetim tüm taraflarca sorun olarak değil, çözüm aracı olarak algılanmadığı sürece etkili olmayacaktır. Denetimin bir süreç olduğu, üretilen hizmetin iyileştirilmesine katkı sunması gerektiği algısının tüm taraflarca kabul edilmesi gerekir.” EM4*

*“Öğretmenlerin ve yöneticilerin denetime olumsuz bakmaları. Oysa müfettişten bir cümle bile kapabilmenin ne kadar önemli olacağını düşünebilse durum farklı olur. Denetim karşılıklı bir etkileşim, öğretmen-müfettiş etkileşimi. Gittiğimde öğretmenlere hep şunu söylerim “Ben sizden bir şey alabilirsem size de bir şey verebilirim güzel olur.” Öğretmen almaya niyetliyse güzel, almaya niyeti yoksa yapacak bir şey yok.” EM19*

**Zaman Yetersizliği:** Müfettişler tarafından kurumların fiziksel yapıyla da uyumlu olarak kısa sürede ve az sayıda müfettişle denetlenememesi de güçlük olarak görülmektedir. Buna ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Büyük okullarda zaman size yetmiyor. Fiziksel yapıya göre denetim elemanı sayısını planlanması gerekir, yoksa verim düşürüyor. Bu, iş yükünü de etkiliyor.” BM15*

*“Etkin denetim anlamında sürenin darlığı müfettişi zorluyor. Belli bir süre içerisinde çok iş yapma zorunluluğunuz var, o da istendik düzeyde bir denetimin yapılması önünde engel teşkil ediyor. Çünkü size verilen bu süre içerisinde o kurumu denetleyip bitirmeniz gerekiyor. O yüzden daha çok evraklarla ilgili denetim yapıyorsunuz.” BM19*

*“Kurumun büyük olması ve zamanın dar olmasından dolayı denetçilik, eğitcilik ve rehberlik için yeterince zaman ayrılmıyor.” EM5*

**Kurum Denetimleri:** Müfettişler kurum denetimlerinde kurum sayısının çok ve çeşitli olmasından dolayı rehberlik ve denetime zaman ayıramamalarını bir güçlük olarak görmekteyiz. Kurum denetimlerinde özel eğitim kurumları, özel özel eğitim kurumları, ihaleler, okul aile birlikleri ve özel kurslar gibi zorlayıcı konuların alan oluşturduğu belirtilmiştir. Müfettiş görüşleri şöyledir:

*“Kurum denetimlerinde olumsuz örnekler olabiliyor. İhaleler, mali ve özlük hakların gaspı gibi sorunlar soruşturma açılmasını gerektiriyor. Denetim amacıyla gittiğimiz ama soruşturma yapmamız gereken kurumlar oldu. Ön paylaşımın olup olmaması biraz yorucu oldu. Aylık planlama yapılırken kurumların önceden denetimi bilmesinde bence sıkıntı yoktur.” BM2*

*“Bana göre en zorlayıcı unsur özel özel eğitim kurumları. Devletin, özel özel eğitim kurumlarına mevcut yasal düzenlemede çok ciddi anlamda kaynak aktarımı var. Buralarda verilen eğitim ne derece hedefine ulaşıyor? Bu konuda çok emin değilim.” BM4*

*“Bakanlık müfettişleri için özellikle kurum denetimlerinde sayısal olarak denetlenecek kurum sayısının çok fazla olması zorlayıcı sebeplerden birisi olarak görülebilir.” BM7*

*“Yasal zorluklar da zayıf yön oluşturuyor. Örneğin özel eğitim kursları. Özel eğitim kurslarında denetim bu yıl başladı. Bu kurumların mevzuata uygun davranışı eksik olmasına rağmen özel okullar, denetimin sonucunda Bakanlığa şikayetlerde bulunuyor. Bizi de sıkıntıya sokuyor. Özellikle özel kurslar da benzer şekilde sıkıntıya düşürüyor.”*

*Yasalardan kaynaklanan özel öğretim kurumları ve kurslarda sıkıntıya düşüyoruz. Günün gerekleri ile uyuşmayan yasal uygulamaların sıkıntısını biz yaşıyoruz.” EM15*

**Raporlarda Standart:** Uygulamada denetim raporlarında standardın olmayışı da zorluk nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Müfettişler raporlarda geliştirilmiş araçların düzenlenmesi ve bu sayede tüm müfettişlerce uygulanacak ortak standardın sağlanması gerektiği görüşündedirler. Müfettişler bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Bu konuda somut önerim yok ancak müfettişlerin uygulamalarında hizmet içi eğitimlerle uygulama birliği sağlanabilirse ortak standart bir denetim yapılabilir.” BM16*

*“İnceleme ve soruşturma raporlarında standartın olmaması. Müfettişler adaletli olunmadığını düşündükleri için raporlarda da birlik olmuyor ve kendilerini geliştiremiyorlar, çünkü müfettişlerde küskünlük var.” EM5*

*“Yönetmelikte çeşitli denetim şekilleri belirlenmiş ama gerçekte bu denetim türlerini uygulamasını yapacak geliştirilmiş araçlar yok. Örneğin performans denetimini ele alalım. Performans denetimi yapabilmek için her kurum türüne yönelik performans göstergelerinin önceden belirlenmiş olması gerekir. Oysa belirlenmiş göstergeler yok. Gösterge olmayınca tamamen algılamaya dayalı performans ölçümü yapmak zorunda kalınır. Bu nedenle gerçekte sadece uygunluk denetimi yapılıyor, oysa denetim Millî Eğitim Bakanlığı'nda da bu şekilde olmamalı.” EM8*

**Güçlük Yaşanmaması:** Az sayıda müfettiş gerekli hazırlıklarla ön planlama yapılarak ve mevzuatın desteği ile denetimlerde sorun yaşamadıklarına vurgu yaptıkları görülmektedir. Bunu şöyle dile getirmişlerdir:

*“Zorlanma yok. Sistemin içerisinden gelmek, mevzuata hakim olarak gitmek ve alanımızdan kaynaklı analitik bakışa sahip olmamız zorluk yaratmıyor. İyi hazırlanmak, mevzuata hakim olmak zorlanmayı ortadan kaldırıyor.” BM10*

*“Kurum denetiminde her türlü hazırlığı yaptığım için bir sıkıntı yaşamıyorum. İlgili mevzuat taraması yapıp planlı çalışıldığında sorun olmuyor. İnceleme ve soruşturmaya hazırlıklı gidilmezse sıkıntı yaşanabilir. Yoksa her türlü mevzuat taraması ve planlama hazırlığı yapılırsa sorun çıkmaz. Ben bu anlamda sorun yaşamıyorum.” BM12*

*“Kurumsal anlamda zorluklarla karşılaşmıyorum. Yıllardan gelen alışkanlıklar var. Örneğin: öğretmen ders anlatırken aşırı tekrar yapıyor oysa aşırı tekrar öğrenmeyi öldürür.” BM17*

*“Bu durumlar rollerimi etkilemiyor. Müfettiş z planlama becerisine sahiptir.” EM12*

Müfettişlere göre eğitim denetimi uygulamalarında yaşanılan en büyük güçlük denetime ve müfettişe yönelik olumsuz algının olduğu belirtilmiştir. Müfettişler ğretmen ve yöneticilerin denetime n yargılarının olduğu, iletişime kapalı oldukları ve denetim sürecine aktif katılmadıkları görüşündedirler. Eğitim denetiminde müfettişler özellikle kurumsal denetimlerde zaman yetersizliğinin ve kurum denetimlerinin zorluk yarattığını belirtmektedir. Müfettişlerin kurum denetimlerinde kurum sayısı fazlalığı ve çeşitliliği nedeniyle zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Müfettiş uygulamada düzenlenen raporlarda standartların olmadığı, geliştirilmiş denetleme araçlarının kullanılmadığını vurgulamışlardır. Az sayıda müfettişin ise mevzuat desteği ve planlama ile sorunları aştığı görüşündedirler.

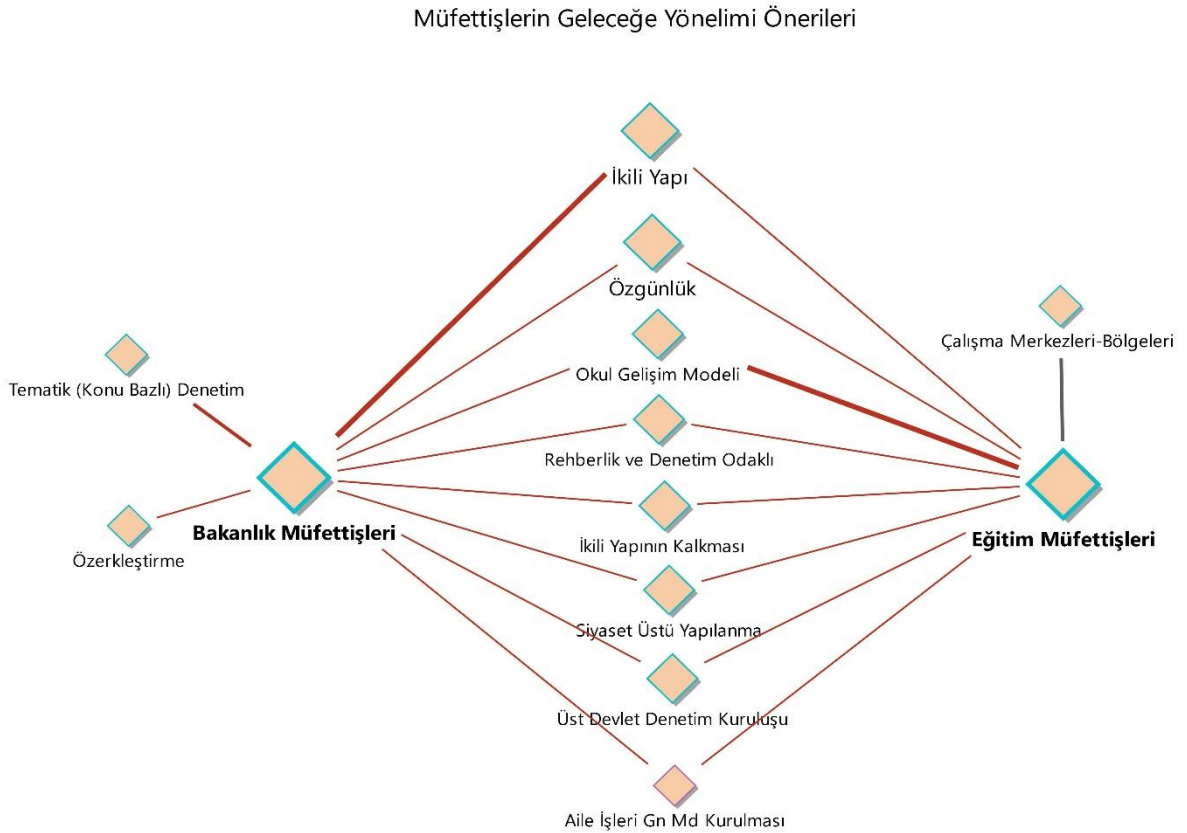
### **Eğitim Denetiminin Gelecek Yönelimine Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın çnc alt problemi olan “Eğitim denetiminin gelecek yönelimine ilişkin Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişi görüşleri nelerdir?” sorusuna yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın Eğitim Denetiminin gelecek yönelimine ilişkin bulgular, “Denetimin Gelecek Yönelimi” teması çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu temanın altında onbir alt tema ve 92 kod tespit edilmiştir. Denetimin Gelecek Yönelimi temasında en fazla kodlama “İkili Yapı”, “zgnlk” ve “alışma Merkezleri-Bölgeleri” alt temalarında olduğu görülmektedir. Denetimin gelecek yönelimi temasına ilişkin elde edilen bulgular, alt tema ve kodlar aşağıda Şekil 16’da sunulmuştur.

## Şekil 16

### Müfettişlerin Denetim Modeli Önerisi



Şekil 16’da görüldüğü gibi, Denetimin gelecek yönelimi temasına yönelik ikili yapı, ikili yapının kalkması, çalışma merkezleri-bölgeleri, okul gelişim modeli, rehberlik ve denetim odaklı, tematik (konu bazlı) denetim, üst devlet denetim kuruluşu, siyaset üstü yapılanma, özgünlük, Aile İşleri Genel Müdürlüğü’nün kurulması, Özerkleştirme kodları yer almaktadır. İzleyen bölümde Şekil 16’da belirtildiği gibi müfettişlerin geleceğe yönelik önerdikleri denetim modelleri en fazla görüş bildirilen modele göre aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişlerinin eğitim denetiminde geleceğe yönelik önerdikleri ikili yapı önerisine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Eğitimin denetimi, öğretmen denetimi ve öğretimin denetimi yerelde yapılmalıdır. Şimdi bu denetim biçiminin üzerinde çalışılıyor. Şu anki modeli uygulayabilirsek-Bakanlık koordinesinde yerel artı Bakanlık bileşkesi- güzel olur. Makro düzeyde Türkiye’de*

yurttaşlık bilincini oluşturacak eğitim denetimi ve eğitim yapılanması sağlanmalıdır.”

BM1

“Aslında bizim sistemsel sorunumuz yok, sorun insan kaynağı ve uygulayıcılardır. İnsan kaynağını seçme ve yetiştirme burada önemlidir. Öncelikle denetimsel anlamda ikili yapılanma olmazsa olmazımızdır. Özlük hakları genişletilebilir. Eğitim müfettişlerinin denetimsel yetkileri onlara daha çok kurum verilerek geliştirilir, atama, yer değiştirme, rotasyon Bakanlık tarafından yapılacak ancak doğrudan Valiye, İlde Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı bir yapı içerisinde kalmaları devam edecek şekilde bu sistem bu şekliyle oturtulursa daha sağlıklı olacaktır. Bu sistem yeni göreve alınacaklarla değiştirilebilir.” BM2

“Şu anda İldeki teftiş yapılanması ile Bakanlık merkez teşkilatındaki Bakanlık Müfettişlerinin iş birliği içerisinde çalışmalarını sisteminin iyi olacağını düşünüyorum. Çünkü ülkemizde yerelde eğitim müfettişlerinin olması gereklidir. Hem ortak çalışma olarak hem de mesleki birikimlerinin birbirlerine aktarmaları amacıyla ildeki eğitim müfettişleriyle bakanlık müfettişlerinin belirli konularda en azından ortaklaşa çalışmalarını son derece önemlidir. Bakanlık merkez teşkilatındaki teftiş yapısı, koordine eden bir birim olarak sistem içerisinde aktif çalışan müfettişler olmalı aynı zamanda ildeki Eğitim Müfettişleriyle de ortak çalışmalar yürütmeliler.” BM7

“Ülkenin en ücra yerlerinde bile kurumu olan Millî Eğitim Bakanlığı merkezi bir kurum olarak denetim hakkında her olaydan haberdar olması mümkün değildir. Hızlı, etkili verimli ilkeleri gerçeğinde bulundurulduğunda yerelde denetim zorunluluğu ortaya çıkıyor. Eğitimde denetimde kapsamlı işlerin (inceleme, soruşturma ve denetim) MEB merkezi tarafından, yereldeki sorunların çözülmesi İl tarafından yapılmalı. Örneğin deprem nedeniyle diğer illere göç eden öğrencilerin kayıtlarına ilişkin yaşanan sorunlara Bakanlığın merkezden müdahalesi, aynı gün inceleme yapması, veri toplaması imkansız. O yüzden ilde denetim, inceleme, soruşturma yapılması şart. Öğretmenin denetimi alanında uzman müfettiş tarafından yapılmalı, denetimde müfredat programlarının işlenmesi sürecini değerlendirmelidir. Kurum denetiminde, denetlenen kurumun amacına ulaşma düzeyinin belirlenmesi, denetim sonucunda getirilen önerilerin ne ölçüde değerlendirildiği belirlenmelidir. Denetim modelinin isminin önemi olmamakla beraber gerçekçi olduğu sürece kabul göreceği açıktır.” BM9

“Bütün bakanlıkların merkez ve taşra teşkilat yönetimi var. Dolayısıyla bizim de var olmalı. 81 ilin denetimini bakanlığın yapması mümkün değil. Aynı yapılanma devam etmeli. Merkez; planlayıcı- üst yönetim; taşra teşkilatı alt denetim birimi şeklinde olmalı.”

EM6

*“Mutlaka ikili yapılı olmalı ama merkezdeki müfettişlerin fonksiyonu, rolleri, görevleri, görev tanımlarının ayrı olması, Bakanlığın politikalarına ışık tutması gerektiğine inanıyorum. Merkezdeki müfettişlerle taşradaki müfettişlerin görev dağılımları kesinlikle farklı olmalı. Eğitim müfettişlerinin görevleri hem denetim hem rehberlik hem de soruşturma boyutuyla devam edebilir.” EM13*

Az sayıda Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişlerinin eğitim denetiminde geleceğe yönelik önerdikleri ikili yapının kaldırılması önerisine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Bölgesel koşullar dikkate alınarak teknoloji, iletişim ve alan bazında iyi yetiştirilen müfettişlerle çok başlı olmayan (ikili yapının olmadığı) bir yapının olduğu; eşit haklara sahip olan bir yapılanma ile objektiflik, etik ilkeler, yapıcı eleştirci yaklaşım, gözlemcilik gibi temel yeterliklere sahip müfettişlerle kurum yöneticilerini ve personeli güdüleyecek, motivasyonunu artıracak, empati kurmayı sağlayacakları bir sistem oluşturulmalıdır. Sistemi tasarlayanların bağımsız kişi olması gerekir. Eğitim denetiminin tasarımı siyasi kişilere bırakılmamalı, siyasi kişiliklerden kurtarılmalı, kişiye ve politikaya göre olmamalıdır.” BM3*

*“Değişim ikili sistemin birleşmesiyle olmalı. Sonunda bu noktaya gelinecek. Çünkü çift başlılık hem mali hem de diğer boyutlar açısından olmaz. Ancak bu birleşme Bakanlık düzeyinde değil, tabanda olmalı. Soruşturma ve denetim hassas bir konu olduğu için Bakanlık teşkilatı beş yüz veya daha az kişiden oluşan koordine birim olarak kalmalı. Birleşme ise tek bir unvanla ve aynı özlük haklarla olmalı. Yerelde ise Valiye bağlı bir birim olmalı.” BM17*

*“Merkezde merkez teşkilatın denetlenmesi için sınırlı sayıda 30 kişi 40 kişilik müfettiş kadrosu oluşturulabilir. Bunun yanı sıra merkeze bağlı ama fiiliyatta taşrada görev yapacak bir yapı (81 ilde Eğitim Müfettişliği) oluşturulmalıdır. Bu da bir alternatif” EM3*

*“Denetimlerde aynı kriterler kullanıldığından dolayı maliyetli oluyor. Dolayısıyla denetim birimlerinin bir çatı altında toplanması ve tek birimden yönetilmesi gerekir. Kim sağlayacaksa sağlasın ama tek yerden sağlanmalı.” EM4*

Müfettişler eğitim denetiminin geleceğe yönelimine ilişkin yapılanma modellerinde, yapının ülkemize özgü nitelik taşıyan denetim modelinin oluşturulması görüşündedirler. Müfettişlerin bu konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Başka ülke modellerini Türkiye’ye örnek gösteremeyiz. Ülkemizin 24 milyon öğrencisi, 60 bin öğretmeni var. Bizim bu özelliklerle yapılanmamız farklı. Biz yalnızca elimizde mevcut olanı düzeltmeye çalışmalıyız.” EM12*

*“Bir modelden ziyade kendi yapımıza uygun bir sistemin eğitim denetimi ve eğitimin yönetilmesi anlamında olması gerekir. Aslında bizim sistemsel sorunumuz yok, sorun insan kaynağı ve uygulayıcılardır. İnsan kaynağını seçme ve yetiştirme burada önemlidir.” BM2*

*“Her ülkenin denetim imkanları farklıdır, yaşam tarzları farklıdır, o yüzden kendine özgü denetim yapılanmasına inanıyorum.” BM3*

*“Yapı ülkemizin şartlarına uygun. Çoklu denetim modellerine ilişkin proje çalışmamızdan dolayı gittiğimiz Bulgaristan’da okullar; okul öncesinden liseye kadar hepsi aynı alanda inşa edilmiş. Gittiğimiz kurumun okul müdürü bunun gerekçesini “Sofya yeşil bir yer, ağaç kesip okul yapamayız” şeklinde açıklamada bulundu. Bence bu çok önemliydi, bunu söylemesi beni çok etkiledi. O yüzden onların eğitime ve denetime bakış açısı bambaşka bir yerde.” BM11*

*“Her ülkenin kendi referans noktaları var. Dünyadaki uygulama şekilleri, örnek modeller incelenirken kendi referans noktalarımız gözden kaçırılmamalı. Gelişmiş ülkelerde belediyelere bağlı müfettişler vb. örnekler var lakin bunlar bana göre ülkemize uygulanamaz. Çünkü bizim adı üzerinde Millî Eğitim Eğitimimiz var.” EM16*

*“Türkiye'nin coğrafi konumu, yapısı insan dokusu çok farklı. Bizim kendimize özgü bir denetim sistemi oluşturmamız gerekiyor. Doğu ve Güneydoğu’da sorunlarımız var. Hiçbir ülkenin modelini getirerek bu sorunu çözemeyiz. Bizim küçük şehrimiz var, 20 bin nüfuslu, üniversite açılmış, Millî Eğitim Müdürlüğü var ve müfettiş atamışsınız. Müfettiş bu ilde dört-beş yıl çalışacak mesela. Avrupa’da veya başka ülkelerde bu tür şeyler göremeyiz. Dolayısıyla bizim kendimize özgün, toplumsal olarak, Mili Eğitim Bakanlığı olarak, eğitim sistemi olarak güçlü yanlarımıza uygun, zayıf yanlarımızı da telafi edecek şekilde bir sistem kurgulamamız lazım. Bunu herkes biliyor.” EM20*

Bakanlık Müfettişlerinden farklı olarak Eğitim Müfettişlerinin denetimde geleceğe yönelik önerdikleri “Çalışma Merkezleri-Bölgeleri” önerilerine ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yereldeki teşkilatlanma sağlıklı bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bölge düzeyindeki yapılanma en sağlıklı olanı. Belli bölgelerde belirli sayıda müfettiş olmalı ve buradan çevre illere müfettiş gönderilmelidir. Soruşturma görevlerinde aynı ilde iş yapmak işimizi zorlaştırıyor. Bölge sistemi ile bu azaltılabilir. İlin üzerinde bir yapılanma tüm denetim boyutunda yaptırım gücümüzü arttıracaktır. Bu nedenle bölge düzeyi önemlidir.” EM1*

“Çalışma merkezleri aracılığıyla denetim yapılmalıdır. Yedi coğrafi bölgede birer çalışma merkezi olmalıdır. O bölgenin dinamiklerinin eğitim sistemi ile ilişkilendirmesi kolaylık sağlar ama 81 il farklı sistemi kilitliyor. Merkez teşkilatında bir yapı ve yedi coğrafi bölge olmalı. Eğer illerde yapılanma olacaksa da alt çalışma merkezi olmalı. İngiltere’deki gibi piramit sistem.-Tepe yönetiminde; Teftiş Kurulu Başkanlığı-Politik karar verme (Tek bir unvanla, tek bir yapıyla olmalı)-Coğrafi bölge; Çalışma merkezleri (Görevlendirmeler buradan yapılmalı-il teftiş bürosu gibi yapılacak)-Bu bölgelerdeki illerde; alt çalışma bölgeleri (İllerden yazışma kısmı, takibi-geri dönüşü yaparak) adıyla yapılabilir. Sendika aracılığıyla bu modeli istedik ama MEB statü olarak bunu istemiyor, eğitim işleyişi ya da bürokratik işler olarak görüyor.” EM2

“Tek tip denetim sistemi olmalı. Bakanlık bünyesinde olup illere daha çok yayılmalı. Bakanlıkta eğitim müfettişliği ile bakanlık müfettişliği birleştirilip tek müfettiş sistemi yapıldıktan sonra müfettişler doğrudan Bakanlığa bağlanmalı. Her ilde, ilin bünyesinde Çalışma Merkezleri olabilir. Çalışma Merkezi oluşturulursa Valiye değil, Bakanlığa bağlı oluruz. İl Müdürü ve Vali bizi yönlendirmez, etki altına alamaz. Bunun bir alt boyutu ya da değişik versiyonu ise bölge sistemidir. Bu da olabilir ama en doğrusu çalışma merkezleri şeklinde yapılanmasıdır. Model: Teftiş Kurulu- tüm müfettişler “bakanlık müfettişi “adıyla birleşir ve 81 ilde çalışma merkezleri oluşturulur. Bu modelde sadece Eğitim müfettişlerinin Bakanlık müfettişleri olarak atanması mevzuattaki düzenlemelerle yapılabilir. Eğitim müfettişliğinin Bakanlık müfettişliği birleştirilmesi gerekir ve yeterlidir, diğer alt mevzuat zaten hazırdir.” EM7

“Model oluşturulduğunda Teftiş Kurulunda en az bir başkan olacak, On bölge olacaksa on tane başkan ve yardımcısı olacak. Coğrafi haritaya baktığımızda Türkiye’de yedi bölge var, bence yedi bölge yeterli. Bölge başkanlıkları olacak. Bunlara bağlı da alt iller olacak ve müfettişler doğrudan Bakanlığa, merkeze bağlı olmalı. Bölge sistemi isteğine bakıldığında, Türk toplumu birbiriyle kenetlenmiş. Çeşitli bölgelerden gelmiş vatandaşların birbiriyle kenetlenmiş olduğu bir toplumda herkes bu ülkenin insanı. Burada belirttiğimiz bölge sistemi kesinlikle ayrıştırma kaygısı taşıyan bir sistem değildir. Örneğin Karayolları Genel Müdürlüğü’nün kendine ait bölgeleri var.” EM19

“Önerdiğim modelde şöyle bir denetim: tüm müfettişler merkezde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olacak, özlük hakları eşit olacak. Örneğin, Talimatı doğrudan bakanlık verecek. Yetkisel anlamda müfettişi yerel etkilerden bu şekilde tamamen uzaklaştırmış olacağız çünkü yerelden müfettiş çalıştığı zaman ilde onun özlük haklarını Bakanlıkla birleştiremiyorsunuz. Bunun yerine daha yaygın bir şekilde (ben teklif verdiğimde çalışmışım) 19 tane çalışma Merkezi oluşturulmalı. Çalışma Merkezi diye bir kavram kullanıyoruz çünkü biz doğrudan Bakanlığa bağlıyız. 19 tane çalışma merkezi: bunlar

*çevresinde küçük illerin olduğu- cazibe merkezi olan İzmir, Ankara, İstanbul'un dışında- doğuya gittiğinizde Diyarbakır, Van, Antep, Adana, Trabzon gibi illerden oluşan çalışma merkezleri. Yani bölgenin sosyal ve ekonomik yönden de merkezi olan, yaşam standartları daha yüksek olan cazibe merkezlerini çalışma merkezi yapacağız.” EM20*

Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişlerinin eğitim denetiminde geleceğe yönelik önerdikleri Okul Gelişim Modeline ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Uzaktan denetim gerekli gerekli yakından denetim bitti. Uzaktan, öz değerlendirme temelli denetim yapılmalıdır. Ayrıca okul stratejilerini belirleyerek, okul yönetiminde öz değerlendirme yapılmalı. Önce kendisini değerlendirsin, zamandan ve mekandan bağımsız denetim olsun. Öğretmenin uzmanlaşmış olması gerekir.” BM17*

*“Kurumu denetim öncesinde iyi tanıyabilmek için, anketler, veriler ve raporlar incelenerek kurumun yapısı anlaşılmalıdır. Daha sonra bu verilere dayanarak rehberlik planı hazırlanarak okul takip edilmelidir. Böyle bir okul gelişim modeli denetime yardımcı olur. Bu okul gelişim modeli denetim sistemi içerisinde ayrı birim olarak da düşünülebilir. Denetim grubu içerisinde -denetleyiciler, -kurum geliştiriciler olarak iki grup şeklinde düşünülebilir. Bu sistemde denetimde; mali durumlar, okul aile birliği, okul çevre ilişkisi, fiziki yeterlilik vb. konularına bakılmalıdır. Kurum geliştiriciler ise rehberlik raporları doğrultusunda kurumun gelişimini sağlayacaklar.” EM1*

*“Eğitim müfettişi olağanüstü şartlar dışında bir eğitim bölgesinde en az iki yıl kalarak okul gelişim sürecini takip etmeli. Bir bütün olarak okulda hem sınıfı hem yönetimi tüm süreçleri görmeli, müdahale etmeli ve okulun gelişimini sağlamalı” EM15*

*“Müfettiş izleme için o okula iki eğitim- öğretim yılı mentorluk yapacak. Okulu aralıklarla izleyecek. Tabii izleme yapıldıktan sonra okula ilişkin raporlar esas geliştirici, karar verici merciye, özellikle yürütme noktasında Bakanlığa, bu konuda sağlıklı, pratik ve daha somut tekliflerin götürülmesi gerekiyor. Diğer türlü sadece fiziki yapıyı inceleyip oradaki eğitim eksikliklerini tamamlamakla biz eğitimde herhangi bir gelişim sağlayamayız.” EM17*

Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişlerinin eğitim denetiminde geleceğe yönelik önerdikleri Rehberlik ve Denetim Modeli önerisine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Öğrenci odaklı, araştıran bireyler yetiştirmeliyiz. Bu, denetim elemanları tarafından rehberlik ve denetim çalışması sürecinde yapılabilir.” BM13*

*“Tek bir fonksiyonla okula gitmeliyiz. Yönetmelikte belirtilen denetim fonksiyonlarından sadece biriyle denetimi yapabilmeliyiz, genel denetim olmamalı. Bakanlık Merkez teşkilatında tek bir isim adı altında denetim faaliyeti yürütülmelidir.” EM2*

*“Bizim asıl konumuz olan öğrenciye ve öğretmene dokunacak denetim ve rehberlik için taşranın bu alanda güçlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” EM11*

Müfettişler geleceğe yönelik model önerilerinde siyaset üstü yapılanmaya ilişkin de görüş bildirmişlerdir. Bulguya ilişkin müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Genel anlamda denetim sisteminin ele alınıp geliştirilmesine ilişkin çalışmalarda siyasi ideolojik bakış açısından uzaklaşılmalı, tamamen bilimsel veriler ele alınarak değerlendirme yapılmalıdır. Bu anlamda eğitim denetimi siyaset üstü yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır.” BM9*

*“Denetim durumu kesin hükme bağlanmalı, sistem sürekli değişmemeli, genel geçer eğitim politikası olmamalıdır. Bunlar kanuni düzenleme ile yapılmalıdır. Sendikalar vb. bu tür düzenlemeler istemiyor.” BM15*

*“Bu yapılanma yapılırken mutlaka liyakat esas alınmalı, liyakata göre hareket edilmeli ve sistem içerisindeki bütün müfettişler denetimin faydalarına inanarak çalışmalarını bu doğrultuda sürdürmelidir. Aksi takdirde bakanlık nezdinde bir planlama programlama yapmadan sınıftaki öğretmenlerden plan program istemek bir şey ifade etmez. Başlı başına planlı ve programlı bir şekilde yürütülmelidir.” EM13*

*“Model yapılanmasında müfettişlik sisteminin tamamen siyasileştirme ve politikleştirmeden uzak olması her yönüyle denetimi daha da iyileştirecektir.” EM18*

Geleceğe yönelik denetim eğilimlerinde Bakanlık Müfettişleri tarafından “Tematik (Konu Bazlı) Denetim” modeli önerilmiştir. “Tematik (Konu Bazlı) Denetim” e ilişkin müfettişler gittikleri kurumda sadece belirlenen bir konuya odaklanarak rehberlik ve denetim yapmaları gerektiği görüşündedirler. Bu modele yönelik müfettiş görüşleri şu şekildedir:

*“Önereceğim model, bakanlık ve yerel denetim sisteminin yani eğitim müfettişleri ile konu odaklı denetim veya bakanlık müfettişlerinin sistem odaklı denetim yapmaları makro, mikro ve ekonomik anlamda daha anlamlı görülmektedir. Sistem odaklı: Sistemin denetimi yani makro anlamda aksayan hususların standart hale getirilmesi. Sistem denetimiyle; hazırlanan yönetmelik ve kanunlarda cevaz verilen iş ve işlemlerin örneğin Hakkari’de yapılması ile ilgili iş ve eylemlerin Türkiye’nin kuzeyinde, güneyinde, batısında ve doğusunda aynı şekilde yürütülmesi anlamını taşımaktadır.” BM1*

*“Uygulamada birlikteliği sağlamak üzere yaptığımız tematik denetimlerle (konu bazlı, kurum bazlı denetimler) çözümler üretilerek, verimlilik sağlandı. Mevzuattaki yapılan düzenlemelerin sahadaki yansımalarını en iyi gören müfettişler sayesinde aksayan kısımların ortaya konulması sonucu hem ekonomik hem de kaliteli ürün ortaya çıkarılmış oldu.” BM10*

*“Ben bütüncül bir denetime karşıyım. Gidip bir okulun her şeyini, dar bir zaman içerisinde denetlemeniz çok verimli olmuyor. O yüzden konu bazlı, daha tematik ve geniş bir zaman dilimine yayılmış süre içerisinde ve gerçekten çıktılarını daha iyi özümseyerek beklentileri daha net ortaya koyacağımız bir denetim yapmanız gerekiyor. Tematik denetim ise; konu bazlı denetim. Örneğin sadece aile birliğine gidip denetlemek. Sadece gidip okullardaki öğretmenlerin zümre planlarını denetleyeceğiz. Zümre planlarını denetlemek için gitmeye gerek var mı diye düşünülebilir ama asıl buradaki denetimden kastımız oradaki o zümre planlarına rehberlik yapmak amacıyla gidilmesi gerektiğidir. Özümseyerek, benimseyerek, üzerinde düşünülerek, tartışılarak yapılmış bir zümre planı için bile sadece denetim yapılabilir.” BM19*

Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişlerinin eğitim denetiminde geleceğe yönelik önerdikleri Üst Devlet Denetim Kuruluşu modeli önerisine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Kamu kurumlarının tümünün denetimlerine bakıldığında da hep farklı yapılandığı görülüyor, oysa bunların da ortak bir çatı altında toplanması gerekir. Üst yapılanmada üst denetim kurulu olup alt birimlerde kendi alanları belirleyici olabilir. Bakanlığımızda da müfettiş tek tip olmalı, tüm kurumları bağımsız denetleyebilmeli. Sayıştay gibi denetim birimi oluşturulursa, tüm yapılanma orada olursa ve orada bulunan politikalar ile yönetilirse ayrıca müfettişlerin tamamı aynı özlük haklara sahip olsa çok iyi olur. Kamudaki müfettişlerin her biri farklı haklara sahip. Bu, denetim yapılanmasında sorun teşkil ediyor.” BM3*

*“Türkiye'deki tüm bakanlıklardan oluşan “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı” oluşturulmalı. Burada tüm Bakanlıkların denetim görevlileri olmalı. Denetim, soruşturma vs görevler bu başkanlıkta oluşturulan havuzdan kendi alanlarıyla ilgili kişiler görevlendirilerek yapılmalı. Tüm Bakanlığın denetimi tek bir merkezden yapıldığı için ikili sistem de böylece ortadan kalkmış olacaktır. Örneğin mali kurumlarla ilgili alanların denetimi oradan seçilecek kişiler tarafından yapılacak. Böyle bir model her branştan müfettiş alınacağı için özlük hakları bakımından yararlı ve verimli olur.” BM12*

MEB bünyesinde “Aile İşleri Genel Müdürlüğü” kurulmasına ilişkin görüş sunan EM1, görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

*“Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde aile işlerinden sorumlu genel müdürlük olmalı. Bu genel müdürlüğün aileyi eğitmesi ve bilinçli hale getirmesi okul -veli iletişiminin sağlıklı yönetilebilmesi açısından yararlı olacaktır.” EM1*

Benzer düşüncelere sahip BM11 ise kadın müfettiş sayısının az olduğunu dile getiriyor.

BM11 görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kadınların hem Teftiş sisteminde hem de yöneticilikte mutlaka yer alması gerekir. Kadın müfettiş sayısı hem az, hem de kadınlar ikinci planda. Daha çok kadın müfettiş alınmalı ve alındıktan sonra da idari hizmetlerde kadın müfettişlere pozitif ayırım yapılmalı. Taciz vb. davalarda kadın müfettiş gönderemiyoruz, Bu bence çok önemli.” BM11*

Yalnızca BM4 tarafından dile getirilen “Özerkleştirme” önerisinde eğitim sistemi ile eğitim denetiminde de özelleştirme aracılığıyla devlet kaynaklarının gereksiz harcanılmayacağına vurgu yapmaktadır. BM4’ün bu konudaki görüşü şu şekilde açıklamaktadır:

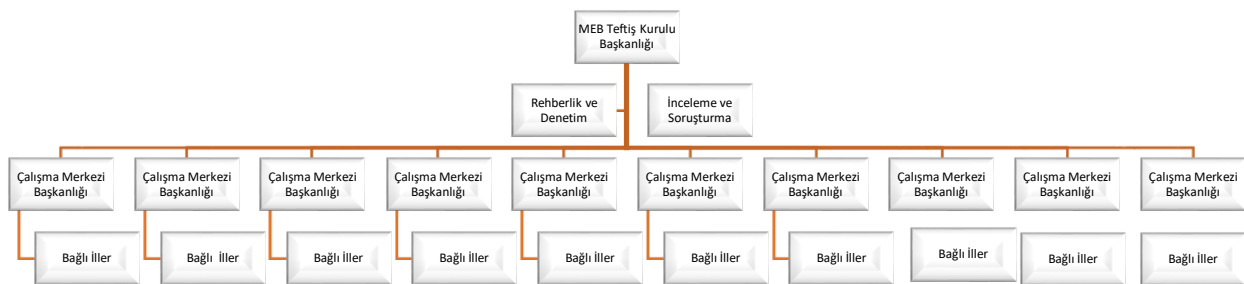
*“Sistemde ana omurga 657’de tıkanıyor bana göre. Yani yapılan idealizmle realizm hep gelişiyor. Avrupa’da Amerika’da vb. böyle. O ülkelerde 657 gibi garanti bir yapı yok. Eğitim sistemi de eğitim denetimi de özelleştirilmeli. İkisi birbirinden bağımsız düşünülemez. Özel okul örneğinden gidilebilir, özel okullarda bu kadar soruşturma yok, çünkü işten çıkarma var. Birinin tabiri şöyledir; “Devlet maraton koşucusu, özel sektör kısa mesafe koşucusudur.” Devlet bugünden yarına sonuç almaz. Belki bir yıl, iki yıl, üç yıl, beş yıl bekler. Özel okul bugün kendisiyle çalışmak istemeyene yarın gelme der, belki sözleşme gereği bir yıl sonra der. Yani eğitimin özelleştirilmesi sıkıntıları çözer. Devlet sistemini etkileyen bir omurga var, şu an bunu yapamayız. Eğitim sisteminde yalnızca istatistik için uğraşırsak kalite düşer. Örneğin okulların başarısını okulların web sitesinde gösteremiyoruz.” BM4*

Araştırmada müfettişlerin eğitim denetiminin geleceğine yönelik olarak eğitim, öğretim ve kurum denetimi ile ilgili görüşlerinde çeşitli model önerilerinde buldukları görülmektedir. Eğitim denetiminde müfettişlerin geleceğe yönelimi bulguları değerlendirildiğinde en belirgin ikili yapıyı önerdikleri ardından Eğitim müfettişlerinin Çalışma Merkezleri-Bölgeleri modelini benimsedikleri görülmektedir. Denetimde geleceğe yönelik yalnızca Bakanlık Müfettişlerinin “Tematik (Konu Bazlı) Denetim” ve “Özerkleştirme” modeli önerisi, yalnızca eğitim

müfettişlerinin ise “Çalışma Merkezleri-Bölgeleri” önerisi getirdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişlerinin denetimde geleceğe yönelik ortak önerileri; ikili yapı, özgünlük, okul gelişim modeli, rehberlik ve denetim odaklı, ikili yapının kalkması, siyaset üstü yapılanma, üst devlet denetim kuruluşu, Aile İşleri Genel Müdürlüğü'nün kurulması şeklinde olmuştur. Model önerilerinde dikkati çeken yapılanmanın ülkeye özgü bir model gerektirdiği görüşüdür. Müfettişlerin yarısı mevcut uygulanan ikili yapı modelini önerdiği görülmektedir. Eğitimde denetim yapılanmasında ikili yapının kaldırılması modelini isteyen müfettişler önerilen modelde Bakanlık Müfettişliği ve Eğitim Müfettişliği unvanlarının Bakanlık merkez teşkilatında birleştirilmesi, Bakanlık merkez teşkilatının koordine eden ve politika belirleyici üst kuruluş iken taşra teşkilatının uygulayıcı birim olması gerektiğini vurgulamışlardır. Eğitim Müfettişleri tarafından “Çalışma Merkezleri-Bölgeleri” adıyla önerilen modelde az sayıda müfettişten oluşan Teftiş Kurulu Başkanlığı (politik karar verici), alt yapısında daire başkanlıkları ve hiyerarşik olarak Bakanlığın alt birimleri Çalışma merkezleri-bölgeleri Başkanlıkları adıyla çalışma merkezi-bölgeleri olması şeklinde örgütlenme önerilmiştir. Modele ilişkin örgütlenme Şekil 17’de gösterilmiştir.

### Şekil 17

#### Çalışma Merkezleri-Bölgeleri Modeli



Şekil 17’de görüldüğü gibi çalışma merkezleri-bölgelerinin ülkenin farklı bölgelerinde, değişik sayıda (7-10-19 gibi farklı sayıda öneri), bulunduğu yerde çevresindeki küçük illerin kendisine bağlı olduğu, sosyo ekonomik yönden merkezi, yaşam standartları daha yüksek olan

bölgelerde yer alması ve yakın illere yeteri sayıda branş dağılımları da gözetilerek görevlendirmelerin buradan yapılması ve rotasyon göreviyle de yerleşmenin önüne geçilmesi önerisi getirilmiştir. Model önerisi olarak az sayıda müfettiş tarafından okul gelişimi modeli önerilmiştir. Müfettişler okul stratejilerine uygun okulun kendi öz değerlendirmesini yapması gerektiği, müfettişin de bunları izleyerek okulu takip edip merkez teşkilata bilgi vermesi gerektiği görüşündedirler. Müfettişlerce önerilen diğer model Rehberlik ve denetim modelidir. Bu modelde az sayıda müfettiş tarafından temelinde eğitimde denetimin rehberlik ve denetim olarak okullarda uygulanması görüşü belirtilmiştir. Az sayıda ve yalnızca Bakanlık Müfettişleri tarafından model önerisi getirilen “Tematik (Konu Bazlı) Denetim” e ilişkin müfettişler kurumun sadece belirlenen bir konuya odaklanarak alarak etkin denetim yapılabileceği görüşündedirler. Çok az sayıda müfettişin ise kurumsal bir çatı altında yapılanmayı önerdiği Üst Devlet Denetim Kuruluşu modeli önermektedir. Yalnızca bir müfettiş ise eğitim denetiminde hem eğitim sisteminin hem eğitimde denetimin özelleştirilmesini önerdiği görülmektedir. Az sayıda müfettiş ise model önerisinden ziyade denetimde geleceğe nitelikli yönelim önerisi ile Aile İşleri Genel Müdürlüğü kurulmasını önermektedir. Az sayıda müfettiş daha çok kadın müfettişin alınması ve idari hizmetlerde kadın müfettişlere pozitif ayrımı yapılması gerektiğini vurgulamakta, taciz vb. davalarında kadın müfettişlerin görevlendirilme ihtiyacı doğduğunu belirtmektedir.

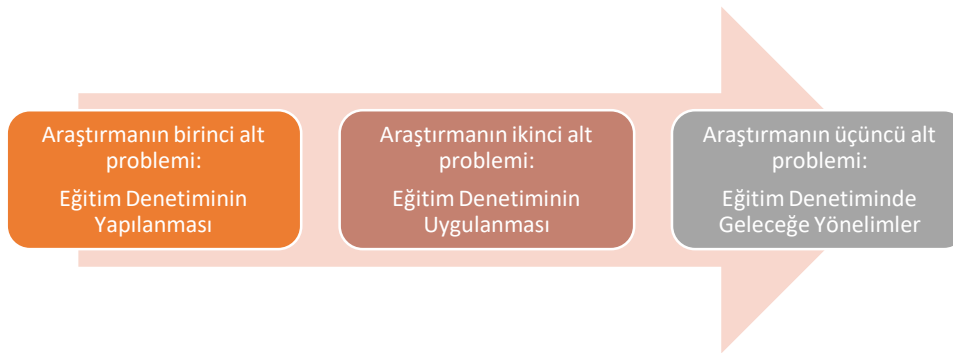
## Bölüm 5

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma ile Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin, Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişlerinin görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişlerinin Türk Eğitim Sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yönelimine ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmek amacıyla görüşme yapılmıştır. Bu bölümde araştırma kapsamında alt problemlere ilişkin bulgular alan yazın bağlamında tartışılmıştır. Bu süreç aşağıdaki biçimde Şekil 18'de açıklanmıştır:

#### Şekil 18

##### Tartışma ve Sonuç Akış Diyagramı



Şekil 18'de görüldüğü gibi araştırmanın tartışma ve sonucunun sunulmasında öncelikle araştırmanın birinci alt problemi olan eğitim denetiminin yapılanması tartışılmıştır. Araştırmanın ikinci alt problemi olan eğitim denetiminin uygulanması ve üçüncü alt problem olan eğitimde geleceğe yönelimler tartışılmıştır. Daha sonra elde edilen sonuçlara dayalı araştırma ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

#### Eğitim Denetiminin Yapılanmasına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya göre eğitim denetiminin kurumlarda var olan durumu ortaya çıkarma, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme yoluyla etkililik ve verimliliği ile amaca ulaşmayı sağlayan işlevleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Denetimin geri bildirim alınabilmede tek bilimsel gerçek olduğu, bu yönüyle denetlemenin durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve

geliştirme süreçlerinin bütünü olarak değerlendirildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütün bütünsel olarak işleyişinin sağlanması, kontrol edilmesi, geri dönütün alınması, geleceğe bakış sağlaması, eğitim programlarının işlerliğinin kontrolü, örgüt kültüründe işlerlik sağlanması, eş güdümün sağlanması işlevlerini yerine getirmesi açısından önemli bulunduğu belirtilebilir. Alan yazındaki çalışmalar araştırmayı destekler niteliktedir. Memduhoğlu (2012) katılımcıların denetimin amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını saptama, durumu belirleyip düzeltme ve geliştirme görevlerinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca katılımcılar denetimin iletişim ile eş güdüm işlevleriyle tüm eğitim birimleri ve okullar arasındaki uyumu ve bu sürecin geliştirilmesini sağladıkları görüşünde olduklarını belirtmiştir. Memişoğlu ve Tabak'ın (2021) araştırmalarında müfettişlerin denetim tanımlamalarında örgütün amaca ulaşması, aksaklıkların belirlenmesi, düzeltmenin yapılması gibi işlevleri vurguladıkları belirtilmektedir. Eğitim sistemi içerisinde lider alt sistem rolünde olan denetim sistemi eğitimin durumunu saptama, durumu kanun, tüzük ve yönetmeliklerle kıyaslayarak değerlendirme unsurlarıyla düzeltme ve geliştirme yapılmasını, eğitim ve öğretimde etkililiği sağlar (Başar, 2000, s. 6). Tarihsel gelişim içerisinde bürokratik anlayıştan demokratik anlayışa doğru evrilen denetimde temel işlev düzeltme ve geliştirmedir. Kamunun denetimde asıl işlevi okul çalışanının mesleki gelişimini sağlayarak öğretimi iyileştirmektir (Ünal, 2022). Eğitim sisteminde denetim etkinliğinin sonunda eğitimin temeli olan okulların izlenmesi, müfredatın takibi, değerlendirme ve geri bildirimlerin yapılması denetimin durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme işlevleriyle mümkün olacaktır. Aksi takdirde eğitimde niteliği sağlayacak denetim işlevleri yerine getirilmediğinde eğitim sisteminde iyileştirme yapılamayacağı, sistemin tükenmeye doğru gidebileceği belirtilebilir. Bu nedenle eğitimde denetimin işlevlerinin hayati öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada, Türk Eğitim Sisteminde eğitim denetiminin yapılması ortaya konulmuştur. Yapı, denetimin yapılanma özellikleri ve yapılanma değişiklikleri boyutuyla değerlendirilmiştir. Yapılanma özellikleri; güçlü ve zayıf yönler, ortaya çıkaracağı fırsatlar, yaratacağı olası sorunlar olarak ele alınmıştır. Eğitim denetiminin yapılanma özelliklerinde güçlü yönlerin giderek azaldığı, zayıf alanların ve olası sorun alanlarının çok olduğu, fırsatların

az bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim denetimi yapılanmasında müfettişlerde nitelikli eğitim ve yapının akademik yapı niteliği taşıması yapılanmanın güçlü yönü olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılanmada müfettişe güven duyulduğu ve bunun sorun alanlarında kesin ve kalıcı çözüm üretilmesini, mevzuata uygun kontrolün sağlanmasını ve eğitimin güçlenmesini, adaletli çözümler üretilmesini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. 657 sayılı Devlet Memuru Kanunu'nun 3. Maddesinde kariyer; "Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır." olarak tanımlanmış ve kanunun 36/A-11'inci maddesinde mesleğe özel yarışma sınavı ile alınan kariyer meslekleri olarak tanımlanmıştır (Resmî Gazete, 1965). Müfettişlerin kariyer meslek grubunda olmaları, sınavla alınmaları, mevzuat açısından çok donanımlı olmaları, çoğunun eğitim yönetimi alanında ya da diğer alanlarda yüksek lisans ve doktora eğitimi olması, öğretmenlik ve yöneticilikten gelerek müfettişlik mesleği içinde iyi yetişmiş ve tecrübeli olmaları müfettişlerin niteliklerinin güçlü yön olarak görülmesinin temel nedenleri olarak belirtilebilir. Alan yazın araştırmayı desteklemektedir. Memduhoğlu'nun (2012) araştırmasında denetimin köklü bir tarihsel geçmişinin olması, deneticilerin kariyer meslek grubunda yer alması ve deneticilerin iyi eğitilmiş ve alanlarında deneyimli olmaları yapının güçlü yönleri olarak gösterilmiştir. Türk Eğitim Sisteminde ilk defa 1838 yılında çıkarılan tasarıda öğretmenlerin mesleki yeterlik tespiti için denetimden söz edilmiş (Su, 1983) ve 1847 yılında yayımlanan yönetmelikle "muin" adıyla müfettişler görevlendirilmiş, ilerleyen yıllarda denetimin gelişimi devam etmiştir. Cumhuriyet ile 1923 yılında kurumun kuruluş, görev ve yetkileri temellendirilmiş, 1961 yılında bugün uygulanan ikili denetim sistemi başlatılmış (Balcı vd., 2007) ve mevcut durumuna ulaşarak eğitim denetimi sistemi köklü bir yapıda yer almıştır.

MEB'in eğitim denetiminde yaklaşık 185 yıllık bir geçmişe sahip olmasının, müfettişlerin seçilme sürecinin önemli görülmesi ve müfettiş yetiştirilmesinde Eğitim Yönetimi lisans programının oluşturulması ve buradan mezunların alınması (Ünal, 2022) yapılanmaya olan güveni sağlaması açısından önemli görülmelidir. Yine bu araştırmaya katılan müfettişlerin

yarısından fazlasının lisansüstü eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı ve eğitim kurumları için bu niteliğin değerli olduğu bilinmelidir. Müfettişin mevzuat bilgisi, denetim rolleri ve yüksek nitelikleri gibi özelliklerin müfettişe güven duyulmasına yol açtığı söylenebilir. Akademik bir yapı oluşturan ve müfettişliğe duyulan güven nedeniyle elinde bulundurduğu yaptırım gücü Millî Eğitim Bakanlığı için önemli bir güç oluşturmaktadır. Eğitimin geliştirilmesi, okulların etkin, verimli çalışması ve öğretimin geliştirilmesi için bu güçten faydalanılması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmadaki diğer bir sonuç Türkiye’de denetim yapılanmasının en güçlü yönlerinin kurumun güvenilir, etkin, merkezi kontrole sahip ve güçlü bir mevzuat yapısı olmasıdır. Kurumun köklü bir geçmişe sahip olduğu, merkez ve taşra yapılanması, hızlı müdahale ve karar alabilme, yapılanma içinde çok sayıda branş farklılığı zenginliği ve program geliştirmesine katkı sağlayacak insan kaynağına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. E-denetim modülünün kullanılarak denetimsel iletişimin dijital sistemle yapılabilmesi, hızlıca verilerin alınabilmesi ve gerekli işlemlerin dijital olarak işlenebilmesinin eğitim denetimi yapılanmasına güç kattığı sonucuna ulaşılmıştır. Çetin’in (2020) denetim modeli önerdiği araştırmasındaki dijital gelişmelerin eğitim denetiminde kullanılması gerekliliği bulgusu araştırmanın sonucunu desteklemektedir. 2017 yılından itibaren MEB merkez teşkilatı, 2018 yılında da taşra teşkilatı tarafından kullanılmaya başlanan e-denetim modülüyle, teftiş hizmetlerinin süreç ve sonuçlarının aktif şekilde izlenmesi, görevlerin yönetilmesi, bireysel ve kurumsal gelişimle birlikte politika geliştirmeye imkan sağlayan veri ve rapor üretebilme faaliyetleri sağlanmaktadır (Demirboğan, 2022). E-denetim modülünün Bakanlık tarafından geliştirilmesi ve kullanılması eğitim sistemi için oldukça olumlu bir gelişmedir. Bakanlığın modül ile veri akışı sayesinde özellikle kalite güvence sisteminin oluşturulabilmesine yönelik çalışmalarının olduğu ileri sürülebilir. Modülün özelliklerinde gelişmeler artırılarak ilerleyen süreçte Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinde yer alan kalite güvence sistemi için okulların öz değerlendirilmeleriyle zümre ve okul bazında değerlendirmelerin de e-denetim modülüyle takibinin yapılabilecek hale getirilebilmesinin önemli olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmanın diğer bir sonucu eğitim denetiminin yapılanmasında yakın zamanda yayımlanan Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinin müfettişler tarafından olumlu karşılandığı ve bunun yapılanmada fırsat sağlayıcı bir yön olarak görüldüğüdür. Yeni yasal mevzuattaki düzenlemelerin ilde görev ve yetki karmaşasının ortadan kalkması, görev tanımlarının çerçevesinin netleştirilmesi, eğitim müfettişleri ile organik bağ kurulmasıyla yerel birimlerin merkezi birimle bütünleşmesi bakımından olumlu bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma devam ederken yayımlanan Teftiş Kurulu Yönetmeliğinde Bakanlık müfettişliğinden ilde gidip Eğitim müfettişi olan ve ayrılma dönemi ilde kalan müfettişlere Bakanlığa geri dönme hakkının verilmesinin olumlu görüldüğü tespit edilmiştir. Yayımlanan yasal metinlerin eğitim denetimi için fırsat olduğu belirtilebilir. Son dönemde denetimin yapılanma ve uygulanmasına ilişkin iki önemli yönetmelik yayımlanmıştır. Bunlardan 01.03.2022 tarihli ve 31765 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile taşra teşkilatı il denetim yapılanması şekillendirilmiştir. Buna göre Eğitim Müfettişleri Başkanlıklarının kuruluş ve görevleri ile eğitim müfettişlerinin atanmaları, görevlendirilmeleri, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları düzenlenmiştir. Diğer yönetmelik ise 11 Nisan 2023 tarihli MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliğidir. Yönetmelik Teftiş Kurulunun teşkilat ve görevleri ile çalışma usul ve esaslarını; başkan, başkan yardımcıları, müfettiş ve müfettiş yardımcıları ile büro personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını; denetlenenlerin yükümlülüklerini, müfettiş yardımcılarının mesleğe girişlerini, yetiştirilmelerini, yeterlik sınavlarını, atanmalarını, müfettişlik ve başmüfettişliğe atanma ile çalışma merkezlerinde görevlendirilme usullerini kapsamaktadır.

Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğini inceleyen alan yazında çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Durmaz ve diğerleri (2023) müfettiş ve öğretmen görüşlerini incelemiş, yönetmeliğin uygulama ve işlevselliği yönünde katılımcıların olumsuz görüşleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle Durmaz ve diğerlerinin (2023) araştırması bu araştırmanın sonuçlarından farklılık göstermektedir. Araştırmanın yönetmeliğin işlevsel sorunlarına eğilmesi ve öğretmen görüşlerinin de alınması yönüyle farklı olduğu belirtilebilir. Gül ve Özsoy (2022) müfettiş görüşlerini incelediği araştırmasında yönetmeliğin sorunları çözücü olmadığını ancak

eğitim mufettişleri kurulu başkanlıklarının kurulmasının olumlu bulunduğu sonucunu ortaya koymuştur ve yalnızca bu boyutuyla araştırmayı destekler niteliktedir. Yönetmeliğin İl MEM'lerde oluşturulan Eğitim Mufettişleri Başkanlıkları ile taşra teşkilatı merkez birimle organik bütünlük ve uyumluluk sağlaması yapılanmanın etkinliği açısından olumlu değerlendirilebilir. Yönetmelikle merkez teşkilatın eğitim denetiminde politika belirleyici görevinin vurgulandığı ve yapılanmanın merkez ve taşra teşkilatı olarak iki şekilde düzenlendiği belirtilebilir. Yeni yayımlanan yasal metinlerin hiyerarşik bağlantı sağlanarak denetimin yapısal yönünü şekillendirdiği ve değişimler sonrası düzenlemelerin halen devam ettiğini gösterdiği ifade edilebilir. Eğitim Mufettişleri Yönetmeliği ile rehberlik ve denetim bölgeleri oluşturularak tüm kurumların denetiminin ve rehberliğinin yapılması, dolayısıyla okula ve öğretmene rehberlik ve denetimin getirildiği anlaşılmaktadır. Yönetmelikle yasal boyutun tamamlanmasıyla birlikte eğitim denetiminin hem nitelik olarak hem de mufettiş sayısı artırılarak etkin rehberlik ve denetim anlayışıyla öğretimin geliştirilmesi gerektiği ileri sürülebilir.

Araştırmada tüm mufettişlere eşit ve etkili eğitim verilmesinin yapılanmaya fırsat yaratacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Eranıl (2021)'in araştırmasıyla örtüşmektedir. Eranıl (2021)'in araştırmasında Türk eğitim sisteminin genel görünümünü ekolojik sistemler kuramının alt birimi olan ekzosistem katmanında incelediğinde doğrudan öğrencinin eğitimi içerisinde yer almayan ama öğrenciyi etkileyen sistemin yapısal özelliklerinden birinin de denetimin teknik yapısı ve denetim modellerinin yer aldığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre katılımcıların önceki mufettiş denetimlerinden memnun kaldıkları ve dışarıdan denetleyici olmasına olumlu bakıldığı belirtilmektedir. Bu araştırma sonucunda denetim yapısının en zayıf yönü olarak görülen mufettişlerdeki eğitim eksikliğinin üniversitelerle işbirliği içerisinde etkili ve verimli verilmesinin denetimin niteliğini artıracağı ileri sürülebilir. Araştırmada yapılanmada fırsat sağlayıcı bir sonucun ise eğitim denetimi alanında da yapılan bilimsel faaliyetler olduğudur. Denetim alanında yapılan bilimsel çalışmalar fırsat olarak görülmekle birlikte alan yazın bulguyu desteklememektedir. Kanar (2004), eğitim denetimi ile ilgili yapılmış yüksek lisans ve doktora tezlerinin neler olduğu ve bu araştırmalardan MEB'in ne ölçüde

yararlanıldığını Bakanlık ve İlköğretim müfettişleri görüşlerine göre incelediği araştırmasında müfettişlerin üniversite ve MEB arasında koordinasyonu yetersiz buldukları, eğitim denetimi alanında yapılan çalışmaların uygulanmasını engelleyen etkenleri; önerilerin uygulanamayacak kadar soyut olması, önerilerde kurumun yapısının yeterince dikkate alınmaması, personelin uygulayacak nitelik ve sayıda olmamasını gösterdikleri, tüm bunlara çözüm olarak da ortak çalışma alanları ve farklı projeler yapılarak geliştirilmesi gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Yine Bozak ve diğerleri (2017) araştırmasında akademisyenlerin yaptıkları bilimsel çalışmaların denetim faaliyetlerine katkı sağlamadığı, müfettişlerin yapılan araştırmaları etkili bulmadığı, yapılan araştırmalardan kendilerinin bilgisi olmadığı, etkili yerlerde yayınlanmadığı, müfettiş görüşlerine yeterli şekilde yer verilmediği, akademisyenler ile müfettişler arasında iletişim ve işbirliği eksikliği olduğu bulgularını ortaya koymuştur. Araştırma bulgusundan farklı olarak alan yazında bilimsel araştırmalar ile uygulama işbirliğinin örtüşmediği görülmektedir. MEB ile farklı yapılan akademik çalışmaların taraflarca benimsenmemesi ve araştırma sonuçlarının eğitim politikası belirlemede etkin kullanılmaması nedeniyle müfettişlerin araştırmalara olan inançlarının azaldığı ileri sürülebilir. Beycioğlu ve Dönmez (2009), denetim araştırmalarının eğitim yönetimi alanı içerisinde yer bulamadığını, araştırmacıların denetime yönelebilecekleri alanların yaratılması gerekliliğini belirtmektedir. Alan yazında eğitim denetimine yönelik araştırmalar az yer bulmaktadır. Bu nedenle eğitimde denetime katkı getirecek, politika belirlemeye yön verebilecek araştırmalar desteklenmeli, denetimin tam anlamıyla etkililiği için MEB ve akademi koordinasyonu etkin şekilde sağlanmalıdır.

Araştırmada önemli sonuçların yapılanmanın zayıf yönleri ve olası sorun/tehdit oluşturan yönlerde ortaya çıktığı görülmüştür. Müfettişlerin eğitim ihtiyaçları şu anda yapılanmanın en zayıf yönü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müfettişlerin düzenli eğitim gerekliliğine ilişkin geçmişten beri ihtiyaç olduğunu ve araştırma sonucunu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Akbaba Altun & Memişoğlu, 2010; Arslantaş & Özkan, 2013; Memişoğlu & Tabak, 2021). Bununla birlikte araştırmada Bakanlık müfettişlerinde Bakanlığa

mülakatla alınan eğitim müfettişlerinde eğitim gerekliliği inancı ortaya çıkmıştır. Bunun niteliksel eksikliğine vurgu yapılmış ve uygulamada birliğin olmayışını belirtmişlerdir. Akbaba Altun'un (2009) araştırması denetimin birleştirilmesi görüşüne ilköğretim müfettişlerinin olumlu, Bakanlık müfettişlerinin olumsuz baktığı bulgusunu ortaya koymuştur. Bulgu araştırmanın Bakanlık müfettişlerinin birleşmeye sıcak bakmadığı ve eğitim müfettişi niteliklerini yetersiz bulduğu sonucu ile ilişkilendirilebilir. Aynı şekilde birleşme döneminde İle giden ve ayrılma döneminde İde kalan Bakanlık müfettişlerinin de eğitim müfettişlerinde niteliksel eksiklikler olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Memişoğlu ve Tabak'ın (2021) yapı değişimleri sonrasında yaptığı araştırmasında Bakanlık müfettişlerinin etkili denetim için müfettiş yeterliklerinin artırılması gerektiğini düşündüğü bulgusu ile örtüşmektedir. Yapılanma değişiklikleriyle müfettişlerin eğitim ihtiyacının daha da çok arttığı ileri sürülebilir. Eğitim ihtiyacının bir yönünün Bakanlık müfettişlerinin yapının ayrılması sırasında Bakanlığa gelen eğitim müfettişlerinin niteliği ile ilgili endişe yaşamalarından ve uygulamada birliğin olmayışından kaynaklandığı belirtilebilir. Dolayısıyla değişimler öncesi iki ayrı müfettiş grubunda Bakanlık müfettişlerinin bu birleşmeye başından beri olumlu yaklaşmadıkları söylenebilir. Ayrıca denetimde merkez ve taşra birimlerinin uygulamalarında birliğin olmaması yetki ve sorumluluklarda uyumsuzlukların (Arabacı, 2010) ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Eğitim ihtiyacının diğer yönü de ortaya çıkan teknolojiye hızlı değişimlerin takip edilme gerekliliği ile müfettişlerin rehberlik ve denetimden uzun süre uzak kalması, çağdaş denetim yaklaşımlarına dönük eğitim almamaları ve bu anlamda etkili rehberlik ve denetimden uzak kalmış olmaları (Eranıl & Barış, 2022) olarak belirtilebilir. Dünyada denetim uygulamalarında eğitimde öğrenci öğrenmesine odaklanması, öğrencinin neyi nasıl öğrendiği kanıtlarını ortaya koyan hesap verilebilirliğin ön planda tutulma eğilimi, öğrenci çalışmalarının analitik analizi için veriye dayalı karar verme zorunluluğu, geleneksel öğretmen değerlendirmesinin farklılaştırılmış öğretimsel içerik sağlayamaması gibi nedenlerle değişimlere gidilmiştir (Aseltine vd. 2015, s. 12-14). Müfettişlerin dünyadaki uygulamalara eşdeğer çağdaş denetleme yaklaşımları ile donatılması gerektiği ileri sürülebilir. Müfettişler iletişim, iş birliği kurma,

motivasyon sağlama, teşvik etme, izleme, geliştirme gibi rollerini bir takım teknik, yönetsel ve iletişim becerileri ile yerine getirebilir (Deniz, 2022). Denetimin etkililiğinde önemli yeri olan bu becerilerin eğitimlerle geliştirilmesi de önemlidir. Yapılanmada en güçlü yönlerden birinin müfettiş niteliği olarak görülmesine rağmen en zayıf yönün müfettiş eğitimleri olması müfettişlerin eğitim ihtiyaçlarının ivedilikle karşılanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. MEB Teftiş Kurulunun 2022 ve 2023 yılı faaliyet raporunda hizmet içi eğitimlere ağırlık verdiği, Bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişlerine yüz yüze ve uzaktan olacak şekilde yoğun eğitimler düzenlediği görülmektedir (MEB, 2022f; MEB, 2022g). Bakanlığın halen devam etmekte olan yapılanmayla birlikte eğitime önem verdiği görülmektedir. Eğitim gerekliliği doğrultusunda hizmet içi eğitimlerin artırılması olumlu olarak değerlendirilebilir ancak 2022 yılında Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinin yayımlanmasıyla müfettişlere yeniden sınıfta rehberlik ve denetim görevinin verilmiş olması özellikle çağdaş denetim yöntemleri konusunda eğitimlere daha çok ihtiyaçları olduğu ileri sürülebilir. Yeniden getirilen rehberlik ve denetim görevi ile müfettiş eğitimde geri bildirim alınabilmesi, kuruma, öğretmene rehberlik yapması ve öğrenciden yöneticiye kadar tüm okul örgütünü geliştirmesi beklenmektedir. Eğitimde denetimsiz geçen uzun bir süreden sonra bu beklentinin karşılanabilmesi güncellenecek ve acilen verilecek eğitimlerle yerine getirilebileceği belirtilebilir.

Araştırmanın önemli bir sonucu ders denetimlerinin kaldırılmasının en büyük ikinci zayıf yön olması ve bunun müfettişlerce tamamen olumsuz karşılandığına ilişkindir. Ders denetimlerinin kaldırılmasının denetimsizliğe ve denetimin niteliğinde azalmaya yol açtığı, alanda boşluk yarattığı, okul müdürü ve muhakkik aracılığıyla yapılan denetimlerin etkisizleşmesine, izleme ve değerlendirmenin düzenli olmamasından dolayı kurumların ve okulun geliştirilememesine, dolayısıyla sistemin zayıflamasına yol açtığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca denetim yapılanmasında tehdit/olası sorunlardan birinin rehberlik ve denetlemenin yapılamaması olduğu, sınıfta öğretmenin takibi ve gelişiminin sağlanamadığı, müfettişlerin öğretmene rehberlik edemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. 24 Mayıs 2014 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanan 29009 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim

Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğiyle” ders denetimi görevi müfettişlerin görev ve yetkisinden alınmış, okul müdürlerine verilmiştir. 16 Mart 2016 tarih ve 29655 sayılı Yönetmelik ile de denetimin kapsamı daraltılmıştır. Süreç ve sonuç, sistem ve mali denetim inceleme ve değerlendirmesi yerine yalnızca performans ve uygunluk denetimine devam edilmiştir (Durnalı & Limon, 2018). Araştırmanın bu sonucunun yapılanmada görev değişiklikleri ile yapılan değişimlerden kaynaklandığı söylenebilir. Memduhoğlu (2012) araştırmasında müfettişlerin çoğunun müfettiş sayısındaki azlık nedeniyle iş yükünün çok olduğu bunun da denetimsizliğe yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç değişimler öncesinde denetimsizliğin müfettiş sayısı azlığına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kurum ve Çinkır'ın (2017) ilde çalışan müfettiş görüşlerini incelediği araştırmasında ise denetim sisteminde birleşme döneminde en fazla olumsuz etkinin denetimsizlik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Şahin ve Avan (2020) denetimlere tamamen son verilip müfettişlerin etkisizleştirildiği, bu nedenle az sayıda müfettişle soruşturma ve inceleme işleminin yapılamayıp, denetimin etkisiz hale getirildiği sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın araştırmayı desteklemektedir. Ancak bu araştırma alan yazından farklı olarak yalnızca birleşme dönemini değil, ayrılma ve yapılanmanın olduğu ve devam eden Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile Teftiş Kurulu Başkanlığı Yönetmeliğinin yayımlanmasını da içine alan dönemin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Denetimin etkisizleşmesi önceki yıllardaki yapılanmadan kaynaklı bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Ders denetimi etkinliklerinin kaldırılmasıyla ortaya çıkan denetimsizliğin, eğitim kurumlarında sendika ve sivil toplum kuruluşlarının etkisini artırması, bu yönde alınan siyasi kararların değişimleri zedelemesi, değişimden beklentinin olumsuz olması ve müfettişlerde üst yönetime güvensizliğe yol açmasından dolayı olduğu belirtilebilir. Denetimsizliğin diğer ortaya çıkma nedenleri ise rehberlik ve denetlemenin sınıf içinde ve uzmanı tarafından yapılamaması, müfettiş sayısının az olması, muhakkiklik (incelemeci/soruşturmacı) görevlendirmeleri, sürecin bütününe bakılmaksızın eğitim öğretimi geliştirici amaca ulaşılamamasından kaynaklandığı belirtilebilir. Dolayısıyla birleşme ve ayrılma dönemleri sonrasında yapılandırmanın denetimi

işlevsel hale getirmesi beklenmekte iken gelinen noktada sistemde denetimsizliğin ortaya çıktığı ve denetimin niteliğinde bozulma gibi yıpratıcı zayıflıklar oluşturduğu, eğitim sistemini kontrol edilemeyen tehlikelere attığı ileri sürülebilir. Rehberlik ve denetlemenin yapılamamasına ilişkin alan yazındaki araştırmaların bazılarında okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin denetimi zorunlu gördükleri ancak çoğunun ders denetiminin kaldırılmasına olumlu yaklaştıkları ve öğretmenler tarafından okul müdürlerine verilen denetim görevini doğru bulduğu (Ateşoğlu & Akbaşlı, 2020; Kel, 2020) sonucu ortaya çıkmıştır. Alan yazın araştırma sonucunu desteklememektedir. Diğer araştırmalarda ise okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli altyapıya sahip olmadıkları, okul müdürü denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlamadığı ve informal ilişkilerin etkisinin denetimi zayıflattığı, denetimde objektifliği sağlayamadığı ortaya koyulmuştur (Kalkan & Atmaca, 2022; Sabancı & Akcan, 2019; Tonbul & Bayülse, 2017). Bu yönüyle alan yazın araştırmayı desteklemektedir. Diğer yandan alan yazında okul yöneticisi ve öğretmenlerin çoğunlukla rehberlik temeline alan bir sisteme ihtiyaç duyduğu, denetimde göreve bağlı, uzmanlığa dayalı ve geniş katımlı denetim anlayışı tercih ettikleri görüşleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Görgülü & Küçükali, 2023; Usta & Özyurt, 2021). Alan yazında ortaya çıkan tüm bu sonuçların okul müdürlerinin öğretmenini müfettişten daha iyi tanınması, öğretmenin her türlü etkinliklerinden haberdar olması, ders dışı etkinliklerinin farkında olması gibi kapsayıcı şekilde gözlemleyebilmesinden (Yılmaz, 2009) dolayı olumlu, ancak okul müdürünün denetimi araç olarak kullanıp okulda bir takım olumsuz bölünme, çatışma vb. nedenlerle eğitim öğretimin aksatılacağı kaygısıyla olumsuz bulunduğu belirtilebilir. Alan yazından farklı olarak bu araştırma yalnızca Bakanlık ve eğitim müfettişleriyle sınırlı tutularak yapıldığı için öğretmen ve okul yöneticisi görüşleri incelenmemiştir.

2014 ve 2016 yılında denetimdeki değişimler daha önce hiç yapılmamış büyük yapı değişiklikleri olarak göze çarpmaktadır. Bu köklü değişikliklerin eğitimde denetimden büyük oranda vazgeçildiği, denetimin yapılmadığı ve alandaki boşluk nedeniyle öğretmen ve yöneticilerin yalnız başına kalmasına yol açtığı ileri sürülebilir. Denetim sistemindeki değişimin

kurumlarda izleme ve değerlendirme yapılmamasına, durum tespiti, değerlendirme, amaca ulaşma, rehberlik ve düzeltme geliştirme gibi denetimin işlevinin gerçekleşmesine engel olduğu düşünülebilir. Öğretmene düzenli olarak rehberlik ve denetim desteğinin eş güdüm halinde verilmesi, öğretmen liderliğinin başarısı için çok önemlidir. Okulun geniş kültürün bir evreni olma ve bu kültürü dönüştürme aracı olduğu gerçeği düşünülüğünde öğretmen model olarak demokratik ve ahlaklı bir toplumu geliştirebilir. Bu nedenle denetmen ve öğretmenin sınıf kültürü verilerini anlamlandırması ve sınıf kültürünün geliştirmesi için iş birliği içinde çalışmasını gerektirmektedir. Oldukça karmaşık yapı gösteren sınıf kültürünün geliştirilmesi toplumun demokratikleşmesini sağlayacaktır (Glickman vd. 2014, s. 252-253). Bu nedenle eğitim sisteminin temel düzenleyicisi olan rehberlik ve denetim faaliyetlerinin tamamen ortadan kaldırılması eğitimin gelişmemesine, okul yöneticisi, öğretmen ve en önemlisi de öğrencinin gelişimini olumsuz etkilemesine, eğitimde kalite ve niteliğin daha çok sorgulanmasına yol açtığı ileri sürülebilir. PISA ve TIMMS gibi uluslararası karşılaştırmalar Türkiye’de öğrencilerin önemli bir kısmının okula devam etmesine rağmen temel becerileri kazanamadığını göstermektedir. Örneğin: TIMSS 2019 bulguları Türkiye’de 4. Sınıf öğrencilerinin %12’sinin, 8. sınıf öğrencilerinin ise %20’sinin matematikte temel yeterlik düzeyine bile ulaşamadığını ve diğer ülkelerdeki akranlarının gerisinde kaldığını göstermektedir. Bu verilerin temel yeterlik kazandırılmasına ilişkin nicelikten ziyade niteliğe ilişkin sorun olduğunu göstermektedir. Temel yeterliklerin bu kadar düşük olması zorunlu eğitimde niteliğin sorgulanması gerektiğini ve öğrenci başarısını etkileyen diğer etkenlerin de muhakkak incelenmesi gerektiğini göstermektedir (TEDMEM, 2023). Dolayısıyla etkili rehberlik ve denetim faaliyetlerinin yapılmamasından dolayı denetimde nitelik sorununun eğitim sisteminin tümüne yansıdığı ve eğitim sistemini derinden etkilediği ifade edilebilir. Dünyada 1990’ların başından itibaren denetimin etkisizliğinin fark edilmesiyle çoğu ülke denetimde reformlar yapmaya başlamıştır. Reformların temel amacı etkili bir denetimle eğitim kalitesini izleme ve geliştirme olmuştur. Reformlarla okul denetiminde yönetimin denetlenmesi ve kontrolü yerine yönetimden hesap verilebilirliğin istenmesi ve buna destek vermeye doğru derinlemesine bir değişim olmuş, bu gereklilikse okul özerkliği eğiliminden kaynaklanmıştır (De Grauwe, 2007). Bunun bir sonucu

olarak son dönemlerde uluslararası ölçekli öğrenci sınavları ve değerlendirmeleri, okul denetimleri, okul durum değerlendirmeleri, okulların bölgesel ya da ulusal yasal yönetmeliklere uygunluğuna dönük raporlardan oluşan çeşitli araçlarla eğitim sisteminin kalite ve etkinliğini değerlendirmektedir. Bu araçlardan biri olan ülkelerin ulusal ve merkezi düzeyde öğrenci değerlendirmeleri kullanımı artmıştır. Böylelikle kamu hizmetlerinde hesap verilebilirliğin artırılmasına yönelik daha geniş eğilime yönelindiğini göstermektedir (OECD, 2023). Bu nedenle ülkemizde eğitim denetimi faaliyetlerinin okulun izlenmesi ve değerlendirilmesi ile şeffaflığın sağlanarak, okul gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu, müfettişlerin rehberlik ve denetim görevi ile soruşturma görevinin çakıştığıdır. Müfettişlerin “Hem savcı hem hâkim” olmaya zorlandıkları, birbirinden bağımsız iki alanın eğitimde rehberlik ve kurumlarda inceleme, soruşturma görevlerinin kendilerinde rol kargaşası yarattığı ortaya çıkmıştır. Soruşturmanın öğretmeni strese sürükleyen, müfettişe güveni zedeleyen, rehberlik ve eğitim ile çelişen bir yönü olmasından ve müfettişin zamanının inceleme ve soruşturma ile geçmesinden kaynaklı olarak her iki görevin ayrılmasını istedikleri düşünülebilir. Alan yazın müfettişlerin soruşturma görevini istemediğini ortaya koymakta bu araştırmayı desteklemektedir. Memduhoğlu ve Mazlum’un (2014) araştırmasında müfettişlerin kendilerine verilen soruşturma görevinden memnun olmadıkları sonucu ile araştırma örtüşmektedir. Bakioğlu ve Uygur’un (2013) araştırması eğitim müfettişlerinin kariyer dönemleri ve buna bağlı olarak mesleki gelişimleri nitelik açısından incelendiğinde müfettişlerin kariyerlerinde giriş, durulma ve emeklilik evresinin hiçbirinde değişik nedenlerle ve yoğun şekilde soruşturma görevini istemedikleri sonucunu ortaya koymuştur. Eğitim denetiminde müfettişlerin soruşturma, denetim ve rehberlik görev alanları bir anlamda “savcılık, yargıçlık ve rehberlik” (Özkan & Çelikten, 2017) görevlerini birlikte yürütmesine neden olmaktadır. Soruşturmanın rehberlik ve denetim faaliyetlerinin yapılmasına engel teşkil ettiği, denetimin asıl amacına ulaşamamasına yol açtığı ifade edilebilir. Müfettişten rehberlik ve denetleme görevinin alınmış olması müfettişe daha çok soruşturma ve

inceleme görevinin verilmesinin nedenlerinden biri olduğu söylenebilir. Müfettişlerin rehberlik ve denetleme ile inceleme ve soruşturma görevlerinin mutlaka ayrılması kendilerine yüklenen olumsuz algıdan kurtulmalarına, görev alanlarının sadece rehberlik ve denetim olacak şekilde planlanmasına ihtiyaç olduğu belirtilebilir.

Müfettişlerin güdülenme sorunu yaşadığı ve bu nedenle yeni yasal ve yönetsel metinlerin etkisine inanmadığı, kuruma güvensizlik duyduğu, sistemin dışına itilmiş hissettiği, kendilerinde kırgınlık ve yorgunluk, belirsizlik ve işe karşı isteksizlik olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte müfettişler eğitim denetimi yapısında yüksek risk yaratan, denetimin yapılmasına zarar verebilecek olası tehditlerin en başında özlük haklarının olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın önemli bir sonucu olarak eşit olmayan özlük haklarının kurumda ikili bir ayrımın ortaya çıkmasına ve adaletsizliğe yol açtığıdır. İl Millî eğitim düzeyinde birleşme döneminde gelip, burada kalan Bakanlık müfettişlerinin aynı ortamı paylaşan eğitim müfettişleriyle aralarındaki iş barışının zedelendiği, öğretmenlere baş öğretmenlik ve uzman öğretmenlik kariyer basamaklarının getirdiği imkanlarla müfettişlerin özlük haklarının öğretmenlerden de düşük kaldığı özlük haklarındaki eşitsizlik nedeniyle mesleğin tercih edilebilirliğinin etkilendiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla müfettişlerin güdülenme eksikliğinin diğer önemli bir nedeni de özlük haklarından kaynaklandığı belirtilebilir. Şahin ve diğerleri (2011) eğitim müfettişleri görüşlerini değerlendirdikleri araştırmasında müfettişlerin statü memnuniyetsizliği, il müdürüne bağlı olma, mali haklar, çalışma koşulları vb. sebeplerden yaşadıkları sorunların kendilerinde oluşturduğu hoşnutsuzluğun yorgunluk ve isteksizlik gibi güdülenme eksikliklerine yol açtığı sonucunu ulaştırmıştır. Araştırma bu sonuçtan farklı olarak müfettiş motivasyonunun sonraki dönemlerde daha da azaldığını ortaya koymaktadır. Güdülenme eksikliğinin sık yapılan değişimlerin eğitim denetiminde fayda sağlamadığı düşüncesinden, birleşme ve ayrılma gibi iki büyük yapılanma değişikliği sırasında müfettiş rollerinde ve görevlerinde değişimlerle yıpranma yaşamalarından, yeni ve işlevsel sistem yerine eskiye dönülerek kaynakların etkili kullanılamamasından kaynaklandığı belirtilebilir. Araştırmanın özlük haklarına ilişkin sonuçları alan yazın tarafından desteklenmektedir. Bozak

(2017) ve Canlı ve Demirtaş (2015) araştırmalarında müfettişlerin mesleklerinin özlük hakları ve yetki kullanımını açısından güçlendirilmesi gerektiğini düşündüklerini ve eğitim müfettişlerinin çoğunun mali konuda yetersiz ücret aldıklarını belirtmektedir. Son dönemde gerçekleşen durumda atanılan kadro (müfettişlik-şube müdürlüğü) ile atanmadan önceki kadro (ğretmenlik-okul müdürlüğü) arasında büyük farklılık olması gerekirken, değişik gelir unsurları bir arada düşünüldüğünde okul müdürünün atandığı kadroya göre daha yüksek gelire sahip olduğu görülmektedir (zer, 2024). Öztürk (2023) araştırmasında eğitim müfettişlerinin diğer müfettişlerle aynı niteliklere sahip olmalarına karşın, uygulamadaki özlük haklarından eşit Şekilde yararlanamadıkları sonucuna ulaşmıştır. Sonuç bu araştırma ile uyumludur. Benzer Şekilde Temsen, eğitim müfettişlerinin özlük hakları konusunda kamudaki diğer müfettişlerle benzer haklara sahip olmadığı ve merkeze bağlı müfettiş olmamasından kaynaklı “makam ve görev tazminatı” alamadıklarını belirtmektedir ([www.egitimajansi.com](http://www.egitimajansi.com)). Eğitim müfettişlerinin özlük haklarının “eşit işe eşit ücret” ilkesi ve kanunlarda belirtilen diğer haklardan yararlanılması isteğinde oldukları anlaşılmaktadır (Temsen, 2023b). Müfettişlerin yapılanma değişikliklerinden kaynaklı yetki dağılımı ve etkin organizasyonun yapılmaması, denetimini yaptıkları denetlenenlerden daha az ücret almaları nedeniyle özlük haklarına yönelik beklentilerinin geçmiş dönemlerden çok daha fazla olduğu söylenebilir. Denetimde hemen düzenlenmesi istenilen bu hakların müfettişlerin iş barışını, motivasyonunu, gelişimini ve verimliliğini etkilediği belirtilebilir. 19. Millî Eğitim Őrasında “Maarif Müfettişleri arasındaki özlük ve parasal farklılıklar giderilmelidir” tavsiye kararı bulunmakla birlikte değişimlere rağmen halen özlük haklarının en çok tehdit edici etken olduğu ve denetimde verimliliğin sağlanması için bir an önce düzeltilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Müfettişlerin zlk haklarının yetersizliği ve güdülenme eksikliğinin yeni yasal ve yönetsel metinlerin etkisizleşmesine, kuruma güvensizlik nedeniyle işin verimli yapılamamasına ve kurumda iş barışının bozulmasına, etkili ve nitelikli denetime ulaşılamamasına yol açacağı belirtilebilir.

Araştırmanın en önemli sonucundan biri müfettişlik mesleğinin saygınlığının azaldığı, mesleğin zayıflatıldığı ve bu nedenle mesleğin tercih edilmediği sonucudur. Yapılanmada

müfettişlik mesleğinin saygınlığında azalma zayıf yönlerden biri olarak görülürken mesleğin tercih edilmemesi bir tehdit oluşturuca sorun olarak görülmektedir. Araştırma sonucunu Gül'ün (2017) müfettişlerin denetleme ve rehberlik yetkisinin elinden alınmasının müfettişliğin kurumsal kimliğini zedeleyeceği bulgusu desteklemektedir. Müfettiş mesleğinin saygınlığı yapılan iş doyumuyla yüksek derecede bağlantılıdır. Kayıkçı (2004)'nın araştırmasında müfettişlerin mesleğin mensubu olmaktan gurur duyma hissini en yüksek düzeyde iş doyumuna sağladığı sonucunu belirtmektedir. Alan yazında mesleğin tercih edilmediğine yönelik araştırmaya rastlanamamakla birlikte, yapılan çalışmalarda müfettişlerin mesleklerini sevdiği bulguları ortaya konulmuştur. Akkaş ve Şahin (2015) ve Şanlı ve diğerleri (2015) eğitim müfettişlerine yönelik yaptığı araştırmada müfettişlerin çoğunluğunun mesleğini sevdiğini, mesleklerini öncelikli olarak ilgi duyma, sevme ve özellikle de kariyer nedeniyle tercih ettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Alan yazın araştırmayı desteklemekle beraber bu araştırmada mesleğin tercih edilmediği ortaya çıkmıştır. Eğitim denetimi yapılanmasında müfettiş sayısı azlığı, denetimin işlevinin zayıflaması, müfettişlerin maddi, sosyal ve özlük haklarının giderek azalması ve dolayısıyla statünün düşmesinin mesleki saygınlığın azalmasına ve mesleğin tercih edilememesine yol açtığı ileri sürülebilir. Son yapılan müfettiş yardımcısı alımı sınavlarına katılımın az olması, sınava ilgi gösterilmemesi, sınavı kazananların bir kısmının da işe başlamaması bunların bir yansıması olarak düşünülebilir. Bakanlığın 2022 yılı içerisinde açtığı Eğitim Müfettişliği sınavına girebilecek kişi sayısı 95.000 olmasına rağmen, yalnızca 4500 kişi sınava başvurmuş, ihdas edilen 750 kişilik kadroya sadece 220 kişi atanmış, kadrolarının doldurulamaması nedeniyle ikinci bir yeni sınav süreci başlatılmıştır (Temsen, 2024). Bakanlığın müfettiş sayısını artırmak isteği önemli ve olumlu bir adım görülebilir ancak mesleğin tercih edilmemesi eğitim denetimine ve müfettişe olumsuz imaj yüklenmesine yol açacaktır. Müfettiş sayısının yıllar itibarıyla azalması eğitimde denetimsizliği ortaya çıkarmıştır. Kurum denetleme ve soruşturmalarının artması denetimin niteliksizleşmesi tehlikesine neden olurken mesleğin itibarsızlaştığı imajı müfettiş sayısını tamamen azaltacağı, nitelikli alımlar yapılmasını engelleyeceği ve müfettişlerin etkili yetiştirilememesine neden olacağı ileri

sürülebilir. Bu durumların eğitim sisteminin gelişmemesine ve sistemin bütününde niteliksizliğe yol açacağı belirtilebilir.

Araştırmanın diğer bir sonucu müfettiş sayısının az olmasının yapılanmada tehdit edici/olası sorun olarak görülmesidir. Müfettiş sayısının Türkiye'deki öğrenci, öğretmen ve kurum için yetersiz olduğu, sayı azlığının nitelikli rehberlik ve denetim yapılmasına engel oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçla ilişkili önemli bir diğer sonuç ise yeni atanan müfettiş yardımcılarının hiç müfettiş olmayan illerde görev almasının denetim sistemi açısından risk yarattığı ve etkin müfettiş yetiştirilemeyeceğidir. Kel (2020)'in müfettiş, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerinin incelediği araştırmasında müfettiş sayısı yetersizliği ile tüm kurumların denetlenmesinin çok zor olduğu sonucuna ulaştığı araştırması bu araştırmayı desteklemektedir. Müfettiş sayısındaki azlığın ülke nüfusunun artmış olması, öğrenci ve öğretmen sayısının yükselmesi, eğitim müfettişlerinin şahsa bağlı kadro ile ilişkilendirilmesi, bu süreçte boşalan kadroların sona ermesiyle kadro sayısının azalmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Teftiş Kurulu Başkanlığındaki 450 Bakanlık müfettişi ile İllerde müfettiş sayısının az olması, hatta Eğitim müfettişi olmayan (Ardahan, Artvin, Bayburt, Bitlis, Hakkâri, Rize, Şırnak, Tunceli ve Zonguldak) iller ([www.tkb.meb.gov.tr](http://www.tkb.meb.gov.tr)) bulunmasına rağmen 2009 yılından beri müfettiş alımı yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında MEB, taşra teşkilatında görev yapmak üzere illerin eğitim müfettişi ihtiyacını karşılamak için Mayıs 2022 duyurusu ile yazılı sınav sonucu (MEB, 2002d) Kasım 2022 tarihinde bu illere atama yapmıştır (MEB, 2022e). Yine bir sonraki diğer yıl Şubat 2023 duyurusu (MEB, 2023b) ile yazılı sınav sonucuna Eylül 2023'te de atama yapmıştır (MEB, 2023c). Bakanlığın müfettiş sayısı yetersizliğine karşı son iki yıldır alımlar yapması, yeterli kadroya ulaşmak için planlama ve uygulamaya geçmesi olumlu bir gelişme olarak düşünülebilir. Araştırmada yeni alınan müfettiş yardımcılarının farklı kurum türlerini tanımama, inceleme ve soruşturmada deneyimsizlik, deneyimli müfettişten faydalanamayacak olunması ve müfettişlerin rol modelinin olmaması gibi nedenlerle nitelikli yetiştirilmeyeceği düşünüldüğü belirtilebilir. Müfettiş yetiştirilmesine ilişkin olarak Ünal ve Kantar (2011) araştırmalarında MEB'in atadığı müfettiş yardımcılarını onlardan beklenen görev

yeterliklerine uygun şekilde yetiştirmediği bulgusuna ulaşmıştır. Ekinci ve diğerleri (2013) araştırmalarında seçilen müfettiş yardımcılarının tecrübeli müfettiş sayısı az olan illere atandığında görev başında yetiştirmenin sağlıklı yapılmamasına yol açtığı ve müfettişin denetleme faaliyetlerini tek başına yapacağı gerçeğiyle karşı karşıya kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın araştırmayı desteklemektedir. Ancak Ünal ve Üzüm (2014) ve Uslu (2013) araştırmalarında müfettiş yardımcılarının yalnızca usta çırak ilişkisi yoluyla yetiştirilmesiyle akademik gelişimin sağlanmadığı, müfettişlerin rehber denetmen uygulamasının etkin yapılamadığını ve öncelikli ihtiyaç duyulan eğitime hizmet içi eğitimlerde yer verilmediği görüşünde olduğunu ortaya koymaktadırlar. Alan yazının bu yönüyle araştırmayı desteklemediği görülmektedir. Bu temel farklılığın bu araştırmada müfettişlerin deneyimli müfettiş eşliğinde yetiştirilmesi gerekliliği sonucunun ortaya çıkmasından kaynaklandığı belirtilebilir. Ancak akademik gelişimin sağlanmasına yönelik alan yazının bu araştırmayı desteklediği görülmektedir.

Müfettiş sayısı bakımından Sayıştay'ın 2018 (Sayıştay, 2019) yılı raporuna göre Bakanlık maarif müfettişliği ve yardımcılıkları için ihdas edilen kadro sayısı 750 olup, bu kadroların halen 498'i dolu bulunmaktadır. İllerde ise 1539 maarif müfettişi görev yapmaktadır (Sayıştay, 2019). Günümüze kadar bu kadrolarda şahsa bağlı kadro uygulaması, emeklilik vb. nedenlerle azalma olduğu düşünüldüğünde yaklaşık 20 milyon öğrenci, 1 milyondan fazla öğretmen ve 75.000 okul/kurum olduğu düşünüldüğünde müfettiş sayısının oldukça az olduğu, denetim yapmak için yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır (MEB, 2023d). Müfettiş sayısı azlığıyla birlikte mevcut müfettişlerin kıdem yıllarının çok olması, bir kısmının emekliliğe yaklaşması ve yaş haddi uygulaması gibi etkenler düşünüldüğünde müfettiş sayısı azlığının yapılanmaya daha da fazla olası sorun/tehdit yaratacağı ileri sürülebilir. MEB tarafından son yapılan Eğitim müfettişi Yardımcılığı Yarışma Sınavı ile Eğitim müfettiş yardımcısı alınarak yeni yardımcıların bu illerde göreve başlatılması sağlanmıştır. Tüm eğitim müfettişlerine ve eğitim müfettiş yardımcılara bu doğrultuda "Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Yeterliliklerinin Geliştirilmesi" seminerleri verilmiştir (MEB, 2023a). Müfettişin görev ve sorumlulukları açısından bakıldığında

görevlerini başarılı şekilde yerine getirmeleri için yeterlik alanına uygun yetiştirilmeleri büyük önem taşır (Karaman, 2019). 2021 yılından itibaren yapılan yeni alınan müfettiş yardımcılarının deneyimli müfettişler rehberliğinde yetişememesi rehberlik ve denetim faaliyetlerinde yönlendirmenin etkili yapılamamasına, zaman kaybına ve denetimde niteliksel verimliliğe ulaşılamamasına yol açabilir.

Araştırmaya göre eğitim yöneticilerindeki mesleki yetersizliklerin kurumsal işleyişte sorunlara neden olduğu, denetlemenin rehberlik aşamasından soruşturmaya dönüşmesine yol açtığı ve bunların örgüt iklimine olumsuz yansımaları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde öğretmen eğitimlerinin de yapılanmanın zayıf yönünü oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim yöneticilerinin liyakatli seçimi, görevlendirme usulüyle yerine eğitim yöneticiliğinin mesleklaşarak bağımsız kadro haline getirilmesi, yöneticilerin etkili bir rehberlik ve denetimle yetiştirilmeleri ve eğitilmeleri gerekliliği belirlenmiştir. Alan yazında eğitim sisteminde temel sorun alanlarından birinin liyakatsiz okul yöneticileri olduğu, müdür görevlendirmelerinin tarafsız değerlendirme ile yapılmadığı, liyakat esaslı seçim yerine siyasi güç, sendika, ahbablık vb. gibi unsurların etkili olduğu; yöneticilerin kendilerini yetiştiremedikleri ve eğitime ihtiyacı olduğu, okul kültürünün oluşturulması ve sağlıklı şekilde yer etmesinde okul yöneticilerinin önemli bir rolü olduğunu ele alan araştırmalar araştırmanın bu sonucunu destekler niteliktedir (Arabacı vd., 2015; Aslanargun, 2011; Balıkçı & Kılıç, 2018; Balyer & Gündüz, 2011; Erdem, 2010; Gök, 2009; Kara, 2020; Kılıç & Üstün, 2011; Konan vd., 2019). Okul yöneticilerinde görülen yetersizliklerin okul kültüründe iletişimsizlik nedeniyle bozulmaya, yönetici-öğretmen çatışmalarına ve dolayısıyla örgüt kültürü ve ikliminin bozulmasıyla devamında soruşturmaların artmasına yol açtığı ileri sürülebilir. Eğitim sisteminde okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme uygulamalarında geçmişten gelen eksikliklerin hâlen devam ettiği, bu konuda başarılı olunamadığı ve son dönemde de mesleğin görevlendirme usulüyle yapılmasının siyasi ve politik etkiye, yanlılığa yol açtığı ifade edilebilir. Bununla birlikte denetleme görevinin okul müdürlerine verilmesiyle birlikte yönetici yetersizliğinin denetimde verimsizliğe neden olduğu belirtilebilir. Diğer yandan mesleğe alımda ahlaki ve akademik

açından en iyi niteliğe sahip öğretmenlerin seçilmesi, aday öğretmenlikte müfettiş eğitimleriyle iyi bir yetiştirme eğitiminin verilmesi, sistemdeki öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerle kendilerini geliştirmeleri ve öğretmen yeterliklerinin güncellenmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma Memişoğlu ve Tabak'ın (2021) araştırmasında öğretmenlerin ders işleyişine ilişkin sorunlar nedeniyle denetim sırasında sorunlar olduğu bulgusuyla örtüşmektedir. Ayanoğlu ve Akbaşı (2023) öğretmenlik mesleğine ilişkin sorunlardan birinin öğretmen yetiştirme ve öğretmenlerin mesleki yetersizliği olduğunu, Neyişçi ve diğerleri (2020) öğretmen adaylarının eğitim sorunlarının başında en önemlisi öğretmenlik mesleğine yönelik sorunları belirttiklerini, en çok da eğitim politikalarına yönelik çözüm önerileri getirdikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Toprakçı ve Yüce (2021) araştırmasında Uluslararası Denetim Kurullarına (UDKÖ) üye ülkelerin eğitim denetmenlerinin kaliteli eğitimi ön planda tuttıkları, bunu amaç edindikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular araştırmayı desteklemektedir. Öğrenci çıktılarına etkileyen birçok etken bulunsa da eğitim sistemlerinin bel kemiğini oluşturan en önemli ögenin öğretmenler olduğu anlaşılmaktadır (Darling & Hammond, 2006). Eğitimde kaliteye ulaşmak için önemli fonksiyon rehberlik ve denetim faaliyetleridir. Öğretimin denetimi gerçekleştirilirken denetmenin liderliği önem kazanmakta, bu sayede öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanabilmesi ve mesleki öğrenmeye yönelik tutarlı ve düzgün yaklaşımları desteklenebilmektedir (Zepeda, 2016). Okul başarılarının artması ve dolayısıyla eğitim sisteminin gelişmesi etkili öğretmenlerin başarılı öğrenci yetiştirmesi ile mümkündür. Bu aynı zamanda okullarda iyi bir örgüt kültürü ve ikliminin yaratılabilmesi için de geçerlidir. Bu nedenle sistemin temelini oluşturan öğretmen ve öğretmen adayının seçimi, yetiştirilmesi, aday öğretmenliği ve sonrası dönemde mesleki gelişiminin düzenli takibini yapacak nitelikli bir öğretmen yetiştirme sisteminin kurulması gerekliliği ileri sürülebilir. Kurulması düşünülen Öğretmen Akademisi'nin etkili bir yapılanma ile bu görevleri verimli şekilde yerine getirebilmesinin beklendiği belirtilebilir.

Araştırmada denetimin önemine, müfettiş rollerine, ideal denetim ve öğretmen denetimi sistemine ve ders denetiminin uygulanmasına yönelik olarak devlet memuru algısının zayıflık

oluşturduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Sonucun eğitim sisteminde insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sisteminin öğretmen ve müfettiş boyutuyla eleştirilmesinden kaynaklandığı belirtilebilir. Performans değerlendirme insangücü planlamasında ilerleme, yükselme, ücretlendirme, terfi, nakil, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işten ayrılmanın amacıyla uygulanmaktadır. Burada temel amaç kaliteli, verimli, ekonomik, etkili hizmet sunmaktır (Özkal Sayan & Güner Demirci, 2018). Eğitim denetiminde ve eğitim sisteminde gelişmiş durumda bulunan ülkelerin birçoğunda üst ve merkezden bağımsız denetim kurumları olduğu ve öğretmenlerin sözleşmeli olduğu görülmektedir. Aydın ve diğerleri (2019), öğretmen ve yöneticilerin kamu hizmetini tercih etmedeki etkenin kamu hizmetinde iş güvencesi olması, yöneticilerin tercih nedeninin ise topluma yararlı olma düşüncesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca temelde özel sektörle kıyaslandığında Devlet Memurları Kanunu'nun personele sağladığı koruyuculuk olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu araştırmayı destekler niteliktedir. Eğitim sistemlerinin kamu yönetimi uygulamaları ve kendilerine özgü işe alma yöntemleri düşünüldüğünde ülkemizde belirtilen devlet memuru algısının daha etkili performans ölçme yöntemleriyle verimliliğe sevk edici önlemlerin alınması gerekliliği ileri sürülebilir.

Yapılanmanın zayıf görülen bir yönünün ise yetki karmaşası olduğudur. İl Müdürüne bağlı olarak çalışmanın müfettişin etkili görülmemesine, verimliliğin düşmesine ve müfettişin yerel baskılardan soyutlanamamasına yol açtığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yetki karmaşasının geçmişten günümüze kadar gelen bir durum olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Dağlı, 2006; Kayıkçı, 2004; Memduhoğlu, 2012). Yapılanma sonrasında da benzer sorunun devam ettiği anlaşılmaktadır. Bozak (2017) araştırmasında yapılanmadaki değişimlerde İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün tüm birimlerinin müfettişlere verilmesine rağmen müfettişlerin İl Müdürüne bağlı olmasının müfettişlerce olumsuz bulunduğu sonucuna varmıştır. Canlı ve Demirtaş (2015), eğitim müfettişlerinin statülerinin netleştirilmesi, Millî Eğitim Müdürlüğünden alınıp Valiliğe ya da Bakanlığa verilmesini istediği sonucunu ortaya koymuştur. Araştırmayı alan yazın desteklemektedir. Yetki karmaşasının yerel baskılara yol açması, yaptırım gücünü azaltması,

verimliliği düşürmesi nedeniyle olumsuz bulunduğu belirtilebilir. MEB'in son dönemde yapılandırma devamı olarak 2022 yılında yayımladığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğiyle "Eğitim Müfettişleri İl Başkanları Grup Başkanlığı" oluşturularak MEB Teftiş Kurulu Başkanlığına bağlanmıştır. Yönetmelikle yapılan bu düzenlemenin önemli ve yerinde olduğu belirtilebilir. Müfettişlerce de kabul gören bu değişimle birlikte yetki karmaşasının hiyerarşik şekilde yapılandırılarak düzenlenmesi gerektiği ileri sürülebilir.

Yetki karmaşası ile bağlantılı önemli bir diğer sonuç ise bürokratik ve siyasi müdahalelerin yapılanmada tehdit/olası sorun oluşturduğudur. Bürokratik ve siyasi müdahalelerin denetimin yapılandırılmasının siyasi etki altında kalmasına, bilimsel çalışmalar yapılmadan kararlar alınmasına, eğitim politikalarının bundan etkilenmesi ve zarar görmesine neden olduğu ortaya çıkmıştır. Alan yazın araştırmayı desteklemektedir. Kurum ve Çinkır (2017) araştırmalarında denetimde yapılan değişikliklerin denetimin siyasi etkiye açılması olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşmıştır. Bulgu araştırmayı desteklemektedir. Kocabaş ve Yirci (2011) müfettiş görüşlerini incelediği araştırmasında üst yönetimin denetmenlerin yaptıkları iş ve işlemlere müdahale ve etki etme gayretlerinin olduğu görüşlerini belirtmektedirler. Bürokratik ve siyasi müdahalelerin eğitim politikalarında sürekli değişikliğe yol açması, alınacak kararlarda haksızlığa neden olması, yönetim kademelerinde liyakatsiz seçimler yapılması, özellikle soruşturmalarda sendika vb. siyasi baskılarla denetlemeye engel olma isteğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Denetimde bürokratik ve siyasi müdahalelerin adaletsiz kararların alınması, şeffaflığın ortadan kalkması, denetim sisteminin tamamen bozulması, müfettişin motivasyonunu azaltması, kurumlara ve müfettişe duyulan güveni sarsması, okul kültürü ve iklimini bozması ve mesleğin saygınlığının yitilmesi sonuçlarını doğurabileceği ileri sürülebilir. Eğitim denetiminde yapılacak yeni bir yapılanmanın bürokratik ve siyasal etkenlerden uzak bir şekilde planlanıp uygulanmasını gerektirmektedir. Bürokratik ve siyasi müdahalelerin engellenmesi ve eğitim denetiminde şeffaflığın ve özerkleşmenin sağlanmasının gerektiği ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen diğer sonuç yapısal değişimlerin çok olması nedeniyle olumsuz değişimlere, yeterli bilimsel araştırmalara yer vermeden fazla değişikliğe gidilmesiyle denetimin etkisizleşmesine yol açtığıdır. Yapılanmada tehdit/olası sorun oluşturan bu sonuçla birlikte yapılanmaların halen devam ettiği, ideal bir denetim sisteminin bir türlü oluşturulmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu sonucun yapılanmayı zayıflattığı düşünülmektedir. Eğitim denetiminde yapılanmaların fazlalığı ve devam etmesi belirsizliğe neden olmakta, olumsuzluk yaratmaktadır. Durumun denetim ve eğitim sisteminde karışıklıkları ortaya çıkarması, yapıyı bozması, denetim ve eğitim sisteminin tümüne ilişkin alınacak kararları etkilemesi nedeniyle yapılanmayı tehdit ettiği ileri sürülebilir. Şahin ve Avan (2020) araştırmasında katılımcıların değişimlerin planlı ve kontrollü yapılmadığını, değişime ilişkin örgütsel kültür oluşturulmadığını, bozulan yapının tekrar yapılandırılmasıyla uğraşıldığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu araştırma sonucunu desteklemektedir. Değişimlerin birbirinin tekrarı olması, ünvan, görev alanları ve işleyişteki farklılıkların sık değişmesi mesleğin uygulanmasını zorlaştırdığı ve müfettişlerin etkili eğitim denetim yapılanmasının gerçekleşmediğini düşündükleri ileri sürülebilir. Diğer yandan değişim sürecinin eğitimin tüm paydaşlarının görüşleri alınmadan plansız yapıldığı, sürecin iyi yönetilemediği ve eğitim sistemi için etkin bir yapılanma başarısına ulaşamadığı ifade edilebilir.

Araştırmada ikili yapılanmanın iki ayrı yönetsel metinle aynı işi yapan iki farklı birim, iki ayrı özlük hakkı olarak yer almasının olası sorun/tehdit olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Memduhoğlu (2012), eğitim denetiminin yapısal işleyişine ilişkin sorunları incelediği araştırmasında müfettişlerin ikili yapılanmayı yanlış buldukları sonucuna ulaştığını belirtmiştir. Araştırma bulguyla örtüşmektedir. Eğitim şûraları ve bilimsel toplantılarda sıklıkla ikili yapının birleştirilmesi tavsiye kararı olarak sürekli dile getirilmiş ancak bir öneri niteliğinin ötesine geçmemiştir (Arabacı, 2010). Gündüz (2008), ilköğretim müfettişlerine yönelik yaptığı araştırmasında müfettişlerin teftiş sisteminde yenilenme yapılmasını istedikleri, tek çatı altında teftişin yerel etkilerden uzak kalması amacıyla merkezi ve bölgesel düzeyde yapılanması ve teftiş birimlerinin merkezde bakanlığa bağlanması gerektiği görüşünde olduklarını ortaya

koymuştur. Yıllarca birçok araştırmada dile getirilen ikili yapılanma yapılan sık değişimlere rağmen halen müfettişlerce tehdit oluşturan olası sorunlar içerisinde görülmektedir. Az sayıda müfettiş ise ikili yapının kaldırılması görüşünü sistemi tehdit edici olarak görmektedir. Müfettişlerin çalışma merkezleri-bölge sistemini kamu maliyeti açısından ve il özel idaresi yapılanmasıyla ters düşeceği düşüncesiyle olumlu bulmadıkları ifade edilebilir. Araştırmada ortaya çıkan eğitim denetiminin yapılanma özelliklerini oluşturan güçlü yönlerden ve fırsatlardan en iyi şekilde faydalanılarak zayıf ve olası sorun/tehditleri en aza dönüştürecek stratejik planlamanın hazırlanarak eğitim denetimi yapılanmasının yeniden düzenlenmesi gerektiği ileri sürülebilir.

Araştırmada yapılanma değişiklikleri yeni yayımlanan yönetmelikler, ünvan değişiklikleri ve birleşme ayrılma sürecinin etkileri olarak değerlendirilmiştir. Yapılanma değişikliklerinin bir boyutu olarak yeni yayımlanan Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'nin çok net ve kapsamlı olmadığı, denetlemeye dönük yöntem ve tekniklerin açıkça belirlenmediği, izleme ve değerlendirmenin bir karşılığı olmadığı ve okul gelişiminin izlenemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetmeliğin eski yönetmeliklerden farkı olmadığı, yönetmeliğin bilimsel katkı getirmediği, yönetmelikte belirtilen rehberlik denetim sürecinde yönerge gerekliliği olduğu, kalite standartlarının sağlanması ve izleme değerlendirme, öz denetime ilişkin yönetmelik maddelerinin uygulanabilir olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Güzel ve diğerlerinin (2020) denetim ve okul gelişimi ilişkisini incelediği araştırması, OFSTED'in denetimleri ile müfettişlerin yararlı geri bildirimler sunmasının öğrencilerin ulusal sınavlardaki gelişimlerini artırmasına, öğretmenlerin sınıf içi yöntem ve teknikleri, uygulamaları değiştirmesine katkı getirerek okul gelişimi üzerinde olumlu etkiler bıraktığını belirlemiştir. Araştırma bu bulguyu desteklemektedir. Eranıl (2020) ve Al Thehli'nin (2023) araştırması ise bu araştırma sonucunu desteklememektedir. Eranıl'ın (2020) araştırmasında katılımcılar öğretmen ve yöneticilerin kendi öz değerlendirmelerini yaparak bir öz denetim modelinin oluşturabileceği, denetimlerde her öğretmenin kendi branşına göre denetlenmesi ve yönetimin de yönetim uzmanları tarafından denetlenmesinin beklendiği bulgusu ortaya çıkmıştır. Yine Al Thehli (2023),

araştırmasında BAE’nde (Birleşik Arap Emirlikleri) özellikle Abu Dabi’de okul teftişlerinin öğretim ve değerlendirmeleri önemli ölçüde geliştirdiğini, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin teftiş sonuçlarının iyileştirilmesinde öz değerlendirmenin önemini vurguladıklarını, çünkü tüm paydaşların standartların kendilerinden ne beklediğinin farkına vardığını gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Alan yazında öğretmen ve yöneticilerin öz denetimiyle okulların gelişebileceği ve müfettişlerce denetimin etkili yapılmasıyla okul gelişiminin sağlanabileceği ortaya konulmaktadır. Aynı şekilde MEB tarafından yayımlanan yönetmeliğin kalite standartları getireceği, izleme, değerlendirmeyi ve okullarda öz denetimi sağlayacağı belirtilmiştir. Ancak müfettişler bu konuda olumlu düşünmemektedir.

Araştırmada müfettişlerin kalite standartlarının sağlanması, izleme değerlendirme ve öz denetime ilişkin olumsuz tutumlarının okullarda öz değerlendirme uygulanmasının bir süreç gerektirmesi, etkili bir izleme değerlendirme sisteminin olmaması ve müfettişin hazırladığı raporların takibinin yapılmaması nedenlerinden kaynaklandığı belirtilebilir. Ayrıca yapısal değişimde yaşanan olumsuzluklar sonrası getirilen yeni uygulamalara güven duymamaları ve yapılacak değişikliklerde görüşlerinin alınmaması da önemli bir etken olarak görülebilir. Denetim sisteminde yapılan değişimlerle amaca uygunluk yönünde yaşanan politika kararsızlıklarının müfettişlerde belirsizliğe yol açtığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan yönetmelikte yer alan eğitim kalite standartları, izleme ve değerlendirme ve öz değerlendirme yaklaşımlarının Millî Eğitim Bakanlığı’nın 23.10.2018 tarihinde “2023 Eğitim Vizyonu” adlı kamuoyuyla paylaştığı eylem planının “2023 Eğitim Vizyonu, teftiş sisteminin okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutunu öne çıkaracaktır.” maddesinin (MEB, 2018) yönetmeliğe yansımalarının olduğu düşünülebilir. Vizyon belgesinde MEB’in denetime yaklaşımında değerlendirme faaliyetlerini bilimsel yaklaşımla ele aldığı ve bunun oldukça olumlu bir yaklaşım olduğu belirtilebilir.

Dünyada gelişen eğitim sistemlerine bakıldığında eğilimin temelinde okulların öz değerlendirme uygulamasının olduğu anlaşılmaktadır. OECD’nin (OECD, 2015) 2015 eğitim verilerine göre son dönemlerde okul denetimlerini zorunlu hâle getiren ülke sayısında artış

olmamaktayken, okul öz değerlendirmelerinin zorunlu hale geldiğini bildiren ülke oranlarında biraz artış olduğu belirtilmektedir. İngiltere’de OFSTED’in 2019 yılında yeni bir Eğitim Denetleme erevesini (EIF) ulusal verileri inceleme ve okulun “önemli ve sürdürülebilir iyileşmesini” destekleyen verileri toplamaya çalışma amacıyla koyduğu görülmektedir (Tian, 2023). Ancak müfettişlerin nitelikli eğitim ve engin tecrübelerinin fırsata çevrilerek güncel eğitimlerle desteklendiğinde ve eğitim içerikleri güncellendiğinde, müfettiş sayıları artırıldığında, rehberlik çalışmaları etkili planlamalarla ve uygulamalarla düzenlendiğinde kalite standartlarının sağlanması, izleme değerlendirme, öz denetimi isteyerek yapacakları görüşünde oldukları ileri sürülebilir. Halen devam eden yasal yönetsel metinlerle yine eskiden olduğu gibi merkez ve taşra teşkilatı şeklindeki yapılanmaya dönüşün tamamlanmaya çalışıldığı belirtilebilir. Müfettişler kalite standartlarının sağlanması, izleme değerlendirme ve öz denetime ilişkin kavramlara ülke şartlarını ve uygulamaları göz önünde bulundurarak olumsuz yaklaşmış olsalar da MEB’in yapılanmalara devam etmesi bağlamında dünyadaki gelişime paralel olarak denetimde şeffaflığı ve hesap verilebilirliği sağlayabilmek amacıyla yasal zemin hazırlamaya çalıştığı ileri sürülebilir. MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı’nın 2022 yılında uygulamaya koyduğu proje çalışmalarından birinin “Sürdürebilir Okul Gelişimi İçin Etkili Dijital z değerlendirme Projesi’nde olduğu (Göncü, 2023), proje ile okul gelişiminde sürekli liği sağlamak ve eğitimde kaliteyi artırmak için etkili dijital öz değerlendirme modeli geliştirmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır. Çağdaş denetim yaklaşımlarının uygulanabilmesi anlamında bu alt yapının hazırlanması olumlu bir yaklaşımdır. Okullarda kalite standartlarının oluşturulması ve öz değerlendirme uygulamasıyla müfettişlerin okulları dış bir denetimle izleme ve değerlendirmeye tabi tutarak okul gelişiminin sağlanabileceği belirtilebilir. Ancak z değerlendirmenin uygulamaya geçirilmesinin müfettişler arasındaki soruşturma rehberlik yetkilerinin ayrıştırılması, müfettiş eğitimlerinin ağdaş denetleme yaklaşımlarına uygun verilerek müfettişlerin rehberlik yönüyle geliştirilmesi, okul gelişimlerini sağlamak için yönetici ve ğretmen yeterliklerinin artırılması ve müfettişlerin özlük haklarında düzenlemeler yapılarak motivasyonlarının artırılması gerektiği düşünülebilir.

Araştırmada yapılanma değişikliklerinde ünvan değişikliklerinin gerekçesiz yapıldığı, bu değişikliklerin kariyer meslek grubu olan müfettişliğin kurumsal kimliğini zedelediği, müfettişlerin çalışma motivasyonunu bozduğu ve değişikliğin asıl denetime olan olumsuz bakış açısından kaynaklandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Alan yazın bulguyu destekler niteliktedir. Alinyazın müfettişlerin büyük kısmının ünvan değişimlerine olumsuz baktıkları, ünvan değişikliklerinin müfettişte iş doyumunu ve motivasyonuna olumsuz yönde etki ettiği, işlevselliğinin olmadığı, bunlarla sağlıklı denetimin yapılamayacağı, bu değişimlerin kararsız ve plansız yapıldığı sonucuna ulaşmıştır. (Canlı & Demirtaş, 2015; Kel, 2020; Özdemir & Boydak-Özan, 2013; Ünal, 2022). Müfettiş ünvanları 2011 yılından itibaren değişimlere uğramış, taşra teşkilatında 2011 yılı öncesinde “Eğitim müfettişi”, 2011’de “İl Eğitim Denetmeni”, 2014’te “Maarif Müfettişi” isimlerini almıştır. Merkez teşkilatında ise; 2011 öncesi “Müfettiş”, 2011 yılında “Millî Eğitim Denetçisi”, 2014 yılında “Maarif Müfettişi”, 2016 yılında “Bakanlık Maarif Müfettişi” ünvanını almıştır (Durnalı & Limon, 2018). Son haliyle 3 Aralık 2021 tarih ve 31678 sayılı Resmî Gazete ‘de yayımlanan kanun hükmünde kararname ile “Bakanlık Maarif Müfettişi” ünvanı “Müfettiş” ve “Maarif Müfettişi” ünvanı “Eğitim müfettişi” olarak değiştirilmiştir (Resmî Gazete, 2021b). Müfettiş ünvanlarının son 10 yıl içinde tam dört kez değişime uğradığı ve bugünkü ünvanlar ile 2011 yılı öncesi kullanıma geri dönüldüğü anlaşılmaktadır. MEB’in, müfettiş görüşlerine başvurmadan ve çok kez aynı yanlısamaya düşerek müfettiş ünvanı ile değişikliğe gitmesi müfettişlerin kendilerine değer verilmediği ve bu durumun tamamen motivasyonlarını azalttığı ve mesleki saygınlığın azalmasına yönelik etki yaptığı ileri sürülebilir. Oysa denetimin eğitsel amaçları hedeflendiğinde ünvan farklılıkları gibi yüzeysel değişiklikler yerine etkili, planlı, nitelikli, çağdaş gelişmelere uygun denetim yapılanması için müfettiş niteliklerinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşılması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmada eğitim denetiminde yapılanma özelliklerinde müfettişlerde ikili yapının birleşmesi için çaba sarf edildiği ve bunun birleşme ile başarıldığı ancak ayrılma döneminin ise çeşitli etkilere neden olduğu ortaya çıkmıştır. Birleşme ve ayrılma sürecinin ortaya çıkardığı

etkilerin Bakanlığa sözlü sınav (mülakat) ile müfettiş alımlarının yasal metinlerle gerçekleşmediği, mülakatta geçerlik ve güvenilirliğin düşük olduğu, liyakat, bilgi ve deneyimin dikkate alınmadığı, bu durumun müfettişlerde Bakanlığa karşı güven duygusunun azalmasına, kendilerinde kırgınlığa ve motivasyonlarının azalmasına yol açtığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bakanlığa mülakatla yapılan alımların Danıştay İdare Dava Daireleri Kurulu tarafından iptal edildiği ancak Bakanlığın bu kararı uzun yıllardır uygulamadığı görüşlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Alan yazının araştırmayı desteklediği görülmektedir. Ergün ve Çelik'in (2018) müfettiş görüşlerini incelediği araştırmasında müfettişlerin mülakatla Bakanlığa atanmalarında sınavın geçerlik ve güvenilirliğinin düşük olduğu, sınavda adaletsiz bir yaklaşım uygulandığı, kadro olmasına rağmen bu kadronun 24'ünün boş bırakıldığı ve imkan olmasına rağmen atanamadıkları sonucuna ulaşmıştır. Memişoğlu ve Tabak'ın (2021) araştırmasında müfettişlerin denetim sisteminin işlevsel olmadığını ve hukuk kurallarıyla desteklenemediğini düşündükleri sonucu da bu araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir. Ayrılma döneminde mülakatla alımların hukuki boyutlarıyla sorunlara yol açtığı anlaşılmaktadır. Araştırmada müfettişlerin mülakatla alımı torpile dayalı alım olarak görmeleri, mahkeme kararlarının uygulanmamasının kendilerinde adaletsizlik duygusu yaratması ve kuruma güven duyulmamasına neden olmasından kaynaklandığı belirtilebilir.

Bakanlığa sözlü sınav (mülakat) ile müfettiş alımı sendikalarca mahkemeye verilmiştir (Eğitim İş, 2023). Bunun sonucu olarak 09.10.2017 tarihinde Danıştay İdari Dava Daireleri Kararı ile Bakanlık Maarif Müfettişi alım kılavuzunun yürütmesinin durdurulduğu, Danıştay 2.Dairesinin esastan verdiği, kılavuzun hukuka uygun olduğu yönündeki kararının temyiz edilmesi üzerine, Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu 13.12.2018 tarihli Kararı ile kılavuzun hukuka aykırı olduğuna hükmederek kararı bozduğu, bozma üzerine, Danıştay 2. Dairesi 2019/958 E. kararı ile kılavuzun iptal edildiği, davalı idarenin temyiz etmesi üzerine de; 2020/1870 Esas nolu kararı ile onama kararı ile tamamen iptal edilmiştir (Özer, 2024; Temsen, 2021;Temsen, 2023a). Ancak Bakanlıkta atamalar iptal edilmemiştir. 2021 yılında 87 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik

Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile göreve devam eden müfettişlerin görevi başmüfettiş ve müfettiş kadrolarına atanması yolu ile devam etmiştir (Balmuk, 2023; Eğitim İş, 2023). Süreçte ikili yapıya geçişte müfettişlerin yapılan alımlarla ve hukuki işlemler sonunda güven sarsılması yaşadıkları ve bunun örgüt iklimini ve müfettiş motivasyonunu etkilediği, aynı kurumda farklı birimde bulunan müfettişlerde iş barışını etkilediği ifade edilebilir. Bu sonuçların denetimde verimliliğe olumsuz etki ettiği, müfettişlerin yapılan uygulama ve en son çıkarılan yasal metinlere güvensizlik duymasının temel nedeni olduğu belirtilebilir.

Araştırmada birleşme ve ayrılma sürecinin etkilerinin en önemli sonucunun yaşanan gelişmelerin özlük hakları farklılığına, eşit statü ve mali hakların sağlanmadığına, ildeki müfettişlerin şahsa bağlı kadrolara alınmasına yol açtığıdır. Birleşme ve ayrılma sürecinde görev alanlarında eğitim müfettişlerinde inceleme, soruşturma, denetleme yetkilerinin kaldırıldığı, kadroda boşalma durumunda kadronun sona ermesi ve müfettiş sayısının azalması durumuyla karşılaşıldığı, sürecin görev değişimine ve merkez teşkilatındaki müfettişlerin branş dağılımında dengesizliğe neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Süreçte görev değişimleriyle kurum kültürünün olumsuz etkilenmesi, kuruma karşı küskünlüklerin oluşması, güven sarsılması, Bakanlık ve eğitim müfettişleri arasındaki kurumsal uyumsuzluk gibi nedenlerle çelişkili durumların ve örgüt kültürü ve ikliminin değiştiği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmayı alan yazın desteklemektedir. Alan yazında yapılan araştırmalar değişimlerde müfettişlerin en fazla eleştirdiği konunun aynı ünvanlı aynı işi yapan müfettişlerin özlük haklarındaki farklılık ve bundan dolayı da özlük hakları eksikliklerinin devam ettiği, müfettişlerin yasa çıkmadan bir gün önce soruşturma ve denetim yaparken artık yapamayacak olmalarının onları rahatsız ettiği, görev değişikliklerinin yanlılığı artıracığı, teftiş, soruşturma, rehberlik gibi faaliyetlerin 500 müfettişle merkezden etkin yapılamayacağı sonucuna ulaşıldığını göstermektedir (Bozak, 2017; Ergün & Çelik, 2017, Gül, 2017). Tonbul ve Bayülse'nin (2017) ders denetiminin kaldırılmasının müfettişlerin pasifize edilmesi, itibarsızlaştırılması, meslekten soğutulması şeklinde yorumladıkları bulgusu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Birleşme isteğiyle gösterilen çabalarla birleşmenin olması ancak

ardından yeniden merkez taşra yapısına dönülmesi sürecin görev değişikliği aracılığıyla denetimin yapısı ve müfettiş yetkilerinin daraltılması ve denetimsizlik gibi olumsuzlukları beraberinde getirdiği belirtilebilir. Araştırmada 2014 ve 2016 yılındaki birleşme ve ayrılma dönemlerinin eğitim denetiminde sistem kargaşası yaratması, sürecin çok sıkıntılı geçmesi, kurumda görev dağılımlarıyla bir dağınıklığa yol açması, denetim sisteminin gelişimine engel olması ve nitelik değişimine yol açması nedeniyle olumsuz ve verimsiz değerlendirilmektedir. Eğitim denetiminin temel sorunları içerisinde paradigma ve felsefe sorununun (Öztürk, 2023) aşamadığı, denetimin yeniden etkili uygulanabilmesi çalışmalarını geçmişin basit tekrarı yerine derinlikli bir felsefe ile niteliğe odaklanan, rehberlik yapan, yol gösteren, sürekli iyileştirme hedefli eğitim denetimine dönüşemediği (Gönülaçar, 2018) ileri sürülebilir.

Birleşme ve ayrılma sürecinin üç ayrı görev değişimine neden olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümün Bakanlık müfettişliğinden birleşmeyle gelip İlde kalan tekrar geri dönemeyen müfettişlerin “Eğitim müfettişi” adıyla İlde, ilde mevcut bulunan eğitim müfettişleri ve ilde eğitim müfettişi iken Bakanlığa sözlü sınavla alınan müfettişlerin Bakanlık müfettişi olarak Bakanlıkta göreve başladığı şeklinde olduğu belirtilebilir. Birleşme döneminde özlük haklarının eşitliği sağlayacak şekilde düzenlenmemiş olması ve ayrılma döneminde hukuki ve bilimsel ilkelerin göz ardı edilmesiyle (Özer, 2018) görev farklılıklarının denetim sisteminin hiyerarşik yapısı, işlevi, rol ve ünvanları örgüt kültür ve iklimini etkilediği (Durnalı & Limon, 2018) ileri sürülebilir. Görev değişimlerinin müfettiş sayısının azalmasının temel nedeni olduğu, bu değişimlerin her iki müfettiş yapısını da derinden etkilediği ifade edilebilir. Dönüşümlerde insan kaynağı planlamasının yapılmadığı, ortaya çıkan yeni yapıdaki karmaşanın iş barışı, denetimde verimlilik ve denetime ilişkin geleceğe bakış açıları gibi unsurları etkilediği belirtilebilir. Denetimin değişiminde amaçsız, plansız ve stratejik olmayan uygulamaların ortaya çıktığı, sürecin bu yönleriyle değişimi yönetemediği ifade edilebilir.

## Eğitim Denetiminin Uygulanmasına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Eğitim denetimi uygulamasında seçme aşamasında müfettiş adaylarının branş sayısına uygun olarak, nitelikli, tarafsız, liyakate dayalı, siyasi kaygılardan uzak şekilde seçilmesi, mülakatın etik unsurlara dikkat edilerek, nesnel şekilde yapılarak güven vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Uslu'nun (2013) eğitim müfettişlerinin seçim uygulamalarına dönük sorunlar içerisinde mülakatın objektif yapılmadığı görüşünde oldukları bulgusu araştırmayı desteklemektedir. Yapılacak nitelikli seçimin mesleğin itibarını etkileyeceğini, alım kaynağının branştan gelenlerin olması gerektiği, siyasi kaygılardan uzak olduğunda denetimin etkili yapılabileceği düşünüldüğü ifade edilebilir. Fransa'da ve İngiltere'de OFSTED'de müfettişliğe başvurabilmek için belirli bir yaş ve çalışma tecrübesi aranmaktadır. Fransa'da A sınıfı devlet memuru olma ve devlet doktora derecesine sahip olma şartı aranırken, İngiltere ve Fransa Eğitim Sistemlerinde yapılan mülakatta adayların bireysel nitelikleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bu müfettişlerin yetiştirilme süreci iki ülkede de çeşitli hizmet içi etkinlikler ve yetiştirme programları düzenlenerek sağlanmaktadır (Pehlivan, 2007). Müfettiş seçiminde liyakate dayanmadan ideolojik ve siyasi niyet gözetilerek yapılan alımların nitelik ve donanımdan yoksun seçimlere neden olduğu ve bunun müfettişlerce olumlu görülmediği düşünülebilir.

Araştırmada seçilme aşamasında müfettişlerin mesleklerine ilişkin görevde yükselme imkanının tanınmasını istedikleri ve birleşme dönemi İl Millî Eğitim Müdürlüklerine” Bakanlık Müfettişi “ünvanıyla gelip burada eğitim müfettişi olarak çalışan müfettişlerin eski görevleri olan Bakanlık müfettişliğine geçiş hakkı verilmesini istedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bakanlık müfettişliğine eğitim müfettişliğinden geçiş isteğine ilişkin alan yazında benzer bulguya rastlanmadığı görülmüştür. Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin bu araştırmanın veri toplanması aşamasında 11 Nisan 2023 tarihinde yayımlanmasıyla yönetmelikteki 40. Madde ile geçiş hakkı elde edileceği beklentisi olduğu ileri sürülebilir. Müfettişlerin bu beklentisinin değişimler sonrası örgüt iklimi değişikliğinin bir yansıması olarak düşünülebilir. Müfettişlerin meslekte yükselme imkanı Eğitim Müfettişliği Yönetmeliğine göre incelendiğinde kıdem ve görevde

yükselmeye ilişkin bir madde olmadığı görülmektedir. Ancak Bakanlık müfettişleri için 11 Nisan 2023 tarihli Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin 41. Maddesinde kıdem konusunda müfettiş ve müfettiş yardımcılarının yönetim, çalışma ve yetiştirmelerinde mesleki kıdem dikkate alındığı yer almaktadır (Resmî Gazete, 2023). Kıdem esasında başmüfettişlerin müfettişlerden kıdemli olduğu belirtilen yönetmelik dışında eğitim müfettişliğinde kıdem uygulamasının yer almadığı anlaşılmaktadır. Bakanlık müfettişliğine geçiş hakkı tanınması isteğinin başka bir nedeni olarak kariyerde ilerleme olduğu diğer yandan birleşme döneminde Bakanlık müfettişliğinden İle geçen ve ayrılma döneminde mülakatla alımlarda Bakanlığa geçemeyip İde kalan Bakanlık müfettişlerinin geçiş hakkı istemelerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Araştırmada seçme ile ilgili bir diğer sonuç seçilme kriterlerinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünden alımların olması gerekliliği, Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisans bölümlerinin eğitim denetimine önemli katkı sağlayan, yetişenlerin niteliğinin yüksek ve verimli olduğu bölümler olarak görüldüğü ancak bu bölümlerin kapatılmış olmasının büyük bir eksiklik olarak düşünüldüğü, niteliğin sağlanması için bu bölümlerin yüksek lisans ve doktora mezunlarından alımlar yapılması gerektiğidir. 1982 yılından sonra ilköğretim müfettişi yetiştirmek amacıyla "Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Programları" açılmıştır (Başar, 2000, s. 119-120). Ancak müfettiş seçiminde 1999 yılındaki yönetmelikte alımlarla Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, lisans ya da lisansüstü program mezunu başvuru imkanı verilirken, sonraki yıllarda yönetmeliklerde bu şartın kaldırıldığı görülmektedir (Erkılıç & Dilbaz, 2015). Ekinci (2009) eğitim müfettiş yardımcılarının Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü yüksek lisans mezunu olanlar arasından seçilmesini istediklerini belirtmiştir. Bu bulgu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. İnsan kaynakları yetiştirilmesi açısından Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü ve lisansüstü eğitim görmüş adayların alınmasının nitelik ve verimlilikle ilişkilendirilmiş olduğu belirtilebilir. Kendi imkanlarıyla hazır bir şekilde yetişmiş adayın tercihte ayrıcalıklı olmaması müfettiş yetiştirilmesi açısından da yeni bir maliyet yaratacaktır. Denetim faaliyetlerinde alana hakimiyet bakımından denetimin kalitesine doğrudan katkı sağlayacağı bilinen bu alımların kaldırılmış olmasının eğitim sistemine zararı olduğu ileri sürülebilir. MEB'in

müfettişliğe alımda bu bölüm mezunlarına öncelik tanınmasının uygulama akademisi uyumsuzluğunu da ortadan kaldıracığı belirtilebilir. Müfettiş seçimlerinin kamu kaynaklarının etkin değerlendirilmesi gözetilerek düzenlenmesi gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmada Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile müfettiş seçme şartında getirilen yaş sınırlaması ile belirlenen sürenin nitelikli alıma ve verimli çalışmaya olumsuz etkisi olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde yapılanmanın yeni yayımlanan yönetmeliklerle devam ettiği ve 35 yaş sınırının getirildiği, dolayısıyla alan yazında buna ilişkin çok az sayıda araştırma bulgusuna rastlandığı anlaşılmaktadır. Durmaz ve diğerlerinin (2023) Diyarbakır ilindeki öğretmen ve eğitim müfettişi görüşlerini incelediği araştırması katılımcıların tamamına yakınının yaş şartının adil olmadığını, yaş şartının kaldırılması gerektiği görüşleri ile alan yazın araştırmayı desteklemektedir. Araştırma bu araştırmalardan farklı olarak yalnızca müfettişlerle sınırlandırılmış olduğu için Bakanlık ve eğitim müfettişleri görüşlerine yer verilmiş, araştırma sonucunda müfettiş görüşlerine göre de yaş sınırlaması olumsuz bulunmuştur.

01 Mart 2022 tarihinde çıkarılan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile yazılıya katılacaklarda aranan şartlarda öğretmenlikte sekiz yıl ve 35 yaşını doldurmamış olmak şartı aranmıştır (Resmî Gazete, 2022). Müfettiş yardımcılığına seçimde 2014 yılındaki yönetmeliklerden önce yaş sınırı 40 olarak belirtilirken 2014 yılındaki seçme yönetmeliğinde 35 yaş ve 8 yıl görev yapma şartı getirildiği görülmektedir (Erkılıç & Dilbaz, 2015). Ekinci'nin (2009) araştırmasında müfettiş yardımcılarının seçilme yaşının 40 yaştan 45 yaş sınırına getirilmesini istedikleri belirtilmektedir. Öğretmenlikte sekiz yıl ve 35 yaş şartının yine 2014 yılı öncesindeki uygulamaya getirildiği görülmektedir. Bu görüşe yönelik kamuoyunda da olumsuz tepkiler verildiği görülmüştür. Yönetmeliğin 35 yaş ve sekiz yıl kıdeminin iptaline ilişkin Eğitim İş (2022), Eğitim Sen (2022), AES (Anadolu Eğitim Sendikası) (AES,2022), Eğitimin Gücü Sen (2022), EYEDDER'in (Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği) (2022) dava açtığı görülmektedir. Yönetmelikte belirtilen yaş sınırının, müfettişliğe başvuru sayısını azaltacağı düşüncesi ile müfettişler tarafından olumlu bulunmadığı ileri sürülebilir. Getirilen yaş

sınırlamasının yeterli bilgi ve birikime sahip meslekteki genç öğretmen adayların müfettişliğe katılması ve verimliliğe destek olması önünde engel olduğu belirtilebilir.

Araştırmada eğitim denetiminin uygulanmasında diğer önemli bir sonuç müfettiş yetiştirilmesidir. Yetiştirmede kurumsal kültürün tanınması amaçlı iş başında ve usta çırak ilişkisi şeklinde yetiştirilmenin önemli bulunduğu, seçilme yoluyla alımdan sonra her iki müfettişlik için nitelikli yetiştirme eğitiminin ve kurum kültürünün verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Müfettiş yetiştirilmesinde, müfettişlerin yetiştirme önerilerinin yüksek lisans eğitimi, eğitim ortamında uzun süreli ve etkileşimli gözlem, kıdemli müfettiş eşliğinde eğitimle birlikte eğitim yönetimi ve denetimi alanından bir akademisyen desteğiyle eğitim, yurt dışı gözlemler yapılması amacıyla yurt dışı gezileri olması şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünal ve Kantar'ın (2011) müfettiş yardımcılarının görüşlerini incelediği araştırmasında seçilen müfettiş yardımcılarının onlardan beklenen göreve uygun yetiştirilmedikleri sonucuna ulaşılması araştırmayı destekler niteliktedir. Gökçe'nin (2009) "İlköğretim Müfettişlerinin Takım Rollerini" araştırdığı araştırmasında müfettişlerin yer aldıkları eğitim takımının etkili bir üyesi olmadıkları, müfettişlerin yürütücü-uygulayıcı rolünü benimseyenlerin, mükemmeliyetçi-iş bitirici ve yaratıcı-yenilikçi rollerini benimseyenlerden fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla sonuç müfettişlerin seçme ve yetiştirilme ölçütleri ve yetiştirme programlarının etkili yapılmamasından kaynaklı sonucuyla araştırmayı desteklemektedir. Gündüz (2008) araştırmasında ise Avrupa Birliği ülkeleri ile kıyaslandığında yenilenme yapılması gereken alanlardan birinin hizmet içi eğitimler olduğunu, müfettişlere yönelik sistemli ve düzenli olarak ve hizmet içi eğitim verilmesi, müfettişlerin mesleki bilgi, görgü, uzmanlıklarının gelişimi için yurt dışına gönderilmesi konularında yenilenme ihtiyacı bulunduğunu ortaya koymaktadır. Gündüz'ün (2008) araştırması, bu araştırmanın müfettişlerin eğitim ihtiyacı ve yetiştirmede eğitim önerileri sonucunu desteklemektedir. Müfettiş yardımcılarının rehberlik ve denetim odaklı yetiştirilmesi eğitim sisteminin gelişimi ve mesleğe olan güvenin sağlanması nedeniyle önemli olduğu ifade edilebilir. Müfettişlerin yetiştirmede niteliği ön planda buldukları hem mesleki rehberlik hem de akademik destekle eğitilerek bilimselliği esas aldığı, eşdeğer

uygulamaların da dünya ülkelerinde görülerek mesleğe katkı getirmesi şeklinde örgüt kültürünü geliştirici bütüncül yetiştirmeyi önemsedikleri söylenebilir. Teftiş Kurulu Yönetmeliğinin yayımlanmasıyla (Resmî Gazete, 2023) Bakanlık müfettişliğinde yetiştirme aşamasına ilişkin olarak yönetmeliğin 26. Maddesinde iki yıllık süre sonunda görev alanına ilişkin tez hazırlayıp bir yıl içinde sunduktan sonra yetiştirme eğitimini tamamlamış olma şartı aranmaktadır. Geçmiş yıllardan farklı olarak getirilen bu uygulamanın Bakanlık müfettişliği yetiştirme faaliyetlerinde niteliğin artırılmaya çalışıldığı söylenebilir. Müfettişlerin uygulamada vurguyla belirttiği ülkemizde eğitim denetimi alanında daha nitelikli müfettiş seçilme ve yetiştirilme süreçlerinin uygulanması ve niteliğin artırılması isteğinde oldukları söylenebilir.

Araştırmada denetimin uygulanmasında, atama ve yer değiştirmede yer değiştirme (rotasyon) uygulamasının olumlu bulunduğu, ancak büyük şehirlerde rotasyonun uygulanmaması istendiği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın müfettişlerin aynı ilde uzun yıllar çalışmasının denetleyen ve denetici arasındaki ilişkilerin informal ilişkilere neden olmasına, nesnelliğin yitirilmesine, müfettişin görev yapmasına engel olduğu ve yer değiştirme gerekliliği sonuçları ile araştırmayı desteklemektedir (Kocabaş & Yirci, 2011; Söbü, 2005). Ancak alan yazından farklı olarak araştırmada müfettişlerin İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyükşehirlerde rotasyon uygulanmamasını istedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Rotasyonun büyük şehirlerde yaşam koşulları etkisiyle istenilmediği ve büyükşehirlerin dışındaki yerlerde görev yapılan bölgenin koşullarına göre özlük haklarında iyileştirmeye daha kolay yapılabileceğini düşündükleri belirtilebilir.

Araştırmada müfettişlerin rehberlik ve denetim faaliyetlerinde eğitimin ekonomik yapılanması, bölgesel koşullar, öğretim düzeyi, okulların çeşitliliği ve iş yükü gibi etkenlerin rollerine olan etkisini durumsallığa göre çözümledikleri ortaya çıkmıştır. Eğitimin niteliğini okulların fiziki imkanları ve finansal yetersizlikleri, bölgeler arası farklılıklar ve yetersizlikler etkilemektedir (Eranıl, 2021). Eğitimde müfettiş rollerini görev, çevre ve birey gibi kaynakların etkilediği düşünüldüğünde iş tanımı, yetki, sorumluluk, görevin yapılma şekli ve müfettiş yeterlikleri bütünlük olarak denetim davranışı gerçekleşir (Ünal & Üzüm, 2014). Etkili denetim,

bilgi birikimi, iletişim becerileri, teknik becerilerin bir arada kullanılmasıyla gerçekleşir (Glickman vd., 2014). Bu nedenle müfettişlerin rollerini değişen durumlara göre bu bütünlükte gerçekleştirdikleri belirtilebilir.

Araştırmada rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerinde müfettiş rollerine yönelik iş yükü fazlalığının olduğu, denetimin tam olarak yapılamadığı, iş yükü fazlalığının rehberlik ve değerlendirme ile soruşturma faaliyetlerinde niteliğin düşmesine neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim denetiminin uygulanmasında kurumsal denetimlerde zaman yetersizliğinin ve kurumun fiziksel yapısı ile kurum sayısının çok ve fazla çeşitte olmasının uygulamada zorluğa yol açtığı, rehberlik ve denetime zaman ayıramamasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Denetim ve rehberlik uygulamalarına ilişkin müfettiş sorunlarını ortaya koyan Kazak ve Öztürk (2023), müfettişlerin inceleme ve soruşturma görevlerini yaparken iş yoğunluğu ve görev tanımında olmayan işlerin de kendilerine verildiği, Özmen ve Şahin (2010) ise müfettişlerin görev alanlarının fazla ve iş yüklerinin çok olmasının soruşturmaya yeterli zaman ayıramamasına yol açtığını ortaya koymaktadırlar. Söbü (2005) eğitim müfettişlerinin kurumlarda disiplin amirlerince rahatlıkla yapılabilecek inceleme soruşturma görevlerinin kendilerine yaptırıldığı sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın kurum denetimlerinin inceleme ve soruşturmasıyla iş yükünü arttırdığı, bunun zaman sıkıntısına yol açtığı ve sorun yarattığını ortaya koymakta ve araştırma sonucunu desteklemektedir. Birçok ülkedeki deneticinin iş tanımlarına bakıldığında çok fazla sorumluluk, görevde dağınıklık, temel görev dışındaki işlerin eklenmesi, tüm bunlardan kaynaklı rol çatışması gibi temel sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Gündüz & Göker, 2014). Araştırma sonucuna göre iş yükünün müfettiş sayısının azlığı, okul çeşitliliği ve kurum sayısının fazlalığı, sürenin kısıtlı olması ve inceleme soruşturma sayısının çok olmasından dolayı arttığı belirtilebilir. İnceleme soruşturma sayısının fazlaşmasının nedeni ise sendikal gücün artmasıyla kurumlarda iç çatışmaların yoğunlaşması ve şikâyet kültüründeki artışa bağlanmaktadır. Yine kurum denetimlerinde özel eğitim kurumları, özel özel eğitim kurumları, ihaleler, okul aile birlikleri ve özel kurslar gibi kurum denetimi işlemlerinin zorlayıcı konu alanları olduğu belirtilebilir. İş yükünün fazla olması,

giderek artması ve kurumsal denetimlerde zaman yetersizliğinin müfettiş görevlerine yeniden eklenen rehberlik ve denetleme faaliyetlerinin yürütülememesine sebep olacağı, denetimde nitelik sorunu yaratacağı ve eğitimin kalitesinin düşürülmesine neden olacağı ileri sürülebilir. Müfettişlerin görev tanımlarının netleştirilmesi, rehberlik ve denetim görevinin inceleme ve soruşturma görevinden ayrılması, müfettiş sayısının çoğaltılması, hizmet içi eğitim faaliyetleri ile sürekli eğitim ve gelişim imkanlarının tanınmasının iş yükünün azaltılmasına fayda getirebileceği ileri sürülebilir.

Araştırmada rehberlik ve denetim faaliyetlerinde müfettişlerin öğretmene rehberlik yapma, onların mesleki körlüğünü engelleme, mesleki yeterliliğine destek olma amaçlarıyla sınıfın gözlemlenmesiyle rehberlik yapması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ders denetimlerinin gerekliliği aynı zamanda iyi örneklerin tüm ülkeye yayılmasıyla eğitimin gelişimine katkı getirmesi açısından da önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Köse (2017) öğretmen, okul yöneticisi ve müfettişlerin görüşlerini incelediği araştırmasında ders denetiminin özellikle öğretmen performansını ortaya çıkarma işlevi açısından gerekli olduğunu, örgütsel açıdan ise kurumların etkili yönetimi, eğitim-öğretim eksikliği ve yanlışların tespiti, eğitimsel amaçlara ulaşma düzeyini görmeyi sağladığını düşündüklerini ortaya koymuştur. Araştırmanın bu yönüyle desteklendiği görülmektedir. Araştırma bulgusundan farklı olarak Çetin (2020) akademisyen, müfettiş, öğretmen ve okul yöneticisinin katıldığı araştırmasında denetim ve rehberlik faaliyetlerinin yapılmasında müfettişlerin bulunması gerektiğini ancak müfettiş, okul müdürü, zümre öğretmenleri vb. daha fazla paydaşın sürece katılması gerektiği bulgusuna ulaşmıştır. Çetin'in (2020) araştırması çoklu denetim modellerinin uygulanmasının istendiğine dönük bir sonuçtur. Araştırmada bundan farklı olarak denetlemeye sıcak bakmayan ancak ihtiyaç temelinde sınıfta rehberliğe olumlu bakan müfettiş görüşleri olduğu da ortaya çıkmıştır. Alan yazında araştırmanın bu sonucunu destekler nitelikte araştırmalar bulunmaktadır. Kılıç ve diğerleri (2013) müfettiş görüşlerini incelediği araştırmasında denetimin rehberlik etkinliklerini olumsuz etkilediğini, denetim esnasında olumsuzluk yaşamamak için rehberlik sırasında soru sorulamadığını, bu nedenle rehberlik ve denetimin tam olarak yerine

getirilemediği sonucuna ulaşmıştır. Güzel ve diğerleri (2020) ise araştırmasında İngiltere’de denetimi yapılacak okul, okul kalitesi ile önceki denetim bulgularına göre seçilirken, başarılı okullar daha az, başarısız görülen risk grubundaki okulların ise daha yoğun denetlendiği sonucunu ortaya koymaktadırlar. Araştırmada ortaya çıkan bu sonucun müfettişlerin sınıfa girmesinin denetimin rehberlik amacını etkisiz hâle getirmesi, sistemin bütünsel değerlendirilmesi gerekliliği, öğretmenin bilişim alanındaki gelişiminin müfettişten önde olması, sınıflardan yalnızca veriler alınarak da eğitim değerlendirilmesi yapılabileceği ve öz değerlendirmenin işlevsel kılınması gerekliliği görüşlerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Ders denetimlerinin 2014 yılında kaldırılmasıyla birlikte müfettişlerin alan uzmanı olarak öğretmene rehberlik ve denetim faaliyetlerinden uzak tutulmalarına neden olmuştur. Ders denetimlerinin yapılmaması sadece okul müdürlerine bu görevin verilmesi denetimde ülke genelinde standart sağlanamamasına ve uygulamada karmaşaya yol açtığı ileri sürülebilir.

Araştırmada hem niteliğin hem de etkililiğin artırılması için müfettişlerde branşlaşmanın gerekli olduğu, müfettişin alanında uzman olması gerektiği, müfettişliğe eğitim alanı dışından iktisat, işletme, hukuk vb. alanlarının alımını da gerekli buldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Alan yazın denetimde uzmanlaşmanın gerekli bulunduğunu ortaya koymakta, araştırmayı destekler nitelik taşımaktadır. Kel (2020) araştırmasında müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmenden oluşan katılımcıların denetimde uzmanlaşma sayesinde denetimin etkili olacağı görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Köse (2017) araştırmasında deneticinin alana hakimiyeti, iletişim becerileri, denetimin bir disiplin alanı olması, öğretmenlik meslek bilgisine sahip olma zorunluluğundan dolayı, Can ve Gündüz (2017) ise öğretmenlerin denetimin güvenilirliği, liyakatin, eğitimde kalitenin ve öğretmenlerin gelişiminin sağlanması, denetleyenlerin bilgi birikiminden faydalanabilmesi için denetimin uzmanlık gerektirdiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada ve alan yazında uzmanlaşmanın gerekli görülmesi müfettişin öğretmeni geliştirebilmesi ve yeterliliğin tespiti açısından önemli bulunduğu belirtilebilir. Ancak araştırmada az sayıda görüşün ise müfettişin yönetim ya da denetim bilimi anlamında donanımlı olmasının ve nitelik olarak yetkin olmasının yeterli görülmesi nedeniyle

branşlaşmayı gerekli bulmadığı ortaya çıkmıştır. Müfettiş sayısı azlığı ve branş dağılımında dengesizlikle birlikte atamaya esas alınan öğretmenlik branş/dal alanının çok sayıda olduğu düşünüldüğünde her branşa uygun rehberlik ve denetimin insan kaynakları yetersizliğinden yapılamayacağı ileri sürülebilir. Müfettişlerin uzmanlık gelişiminin mesleği seçme, yetiştirme ve hizmet içi eğitimlerle sağlanması gerektiği belirtilebilir. Zira müfettişler bu araştırmada yapılanmanın en zayıf yönünün müfettiş eğitimleri olduğu, uygulamada ise müfettişlerin iyi bir seçimle, nitelikli olan adaylardan seçilmesi ve çok iyi yetiştirilmesi gerektiği görüşünü bildirmişlerdir. Dolayısıyla uzmanlaşmanın sağlanabilmesi, müfettişliği nitelikli adayların tercih etmesinin sağlanması, müfettişlerin bilgi beceri ve branş alanında iyi bir donanımla yetiştirilmelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bunun için araştırmada müfettişlerin önerdiği hizmet içi eğitimlerle, yurt dışı gezileri ile uygulamaların yerinde görülmesi gibi yöntemlerle geliştirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Müfettişlerin iktisat, işletme, hukuk vb. bölümlerinden alımı farklı kurumların denetlenmesi, döner sermaye, mali konular vb. eğitim alanı dışında olan bu görevler için kendilerini yeterli görmedikleri ve soruşturma görevinin eğitim alanı dışında branşlar tarafından yapılmasını istedikleri belirtilebilir. Alan yazında öğretmenlik alanı dışından alımlara olumlu bakılmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda alan yazın araştırmayı desteklememektedir. Durmaz ve diğerlerinin (2023) Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğine ilişkin müfettiş ve öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında, katılımcıların öğretmen olmayan, hukuk, iktisat, muhasebe vb. alan mezunlarının müfettiş olması yolunun açılmış olmasını sakıncalı buldukları sonucuna ulaşmıştır. Yapılanmada olası sorun/tehdit olarak ortaya çıkan rehberlik ve soruşturma rollerinin birbiriyle uyumsuz olması, iş yükünün soruşturma sayısı fazlalığından kaynaklandığı sonuçları dikkate alındığında müfettişlerin yalnızca rehberlik ve denetim odaklı görev alma isteğinde olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada denetim uygulamalarında yaşanan en büyük güçlüğün denetime ve müfettişe yönelik olumsuz algının denetimde rehberliğe açık olmama, bir direnme gösterme, soruna çözüm bulma anlayışı yerine denetimi sorunsuz atlatma mantığında olmaya neden olduğu sonucudur. Araştırma sonucunu destekleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

Memişoğlu ve Tabak'ın (2021) Bakanlık müfettişleriyle yaptığı araştırması denetimde en çok denetlenenden kaynaklanan sorunlar yaşandığı, denetime ön yargı ile yaklaşıldığı, denetimden kaygı duyulduğu, denetlenenlerin denetim sonucunda karşılaşacağı yaptırımlardan çekinilmediği sonucu, Şahin'in (2017) eğitim müfettişlerine yönelik araştırmasında ise etkin rehberliğin önündeki engellerin müfettişlere göre denetlenenin değişime kapalı olması, yenilikleri izlememesinden kaynaklandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konuda Ünal ve Özasan'ın (2017) araştırması okul yöneticilerinin müfettişi etkileyebilmek için "müfettişi hoş tutma", "müfettişle ortak noktalar üzerinden yakınlık kurma-yaranma", "kendi başarılarını sergileme-mantığıyla ikna-imaj yönetimi", "gücünü hissettirme" gibi taktikleri kullandıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmada ve alan yazında belirtildiği gibi olumsuz algının psikolojik ve iletişimsel engelden kaynaklandığı söylenebilir. Göksoy ve Aslanargun (2014) araştırmasında müfettişlikte iletişim ve liderlik becerilerinin önemli olduğunu, müfettişlerin bilgi ve yeterliklerinden çok insan ilişkilerine ilişkin yeteneklerin onları başarıya götürdüğünü ortaya koymuştur. Eğitimde değişim için denetim önemlidir ancak değişime karşı direnç gösterilmesi de önemli hale gelmektedir (Harris, 1963, s. 56). Eğitim faaliyetlerinde yol gösterici ve geliştirici rolü olan müfettişler, farklı güçleri, birey ve grup çalışmalarını, imkan doğrultusunda ortak amaca yöneltir (Aydın, 2000, s. 73). Bu nedenle müfettişlerin bu önemli rolü denetlenenlerle karşılıklı etkileşim sürecinde bulunmalarını gerektirir. Müfettişlerin belirli davranışları bilinçli kullanma becerisi denetlenen için verimli bir öğrenme ortamı oluşturması bakımından büyük önem taşır. Etkili iletişimde müfettiş, güven, saygı, ilgi, destek ortamını dikkatli şekilde sürdürmeli ve bunları desteklemelidir (Caspi & Reid, 2002). Etkin denetimde okul gelişimlerinin sağlanması müfettişlerle birlikte öğretmenlerin de öğretim lideri olarak iş birliği yapmasını gerektirir. Bu iş birliği içerisinde öğretmenler denetimin kültürel görevleri için mesleki gelişime katılmalı, müfettişler ise toplum liderlerine dönüşerek, öğretmenlere eş güdüm ve manevi desteği sağlamalıdır (Glickman vd., 2014, s. 10).

Müfettiş görüşlerine göre uygulamada düzenlenen raporlarda standartların belirlenmemesinin ve geliştirilmiş denetleme araçlarının kullanılmamasının etkin rehberlik ve

denetim yapılmasını engelleyeceği sonucu ortaya çıkmıştır. Ünal ve Kantar (2011), araştırmasında ilköğretim denetçi yardımcılarının yazdıkları raporların işlevsiz olduğu görüşünde olduklarını belirtmektedir. Göksoy ve Yenipınar (2012) ise İstanbul ilinde müfettiş görüşlerini incelediği araştırmasında teftiş ve soruşturma raporlarının bağlayıcı özellik taşımasını motivasyonlarını etkileyici bir neden olarak gördüklerini belirtmiştir. Alan yazın araştırmayla benzerlik göstermektedir. Kullanılan rapor içeriği ve uygulamasına ilişkin ise farklı uygulamalar olduğu belirtilebilir. Toprakçı ve Yüce (2021) Uluslararası Denetim Kurulları Örgütü'ne üye olan Avusturya, Estonya, Finlandiya, Almanya, İsveç vb. ülkelerde eğitim denetiminde puanlama yerine ölçek kullanıldığını, denetimde etik ve objektifliği sağlayıcılık bakımından olumlu görüldüğünü, aynı zamanda raporların kullanımı için yayınlanmasına önem verildiğini belirtmektedir. Türkiye'de Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinin yayımlanmasıyla yönetmeliğin 70. Maddesinde raporların düzenlenmesine yönelik eğitim denetiminde rehberlik, denetim, inceleme, soruşturma vb. ait raporların Bakanlıkça hazırlanan standartlara uygun düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir (Resmî Gazete, 2022). Avrupa'da okul değerlendirmesinde okulun dış denetiminden sorumlu müfettişler değerlendirmeleri iyi bir okulu tanımlayan standartları, yapılandırmış ve tek bir tip şekilde belirleyen merkezi olarak belirlenmiş bir çerçeveye göre yapmaktadır (Eurydice, 2015). Dünyada OFSTED örneğinde olduğu gibi hazırlanan raporların sonucunda denetim sonuçlarının tüm paydaşlarla paylaşılmasının hesap verilebilirliği ve şeffaflığı getirdiği görülmektedir (Güzel vd., 2020). Denetim sistemlerinin yürütülmesi ve yönetilmesinde önemli yer tutan raporlar, okul performanslarının anlaşılmasında geri bildirim sağlayarak, şeffaflık ve açıklık ilkesi doğrultusunda paydaşlar arasında paylaşılmasını sağlar (Gündüz & Göker, 2014). Denetim uygulamalarında Bakanlık müfettişi ve eğitim müfettişlerinin yaptığı denetim faaliyetlerinde ortak birlikteliğin sağlanması kurumsal gelişim için önem arz ettiği ifade edilebilir. Bu nedenle uygulama birliği için raporlarda düzenlemeye gidilmesi gerektiği, rehberlik ve denetim ile inceleme soruşturma bulgularının ortaya koyulması ve hatta yayımlanabilmesi için düzenlemenin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmada müfettişlerin eğitim denetimi uygulamasında mevzuat desteği ve planlama ile sorunları aşmaya çalıştığı sonucu da ortaya çıkmıştır. Bulguyu Kayıkçı'nın (2004) Eğitim müfettişlerinin işlerinin kendilerine buldukları çevrede saygınlık kazandırmasının yüksek seviyede doyum sağladığı bulgusu ile Canlı ve Demirtaş'ın (2015) eğitim müfettişlerinin mesleği tercih etmedeki beklentilerinin saygın bir konumda ve rol modeli olmak olduğu bulgusu desteklemektedir. Eğitim denetiminde müfettişin eylem, zaman ve plan uygulamasında etkili tutması denetimde kolaylık getirmektedir (Başar, 2000). Ancak müfettişlerin bu görüşlerinin mesleki saygınlık ve rol modeli olma yaklaşımıyla bağlantılı olduğu düşünülebilir.

### **Eğitim Denetiminin Gelecek Yönelimine Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Araştırmada müfettişlerin eğitim denetiminin geleceğine yönelik olarak eğitim, öğretim ve kurum denetimi ile ilgili görüşlerinde çeşitli model önerilerinde buldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmada gelecek yönelimine ilişkin en çok ikili yapı modelinin önerildiği, mevcut yapılanmanın devam etmesinin istendiği ortaya çıkmaktadır. İkili yapı modeli ile merkez teşkilatın yapıyı koordine eden ve insan kaynaklarının gelişimi hedefinde politika belirleyici, taşra teşkilatının ise merkez yapıya göre hızlı, etkili ve verimli çalışmasını sağlayarak denetim sistemini güçlendirdiğinin düşünüldüğü ileri sürülebilir. Alan yazında ikili yapının sistemin bütünleşmesini engelleyici olmasına yol açtığı, eş güdümün sağlanamadığı, görev çatışmasına yol açtığı ve tüm bu nedenlerle tekli yapıya geçilmesi gerekliliği olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Kayıkçı, 2004; Memduhoğlu, 2012). Alan yazın araştırmayı desteklememektedir. Alan yazında denetimde mevcut ikili yapının müfettişlerin statü belirsizliği, mali hakların yetersizliği, hiyerarşik durum gibi sorunlarının olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Arabacı & Akar, 2010; Öztürk, 2014; Şahin vd., 2011). Alan yazın bu yönüyle araştırmayı desteklemektedir. Araştırma sonucunda ikili yapının devam etmesi istenilmekle birlikte müfettişlerin mevcut ikili yapı içerisinde yapının etkili çalışmasının önünde engeller olduğu ve buna yönelik iyileştirmeler yapılması gerektiğini düşündükleri, ikili yapılanmanın sorunları olduğunun kabul edildiği ifade edilebilir. Bakanlık müfettişlerinin eğitim müfettişlerinin özlük haklarındaki kaybı, müfettiş sayısı yetersizliği, müfettiş fonksiyonu, rol, görev tanımlarındaki

sorunları fark ettikleri ve bunun için düzeltmelerin yapılmasını istedikleri belirtilebilir. Alan yazında benzer modelin Çetin'in (2020) araştırmasında öneri olarak sunduğu görülmektedir. Çetin (2020) araştırmasında denetim alt sisteminin analizini yaparak bir model önerisinde bulunmuştur. Akademisyen, maarif müfettişi, okul müdürü ve öğretmenlerden oluşan katılımcılara uygulanan model envanteri sonucunda yapıda Teftiş Kurulu Başkanlığı altında merkezde Rehberlik ve Denetim, İnceleme ve Soruşturma iki ayrı birim, yerelde ise yine aynı birimlerin yer aldığı yapı modeli önermiştir. Rehberlik ve Denetim birimi merkezde strateji oluşturma ve faaliyetleri koordine etme, yerelde ise denetmen, okul müdürü, zümre başkanları aracılığıyla rehberlik faaliyetlerini toplama ve birleştirme görevini yerine getireceği belirlenmiştir. İnceleme ve Soruşturma birimleri merkezde mevzuata uygunluğu sağlarken yerelde faaliyetleri koordine etme görevi ile belirlenmiştir. Geniş katılımcı görüşleriyle önerilen modelin ikili yapı şeklinde ancak hesap verilebilirlik bağlamında yalnızca okul gelişimi ile denetim anlayışı yerine birbirini etkileyen yapılar olarak okul, bölge, ilçe, il ve Bakanlık düzeyinde belli aralıklarla denetim yapılması ve aksayan yönlere çözüm bulunması şeklinde oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmada ise ikili yapının özlük haklarının geliştirilmesi ve müfettiş sayısının artırılması, müfettişlerin fonksiyon, rol, görevleri ve görev tanımlarının aynı olması durumunda bu sistemin en kullanışlı olarak görülmesinden dolayı uygun bulunduğu belirtilebilir. Diğer yandan eğitim denetiminde son dönemlerde tüm değişimlerle yaşanan tecrübelerin örgütsel kültür ve iklim olumsuz yansımalarının olması ve mesleğin saygınlığının azalması, mesleğin tercih edilmemesi ve kuruma güven duyulmamasından kaynaklı olarak yapıda daha fazla değişiklik istenmediği ileri sürülebilir. İkili yapıya olumlu bakılmasının bir diğer nedeni olarak tekli yapının yerelleşmeye yol açacağı, yerelleşmenin mevcut kamu yönetim düzeniyle uyumlu olmaması ve ülke bütünlüğünü tehlikeye sokması kaygısının yaşanmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından birinin denetimde geleceğe yönelimde bilimsel veriler dikkate alınarak sendika vb. siyasi ve ideolojik etkenlerden uzak, liyakat esaslı olacak şekilde ülkemize özgü denetim modeli oluşturulmasının istendiğidir. Alan yazında gelişmiş

ülkelerin denetim sistemlerine ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur (Çetin & Konan, 2020; Çiçek Sağlam & Aydoğmuş, 2016; Demirkasımoğlu, 2011; Erkan & Seda, 2014; Öztürk, 2023; Telci, 2011; Toprakçı & Yüce, 2021). A.B.D., Japonya, İran, Rusya, Güney Afrika Cumhuriyeti gibi ülkelerde deneticilerin sistemi bütün yönleriyle değerlendirmesi ve geliştirmesi, soruşturma görevi olmadan rehberlik ve denetimi odak aldıkları, ABD'de denetimin eyalet denetçileri, okul bölgesi ve okul denetçileri şeklinde üç temel birim ile gerçekleştirildiği, okul bölgesi denetçilerinin program geliştirme ve öğretime destek olma görevlerini yerine getirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Avrupa'da ise Uluslararası Denetim Kurulları Örgütüne üye 18 ülkede merkezi yapılanma görülürken sadece yedi ülkede (Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Almanya, Norveç, Slovakya ve İsveç'te) bölgesel yapılanma bulunduğu ortaya çıkmıştır. İngiltere, Fransa, Almanya ve İspanya'da ise eğitim denetiminde hem merkezîyetçi hem de yerel yapılanma olduğu, bu ülkelerde sadece okullara yoğun rehberlik yapıldığı, yerel yönetimlerin denetimde etkin bulunduğu ve denetim görevinin iç ve dış denetim şeklinde yapıldığı; İngiltere, Almanya, Finlandiya'da daha çok okulların özerkliği temeline dayanmakta iken Fransa'da ise merkezi yönetimin denetime etkisinin yoğun olduğu anlaşılmaktadır. Alan yazının denetim sisteminin ülkelerin yönetim biçimleriyle uyumlu olarak şekillendiği, merkezi ve yerel yapılanma ile gelişmişlik düzeylerinin denetim sistemi ve eğitim sisteminin başarısını etkilediği, denetimin özerk yapıldığı, rehberlik ve denetimin soruşturma boyutundan ayrıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Uluslararası sınavlarda başarılı olan ülkelerde de ülkeye özgü etkin denetim sisteminin ülkeleri başarıya ulaştırdığı ileri sürülebilir. Hatipoğlu ve Ordu (2018) PISA ve TIMMS gibi uluslararası değerlendirme sınavında başarılı olan ülkelerde okullara verilen özerk yönetim ve denetim uygulamasının düzeyi arttığında eğitim başarısının da arttığı sonucuna ulaşmıştır. Çetin ve Konan (2020) bu sınavlarda başarılı olan İngiltere, Estonya, Kanada, Güney Kore, Polonya, Singapur, Finlandiya, Hong Kong, Avustralya ve Norveç gibi ülkelerin denetim sistemlerinde kontrol anlayışından farklı olarak akreditasyon, öz değerlendirme, memnuniyet anketi, ihtiyaç analizi, performans değerlendirme ve kariyer basamakları gibi yaklaşımların denetimde kullanıldığını, genelden özele doğru rehberlik ve denetim ağırlıklı ve süreci geliştirmeye dönük denetim yapıldığını ortaya koymaktadır. Öztürk (2023) Türkiye'deki

denetim sisteminden farklı olarak tüm paydaşların katılımı ile denetimlerin yapıldığı, eğitimde kalitenin geliştirilmesi ve hesap verilebilirliğin artırılması amaçlı, iç denetim sistemi olarak öz değerlendirilmenin rol oynadığı, tümünde dışsal değerlendirme ve okul denetimi isimleriyle dışsal değerlendirmelerin yapıldığı ve sonuçların kamuoyuyla paylaşıldığı sonucuna ulaşmıştır. Dünyadaki denetim uygulamalarının hangi yöntem ve yapıyla yapılırsa yapılırsa ana noktasını eğitimin niteliğine ve okulun geliştirilmesine önem verilmesi oluşturduğu anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği ülkeleriyle karşılaştırıldığında Türkiye'nin denetim sistemi çalışmalarında tamamen bağımsız olması, daha çok rehberlik ve iş başında yetiştirme odaklı, durum belirlemesinden çok süreci ve eğitimi geliştirmesi konularında yenilenme ve yapılanmaya ihtiyacı olduğu görülmektedir (Gündüz, 2008). Bütün boyutlarıyla değerlendirildiğinde Türkiye'deki denetim alt sisteminin yapılanmasını kendi kamu yönetimimize uygun biçimlendirerek kalite ve gelişim odaklı, çağdaş denetim ilkeleri gözetilerek yapılandırma gerekliliğinin doğduğu ifade edilebilir.

Araştırmada geleceğe yönelim için yalnızca eğitim müfettişleri tarafından önerilen modelin "Çalışma Merkezleri-Bölgeleri" adıyla, az sayıda müfettişten oluşan Teftiş Kurulu Başkanlığı (politik karar verici), alt yapısında daire başkanlıkları ve hiyerarşik olarak Bakanlığın alt birimleri "Çalışma Merkezleri-Bölgeleri" adıyla çalışma merkezi-bölgeleri olması şeklinde örgütlenme modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülkenin farklı bölgelerinde değişik sayıda (7-10-19 gibi) eğitim müfettişliğinde çalışma merkezleri-bölgelerinin olması, bu merkezlerin bulunduğu yerde çevresindeki küçük illerin kendisine bağlı olduğu, sosyo ekonomik yönden merkezi ve yaşam standartları daha yüksek olan bölgelerde yer alması; yakın illere yeteri sayıda branş dağılımları da gözetilerek görevlendirmelerin buradan yapılması ve rotasyon göreviyle de yerleşmenin önüne geçilmesi şeklinde yapılanmasının istendiği ortaya çıkmıştır. Eğitim Müfettişleri Çalışma Merkezleri-Bölgeleri modeliyle ilde taşra teşkilatı (İl Mem) üzerinde bir yapılanmanın müfettişin İlde Valiye değil de Bakanlık merkezine bağlı olmasından dolayı yaptırım gücünü artıracacağı, tek ünvanla Bakanlık müfettişi olmayı ve özlük haklarının eşitlenmesini sağlayacağı düşünüldüğü belirtilebilir. Bu modeli uygulayarak merkez teşkilata

bağlı olmanın yerelleşme gibi bir tehdit oluşturmayacağı, bölgeselleşme kaygısını yaratmayacağı ve bu şekilde insan kaynaklarının etkin kullanılmasının yalnızca eğitim sistemine yönelik işlerde hizmet edilmiş olmasını sağlayacağı düşünüldüğü için önerildiği ifade edilebilir. Araştırmada eğitim müfettişlerinin önerdiği Çalışma Merkezleri-Bölgeleri modelinin benzer şekilde Memduhoğlu ve Taymur'un (2016) araştırmasında da önerildiği görülmektedir. Memduhoğlu ve Taymur (2016) eğitim denetimi için model geliştirme ve bu modelin eğitim denetmenlerince ne düzeyde benimsenip uygulanabilir bulunduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında Rehberlik ve Denetim Başkanlığının alt birimi olarak Bölge Eğitim Denetmenleri Başkanlığı, Merkez Eğitim Denetmenleri ve Denetimi Geliştirme (Ar-ge) Komisyonu şeklinde model sunduğu ortaya çıkmıştır. Modelde Bölge Eğitim Denetmenleri Başkanlığı ile bölge yapılanmasına gidildiği, bu birimin merkeze bağlı şekilde taşrada bulunan kurumların çalışmalarıyla ilgili olarak rehberlik, denetim, inceleme, soruşturma faaliyetlerini eğitim denetmenleri başkanlığıyla yürütüleceği öngörülmektedir. Ülke genelinde 15 bölgede eğitim denetmenleri başkanlıkları kurularak bu bölgelere yakın beş-altı ilden oluşan eğitim bölgesi yer almaktadır. Araştırmada önerilen bu modelin yapı boyutunun eğitim denetmenlerince tamamen benimsendiği ve uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya benzer şekilde Temsen'in de Çalışma Merkezleri-Bölgeleri önerisinde bulunduğu görülmektedir (Taşçioğlu, 2013). Temsen denetime öneri modelini sivil toplum kuruluşları görüşleri, literatür tarama, kongre, panel, çalıştay gibi kaynakların görüşleri toplamında müfettişlerin desteğiyle model önerisi geliştirdiğini belirtmiştir. Modelde illerin çeşitli durumları dikkate alınarak çalışma merkezi kurulması ya da kaldırılması, azami 12 ilde çalışma merkezi belirlenmesi ve müfettişlerin burada çalışması esasına dayanmaktadır. Önerilen modelin örgütlenmesi Danışma Hizmetleri Biriminin altında Denetim ve Danışmanlık ve Yolsuzlukla Mücadele/İnceleme Soruşturma adıyla iki temel birim ve bu birimlere bağlı Çalışma Merkezleri şeklinde düzenlenmiştir. Her iki önerilen modelde de İnceleme ve Soruşturma Biriminin Rehberlik ve Denetleme Biriminden ayrıldığı, tüm müfettişlerin tek bir yapıda birleştirildiği, taşra teşkilatı faaliyetlerinin çalışma merkezlerinden yürütüldüğü, burada

görevli müfettişlerin de merkez teşkilata bağlanarak aynı özlük hakları ve ünvanla görev yapmasının esas alındığı ekonomik ve rasyonel yapılanmanın sağlanacağını düşündükleri belirtilebilir. Diğer iki model önerisinden farklı olarak, Barış'ın (2019) araştırması da araştırma sonucuna kısmen benzer niteliktedir. Barış (2019) araştırmasında İl Eğitim Müdürlükleri için çağdaş denetim yaklaşımlarına uygun iç denetim sisteminin uyarlandığı bir model geliştirmeyi amaçlamış, İl Mem'ler için amaç, yapı ve süreç boyutuyla bir denetim modeli önermiştir. Yapı modelinde bölgelerde Teftiş Kurulu oluşturulması, müfettişlerin bu kurullara hiyerarşik olarak bağlanmasını önermektedir. Amaç modelinde eğitim liderliği, iş birlikçi, katılımcı, karşılıklı iletişimi içine alan bir anlayışı öngörmektedir. Süreç boyutunda rehberlik faaliyetinin planlanması, öğretmen denetiminin okul müdürüyle yapılması, denetimlerin risk odaklı olarak başarısız okullara denetim yapılması, müfettiş ve eğitim uzmanlarının performans değerlendirilmesine alınması modelini ortaya koymuştur. Barış'ın (2019) Memduhoğlu ve Taymur (2016) ve Temsen'in önerisinden farklı olarak iç denetim modeli benzeri bir model ortaya koyduğu, ancak diğerlerine benzer şekilde bölgelerde Teftiş Kurulu oluşturulması, müfettişlerin bu kurullara hiyerarşik olarak bağlanması, farklı olarak müfettişlere performans değerlendirilmesinin getirilmesi ve öğretmen denetiminin okul müdürüyle yapılması gerektiği önerileri getirdiği belirtilebilir.

Araştırmanın bu sonucunda olduğu gibi çeşitli platformlarda, raporlarda ve MEB Şûralarında tavsiye kararı alınarak geçmişte bu öneri sıklıkla dile getirilmiştir. Millî Eğitim Şûralarında denetimin işleyiş ve yapısı kararlara konu olmuş, öneri niteliğinde tavsiye kararları çıkmıştır. 11., 14., 15., 17., 18., 19. ve 20. MEB Şûralarında denetim çeşitli boyutlarıyla incelenmiş ([www.ttkb.meb.gov.tr](http://www.ttkb.meb.gov.tr)) ancak 15. ve 17. ve 20. MEB Şûralarında yapılandırmaya ilişkin kararlar alınmış, 1996 yılında 15. MEB Şûrası'nda alınan kararda; teftiş sistemi gözden geçirilerek, Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin tek bir yapıda birleştirilmesi önerilmiştir (MEB, 1996). 2006 tarihinde düzenlenen 17. MEB Şûra kararlarının 55. Maddesinde "İlköğretim müfettişliği" ünvanının "Eğitim müfettişliği" adıyla Bakanlık merkez teşkilatına bağlanması ve yeni yapı oluşturulması, bu yapı içerisinde çalışma merkezleri/bölgeleri oluşturularak eğitim

müfettişlerinin bu bölgelerde görevlendirilmesi kararı alınmıştır (MEB, 2006). Araştırmanın yapıldığı tarihe çok yakın olarak 2021 yılında yapılan 20. MEB Şûrası'nda ise denetim sisteminin yeniden yapılandırılması, böylece etkili verimli denetimin yapılması ve ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişimi için müfettişlerin denetim ve rehberlik hizmetleri vermelerinin sağlanmasına karar verilmiştir (MEB, 2021). Dolayısıyla yeni yapılanma gerekliliği sürekli olarak vurgulanmış, üç şûrada da ele alınarak kararlara yansımış, 17. Şûra ile de Çalışma Merkezleri/Bölgeleri gerekliliğine işaret edilmiştir.

Özellikle son dönemlerde Türk kamu denetiminde dönüşümler yaşanması (Soyupek, 2015) ve eğitim denetiminde de benzer zamanlarda yaşanan bu değişikliklerle MEB denetim sistemi önce ilde birleşme şeklinde yerelleşme sonra yine merkez ve taşra teşkilatı olarak ayrılma oluşumuna geçmiştir. Dolayısıyla müfettişlerin her iki yapılanmayı bizzat uygulayarak yaşaması, daha önce çeşitli rapor, araştırma ve üst politika belgeleri önerilerinde sunulan eğitim müfettişlerinin yerelde yaşadıkları uygulamaların da etkisiyle tek denenmemiş olan "Çalışma Merkezleri-Bölgeleri" modelinin öne sürüldüğü düşünülebilir. Öte yandan Türk kamu yapısı oluşumu 18. Yüzyılda başlayan reform ve düzeltme hareketlerinde Fransız sistemi örneğinde yapılmıştır. Bu yapılanma denetim sistemini de etkilemiş, Fransa örnek alınarak Napolyonist devlet geleneğine uygun şekilde biçimlenmiştir (Soyupek, 2015). Ülkemizde merkezi yapıda olan eğitim sistemi ve denetimi taşra teşkilatı ile yerel bölgede iş ve işlemlerini merkeze bağlı olarak yürütmektedir. Gelişmiş ülkeler içinde bulunan Fransa'nın eğitim denetimi de merkezidir. Denetim kurulları ulusal ve bölgesel düzeyindedir. Yerel düzeyde ilköğretimin program, öğretmen atama ve terfileri "Millî Eğitim Müfettişleri" sorumluluğunda, ortaöğretim seviyesi ve yöneticileri ise "Bölge Akademi Müfettişleri" sorumluluğundadır (Çiçek Sağlam & Aydoğmuş, 2016). Araştırmada eğitim müfettişlerinin önceden beri çeşitli rapor, şûra kararları ve araştırmalarda bölge yapılanmasıyla birlikte Çalışma Merkezleri-Bölgeleri önerisinin temelde benzer şekilde Fransa'nın model alınmasında payı olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmada geleceğe yönelim için diğer öneri okul gelişim modelidir. Okul Gelişimi ile en başından yapılan tespitler ile süreç içerisinde sürekli denetim yapılarak okulların gelişiminin

sürekliliği ve bütünselliğin sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, müfettişlerin okulun kendi öz değerlendirmesini yaparak okul gelişim sürecinin iyileştirilmesini amaçladıkları düşüncesinde oldukları ileri sürülebilir. Gündüz ve Göker (2014) araştırmasında dünyada birçok ülkenin denetleme sistemlerinde okulları gruplandırarak müdür ya da akranlar tarafından yapılan okul merkezli denetimlere yenilikçilik çabaları içerisinde yer verdiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmayı destekleyen bu sonuç denetimden beklenen okul gelişiminin imkanları ölçüsünde gerçekleştirilmesini sağlamak olduğunu da ortaya koymaktadır. Alan yazında okul gelişimi için bir değerlendirme modeli önerisi ortaya konulduğu görülmektedir. Kurum (2019) araştırmasında kamu ortaokulları için uygulamalı olarak okul gelişimini destekleyen bir okul öz değerlendirme modeli geliştirmiştir. Geliştirilen modelde ilk dört aşama öz değerlendirme son iki aşama ise geliştirme amacı ile kullanılmak için tasarlandığı ortaya çıkmıştır. Avrupa genelinde okul değerlendirmeleri kalite güvencesinde kullanılan yaygın bir yaklaşımdır. Avrupa'da 26 ülkede okulların hem iç hem dış değerlendirmesi yapılmaktadır. Okul değerlendirmesi genellikle tüm eğitim sisteminin izlenmesi ya da öğretmenlerin değerlendirilmesi gibi diğer yaklaşımlarla birlikte olası bir kalite güvence sistemi oluşturmaktadır (Eurydice, 2015). Müfettişlerin okul gelişimini bu bağlamda değerlendirdikleri düşünülebilir. Bunun yanı sıra okul geliştirme alanının MEB'in 2018 tarihinde "2023 Eğitim Vizyonu" adlı yayımladığı eylem planında da ön planda olacağı belirtilmiştir (Han & Elçiçek, 2021). 2023 Eğitim Vizyonu Belgesine ve okul temelli gelişim modeline okul yöneticilerinin okulun bütünsel olarak değerlendirildiği ve öğrenci profillerine katkı sağladığı için olumlu bulunduğu (Koç, 2020) ve modele sendikaların da olumlu yaklaştığı (Yaşar & Çalık, 2022) anlaşılmaktadır. Ayrıca Vizyon Belgesinde (MEB, 2018) rehberlik ve okul temelli anlayışın yer bulması, denetleme sistemine öngörü getirmesi nedeniyle olumlu bulunmuştur. Belge sonrası yayımlanan yönetmeliklerde de bu yaklaşımın uygulandığı ifade edilebilir. Müfettişlerin okul gelişimi yaklaşımları bu vizyon ile ilişkilendirilebilir. MEB, 2022 yılı faaliyet değerlendirme raporunda sürdürülebilir okul gelişimi için etkili dijital öz değerlendirme projesi teklifinin kabul edildiği ve projeye rehberlik ve denetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ile okul gelişiminde sürekliliği sağlama, dijital öz değerlendirme ile geliştirme amaçlandığını belirtmektedir (MEB,

2022g). Görüldüğü gibi MEB'in yeni yapılanma ile okul gelişimine ve öz değerlendirmeye önem verdiği ve bunu geliştirmek için adımlar attığı anlaşılmaktadır. Bunun yapılanmada okul gelişimi, öz değerlendirme ve kalite standartları temelinde denetime yönelmek istendiğini gösterdiği belirtilebilir. Okul değerlendirmelerinde okul geliştirme alanlarının; bir vizyon oluşturma hem okul yöneticisi hem öğretmenin lider ve karar verici olarak yer alması, okul ihtiyaçlarına en uygun programın okul bağlamıyla eşleştirilmesi, öğrenci kazanımlarına odaklanma, okul gelişiminde okul, öğretmen ve sınıf düzeyinde değişimin desteklenmesini gerekli kılmaktadır (Harris, 2000). Okulların bütünsel gelişimine katkı sunan okul gelişimi önerisiyle denetim faaliyetlerinin etkililiğinin artacağı ve okulu geliştireceği, Türkiye okullarında uygulamanın gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Müfettişler tarafından geleceğe yönelimde rehberlik ve denetim önerisi olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu öneri ile kurumun sadece belirlenen bir konuyu odak alarak etkin denetim yapılabileceği, denetimin alt bileşeni olarak görülmesi gerektiği ve önerilerin eğitim müfettişi sayısının artırılmasıyla ancak yapılabileceği gerektiği belirtilebilir. Araştırmanın bu sonucunu alan yazın desteklemektedir. Kel (2020) araştırmasında katılımcıların eğitim denetimi için yapılması gereken düzenlemenin ilk ayağının rehberlik ve denetim olması gerektiği görüşünde olduklarını ortaya koymuştur. MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı Türkiye Ulusal Ajansı ile protokol yapmış, bu proje protokolleri ile çeşitli proje hazırlama uğraşısında olan Bakanlığın rehberlik ve denetleme faaliyetlerinin kalitesini artırmak amaçlı "*Çoklu Denetim Modeli Projesi*" kapsamında Hollanda, Kuzey İrlanda ve Bulgaristan'ın çoklu denetim yaklaşımlarının yerinde incelenmesi ve Türkiye ile karşılaştırılmasını amaçladığı görülmektedir ([www.tkb.meb.gov.tr](http://www.tkb.meb.gov.tr)). Proje çalışmalarının denetim uygulamalarına yansımalarının olacağı, bu yönüyle Bakanlığın çaba gösterdiği belirtilebilir. Araştırmada önerilen rehberlik ve denetim yaklaşımı ile müfettişlerin eğitim ve öğretimi dolayısıyla öğrenciyi geliştirmeyi ve denetimin asıl amacının rehberlik olması düşünceleriyle son derece önemsedikleri ileri sürülebilir.

Müfettişlerin geleceğe yönelim önerilerinden birinin Tematik denetim olduğu ortaya çıkmıştır. Tematik denetim yaklaşımına ilişkin araştırma sonucunu alan yazının desteklediği

görülmektedir. Memişoğlu ve Tabak (2021) müfettişlerin eğitim denetimi sorunlarını incelediği araştırmalarında müfettişlerin denetim şekline yönelik tematik denetim yapılmasını uygun gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Tematik denetim yeni kamu yönetimi yaklaşımları doğrultusunda eğitimin açıklık, hesap verilebilirlik, yararlılık ve etkililik ilkeleriyle uygulanıp uygulanmadığının tespit edilmesini sağlayan performans odaklı ve dinamik bir sistem olarak görülmektedir (Erol, 2023). Tematik denetimin Hollanda eğitim sisteminde sistem düzeyinde yapılan denetim faaliyetleri içerisinde kullanıldığı, okullara tematik okul ziyaretleri yapılarak önceki denetim ve eğitimdeki gelişimler temel alınarak güncel konular toplanıp tematik rapor haline getirildiği, böylece okullarda kalite iyileştirmelerine yönelmeyi sağlama ve bu anlamda okulu destekleme görevi yerine getirdiği anlaşılmaktadır (Yıldırım & Sakin, 2024). Müfettişlerin tematik denetimin yeni kamu denetimi anlayışlarının etkisi ile ikili yapılanmada MEB Merkez teşkilatının politika belirleyici rolüyle, verimlilik ve ekonomikliği sağlaması, makro sorunlara odaklanarak politika belirlemeyi sağlayacak bir sistem olarak düşündükleri ileri sürülebilir. Geleneksel yönetim anlayışlarındaki değişimle ortaya çıkan yönetim sürecinin (Aslan vd., 2017) demokratikleşme, şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılım, çoğulculuk ilkeleri (Güzelsarı, 2003) ile eğitimde denetimi de etkilediği, müfettişlerin gelecek önerilerinde okul hesap verilebilirliğinin yansıması olan okul değerlendirmelerine ve tematik denetime yöneldiği belirtilebilir.

Müfettişlerin yapılanmada birleşme ve ayrılma süreçleri sonrası yaşanan deneyimlerin etkisiyle yapının nasıl olması gerektiğine ilişkin ortak bir yapılanma önerisi bulunmadığı, geleceğe yönelimde düşünce karmaşası yaşadıkları belirtilebilir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmakla birlikte temelde müfettişlerin, bürokratik ve siyasi müdahaleler, çok sayıda yapısal değişim, müfettiş seçimlerinde siyaset üstü alım ve ders denetimlerinin müfettişlerden alınıp okul müdürüne verilmesi sonra bundan vazgeçilip yeniden eskiye dönülmesi gibi etkenlerden dolayı yaşadığı motivasyon düşüklüğü ile politika yapıcılara ve kuruma duyulan güvensizliğin olduğu ileri sürülebilir. Araştırmanın geleceğe yöneliminde önerilerin Türkiye'ye özgü yapının oluşması düşüncesiyle temelde ikili yapının devamı ya da tek yapılı çalışma merkezleri-

bölgeleri şeklinde yapılanma önerisi getirdikleri ileri sürülebilir. Bakanlık ve eğitim müfettişlerinin geleceğe bakışları ve eğilimlerinde rehberlik ve denetim merkezli ve okul gelişimi odaklı yaklaşımın olduğu ve yapılacak yeni bir yapılanmanın bu temele inşa edilmesi isteğinde oldukları belirtilebilir. Türkiye’de 1980’li yıllardan bu yana denetim sisteminde organizasyon, iş tanımı ve yetkisi, müfettiş eğitimleri vb. yapılanma ve uygulama sorunları devam etmektedir (Eranıl & Barış, 2022). Büyük değişimleri içine alan 2010 yılı ve sonraki dönemde yapılanmanın iyice farklılaştığı, bu dönüşümlerin yapılanmadaki sorunları artırdığı, uygulamayı ve geleceğe bakışı büyük ölçüde etkilediği ifade edilebilir. Dünyada birçok ülkede son yıllarda okulların sonuçlarını iyileştirmelerini sağlamak için hesap verilebilirlik politikaları okul sistemlerini yönlendirmektedir (Kim & Yun, 2019). Bu ülkelerde çoğunlukla okul geliştirme için kullanılan okul değerlendirmelerinin süreç ve kararlara odaklanarak hesap verilebilirliğin artırılması ve dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma aracı olarak kullanıldığı görülmektedir (Abadzi, 2020). Eğitimin kalitesi ve bu kalite çıktılarının değerlendirilmesi denetlemedeki çağdaş gelişmelerin yakından takibini gerektirmektedir. Türkiye’de eğitim denetiminde Türkiye’ye özgü model ile yapılacak olan yeni bir yapılanmanın okul gelişimlerini odak alması, denetim ve rehberliğin hesap verilebilirliği, şeffaflığı ve demokratikliği her yönüyle sağlayacak şekilde oluşturulması gerektiği ileri sürülebilir. Bu doğrultuda araştırmada ortaya konulan müfettiş görüşleri de dikkate alınarak, Türk eğitim sisteminde denetimin amacına ulaşması için tüm tarafların düşünceleri alınarak bilimsel çalışmalar eşliğinde ve dünyadaki gelişmeleri de kapsayacak şekilde yeni yapılanmanın oluşturulması gerektiği ileri sürülebilir.

## Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler, uygulamacılar için ve araştırmacılar için öneriler olmak üzere iki yan başlık altında düzenlenerek aşağıda sunulmuştur.

### Uygulayıcılar İçin Öneriler:

- Araştırmada ortaya çıkan eğitim denetimi yapılanmasının güçlü yönleri eğitim sisteminin gelişimi için büyük bir fırsattır ve bunun eğitim denetiminin fakında olunması

gerekir. Eğitim denetiminde zayıf görülen ve olası/tehdit oluşturan yönlerin güçlü görülen alanlar ile geliştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- Araştırma sonucunda ortaya çıkan eğitim denetiminin stratejik analizi dikkate alınarak eğitim sistemi içerisindeki tüm paydaşların bir araya gelerek ve MEB Şûra kararları gibi politika belgeleri de dikkate alınarak, Türkiye'ye özgü, etkililik ve verimlilik bağlamında okul gelişimlerini temel alan ve çağdaş denetleme yöntemleri doğrultusunda yeni bir denetim modeli ile denetimin yeniden yapılanması sağlanmalıdır.
- Denetimin işlevselliği bütün olarak değerlendirildiğinde eğitimde denetimin geri bildirim almayı sağlayacak şekilde amaca ulaşma ve rehberlik işlevleri işe koşularak eğitimin durumu saptanmalı, değerlendirilmeli, düzeltme ve geliştirmeler buna göre yapılmalıdır. Bu nedenle çağdaş eğitim denetimi uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için bir stratejik plan doğrultusunda uygulamalar yapılabilir. Okul gelişimlerinin izlenebildiği, öz değerlendirme ve kalite standartlarının sağlanabileceği rehberlik ve denetim uygulamalarının MEB tarafından geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Üniversitelerin Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı ile MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı arasında protokol yapılarak kurumlar arası iş birliğinin ve araştırma-uygulama birleşimi işlerliğinin sağlanması ve MEB tarafından eğitim denetimi araştırmalarının yakından takibi yapılmalıdır.
- Üniversitelerin Eğitim Yönetimi bölümü ders programlarında eğitim denetimi ders içeriklerinin geliştirilerek eğitim programlarında güncellenmenin yapılması, eğitim denetimi alanı ile ilgili ders program gelişiminin artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda müfettiş alımlarında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü lisansüstü bölümlerine öncelik verilmesi, kontenjanın büyük kısmının bölüm mezunlarından olması sağlanmalıdır.
- Eğitim müfettişleri özlük haklarının Bakanlık müfettişleri ile eşitlenmesi ve her iki müfettişin özlük haklarında acilen düzenlemeler yapılarak, motivasyonlarının yükseltilmesi ve uygulamada verimliliğin artırılması sağlanmalıdır.

- Türkiye’de eğitim denetiminin etkin hâle getirilebilmesi için müfettiş motivasyonunun artırılmasına bağlı olarak müfettişlik mesleğine gerekli önemin verilmesi, mesleğin özendirilmesini sağlayıcı düzenlemelerin yapılması ve mesleğin çeşitli yönlerden acilen güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Eğitimde rehberlik ve denetim, inceleme ve soruşturmada bürokratik ve siyasi müdahalelerin engellenmesini sağlayıcı yasal yönetsel metinlerle tedbirler alınmalıdır. Seçme aşamasında yapılan sözlü sınavların etik ve liyakat unsurlarına dikkat edilmesi için gerekli önlemler alınmalı ve uygulamanın nesnel bir şekilde yapılması ve güven oluşturulması sağlanmalıdır.
- Yapılacak yeni bir yapılanmada müfettişlerin rehberlik ve denetleme görevleri ile soruşturma görevlerinin birbirinden ayrılması gerekmektedir.
- Öğretmenlikten gelen eğitim alanında ve hukuk, siyasal bilgiler, iktisadi ve idari bilimler, iktisat ve işletme gibi eğitim alanı dışında nitelikli ve çok sayıda müfettiş yardımcısı alımı yapılarak, eğitim alanından gelen adayların rehberlik ve denetim boyutuyla, eğitim alanı dışından adayların ise inceleme-soruşturma alanında gelişmeleri sağlanmalı, çağdaş eğitim denetimi doğrultusunda öğretimsel liderlik rolü ile gelişmelerini sağlayıcı yasal yönetsel metinler çıkarılmalıdır.
- Büyükşehirlerde yer değiştirme (rotasyon) uygulamalarının gözden geçirilerek görev yapılan bölgenin koşullarına göre özlük haklarında iyileştirmeye rotasyon uygulaması ve buna yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.
- Müfettiş sayısı azlığı dikkate alındığında Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile öğretmenlikte sekiz yıl ve 35 yaş zorunluluğunun eğitimin tüm paydaşlarının görüşleri alınarak 40-50 yaş arası şeklinde yeniden belirlenmelidir.
- Müfettiş eğitimleri müfettiş yeterliklerini artıracak şekilde, etkili iletişim, dijital yeterliliklerin geliştirilmesi, değişen programlara uyum, rehberlik ve denetim uygulamaları alanlarına yönelik olarak düzenlenmeli ve MEB-üniversitelerle iş birliğinin dinamik yapılanması sağlanarak, eğitim denetimi birimi boyutuyla da eğitimler için

koordinasyon sağlanmalıdır. Bu eğitimlerde Bakanlık ve eğitim müfettişlerinin aynı nitelikte aynı uygulamalarla hizmet içi eğitimle uygulamada birliğe önem verilmelidir.

- Millî Eğitim Müdürlüklerinde eğitim müfettişlerinin çalışma alanlarında fiziksel ve maddi donanımlar eksiksiz olarak tamamlanarak verimliliğin artırılması sağlanmalıdır.
- Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinde denetlemeye yönelik yöntem ve tekniklerin açıkça belirlenecek şekilde müfettiş görüşleri de alınarak gerekli yeni düzenleme ve formlar oluşturulmalı, rehberlik denetim sürecini açık hale getirecek yönerge düzenlenmelidir. Geliştirilmiş denetleme araçları kullanılarak, raporlarda standart ve uygulamada birlik sağlanmalıdır.
- Müfettiş yardımcısı yetiştirme düzenlemesi gözden geçirilmeli, eğitimin teorik ve uygulamalı kısımları yeniden bilimsel yöntemlere uygun şekilde düzenlenmelidir. Yetiştirme aşamasında kıdemli müfettiş eşliğinde eğitim ortamında uzun süreli ve etkileşimli gözlem, müfettiş sayısı yetersiz olan illerde başka illerden deneyimli müfettişler eşliğinde müfettiş yardımcılarının çalışılmasına destek verilmeli ve tüm bunların yasal alt yapısı oluşturulmalıdır. Yurt dışı örneklerin gözlemlenmesi için müfettişlere yurt dışı gezilerinin imkanlar ölçüsünde yapılabilmesi sağlanmalıdır.
- Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme politikalarının geliştirilerek yapılan sınavların etik ve liyakat unsurlarına dikkat edilmeli, bunun için gerekli tedbirler alınmalı, nitelikli okul yöneticisi yetiştirilmeli, okul yöneticiliği meslekleşmeli, gerekli yasal düzenlemeler yapılmalı ve ayrıca öğretmen gelişimi takibinin yapılması sağlanmalıdır. Kurulacak olan MEB Öğretmen Akademisinin öğretmen yeterliklerinin dünya ülkeleriyle eşdeğer şekilde düzenlenerek takibini yapması, öğretmene destek olması, okul yöneticisi yetiştirilmesinde aktif görev alması ve yöneticiliğin meslekleşmesi için gereken düzenlemelerin yapılması önerilebilir.
- Bakanlık ve eğitim müfettişliğinde kadın müfettiş sayısının artırılması için gerekli düzenlemeler yapılmalı ve kadınların mesleğe katılımı sağlanmalıdır.

**Araştırmacılar İçin neriler:**

- Ülkemizde eğitim denetiminin yapılanması için model geliştirilmesine yönelik ğretmen, okul müdürü, müfettiş, st düzey yönetim, sivil toplum kuruluşları gibi tüm tarafları içine alan bir araştırma yapılabilir.
- Eğitimde rehberlik ve denetimde ağdaş yaklaşımların uygulanması ve geliştirilmesine yönelik nitel, nicel ve karma araştırmalar yapılabilir.
- Müfettiş seçimi ve yetiştirilmesine yönelik nitel, nicel ve karma araştırmalar yapılabilir.
- Müfettiş yeterlikleri ve geliştirilmesine yönelik nitel, nicel ve karma araştırmalar yapılabilir.

## Kaynaklar

- Aes (2022). "AES: MEB eğitim müfettişliği yönetmeliğini yargıya taşıdık!" (Erişim: 23.11.2023).  
<https://www.aes.org.tr/haber-1777-aes--meb-egitim-mufettisligi-yonetmeligini-yargiya-tasidik.html>
- Abadzi, H. (2020). Accountability features and their implications for education policies. *Comparative Education Review*, 64(1), 66-86.
- Ahmady, GA., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230. 455 -462
- Akan, D. (2021). Eğitimde denetim modelleri. M.Sağır ve S.Göksoy (ed.) içinde, *Eğitimde denetim ve değerlendirme*. (145-167). Ankara, Pegem Akademi.
- Akbaba Altun S. & Memişoğlu S. P. (2010). İlköğretim denetmenlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online Dergisi*, 9(2), 643–657.
- Akbaba Altun, S. & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2008 (53), 7-24.
- Akbaba-Altun, S. (14-15 Mayıs 2009). *İlköğretim ve bakanlık müfettişlerinin denetimin birleştirilmesine yönelik görüşleri*. IV. Eğitim Yönetimi Kongresi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Akbaşı, S. (2010). The views of elementary supervisors on teachers' competencies. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (39). 13-36.
- Akbaşı, S. & Özbaş, M. (2012). Views of educational supervisors concerning the feasibility of educational supervision regulation. *Educational Research and Reviews*, 7(30), 678-686.
- Akkaş, S. ve Şahin, S. (2015). Eğitim denetmenlerinin mesleklerine ilişkin görüşleri ve denetmenliği tercih nedenleri. *e-International Journal of Educational Research*, 6(2), 69-85.
- Aksay, K. (2015). *Örgüt yapılarında yaşanan değişimler ve modern örgüt tiplerinin incelenmesi*. Kent Akademisi, 8(23), 111-128.

- Aküzüm, C. (2012). *Türkiye’de ilköğretim okullarında denetim, bir meta-sentez çalışması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Akyüz, K. (2018). *Türk eğitim tarihi*. Pegem Yayıncılık
- Al Thehli, S. M. (2023). *An Investigation into the Impact of School Leadership Practices and School Policies on Abu Dhabi (UAE) Governmental School Inspection Outcomes* (Doctoral dissertation), The British University in Dubai (Order No. 30662578). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2842918192). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/investigation-into-impact-school-leadership/docview/2842918192/se-2>
- Alfonso, R. J., Firth, G. R., & Neville, R. F. (1975). *Instructional Supervision*. Allyn & Bacon.
- Altınok, V., Tezel, M., & S.güngör, S. (2020). Okullarda Denetimin Gerekliliği Üzerine Öğretmen Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 225-253.
- Arabacı, İ. B. (2010). Yeniden yapılanma sürecinde eğitimin denetimi ve kaotik durum Yeni Bir Model Önerisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(187), 311-327.
- Arabacı, İ. B., & Akar, H. (2010). Eğitim müfettişlerinin bazı sosyal, demografik ve mesleki özelliklerine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (15), 78-91.
- Arabacı, İ., Şanlı, Ö., & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2013). Eğitim müfettişlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları. *Education Sciences*, 8(2), 179-192.
- Aseltine, J. M., Faryniarz, J. O., Rigazio-Digilio, A. J., & Thomson Gale (2015). Öğrenme için denetim (Çev. Ed: Şahin, S ve Balkar, B.). Nobel Yayıncılık
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Education Sciences*, 6(4), 2646-2659.

- Ateşoğlu, Y., & Akbaşlı, S. (2020). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1-18.
- Ayanoğlu, Ç., & Akbaşlı, S. (2023). Türk Eğitim Sisteminin Sorunları: Bir Meta-Sentez Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 371-425.
- Aydın, İ. (2020). *Öğretimde denetim*. Pegem Akademi.
- Aydın, İ., Demirkasımoğlu, N., Erdemli, Ö., & Güner Demir, T. (2019). Public Service Motivation from the Point of View of Teachers and School Administrators: A Qualitative Study. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 167-190.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş eğitim denetimi*. Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakioğlu, A. & Özcan, M. (2020). *Çin (Şanghay) eğitim sistemi*. Bakioğlu, A. (Edt). Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi. Nobel Yayıncılık
- Bakioğlu, A., & Uygur, N. (2013). Müfettişlerin kariyer evreleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 23(23), 19-50.
- Balcı, A. (2005). *Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Tekağaç Yayıncılık
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel gelişme: kuram ve uygulama*. Pegem Akademi
- Balcı, A., Aydın, A., Yılmaz, K., Memduhoğlu, H.B. & Apaydın, Ç. (2007). Türk eğitim sisteminde ilköğretimin yönetimi ve denetimi: mevcut durum ve yeni perspektifler. S. Özdemir, H. Bacanlı ve S.Sözer. (Ed.) içinde, *Türkiye’de okul öncesi eğitim ve ilköğretim sistemi: temel sorunlar ve çözüm önerileri*. (126-176). Türk Eğitim Derneği Yayınları, [http://portal.ted.org.tr/yayinlar/Turkiyede\\_Okul\\_Oncesi.pdf](http://portal.ted.org.tr/yayinlar/Turkiyede_Okul_Oncesi.pdf) (30.04.2022).
- Balıkçı, A. & Kılıç, E. D. (10-12 Mayıs 2018). *Okul yöneticilerine göre okul kültürü oluşturmada proje tabanlı çalışmaların rolü*. 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi. Sivas. Türkiye
- Balmuk, M. (2023). *“Maarif Müfettişliğine atama davasında mahkeme esasa girecek.”* (Erişim: 25.05.2024). <https://www.memurlar.net/haber/1057186/maarif-mufettisligine-atama-davasinda-mahkeme-esasa-girecek.html>

- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2).
- Barış, A. E. (2019). *İç denetim sisteminin Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütü denetim sistemine uyarlanması ve bir model önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi (rolleri, yeterlikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi)*. Pegem Akademi
- Başaran, İ. E. & Çinkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Siyasal Kitabevi
- Beer, M. & Walton, A. E. (1987). Organization change and development. *Annual review of psychology*, 38(1), 339-367.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. Aydın, H.) *Eğitim Yayınevi*.
- Best, J.W. & Kahn, J.V. (2017). *Eğitimde Araştırma yöntemleri*, (Çev. Ed. Köksal, O.) Eğitim Yayınevi
- Beycioğlu, K. & Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93.
- Bezem, P. (2021). *School inspection in the united states: Potential for school reform and lasting institutional change*. Michigan State University. (Order No. 28649602). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2564985192). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/school-inspection-united-states-potential-reform/docview/2564985192/se-2>
- Blumberg, A. (1974). *Supervisors & Teachers: A Private Cold War*. McCutchan Publishing Corporation.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education : an introduction to theory and methods*. Pearson A & B.
- Bozak, A. (2017). Maarif müfettişlerinin denetim sistemi hakkında yapılan yasal düzenlemelere ve müfettişlik mesleğine ilişkin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(38), 90-110.

- Bozak, A., Seraslan, D., & Çakır, E. (2017). Maarif Müfettişlerinin Denetim Sistemi Hakkında Yapılan Akademik Çalışmalara İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 16(2), 453-468.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetim*, (12), 56-62.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological.*, 2(2), 57–71. APA PsycNet.
- Buluç, B. (1997). Türk eğitim sisteminde teftiş ve denetim alt sisteminin gelişim süreci. *Bilgi Çağında Eğitim Dergisi*. 4, 27-30.
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152). 71-86
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(11).
- Bursalioğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi
- Burton, W. H., & Brueckner, L. J. (1955). *Supervision: A Social Process*. Appleton-Century-Crofts.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi
- Can, E., & Gündüz, Y. (2019). Eğitimin denetimi uzmanlığı gerektirir mi?. *Millî Eğitim Dergisi*, 48(221), 187-205.
- Canlı, S., & Demirtaş, H. (2015). Eğitim Denetmenlerinin Mesleklerine Yönelik Görüşleri ve Beklentileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (41), 115-1115.
- Caspi, J., & Reid, W. J. (2002). Educational Supervision in Social Work. In *Columbia University Press eBooks* (pp. 154–155). Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/casp10852>
- Cogan, M. L. (1973). *Clinical Supervision*. Houghton Mifflin.

- Colman, A. (2018). *School leadership and the school inspection regime: An examination of policy enactment in a coastal area of deprivation* (Doctoral dissertation). UCL (University College London) (Order No. 13874432). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2204766795). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/school-leadership-inspection-regime-examination/docview/2204766795/se-2>
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. (Çev. Özcan, H.) Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün, S. B. Demir). Siyasal Kitabevi.
- Çelebi, N. & Asan, H. T. (2016). Cumhuriyet'in ilk yıllarında eğitimde denetim anlayışı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (27), 18-31
- Çelik, S. & Hamedoğlu, M. A. (2019). Sosyal bir sistem ve örgüt olarak okul. Ş.Ş. Erçetin (Ed.) içinde. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (41-58). Atlas Akademik Yayıncılık
- Çetin, R. B. (2020). *Türk eğitim sisteminde denetim alt sisteminin analizi ve bir model önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya
- Çetin, R. B., & Konan, N. (2020). Farklı ülkelerin eğitim denetimi sistemlerine ilişkin bir inceleme. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 4(1), 45-77.
- Çiçek Sağlam, A. & Aydoğmuş, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerinin denetim yapıları karşılaştırıldığında Türkiye eğitim sisteminin denetimi ne durumdadır?. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 17-38.
- Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği planlamada stratejik yönetim ve swot analizi: kavramsal yaklaşımlar. *Social Sciences*, 5(4), 342-352.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design* (pp. 123–134). Cengage Learning Canada Inc.
- Dağlı, A. (2006). *İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi(6), 1-8.

- Darling-Hammond, L. (2006). Constructing 21st-century teacher education. *Journal Of Teacher Education*, 57(3), 300-314.
- De Grauwe, A. (2007). Transforming school supervision into a tool for quality improvement. *International Review of Education*, 53(5/6), 709-714.
- Dederling, K. & Sowada, M. G. (2017). Reaching a conclusion—procedures and processes of judgement formation in school inspection teams. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 29 (1), 5-22.
- Demirboğan, O. (2022). *E-Teftiş modülü. Teftişin Kalemi*. Sayı:1, 35-37. (Erişim: 23.05.2023). <https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-dergi/aralik2022/mobile/index.html>
- Demirkasımoglu, N. (2011). Türk Eğitim sistemi'nde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemleri ile karşılaştırılması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (2), 23-48.
- Deniz, Ü. (2022). Eğitim müfettişlerinin rollerine ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Milli Eğitim*, 51(236), 3657-3678.
- Dilthey, W. (2011). *Hermeneutik ve tin bilimleri*. (Çev. Ed. Doğan, Ö.). Notos Kitap. İstanbul
- Dönmez, B. (2018). Türkiye'de eğitim denetiminin önemi ve denetim sisteminin yeniden yapılandırılması. *Eğitim, Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi*. 14 (44). 3-9.
- Durmaz, B., Bozkuş, M., Türk, M. M., & Üstündaş, V. (2023). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim müfettişleri yönetmeliğine ilişkin eğitim müfettişi ve öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(1), 158-176.
- Durnalı, M. & Limon, İ. (2018). Çağdaş Türk eğitim denetimi sistemi (değişimler ve yasal dayanakları). *Kastamonu Education Journal*, 26(2), 413-425.
- Dursun, A. & Altınışik, S. (2019). Türk eğitim denetim sistemi ile anglo sakson ülkelerdeki eğitim denetim sistemlerinin karşılaştırılması. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 130-150.
- ED (2010). *An Overview of the U.S. department of education*. (Erişim: 03.05.2022). <https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what.html#whatis>
- ED (2022). *About ED* (Erişim: 03.05.2022) <https://www2.ed.gov/about/landing.jhtml>

- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayıncılık
- Eğitim İş (2022). "Milli Eğitim Bakanlığı eğitim müfettişleri yönetmeliği'ne dava açtık." (Erişim: 12.11.2023) <https://www.egitimis.org.tr/guncel/sendika-haberleri/milli-egitim-bakanligi-egitim-mufettisleri-yonetmeliği-ne-dava-actik-3809/>
- Eğitim İş (2023). "*Bakanlık müfettişleri kadrolarının iptali hakkında verilen yargı kararlarının uygulanmamasına dair mahkemeden yeni karar*" (Erişimi: 25.05.2024) <https://www.egitimis.org.tr/guncel/sendika-haberleri/bakanlik-mufettisleri-kadrolarinin-iptali-hakkında-verilen-yargi-kararlarinin-uygulanmamasına-dair-mahkemeden-yeni-karar-4132/>
- Eğitimgücüsün (2022). "Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği Yaş Sınırı Maddesini İptal İçin Danıştaya Başvuruda Bulunduk" (Erişim: 23.11.2023) <https://www.egitimgucusen.org.tr/hukuk/egitim-mufettisleri-yonetmeliği-yas-siniri-maddesini-iptal-icin-danistaya-basvuruda-bulunduk/>
- Eğitim-Sen (2022) "MEB eğitim müfettişleri yönetmeliği'nin yürütmesinin durdurulması ve iptali istemiyle danıştay'a dava açtık" (Erişim: 25.04.2023) <https://egitimsen.org.tr/meb-egitim-mufettisleri-yonetmeliğinin-yurutmesinin-durdurulması-ve-iptali-istemiyle-danistaya-dava-actik/>
- Ehren, M. C., Gustafsson, J. E., Altrichter, H., Skedsmo, G., Kemethofer, D. & Huber, S. G. (2015). Comparing effects and side effects of different school inspection systems across Europe. *Comparative Education*, 51(3), 375-400.
- Eisner, E. W. (2017). The educational uses of assessment and evaluation in the arts. *Yale University Press*, 178–195.
- Ekinci, A. (2009). İlköğretim müfettiş yardımcılarının müfettiş seçme ve yetiştirme esaslarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 39(184), 82-101.
- Ekinci, A., Öter, Ö. M., & Akın, M. A. (2013). Cumhuriyet sonrası eğitim sisteminde müfettiş seçme ve yetiştirme sistemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(199), 106-125.
- Eranıl, A. K. (2021). *Eğitim yönetimi modelinin ekolojik sistemler kuramı bağlamında geliştirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.

- Erani, A. K., & Barış, A. E. (2022). An Analysis of the Education System in Turkey: Supervision Policies Between the Years 1980-2021. *Journal of Educational Supervision*, 5 (3). 35-60. <https://doi.org/10.31045/jes.5.3.2>
- Erçetin, Ş. Ş. (2004). *Örgütsel zeka ve örgütsel aptallık*. Asil Yayınevi
- Erçetin, Ş.Ş. (1997). Milli Eğitim Bakanlığı'nda teftiş hizmetlerinin yeniden düzenlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 21 (104).
- Erdem, H B.(2010). *İlköğretim Müfettişlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştığı Sorunlar (Kahramanmaraş İli Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Van.
- Ergün, H., & Çelik, K. (2018). Maarif müfettişlerinin füzyon ve fisyon sürecinde yaşadıklarına ilişkin nitel bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6 (3), 410-426
- Erkan, Ş., & Seda, S. (2014). Türkiye, Fransa, İngiltere-Almanya ve İspanya eğitim denetim sistemlerinin karşılaştırılması. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi* (1), 41-48.
- Erkılıç, T.A. & Dilbaz, E. (2015). Denetçi rol ve yeterlikleri bağlamında 1999, 2011 ve 2014 müfettişlik yönetmeliklerinin müfettiş yardımcısı atama ve yetiştirme anlayışlarının karşılaştırılması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 7- 24
- Erol, H. M. (2023). Eğitimin Denetimde Yeni Bir Yaklaşım: Tematik Denetim. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(1), 1–12.
- Esen, H. Ö. (2000). *İşletme yönetiminde sistem yaklaşımı*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Eurydice, 2015. Assuring Quality in Education: Policies and Approaches to School Evaluation in Europe. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurydice (2022a). *National Education Systems: England*. (Erişim: 02.05.2022). [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-england\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/united-kingdom-england_en)
- Eurydice (2022b). *National Education Systems: Finland* (Erişim: 02.05.2022). [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland_en)
- Eurydice (2022c). *Finland Quality assurance*. (Erişim: 02.05.2022) [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/finland/quality-assurance\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/finland/quality-assurance_en)

- Eurydice (2022d). *Netherlands Quality assurance*. (Erişim:02.05.2022)  
[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-47\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-47_en)
- Eurydice (2024). France. (Erişim:01.05.2024) <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/france/overview>
- Eurydice, (2020). *Organisation and Governance* (Erişim: 30.04.2022)  
[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-and-governance-93\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-and-governance-93_en)
- Evans, G. (2023). Understanding the impact of school inspection: An analysis of how school leaders in wales interpret and respond to inspection outcomes (Doctoral dissertation) University of Wales Trinity Saint David. (Order No. 31134979). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3073246038). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/understanding-impact-school-inspection-analysis/docview/3073246038/se-2>
- Etzioni, A. (1972). *Modern organization*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs. NJ.
- EYEDDER (2022). Kamuoyu Duyurusu. (Erişim: 22.04.2023) <https://eyedder.org.tr/wp-content/uploads/2022/04/Kamuoyu-Duyurusu.pdf>
- Fidan, T. (2020). Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.) içinde *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri*. (115-139). Ankara: Pegem Akademi
- Florence, G. W. (2005). *Teacher supervision methods in virginia*, (Unpublished Doctoral Thesis), Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia. (Order No. 3169632). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305351661). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/teacher-supervision-methods-virginia/docview/305351661/se-2>
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational research: an introduction* (8. utg.). AE Burvikovs, Red. USA: Pearson.
- Gay, L.R. , Mills, G. E. & Airasian, P. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Pearson.

- Glanz, J. (1994). History of Educational Supervision: Proposals and Prospects. In *ERIC*.  
<https://eric.ed.gov/?id=ED369178>
- Glanz, J. (2000). Supervision: don't discount the value of the modern. In J. Glanz & L. S. Behar-Horenstein (Eds.), *Paradigm debates in curriculum and supervision : modern and postmodern perspectives* (pp. 70–92). Bergin & Garvey.
- Glatthorn, A. A. (1984). *Differentiated Supervision*. Association for Supervision & Curriculum Development. (Erişim: 05.11.2022) <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED245401.pdf>
- Glesne, C. (2014). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu, Çev. Ed.). Anı
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). Denetim ve öğretimsel liderlik (Çev. Ed: Aksu Bilgin, M. ve Ağaoğlu, E.). Anı.
- Goldhammer, R., Anderson R. H., & Krajewski, R. J. (1980). *Clinical supervision : special methods for the supervision of teachers*. Holt, Rinehart, And Winston.
- Gov.uk (2021). *Education inspection framework* (Erişim: 30.04.2022)  
<https://www.gov.uk/government/publications/education-inspection-framework/education-inspection-framework>
- Gov.uk (2022). *About us*. (Erişim: 30.04.2022)  
<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-education/about>
- Gök, T. (2009). *İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş ve okul müdürü görüşleri* (Muğla ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (10). 73-78.
- Gökçe, F. (2009). İlköğretim Denetçilerinin Takım Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 35-51.
- Göksoy, S. & Yenipınar, ř. (2012). İstanbul ilinde görev yapan il eğitim denetmenlerinin denetim hizmetlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (5), 37-54.

- Göksoy, S., & Aslanargun, E. (2014). Denetim Sürecinde Eğitim Denetmenlerinin Davranışları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 55-77.
- Göksoy, S. & Dinç, H. (2021). Eğitim denetiminde yeni yaklaşımlar. M.Sağır ve S.Göksoy (Ed.) içinde, *Eğitimde denetim ve değerlendirme* (196-224). Pegem Akademi.
- Gönülaçar, Ş. (2018). Eğitim denetiminde dönüşüm sancısı. *Eğitime Bakış*, 14 (43). 88 - 97.
- Göncü, H. (2023). "Sürdürülebilir Okul Gelişimi İçin Etkili Dijital Özdeğerlendirme". *Teftişin Kalemi*. 2. 32-34. (Erişim: 0506.2023). <https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-dergi/mayis2023/mobile/index.html>
- Görgülü, D., & Küçükali, R. (2023). Türkiye'deki Denetim Uygulamalarına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (38), 514-538.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, İ. (2017). Maarif Müfettişi Başkanlıklarının Kaldırılmasıyla İlgili Müfettiş Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (-ERTE Özel Sayısı), 23-38.
- Gül, İ. & Özsoy, G. Ö. (2022). Son yayınlanan yönetmeliğe ilişkin eğitim müfettişlerinin görüşleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (32), 153-174.
- Gündüz, Y. (2008). Avrupa Birliğine uyum sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı teftiş sisteminin yenilenme ihtiyacı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 1-6.
- Gündüz, Y., & Göker, S. D. (2014). Dünya ölçeğinde eğitim denetmenlerinin iş tanımlarındaki çelişkiler ve rol çatışmaları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 155-174.
- Güzel, S., Arslan, M., & Aktekin, S. (2020). Okul gelişimi bağlamında denetim uygulamaları: Ofsted örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(226), 5-34.
- Güzelsarı, S. (2003). Neo-liberal politikalar ve yönetim modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 36(2), 17-34.
- Gwynn, J. M. (1968). *Theory and practice of supervision*. New York: Dodd, Mead & Company

- Hall, J. B. (2016). Examining school inspectors and education directors within the organisation of school inspection policy: perceptions and views. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(1), 112–126.  
<https://doi.org/10.1080/00313831.2015.1120234>
- Hammersley, M., & Traianou, A. (2012). *Ethics in Qualitative Research: Controversies and Contexts* (pp. 48–49). Sage Publications.
- Han, A. & Demirtaş, H. (2023). okul müdürlerinin muhakkik olarak görevlendirilmelerinin okuldaki yönetim işleri ile inceleme ve soruşturma işlemlerine olan etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1-19.
- Han, B. & Elçiçek, Z. (2021). Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2023 eğitim vizyon belgesinin eğitim yönetimine ilişkin değişim alanlarının değerlendirilmesi. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 22-42.
- Harper, V. D. (2024). Public high school teachers' perceptions of the clinical supervision cycle as part of the pennsylvania teacher evaluation system. (Doctoral Dissertation) Shippensburg University and Millersville University (Order No. 31240373). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3051297333). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/public-high-school-teachers-perceptions-clinical/docview/3051297333/se-2>
- Harris, B. M. (1963). *Supervisory Behavior in Education*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Harris, A. (2000). What works in school improvement? Les-sons from the field and future directions. *Educational Research*, 42 (1), 1-11.
- Hatipoğlu, G., & Ordu, A. (2019). Singapur, Litvanya, Dominik Cumhuriyeti İle Türkiye eğitim denetimi sistemlerinin karşılaştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (49), 102-129.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). *Sample Sizes for Saturation in Qualitative Research: a Systematic Review of Empirical Tests*. *Social Science & Medicine*, 292(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hoy ve Miskel, (2020). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Ed., S. Turan). Nobel Yayıncılık

- Ingle, W. K., & Lindle, J. C. (2019). A Policy and Political History of Educational Supervision. In S. J. Zepeda & J. A. Ponticell (Eds.), *The Wiley Handbook of Educational Supervision* (pp. 15–45). John Wiley & Sons, Inc.
- İlğan, A. (2008). *Adana, K. Maraş ve Hatay ili ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerinin farklılaştırılmış denetim modelini benimseme ve kamu ilköğretim okullarında uygulanabilir bulma düzeyleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İlğan, A. (2021). Örgüt ve yönetim bilimine giriş. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) içinde. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (99-122). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- İraz, R. (2014). *Modern yönetim teknikleri*. (Edt.Bedük, A.). Gazi Kitabevi.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson.
- Kalkan, İ., & Atmaca, T. (2022). Öğretmen Denetimlerinin Öğretmen, Okul Müdürü ve Eğitim Müfettişi Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 35-59.
- Kanar, H. M. (2004). *Üniversitelerde eğitim denetimi alanında yapılmış lisansüstü tezlerin meb'de yaranılma düzeyine ilişkin müfettiş görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Kanbur, B. (2008). küreselleşme sürecinde post modern örgüt yapıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 387-4
- Kandeğer, B., & Alıcı, O. V. (2012). Türk kamu yönetiminde denetimin evrimi ve geleceği. *Türk İdare Dergisi*, 475, 89-100.
- Kapusuzoglu, Ş. & Dilekçi, Ü. (2017). Development of the artistic supervision model scale (ASMS). *Universal Journal of Educational Research* 5 (7). 1192-1200.
- Kara, M. (2020). Eğitim paydaşlarının görüşleri doğrultusunda türk eğitim sisteminin sorunları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 1650-1694.
- Karaman, Ü. (2019). Müfettiş Yeterliklerinin Saptanması ve Hizmet İçi Eğitim Programı Hazırlanması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 16(1), 587-602

- Kasapçopur, A. (2007). *Avrupa Birliği ÷lkelerinde eğitim denetimi*. Ankara: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayını.
- Kavgacı, H., Sezgin, F., Kılınç, A. Ç., & Aslan, H. (2012). eğitim denetmenlerinin mesleki t÷kenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere g÷re incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (9), 175-191.
- Kayıkçı, K. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2018). Denetim Anlayışı ve Uygulamalarındaki Değişimler Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *İlköğretim Online (elektronik)*, 17(4), 2170 - 2187.
- Kayışkan, D. (2018). İşletme stratejilerine g÷re örgüt yapılarının oluşturulması. *Journal of Business in The Digital Age*, 1(2), 59-66.
- Kazak, E., & Öztürk, N. (2023). İllerde görevli maarif müfettişlerinin inceleme-soruşturma görevleri sırasında karşılaştıkları sorunlar ve ç÷züm önerileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (65), 196-227
- Kazak, E., & Yüksel, M. (2022). Ders Denetiminin Okul Müdürü ve Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 19-37.
- Kel, M. A. (2020). *Maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin değişim sürecindeki eğitim denetimine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Tokat
- Kel, M. A. & Akın, U. (2021). Değişim sürecindeki eğitim denetimi: müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19 (1), 219-243.
- Keskin, H., Akgün, A. E. & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kılıç, E. D., Üstün, A., & Önen, Ö. (2011). Öğrenen örgütlerde etkili liderlik: Burdur örneği. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 6(1), 5-22.

- Kılıç, A., Aslanargun, E., & Arseven, Z. (2013). Eğitim denetmenlerinin rehberlik, denetim, inceleme ve soruşturma görevlerine yönelik bir olgubilim araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(197), 5-24.
- Kıral, B. (2021). Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı yöneticileri: milli eğitim müdürleri üzerine nitel bir çalışma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 98-122.
- Kim, T. & Yun, J. T. (2019). Logics of accountability: Cross-national patterns in schoollevel controls. *Education Policy Analysis Archives*, 27(119).
- Kocabaş, İ. & Yirci, R. (2011). Denetmen algılarına göre denetimde yaşanan sorunlar. 3. *Uluslararası Eğitim denetimi Kongresi*, Bildiri Kitabı, Ankara: Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası Yayını.
- Koç Akran, S. (2020). Okul gelişim modeli projesinden beklentiler: Okul yöneticilerinin görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 8 (1), 1-17
- Konan, N., Bozanoğlu, B., & Çetin, R. B. (2019). Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Politikalarına İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1449-1474.
- Köse, A. (2017). Türk eğitim sisteminde ders denetimi sorunsalı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(2), 298-367.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2023). *Qualitative Content Analysis: Methods, Practice and Software*. SAGE.
- Kurum, G. & Çinkır, Ş. (2017). Cehennemde evlilik: Türkiye’de eğitim denetiminin birleştirilmesi üzerine maarif müfettişlerinin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 42(192). 35-57.
- Küçükçayır, G. A. (2020). Örgüt yapıları ve eğitim örgütleri. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Ed.) içinde *Eğitim yönetimi*. (73-99) Ankara: Pegem Akademi.
- Leeper, R. R., & Wilhelms , F. T. (1969). *Supervision: emerging profession : readings from Educational leadership*. Washington, Association For Supervision And Curriculum Development, Nea.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

- Lowes, T. D. (2016). *To What Extent Do Ofsted Inspectors' Values Influence the Inspection Process (2005-2012): An Examination of Ofsted Inspectors' Perceptions* (Doctoral dissertation). University of Hull. (Order No. 10625522). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1916426458). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/what-extent-do-ofsted-inspectors-values-influence/docview/1916426458/se-2>
- Lucio, W. H., & McNeil, J. D. (1962). *Supervision: A Synthesis of Thought and Action*. McGraw-Hill Book Company.
- Marzano, R. J., Frontier, T., & Livingston, D. (2011). *Effective supervision : supporting the art and science of teaching*. Ascd
- McClurg, K. (2022). *Post-primary teachers' perspectives on school inspections and their consequences in northern ireland*. Queen's University Belfast. United Kingdom. (Order No. 30470285). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2796412169). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/post-primary-teachers-perspectives-on-school/docview/2796412169/se-2>
- McKean, R. C., & Mills, H. H. (1965). *The Supervisor*. Prentice-Hall of India (Private) Ltd. New Delhi.
- MEB (1996). 15. Milli Eğitim Şûrası. (Erişim: 03.01. 2024). [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165430\\_15\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf)
- MEB (2006). 17. Milli Eğitim Şûrası. (Erişim: 03.01. 2024). [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165619\\_17\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165619_17_sura.pdf)
- MEB (2012). *2012 Yılı İç Denetim Raporu. Eğitim Denetiminde Yeniden Yapılanma*. (10.03.2022). <http://icden.meb.gov.tr/www/2012-yili-raporlari/icerik/181>
- MEB (2018) *Eğitim vizyonu belgesi*. (Erişim: 04.04.2024). [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023\\_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf)
- MEB (2021). 20. Milli Eğitim Şûrası. (Erişim: 04.01. 2024). [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_12/08163100\\_20\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08163100_20_sura.pdf)

- MEB (2022a). “*MEB'den eğitimde kalite için dev adım: eğitimde kalite güvence sistemi kuruldu*” (10.03.2022).<http://tkb.meb.gov.tr/www/mebden-egitimde-kalite-icin-dev-adim-egitimde-kalite-guvence-sistemi-kuruldu/icerik/178>
- MEB (2022b). *Türk Eğitim sisteminde teftişin tarihsel gelişimi*. (10.03.2022).  
<http://tkb.meb.gov.tr/www/turk-egitim-sisteminde-teftisin-tarihsel-gelisimi/icerik/9>
- MEB (2022c). *Teşkilat yapısı*. (Erişim: 06.05.2022). <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php>
- MEB (2022d). *Eğitim müfettiş yardımcılığı sınavı duyurusu kılavuzu*. (Erişim: 02.03.2024).  
[https://www.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2022\\_04/04091948\\_mufettis\\_yardimciligi\\_sinav\\_duyuru\\_2022.pdf](https://www.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_04/04091948_mufettis_yardimciligi_sinav_duyuru_2022.pdf)
- MEB (2022e). *2022 Yılı Eğitim müfettiş yardımcılığı atama duyurusu*.  
[https://personel.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2022\\_10/19170124\\_MufettiY\\_YardYmcYIYYY\\_YartlarYY.pdf](https://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_10/19170124_MufettiY_YardYmcYIYYY_YartlarYY.pdf)
- MEB (2022f). *Teftiş kurulu koordinasyon ve proje faaliyet raporu-2022* (23.01.2024).  
<https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-rapor/faaliyetrp2022/mobile/index.html>
- MEB (2022g). *Teftiş kurulu koordinasyon ve proje faaliyet raporu-2023* (23.01.2024).  
<https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-rapor/faaliyetrp2023/mobile/index.html>
- MEB (2023a). *Eğitim Müfettiş yardımcıları hazırlayıcı eğitim semineri-1 başladı*  
<https://tkb.meb.gov.tr/www/egitim-mufettis-yardimcilari-hazirlayici-egitim-semineri-1-basladi/icerik/279>
- MEB (2023b). *Eğitim müfettiş yardımcılığı sınavı duyurusu kılavuzu*. (Erişim: 02.03.2024).  
[https://tkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2023\\_01/01140651\\_EYitim\\_MufettiY\\_YardYmcYIYYY\\_YarYYma\\_SYnavY\\_Duyurusu.pdf](https://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_01/01140651_EYitim_MufettiY_YardYmcYIYYY_YarYYma_SYnavY_Duyurusu.pdf)
- MEB (2023c). *2023 Yılı Eğitim müfettiş yardımcılığı atama duyurusu* (Erişim: 03.03.2024).  
[https://personel.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2023\\_08/24095938\\_DUYURU\\_METNY.pdf](https://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_08/24095938_DUYURU_METNY.pdf)
- MEB (2023d). *Millî Eğitim istatistikleri örgün eğitim 2022/2023*. (Erişim: 20.06.2023).  
[https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=508](https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=508)

- Memduhoğlu, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye'de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 135-156.
- Memduhoğlu, H. B. (2021). Türk eğitim sisteminin örgüt ve yönetim yapısı. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) içinde. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (49-67). Ankara: Pegem Akademi
- Memduhoğlu, H. B. ve Taymur, A. (2016). Türkiye'de eğitim denetimi alt sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4 (2), 25-44
- Memduhoğlu, H. B., & Mazlum, M. M. (2014). Bir Değişim Hikâyesi: Eğitim Denetmenlerine İlişkin Metaforik Algılar. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 28-47.
- Memişoğlu, S.P. & Tabak, I. (2021). Maarif müfettişlerin görüşlerine göre eğitim denetiminde yaşanan sorunlar. *Ege Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 34-61.
- Merriam, S.B. (2015) *Qualitative research a guide to design and implementation*. John Wiley & Sons Inc.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods source book* (3rd ed.). Sage
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve yapıları*. (Çev. Ed. Aypay, A.). Nobel Yayıncılık
- Nartgün, Ş.S. (2021). Denetime giriş. Eğitimde denetim ve değerlendirme. M.Sağır ve S.Göksoy (Ed.) içinde, *Eğitimde denetim ve değerlendirme* (41-57). Pegem Akademi.
- Neyişçi, N., Turabik, T., Gün, F., & Kısa, N. (2020). Öğretmen adaylarının perspektifinden Türk eğitim sisteminin sorunları ve olası çözüm önerileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(6), 2257-2270.
- Nolan Jr, J. & Hoover, L. A. (2011). *Teacher supervision and evaluation*. John Wiley and Sons
- OECD (2015), *Education at a Glance 2015: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, (Erişim: 25.12.2023) <https://doi.org/10.1787/eag-2015-en>.

- OECD (2016). *Education in China: A Snapshot*. (Erişim: 24.04.2022).  
<https://www.oecd.org/china/Education-in-China-a-snapshot.pdf>
- OECD. (2023). Education at a Glance 2023. In Education at a glance. OECD.  
<https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- OIG (2022). *Office of Inspector General* (Erişim: 03.05.2022)  
<https://www2.ed.gov/about/offices/list/oig/index.html>
- Oliva, P. F., & Pawlas, G. (2004). *Supervision for today's schools* (7th ed.). Wiley.
- Oplatka, I. (2016). *Eğitim yönetiminin mirası*. (Çev. Ed. Turan, S., Bektaş, F. & Yalçın, M.).  
 Pegem Akademi.
- Özdemir, T.Y. & Boydak-Özan, M. (2013). İlköğretim denetmenlerinin unvanlarında yapılan  
 değişikliğin iş doyumu ve motivasyonlarına etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler  
 Dergisi*, 23 (2), 147-158.
- Özer, Z. (2024). "Müfettişlik ve şube müdürlüğünde ücret problemi" (Erişim: 07.06.2024)  
<https://www.kamudanhaber.net/mufettislik-ve-sube-mudurlugunde-ucret-problemi>.
- Özkal Sayan, İ., & Güneşer Demirci, A. (2018). Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde  
 Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(2),  
 667-700.
- Özkan, H. H. & Çelikten, Y. (2017). The Organizational structure of national education system  
 and the sub-structural operations of supervisors. *OPUS International Journal of Society  
 Researches*, 7 (13), 965-990.
- Özmen, F. & Yasan, T. (2007). Türk eğitim sisteminde denetim ve Avrupa Birliği ülkeleri ile  
 karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 204-210 .
- Özmen, F., & Şahin, Ş. (2010). İlköğretim Müfettişlerinin Soruşturma Görevi Yerine Getirirken  
 Karşılaştıkları Sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (15),  
 92-109.
- Özmuşul, M. (2018). *Çağdaş okul yönetimi bazı kuramsal temeller*. Ankara: Akademisyen  
 Kitapevi.

- Özten, İ. & Hoşgörür, V. (2019). Çek Cumhuriyeti, İngiltere, Finlandiya İle Türkiye eğitim denetimi sistemlerinin karşılaştırılması. *Milli Eğitim Dergisi*, 48 (222), 59-81.
- Öztürk, M. (2014). Türkiye’de maarif müfettişlerinin uygulamada karşılaştıkları sorunlar. *Geçmişten Geleceğe Eğitim Denetimi ve Müfettişlik Paneli*, 97-113.
- Öztürk, N. (2023). *Türk eğitim denetimi sistemini yeniden tasarlamak*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi. Düzce
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed. Bütün, M. & Demir, S. B.). Pegem Akademi.
- Pehlivan, F. (2007). *Türkiye, Fransa ve İngiltere eğitim sistemlerinde öğretimsel etkinliklerin denetiminin yapısal olarak karşılaştırılması*. (Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi. Malatya
- Ponticell, J. A., Zepeda, S. J., Lanoue, P. D., Haines, J., Jimenez, A. M., & Ata, A. (2019). Observation, Feedback, and Reflection. In S. J. Zepeda & J. A. Ponticell (Eds.), *The Wiley Handbook of Educational Supervision* (pp. 249–279). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119128304.ch11>
- Resmi Gazete (1965). *Devlet Memurları Kanunu*. (23.07.1965). Sayı: 12065. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Resmi Gazete (1973). *Milli Eğitim Kanunu*. (14.06.1973). Sayı: 14574 <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1739.pdf>
- Resmi Gazete (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. (18.10.1982) (Karar Sayısı: 17863 (Mükerrer) <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Resmi Gazete (1986). *Mesleki Eğitim Kanunu*. (19.6.1986). Sayı: 19139 <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3308.pdf>
- Resmi Gazete (2007). *Özel Öğretim Kurumları Kanunu*. (14.2.2007). Sayı: 26434 <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5580.pdf>

- Resmi Gazete (2011). *Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname* (Karar Sayısı: KHK/652).
- Resmi Gazete (2014a). *Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun* (Kanun No: 6528).
- Resmi Gazete (2014b). *Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği* (Sayı:29009).
- Resmi Gazete (2016). *Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun* (Kanun No: 6764).
- Resmî Gazete (2018). *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi* (10.7.2018). Sayı: 30474. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>
- Resmi Gazete (2021a). *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*. (06.07.2021) Sayı: 31533 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/07/20210706-1.pdf>
- Resmi Gazete (2021b). *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*. (03.12.2021) Sayı: 31678. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/12/20211203-1.pdf>
- Resmi Gazete (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği*. (1 Mart 2022). Sayı : 31765. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220301-9.htm>
- Resmi Gazete (2023). *Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği*. (11.04.2023) Sayı: 32160 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/04/20230411-1.htm>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2013). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar*. (Edt. Ögüt, A.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabancı, A., & Akcan, N. (2019). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerinin Rehberlik Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(5), 1893-1910.

- Sağır, M. (2021). Örgüt ve yönetim kuramlarında denetim. M.Sağır ve S.Göksoy (Ed.) içinde, *Eğitimde denetim ve değerlendirme* (1-38). Ankara, Pegem Akademi.
- Sağlamer, E. (1985). *Eğitimde teftiş ve teknikleri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Saldana, J. (2019). *Nitel Araştırmacılar için kodlama el kitabı*. (Çev. Ed. Tüfekçi Akcan, A. & Şad, S. N.). Pegem akademi
- Sarah, J. T. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Yayınları
- Sayıştay (2019). *Milli Eğitim Bakanlığı 2018 yılı Sayıştay Denetim Raporu*. (Erişim:15.06.2024) <https://www.sayistay.gov.tr/reports/368-milli-egitim-bakanligi?highlight=Milli%20E%C4%9Fitim%20Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202018%20y%C4%B1%C4%B1%20Say%C4%B1%C5%9Ftay%20Denetim%20Raporu>
- Senge, P. (2011). *Beşinci disiplin*. (Çev. Ed. A. İldeniz, A. Doğukan, B. Pala). Yapı Kredi Yayınları
- Sergiovanni, T. J.& Starratt, R. J. (1979). *Supervision: human perspectives*. McGraw-Hill,Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1982). *Supervision of Teaching. Association for Supervision and Curriculum Development, 225*.
- SICI (2018). *Inspection profiles: country-profile-Finland*. (Erişim:25.04.2022) [https://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/227dab9c-db27-4ac0-844f-64e005ad74c9/Country-profile-Finland\\_2018.pdf;.jpg;.aspx](https://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/227dab9c-db27-4ac0-844f-64e005ad74c9/Country-profile-Finland_2018.pdf;.jpg;.aspx)
- SICI (2021). *Inspection Profiles: England\_School-inspections* (Erişim: 25.04.2022) [https://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/dafc326f-39d0-434a-a157-805e7657973f/19\\_March\\_2021\\_England\\_School-inspections.pdf;.jpg;.aspx](https://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/dafc326f-39d0-434a-a157-805e7657973f/19_March_2021_England_School-inspections.pdf;.jpg;.aspx)
- SICI (2022). *The state of education in The Netherlands 2022*. (Erişim: 02.05.2022) [https://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/793bdae3-1d2a-4763-82a794df75c2556c/State\\_of\\_Education\\_2022.pdf;.jpg;.aspx](https://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/793bdae3-1d2a-4763-82a794df75c2556c/State_of_Education_2022.pdf;.jpg;.aspx)

- Smith, A. (2007). *Perspectives on inspection: An investigation of the perceptions held by teachers, managers and other major stakeholders of the Ofsted/Alf inspection regime employed to inspect general further education colleges*. (Unpublished doctoral dissertation). University of London (Order No. U591840). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1427249812). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/perspectives-on-inspection-investigation/docview/1427249812/se-2>
- Snelling, G. (2002). *OfSTED inspections: Do they promote improvement in teaching quality?* (Unpublished doctoral dissertation). University of Leicester (Order No. U601134). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1461543265). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/ofsted-inspections-do-they-promote-improvement/docview/1461543265/se-2>
- Soyupek, Y. (2015). *Türk kamu yönetiminde teftiş sistemi ve gelişimi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Söbü, A. (2005). *İlköğretim müfettişlerinin sorunları (IV. hizmet bölgesi örneği)* (Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık
- Stake, R. E. (1998). Case Studies. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.) *In Strategies of qualitative inquiry* (pp. 86–110). Sage
- Su, K. (1983). *Türk Eğitiminde teftişin yeri ve önemi*. Milli Eğitim Basımevi.
- Sullivan, C. G. (1980). Clinical supervision: A state of the art review. In *ERIC*. Association for Supervision and Curriculum Development. <https://eric.ed.gov/?id=ED182822>
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2015). *Okullarda eğitim ve öğretimi geliştiren denetim*. (Çev. Ed. Ünal, A.). Anı Yayıncılık
- Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229-250.
- Şahin, İ. (2017). Eğitim Müfettişlerinin Öğretmenlere Rehberlik Etme Görevlerini Yerine Getirme Durumu. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1).

- Şahin, S & Avan, Y. (2020). Değişim yönetimi bağlamında: Türk eğitim denetim sistemindeki değişimlere ilişkin maarif müfettişlerinin görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 110-122
- Şahin, S., Çek, F., & Zeytin, N. (2011). Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 221-246.
- Şanlı, Ö., Altun, M., & Tan, Ç. (2015). Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7). 82-99
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.
- Tanrısevdi, F. & Kiral, B. (2018). Çin ve Türk Eğitim sisteminin karşılaştırılması. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (3), 223-240.
- Taymaz, H. (2013). *Eğitim sisteminde teftiş: kavramlar, ilkeler ve yöntemler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taymur, A. (2010). *Türk Eğitim Sistemi denetim alt sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van
- TEDMEM. (2023). Bir bakışta eğitim 2023. (Erişim:06.06.2024). <https://tedmem.org/storage/writes/November2023/kCGG0xg8T0MwPf7kdFbK.pdf#page=15.58>
- Telci, A. M. (2011). *Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemi ile Türk eğitim sisteminde denetim alt sistemlerinin karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi. Ankara
- Temsen (2021). *Bakanlık maarif müfettişi atamaları iptal* (Erişim: 04.06.2022) <https://www.temsen.org.tr/milli-egitim-bakanliginda-gorev-yapan-bakanlik-maarif-mufettislerinin-atamasi-iptal-edildi/>
- Temsen (2023a). *Bakanlık Müfettişliği Mülakat Süreci ve Mahkeme Kararları*. (Erişim: 29.12.2023) <https://temsen.org.tr/bakanlik-mufettisligi-mulakat-sureci-ve-mahkeme-kararlari/>

- Temsen (2023b). *Eğitim mufettişlerinin sorunları ve çözüm önerileri hakkında bilgilendirme raporu* (Erişim: 23.11.2023).
- Temsen (2024). "Eğitim mufettişlerinin özlük hakları." (Erişim: 23.04.2024) <https://temsen.org.tr/egitim-mufettislerinin-ozluk-haklari/>
- Taşçıoğlu, N. (2013) Milli Eğitim Bakanlığı denetim sistemine yönelik model önerisi. *Eğitim ve Denetim Dergisi*. Yıl:13 Sayı 24. 21-26.
- Tian, M. (2021) Power bases and power tensions: a critical analysis of education inspection policies and practices in china, *Leadership and Policy in Schools*, 20 (1), 6-20, DOI: 10.1080/15700763.2020.1833940
- Tian, M. (2023). A critical friend or the sword of Damocles: Headteachers' use of micropolitical strategies in inspection. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-18, Doi:17411432231222719.
- Tonbul, Y. & Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğin maarif mufettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311.
- Toprakçı, E., & Yüce, B. (2021). Uluslararası Denetim Kurulları Örgütü'ne Üye Ülkelerin Eğitim Denetmenleri ve Denetim Süreçlerinin Karşılaştırılması. *VIII th International Eurasian Educational Research Congress Conference Proceedings*. 7-10 July 2021 / Aksaray University pp.190-215. e-ISBN: 978-605-170-681-8
- Tosun, A. & Ordu, A. (2020). Okul Yöneticilerine Göre Değişen Denetim Uygulamaları: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48(0), 303 - 320.
- Tunç, (2020). *Mufettiş ve müdürlerin ders denetimi uygulamalarının ağdaş denetim özellikleri ve ilkeleri doğrultusunda değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Türkoğlu, A. (2020). *Karşılaştırmalı eğitim*. Anı Yayıncılık
- Tüz, M. (2001). Yeni Örgüt Modelleri. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2). 33-41

- U.S. Department of Education (2005). *Office of Inspector General: Promoting Integrity in Federal Education Programs for 25 Years*. Erişim (03.05.2022) <https://www2.ed.gov/about/offices/list/oig/misc/oig25years.pdf>
- Uğurlu, C. T. (2013). Sanatsal denetim ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 119-134
- Uluğ, F. (2013). Eğitim denetiminde yapısal dönüşüm ve bütünlük arayışı. *Temsen Eğitim ve Denetim Dergisi*. 13 (24). 11-15.
- Uslu, B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Seçimi, Atamaları ve Mali Hakları ile Yetiştirilmelerine İlişkin Sorunların İncelenmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 191-205.
- Usta, M. E., & Özyurt, D. (2021). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul denetiminde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(7), 35-61.
- Ünal, A. (2018). *Okulda denetim ve rehberlik hizmetlerinin yönetimi*. N. Cemaloğlu ve M. M.Gülcan (Ed.) içinde. Kuramdan uygulamaya okul yönetimi. (267-300). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ünal, A. (2022). "Eğitim denetimi." Tedmem (Erişim: 26.06.2024) <https://tedmem.org/yazilar-detay/prof-dr-ali-unal-ile-egitim-denetimi-uzerine>
- Ünal, A., & Kantar, Ş. (2011). İlköğretim Denetçi Yardımcılarının Sorunları. *İlköğretim Online*, 10(1), 180-196.
- Ünal, A., & Özaslan, G. (2017). Okul Yöneticilerinin Maarif Müfettişlerine Yönelik Etkileme Taktikleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 176-195.
- Ünal, A., & Üzüm, S. (2014). Eğitim denetçilerinin yeterlikleri ve yetiştirilmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 50-82.
- Varol, M. (2015). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi . *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 44 (1). 197-222.
- Wiles, J. And & Bondi, J. (2004). *Supervision*. Pearson Prentice Hall.

Wolfrom, D. H. (2009). *Promoting professional growth by meeting teacher needs: the walk-through as an approach to supervision* (Unpublished Doctoral Thesis), The Graduate School The University of Maine. (Order No. 3388360). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304922794). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/promoting-professional-growth-meeting-teacher/docview/304922794/se-2>

[www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr). Mission and organisation of the General Inspectorate of Education, Sport and Research. <https://www.education.gouv.fr/mission-et-organisation-de-l-inspection-generale-de-l-education-du-sport-et-de-la-recherche-41687#:~:text=Inspection%20g%C3%A9n%C3%A9rale-.L%27inspection%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20de%20l%27%C3%A9ducation%2C%20du%20sport%20et,des%20missions%20de%20coop%C3%A9ration%20internationale>

[www.egitimajansi.com](http://www.egitimajansi.com) “Müfettişler Ne istiyor?” (Erişim: 05.01.2024) <https://www.egitimajansi.com/haber/mufettisler-ne-istiyor-haberi-86448h.html>

[www.tkb.meb.gov.tr](http://www.tkb.meb.gov.tr) “ERASMUS+ ve ESC Projelerinin İzlenmesi, Denetlenmesi, Denetlenmesi, Rehberlik Faaliyetlerinin Yürütülmesine İlişkin İşbirliği Protokolü. Teftiş Kurulu Başkanlığı Eğitim, Koordinasyon ve Proje Faaliyet Raporu” (Erişim:05.02.2024). <https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-rapor/faaliyetrp2022/mobile/index.html>

[www.tkb.meb.gov.tr](http://www.tkb.meb.gov.tr). “Denetimde Yeni Yaklaşımlar: Çoklu Denetim Modeli Projesi.” Teftiş Kurulu Başkanlığı Eğitim, Koordinasyon ve Proje Faaliyet Raporu (Erişim: 04.01.2024). <https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-rapor/faaliyetrp2022/mobile/index.html>

[www.ttkb.meb.gov.tr](http://www.ttkb.meb.gov.tr) “Geçmişten Günümüze Millî Eğitim Şûraları” (Erişim: 03.04.2024). <https://ttkb.meb.gov.tr/www/gecmisten-gunumuze-mill-egitim-sralari/icerik/328>

[www.ttkb.meb.gov.tr](http://www.ttkb.meb.gov.tr) “Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Sistemine “Yeni Bir Soluk” (Erişim: 04.04.2024). <https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-dergi/mayis2023/mobile/index.html>

[www.tkb.meb.gov.tr](http://www.tkb.meb.gov.tr) “Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Sistemine Yeni Bir Soluk”. (Erişim: 04.04.2024) <https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-dergi/mayis2023/mobile/index.html>

- Yakar, A. (2020). İngiltere eğitim sistemi. A. Balcı (Ed.) içinde. *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri*. (233-260). Ankara: Pegem Akademi
- Yaşar, Ö., & Çalık, T. (2022). Eğitim sendikalarının 2023 eğitim vizyonuna ilişkin görüşleri. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 13-25.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Yıldırım, S. & Sakin, M. (2024). Hollanda'da Eğitim Denetimi. Teftişin Kalemi. Sayı:3. (Erişim. 22.06.2024). <https://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/e-dergi/nisan2024/mobile/index.html>  
25.05.2024
- Yıldız, B., Akbaşlı, S. & Üredi, L. (2016). Maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Turkish Studies (Elektronik)*, 11(3), 2427-2446.
- Yılmaz, K. (2004). Sanatsal denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38 (38), 292-311 .
- Yılmaz, K. (2009). Okul Müdürlerinin Denetim Görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Zepeda, S. J. (2000). Supervision: supervisory practices: building a constructivist learning community for adults. In *Paradigm debates in curriculum and supervision : modern and postmodern perspectives* (pp. 93–107). Bergin & Garvey.
- Zepeda, S. J. (2013). The principal as instructional leader: a handbook for supervisors (2nd ed.). Eye On Education.
- Zepeda, S. J. (2016). *Öğretim denetimi*. (Çev. Ed. Balcı, A. ve Apaydın, Ç.). Pegem Akademi. Ankara

## EK-A: Veri Toplama Araçları

### Görüşme Formu-Bakanlık Müfettişleri

Bu araştırma ile Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri'ne uygulanmak üzere iki adet görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmayla Türk eğitim sisteminde eğitim denetimi yapılanmasının, örgüt boyutlarıyla eğitim denetiminin uygulayıcıları olan Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri görüşlerine göre ortaya konulması, eğitim denetiminin işlevsel ve etkili yapılmasına katkısı için getirilecek öneri açısından önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında, Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri ile görüşmeler yapmayı planlamaktayım. Benimle görüşmeyi kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Amacı yukarıda açıklanmış olan bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan izin alınmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılım esastır, araştırmaya katılıp katılmayı seçme hakkınız bulunmaktadır. Görüşmenin yaklaşık 50-55 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Tüm görüşmeler ve verilen bilgiler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacak olup, kesinlikle isim belirtilmeyecek, kod isimler kullanılacak, kişisel bilgiler gizli tutulacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. İzin verirsiniz görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması, daha sonra deşifresinin yapılabilmesi, hem zamanı daha iyi kullanmak, hem de sorulara vereceğiniz cevapların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilmek ve verilerin geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. İsteğiniz doğrultusunda ses kayıtları veriler yazıldıktan sonra silinebilecektir. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedebileceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabilceğinizi taahhüt ediyorum. Görüşme sırasında merak ettiğiniz konular ve görüşme sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler sizinle paylaşılabilir.

Görüşmeye başlamadan önce sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa, öncelikle bunları yanıtlamak istiyorum. Görüşme esnasında sorular içerisinde sizi rahatsız eden olursa bu sorulara cevap vermeyebilir veya görüşmenin sonlandırılmasını isteyebilirsiniz.

### Kişisel Bilgiler

Cinsiyet: .....

Yaş: .....

Eğitim Düzeyi: .....

Branşı (Alan/Dal): .....

Meslekteki Kıdem: .....

Müfettişlikteki Toplam Hizmet Süresi:

a) Eğitim Müfettişliği'ndeki süre: .....

b) Bakanlık Müfettişliği'ndeki süre: .....

### Görüşme Soruları

1. Eğitimde denetimin önemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Eğitim sisteminde denetimin mevcut yapılanmasına yönelik görüşleriniz nelerdir?
  - a. Güçlü Yönler
  - b. Zayıf Yönler
  - c. Fırsatlar
  - d. Olası Sorunlar
3. Öğretimin denetiminde branş/dal/alan olarak uzmanlaşmanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
4. Kurum / öğretmen denetiminde sizi en çok zorlayan hususları açıklar mısınız?
5. Türk eğitim sisteminin denetim yapılanmasında müfettiş seçme, atama ve yetiştirmeye yönelik görüşleriniz nelerdir?
6. Türk eğitim sisteminin denetim yapılanmasındaki değişimlere yönelik düşünceleriniz nelerdir?

7. Eğitim denetiminde öğretmen ve ders denetiminin uygulanması ya da uygulanmamasına yönelik düşünceleriniz nelerdir?
8. Eğitim denetiminin uygulamasında karşılaşılan durumların Bakanlık Müfettişlerinin rolleri (eğiticilik, rehberlik, inceleme, soruşturma, yeterlik, sorumluluk ve liderlik) üzerindeki etkisine yönelik görüşleriniz nelerdir?
  - a. *Okulların çeşitliliği ve fiziksel yapısı,*
  - b. *Öğretim düzeyi,*
  - c. *Bölgesel koşullar,*
  - d. *Eğitimin ekonomik yapılanması,*
  - e. *İş yükü*
9. Son yayımlanan eğitim müfettişleri yönetmeliği düşünüldüğünde, yönetmeliğin eğitim denetimine getireceği etkilerine (yapı, süreç ve işlev bakımından) yönelik görüşleriniz nelerdir?
10. Size göre, ideal bir eğitim denetimi, öğretmen denetimi, öğretimin denetimi ve kurum denetimi bağlamında nasıl olmalıdır? Önerilebileceğiniz bir model var mı? Açıklar mısınız?
11. Türk eğitim sistemindeki denetime ilişkin yukarıda belirtilenlerin dışında eklemek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı? Paylaşır mısınız?

## Görüşme Formu-Eğitim Müfettişleri

Bu araştırma ile Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri'ne uygulanmak üzere iki adet görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmayla Türk eğitim sisteminde eğitim denetimi yapılanmasının, örgüt boyutlarıyla eğitim denetiminin uygulayıcıları olan Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri görüşlerine göre ortaya konulması, eğitim denetiminin işlevsel ve etkili yapılmasına katkısı için getirilecek öneri açısından önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında, Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri ile görüşmeler yapmayı planlamaktayım. Benimle görüşmeyi kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Amacı yukarıda açıklanmış olan bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan izin alınmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılım esastır, araştırmaya katılıp katılmayı seçme hakkınız bulunmaktadır. Görüşmenin yaklaşık 50-55 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Tüm görüşmeler ve verilen bilgiler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacak olup, kesinlikle isim belirtilmeyecek, kod isimler kullanılacak, kişisel bilgiler gizli tutulacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. İzin verirsiniz görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması, daha sonra deşifresinin yapılabilmesi, hem zamanı daha iyi kullanmak, hem de sorulara vereceğiniz cevapların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilmek ve verilerin geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. İsteğiniz doğrultusunda ses kayıtları veriler yazıldıktan sonra silinebilecektir. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedebileceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabileceğinizi taahhüt ediyorum. Görüşme sırasında merak ettiğiniz konular ve görüşme sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler sizinle paylaşılabilir.

Görüşmeye başlamadan önce sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa, öncelikle bunları yanıtlamak istiyorum. Görüşme esnasında sorular içerisinde sizi rahatsız eden olursa bu sorulara cevap vermeyebilir veya görüşmenin sonlandırılmasını isteyebilirsiniz.

### Kişisel Bilgiler

Cinsiyet: .....

Yaş: .....

Eğitim Düzeyi: .....

Branşı (Alan/Dal): .....

Meslekteki Kıdem: .....

Müfettişlikteki Toplam Hizmet Süresi:

c) Eğitim Müfettişliği'ndeki süre: .....

d) Bakanlık Müfettişliği'ndeki süre: .....

### Görüşme Soruları

12. Eğitimde denetimin önemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
13. Eğitim sisteminde denetimin mevcut yapılanmasına yönelik görüşleriniz nelerdir?
  - e. Güçlü Yönler
  - f. Zayıf Yönler
  - g. Fırsatlar
  - h. Olası Sorunlar
14. Öğretimin denetiminde branş/dal/alan olarak uzmanlaşmanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
15. Kurum / öğretmen denetiminde sizi en çok zorlayan hususları açıklayabilir misiniz?
16. Türk eğitim sisteminin denetim yapılanmasında müfettiş seçme, atama ve yetiştirmeye yönelik görüşleriniz nelerdir?
17. Türk eğitim sisteminin denetim yapılanmasındaki değişimlere yönelik düşünceleriniz nelerdir?
18. Eğitim denetiminde öğretmen ve ders denetiminin uygulanması ya da uygulanmamasına yönelik düşünceleriniz nelerdir?

19. Eğitim denetiminin uygulamasında karşılaşılan durumların Bakanlık Müfettişlerinin rolleri (eğiticilik, rehberlik, inceleme, soruşturma, yeterlik, sorumluluk ve liderlik) üzerindeki etkisine yönelik görüşleriniz nelerdir?
- f. *Okulların çeşitliliği ve fiziksel yapısı,*
  - g. *Öğretim düzeyi,*
  - h. *Bölgesel koşullar,*
  - i. *Eğitimin ekonomik yapılanması,*
  - j. *İş yükü*
20. Son yayımlanan eğitim müfettişleri yönetmeliği düşünüldüğünde, yönetmeliğin eğitim denetimine getireceği etkilerine (yapı, süreç ve işlev bakımından) yönelik görüşleriniz nelerdir?
21. Size göre, ideal bir eğitim denetimi, öğretmen denetimi, öğretimin denetimi ve kurum denetimi bağlamında nasıl olmalıdır? Önerebileceğiniz bir model var mı? Açıklar mısınız?
22. Türk eğitim sistemindeki denetime ilişkin yukarıda belirtilenlerin dışında eklemek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı? Paylaşır mısınız?

**EK-B: Gönüllü Katılım Formu**

...../...../.....

**GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU**

Sayın Bakanlık Müfettişi ve Eğitim müfettişi,

Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve bana ayıracağınız zaman için şimdiden çok teşekkür ederim. Bu araştırma ile Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yöneliminin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Değerlendirme için Türk eğitim sisteminde denetimin yapı, uygulama ve gelecek yönelimi hakkında Bakanlık Müfettişi ve Eğitim Müfettişleri'nin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Prof. Dr. Sait AKBAŞLI danışmanlığında hazırlanacak olan doktora tez çalışmamda, Bakanlık Müfettişleri ve Eğitim Müfettişleri ile görüşmeler yapmayı planlamaktayım. Sizlerle yapılacak tüm görüşmelerde yaptığımız çalışmalar iş yükünüzün yoğunluğunu açıklamaya yardımcı olacaktır. Amacı yukarıda açıklanmış olan bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan izin alınmıştır.

Araştırmaya gönüllü olarak katılım esastır, araştırmaya katılıp katılmamayı seçme hakkınız bulunmaktadır. Görüşmenin yaklaşık 50-55 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Tüm görüşmeler ve verilen bilgiler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacak olup, kesinlikle isim belirtilmeyecek, kod isimler kullanılacak, kişisel bilgiler gizli tutulacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. İzin vererseniz görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması, daha sonra deşifresinin yapılabilmesi, hem zamanı daha iyi kullanmak, hem de sorulara vereceğiniz cevapların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilmek amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedeceğimiz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabileceğinizi taahhüt ediyorum. Görüşme sırasında merak ettiğiniz konular ve görüşme sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler sizinle paylaşılacaktır.

Görüşmeye başlamadan önce sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa, öncelikle bunları yanıtlamak istiyorum. Görüşme esnasında sorular içerisinde sizi rahatsız eden olursa bu sorulara cevap vermeyebilir veya görüşmenin sonlandırılmasını isteyebilirsiniz.

Yukarıdaki tüm açıklamaları okuyarak sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı ve sahip olduğunuz hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair bir belge olarak bu formu imzalamanızı rica ediyorum.

**Katılımcı Bakanlık / Eğitim müfettişi****Sorumlu Araştırmacı:**

Adı, soyadı:

Adres:

İmza:

Tel.

e-posta:

İmza:

**Araştırmacı:**

İmza

## EK-C: Araştırma Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük

Tarih: 25/11/2022 15:05  
Sıra: E-35853172-399-00002535068



00002535068

Sayı : E-35853172-399-00002535068  
Konu : Zeynep AKYÜZ Hk. (Etik Komisyon İzni)

25.11.2022

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.11.2022 tarihli ve E-51944218-399-00002516408 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencisi Zeynep AKYÜZ'ün, Prof. Dr. Sait AKBAŞLI sorumluluğunda yürüttüğü "Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yapı, Uygulama ve Gelecek Yöneliminin Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonununun 22 Kasım 2022 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 7288E8CA-1F20-42B6-BC51-8F9E0E22A3DA

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr) Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr)

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: :

Kep: [hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr](mailto:hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr)



**EK-Ç: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı Araştırma İzni**

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Tarih: 21/03/2023 13:59  
Sayı: E-605 01-00002739677



Sayı : E-49614598-605.01-72714736  
Konu : Araştırma Uygulama İzin Talebi

21.03.2023

**DAĞITIM YERLERİNE**

İlgi: a) Bakanlığımızın 21/01/2020 tarihli ve 2020/2 No.lu Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesi.  
b) Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğünün 20/02/2023 tarihli ve E-51944218-300-00002699109 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Zeynep AKYÜZ'ün, "Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yapı, Uygulama ve Gelecek Yöneliminin Değerlendirilmesi" konulu çalışmasına veri sağlamak amacıyla anket çalışması yapma izin talebine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri Bakanlığımız tarafından incelenmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişleri ve Ankara Millî Eğitim Müdürlüğü Eğitim Müfettişlerinin katılımıyla yapılması planlanan uygulamanın denetiminin Teftiş Kurulu Başkanlığı ve Ankara Millî Eğitim Müdürlüğünde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan, veri toplama araçlarının uygulanmasına ilgi (a) Genelge doğrultusunda izin verilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

Mehmet Fatih LEBLEBİCİ  
Bakan a.  
Başkan

Ek:  
1-Veri Toplama Araçları (5 Sayfa)

Dağıtım:  
Bilgi:  
Teftiş Kurulu Başkanlığına  
Ankara Valiliğine (İl Millî Eğitim Müdürlüğü)  
Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğüne

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Millî Eğitim Bakanlığı 4/A

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>

Telefon No : 0 (312) 413 27 51

Bilgi için: Fatma TABALU

E-Posta: [sgb\\_arastirmazinleri@meb.gov.tr](mailto:sgb_arastirmazinleri@meb.gov.tr)

Unvan : Şube Müdürü

Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

İnternet Adresi: [www.sgb.gov.tr](http://www.sgb.gov.tr)

Faks:3124186401

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakoorga.meb.gov.tr> adresinden 92d2-606f-352e-9787-9967 koda ile teyit edilebilir.

**EK-D: Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
  - görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
  - atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
  - kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
  - bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı
- beyan ederim.

13.01.2025

(İmza)

Zeynep AKYÜZ

**EK-E: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu**

13/01/2025

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı : Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Yapı, Uygulama ve Gelecek Yöneliminin Değerlendirilmesi

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
13/01/2025	282	69982	10/01 /2025	%3	10693005

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: ZEYNEP AKYÜZ

Öğrenci No: N19142672

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR

Prof. Dr. Sait AKBAŞLI

## EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report

13/01/2025

HACETTEPE UNIVERSITY

Graduate School of Educational Sciences

To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: Evaluation Of The Structure, Implementation and Future Direction Of Supervision In The Turkish Education System

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
13/01/2025	282	69982	10/01/2025	%3	10693005

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

**Name Lastname:** ZEYNEP AKYÜZ  
**Student No.:** N19142672  
**Department:** Educational Sciences  
**Program:** Educational Administration  
**Status:**  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED

Prof. Dr. Sait AKBAŞLI

## EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikrî mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü/ Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.<sup>(1)</sup>
- Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir.<sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgilizlilik kararı verilmiştir.<sup>(3)</sup>

13/01/2025

(imza)

Zeynep AKYÜZ

---

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezinerişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3 şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanın önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezinerişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7.1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

\*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir

