

OKUL GELİŞİMİ BAĞLAMINDA DENETİM UYGULAMALARI: OFSTED ÖRNEĞİ

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Saadettin GÜZEL¹, Mehmet ARSLAN², Semih AKTEKİN³

1 Bakanlık Maarif Müfettişi, Milli Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara, saadettinguzel@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9591-0562.

2 Raportör, T.C. Cumhurbaşkanlığı, Eğitim ve Öğretim Politikaları Kurulu, Ankara, mehmetarslan2008@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3097-395X.

3 Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Öğretim Üyesi, semih.aktekin@hbv.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7011-989X.

Geliş Tarihi: 27.02.2020 Kabul Tarihi: 22.04.2020

Öz: Bu çalışmada, İngiltere’de bağımsız bir hükümet kurumu olan ve eğitim alanında Avrupa’da en önemli ve etkili denetim organizasyonlarından biri olan Ofsted’in (The Office for Standards in Education, Children’s Services and Skills) denetim uygulamaları ile bu uygulamaların okul gelişimini nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, elde edilen bulgular iki ana başlıkta sunulmuştur. Bunlar; (i) Ofsted’in kurumsal yapısı, temel denetim uygulamaları ve süreçleri, (ii) Ofsted denetimlerinin okul gelişimine etkileridir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda; Ofsted’in iyi örnek teşkil edecek denetim uygulamalarına sahip olduğu, bağımsız statüsü ve kurumsal yapısıyla okul değerlendirme süreçlerinde gücünü ve etkisini koruduğu; Ofsted denetimlerinin ulusal stratejiler ve standartlara erişime yardımcı olabildiği, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını, yöntem ve tekniklerini değiştirmesinde etkili olabildiği ve öğrencilerin başarılarının artışına katkı sağlayabildiği; buna karşın okullar üzerindeki stres ve baskıyı arttırabileceği ve uzun vadede okul gelişimi bağlamında olumlu etkilerine ilişkin yeterli kanıtların bulunmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Ofsted, okul denetimi, okul gelişimi

INSPECTION PRACTICES IN THE CONTEXT OF SCHOOL IMPROVEMENT: SAMPLE OF OFSTED

Abstract:

In this study, the inspection practices of Ofsted, which is an independent government institution in the UK and one of the most important and effective inspection organizations in Europe in the field of education, and affect of Ofsted inspection on school improvement were examined. In the study, document review method was used in accordance with the qualitative research approach. The findings are presented on the basis of two main titles. These are: (i) Ofsted's institutional structure, main inspection practices and processes, (ii) the effects of Ofsted inspections on school improvement. In line with the findings obtained in the study, it has been seen that Ofsted sets a good example in inspection practices; maintains its strength and influence in school evaluation processes with its independent status and institutional structure; Ofsted inspections can help to accessing the national strategies and standards; is effective in changing teachers' classroom practices, methods and techniques; contributes to the increase of students' achievements. However, it has been observed that it can increase stress and pressure on schools and there is insufficient evidence for its positive effects in the context of school development in the long term.

Key Words: Ofsted, school inspection, school improvement

Giriş

Günümüzde eğitim sistemleri ve onun en temel unsuru olan okullar, çağın gerekleri doğrultusunda eğitimin niteliğini yükseltmek, öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve öğrenci başarılarını artırmak için sürekli değişen ve gittikçe karmaşıklaşan bir yapı arz etmektedir. Bu dönüşümün odağında ise "nitelik" kavramının bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda toplumun giderek çeşitlenen beklentilerini karşılamak üzere okullarda niteliğin sürekli şekilde geliştirilmesine yönelik bir ihtiyacın ortaya çıktığı, bunun ise ancak planlı bir gelişim anlayışıyla gerçekleştirilebileceği görülmektedir. Bu durum "okul gelişimi" kavramını gün geçtikçe daha da önemli hale getirmektedir.

Okul geliştirme yaklaşımının temelinde, öğrenci başarısını artıran öğrenme ve öğretme süreçlerine ve bu süreçleri destekleyen koşullara odaklanan değişim anlayışları bulunmaktadır (Ainscow, Befresford, Harris, Hopkins, Southworth ve West, 2000, 4). İçinde bulunulan bilgi çağı, ağ toplumu ve bunun getirdiği yeniden yapılanma zorunluluğunun yanında, toplumda okul başarısını artırmaya dönük değişim taleplerinin artması, okul temelinde değişim ve gelişim çabalarını artırmaktadır (Turan, 2007, 15-18).

Hopkins (1996, 32), okul gelişimi kavramının genellikle iki anlamda kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi, “okulları öğrenciler için daha iyi yerler haline getirme ve öğrencilerin öğrenmesi için gösterilen genel çaba”, ikincisi ise “okulun değişimi yönetme kapasitesini güçlendirme ve öğrenci çıktılarını artıran değişiklik stratejisi”dir. Birinci yaklaşım genel bir çerçeveyi ifade ederken ikinci yaklaşım okul gelişimi sürecinin stratejik ve planlı yönüne vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda okul geliştirme yaklaşımı, merkezi reformların daha etkili şekilde nasıl uygulanacağı değil, okulların dışsal reform çabalarını kendilerini geliştirmek için nasıl kullanacakları hakkındadır (Ainscow vd., 2000, 4). 1982-1986 yılları arasında 14 ülkede uygulanan ve OECD tarafından koordine edilen Uluslararası Okul Geliştirme Projesinde (ISIP) ise okul gelişimi, “bir ya da daha çok okulda nihai eğitim hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmak amacıyla öğrenme koşullarının ve ilgili diğer içsel koşulların değiştirilmesine dönük sistematik ve sürekli bir çaba” şeklinde tanımlanmıştır (van Velzen vd, 1985, 48). Zepeda (2013, 2) da benzer şekilde sürekliliğe vurgu yaparak okul gelişimini hiç bitmeyen ve çok yönlü bir süreç olarak tanımlamaktadır.

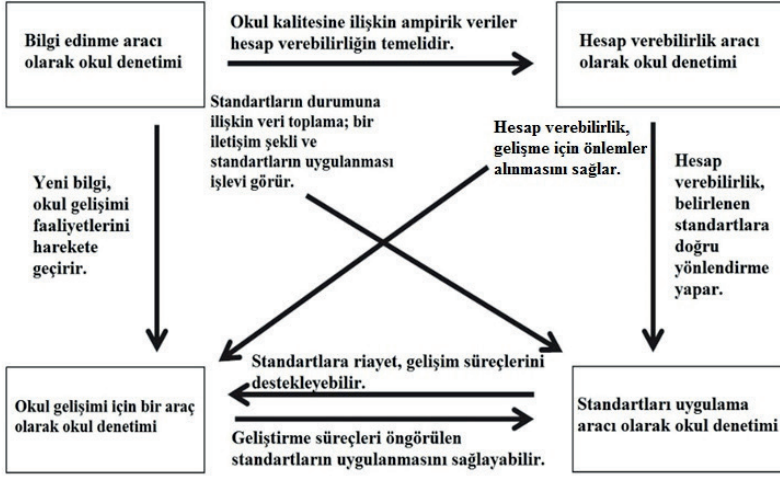
Okul gelişimi konusunda yapılan araştırmalar, sürdürülebilir okul gelişimi arayışında öğrenme/öğretme sürecini merkeze almakta, ayrıca çok katmanlı müdahale ile okul ve sınıf düzeyinde değişimi harekete geçirmenin önemi- ne vurgu yapmaktadır (Fullan, 1992; Hopkins ve Harris, 1997). Bu kapsamda Harris (2000, 6), erken okul gelişim çalışmalarının çoğunun, okul düzeyinde değişime odaklanma eğiliminde olduğunu, ancak sonraki çalışmaların bu çok katmanlı müdahale anlayışına uygun olarak okul düzeyinde, öğretmen düzeyinde ve sınıf düzeyinde değişimi teşvik ettiğini belirtmektedir. Bu anlayış çerçevesinde okul gelişimi çalışmalarında öğretmenlerin mesleki gelişimi, okul liderliği, etkili öğretim ve öğrenmeye dayalı bilgi gibi çeşitli kavramlara da atıfta bulunmaktadır (Şahin, 2013, 231).

Denetim; değerlendirme, iyileştirme ve geliştirme boyutlarıyla sistemdeki sorunların çözümünde ve okul gelişimi çalışmalarında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, eğitim sistemleri içinde denetim mekanizmasının nasıl yapılandırıldığı ve ne şekilde uygulandığı okul gelişimi çalışmalarına da doğrudan etki etme potansiyeline sahiptir. Eğitimde denetim; okulların niteliğinin öğrenci ve veli ihtiyaçlarını, ulusal ve yerel performans ölçütlerini, yasal gereklilikleri ve mesleki standartları karşılayıp karşılamadığının anlaşılmasını sağlamak için periyodik olarak yürütülen bir süreçtir (Yurdakul ve Tok, 2017, 2). Çağdaş yönetim anlayışlarına göre denetim temel bir gereklilik olup, denetlenmeyen bir yönetsel sürecin etkililiğinin ve sürekli gelişiminin sağlanması mümkün görülmemektedir (Ağaoğlu, 2010). Son zamanlarda eğitimde denetimin, kontrol etmekten öte geliştirme işlevinin önem kazandığı, bu nedenle rehberlik ve gelişim odaklı olması gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde eğitim denetiminin birinci amacının eğitimin niteliğini geliştirmek olduğu ifade edilebilir (Yurdakul ve Tok, 2017, 2). Bu sebeple eğitim-öğretimi denetleme, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde zorunlu öğelerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Aydın, 2013).

Denetimler yoluyla okulların mevcut durumunun ortaya konulması, okullara gelişim için somut başlangıç noktaları sunabilmesi bakımından önemli görülmekte; genel olarak etkili bir denetimin, okulun sahip olduğu zayıflıkları ve sorunları çözmesi; güçlü yönlerini ise geliştirme yönünde rehber olması ve motive etmesi beklenmektedir. Bununla birlikte konu ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı denetimin okul gelişimine katkısının olduğu, bir kısmı ise önemli bir katkısının olmadığı yönünde bulgular ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar, yaptırımların ve ödüllerin okullardaki eğitim kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Elmore ve Fuhrman 2001; Nichols ve diğerleri, 2006). Bu çalışmalardaki temel yaklaşım, okulların değerli bir şey kazandığında veya kaybettiklerinde daha iyi performans göstermek için daha çok çalıştığı; sadece verilen bilgi ve geri bildirimlerin okulları motive etmek ve performansını artırmak için yetersiz olduğudur. Klerks'in (2012) sistematik çalışması; denetim, okul gelişimi ve öğretmenlerdeki davranış değişikliği arasında makul bağlantılar olduğunu göstermektedir. Ehren ve Visscher (2008), okul denetiminin "gelişme" terimi ile ifade edilen bazı beklentilerle bağlantılı olduğunu ileri sürmekte, Matthews ve Smith (1995, 30) ise dene-

timden önce okulların yaptıkları denetim hazırlıklarının bile okul gelişimine katkısı olduğuna dair kanıtlar bulunduğunu ifade etmektedir.

Landwehr'in (2011) denetimlerin okul gelişimine ne şekilde etki ettiği ve nasıl katkı sağladığı hususlarındaki görüşleri Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Okul denetimlerinin etkileri (Landwehr, 2011, 6).

Buna göre denetimler, temel bir hesap verilebilirlik aracı olarak görülmekte, okulların kalitesine ilişkin ampirik veriler ortaya koymaktadır. Bu bağlamda denetimler okulları belirlenen standartlara erişim için yönlendirmekte ve sürekli gelişim hususunda teşvik etmektedir.

Bazı araştırmalar okullardaki eğitim-öğretim ve yönetimin kalitesini geliştirenlerin müfettişler değil, öğretmenler ve okul yöneticileri olduğu; bununla birlikte denetimin, hizmetlerin kalitesi, güçlü ve zayıf yönlerine dair değerli bir dış değerlendirme sağladığını vurgulamaktadır (Matthews ve Sammons, 2004, 18). Landwehr (2011) ise denetimlerin, meşruiyetini doğrudan okul gelişimine katkılarında değil, hesap verebilirliğe katkılarında aldığını işaret etmektedir.

Ehren ve Visscher (2006, 53) denetim sürecinin ve müfettişlerin karakteristik özelliklerinin, denetimin etkileri üzerinde önemli bir rolü olduğunu

vurgulamaktadır. Öncelikli hedef okul gelişimi ise müfettişler 'kritik arkadaş' olarak hareket etme, okulu iyi tanıma ve okulun gelişmesi için tavsiye ve stratejiler sunma eğilimindedir (CERI,,Centre for Educational Research and Innovation, 1995). Benzer şekilde Gray ve Gardner (1999) de müfettişlerin sahip oldukları donanım ve yeteneklere göre okulları değerlendirme, bilgilendirme ve etkileme şekillerinin değişiklikler gösterdiğini belirtmiştir.

Öte yandan literatürde, denetimin okul gelişimi süreçlerinde belirgin bir etkisinin olmadığı ya da nispeten olumsuz sayılabilecek etkilerinin bulunduğu dair sonuçlar ortaya koyan bazı araştırmalar da bulunmaktadır. İngiltere'de yapılan bazı araştırmalar (Earley, 1998; Gray ve Wilcox, 1995; Kogan ve Maden, 1999), denetlemenin okullardaki öğretme ve öğrenme kalitesi üzerinde genellikle çok az etkisinin olduğunu belirtmektedir. Bazı çalışmalar (Chapman, 2001; Gray ve Gardner, 1999) okul personelinin denetim kriterlerini sağlayamamaktan korktukları için denetimlerin strese, daha fazla iş yüküne, göz boyamaya ve yenilik yapmaktan korkmaya yol açabileceğini göstermektedir. Wiebes (1998) de benzer şekilde, okulların pozitif olarak değerlendirilmek için verileri manipüle edebildiğini ifade etmektedir. Öte yandan bazı ülkelerde söz konusu etkiler de dikkate alınarak eğitim sisteminde denetime hiç yer verilmediği de dikkat çekmektedir. Örneğin Finlandiya'da eğitimde teftiş sistemi 1990'ların başında kaldırılmıştır (EURYDICE, 2007, 150-152). Her ne kadar denetim sistemleri ve müfettişler okulun tüm gelişim süreci üzerinde tam bir kontrol veya sorumluluk sahibi olmasa da, hem doğrudan müdahalelerin (okullara geri bildirim sağlamak gibi) hem de dolaylı müdahalelerin (okul denetim raporlarının yayımlanması gibi) okulun iyileştirilmesine ve gelişmesine katkı sağlaması beklenmektedir (Ehren ve Visscher, 2006, 52).

Yöntem

Bu çalışmada denetim ve okul gelişimi arasındaki ilişkiden hareketle eğitim alanında İngiltere'nin ve aynı zamanda Avrupa'nın en önemli ve etkili denetim organizasyonlarından biri olan Ofsted'in yapısı, işlevi ve yürüttüğü okul denetimlerinin temel süreçlerini açıklamak ve Ofsted'in denetim uygulamalarının okul gelişimini nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak yürütülen çalışmada doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma konusu olan Ofsted'in denetim uygulamaları ile Ofsted denetimlerinin okul gelişimine etki-

lerini tespit etmek amacıyla, Ofsted denetimlerine temel teşkil eden Eğitim Denetimi Çerçevesi (The Education Inspection Framework), Okul Denetim Rehberi (School Inspection Handbook), Ofsted Kurumsal Yönetim Çerçevesi (Ofsted's Corporate Governance Framework) dokümanları, Ofsted politika belgeleri, Ofsted faaliyetlerine ilişkin yasal metinler, Ofsted tarafından yayımlanan denetim raporları ve Ofsted denetimlerinin analiz edildiği çeşitli raporlar ile akademik çalışmalar incelenmiştir.

Araştırmada, Birleşik Krallık nüfusunun %85'ini oluşturan İngiltere'nin denetim yapısı incelenmiş olup her ne kadar benzer uygulamalara sahip olsa da Birleşik Krallık'ı oluşturan İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda'ya ait denetim kurumları ve özel uygulamalar kapsam dışı bırakılmıştır.

Bulgular

Araştırmada bulgular iki ana başlık altında sunulmuştur. Bunlar, (i) Ofsted'in kurumsal yapısı, temel denetim uygulamaları ve süreçleri, (ii) Ofsted denetimlerinin okul gelişimine etkileridir.

Ofsted'in Kurumsal Yapısı, Temel Denetim Uygulamaları ve Süreçleri

Herhangi bir bakanlığa bağlı olmayan (non ministerial department) bağımsız bir hükümet kurumu olan Ofsted, İngiltere'de üniversiteler haricindeki eğitim kurumlarının (öğretmen yetiştiren kurumlar dâhil) denetiminden sorumludur. Söz konusu kurum, 1980'lerin başlarında İngiltere'de başlayan neo-liberal eğitim gündemine paralel olarak 1992 yılında kabul edilen Eğitim Yasası (Education Act) ile "The Office for Standards in Education" (Eğitimde Standartlar Ofisi)" adıyla kurulmuş olup günümüzde "Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (Eğitim, Çocuk Hizmetleri ve Becerilerinde Standartlar Ofisi)" adını ve Ofsted kısaltmasını kullanmaktadır.

Söz konusu yasa eğitim sisteminin bağımsız bir şekilde denetlenmesini ve politika yapıcılara tarafsız şekilde tavsiyede bulunmasını sağlamak üzere Ofsted'i ayrı bir hükümet departmanı olarak tanımlamış, aynı zamanda devlet tarafından finanse edilen tüm okullara da denetim zorunluluğu getirmiştir. Yasa, denetimin "okulun gelişmesine" katkı sağladığı varsayımıyla yürürlüğe konulmuş, bu durum da Ofsted'in ilk kurumsal planında "denetim yoluyla gelişim-improvement through inspection" vurgusunu ön plana çıkarmıştır (OFSTED, 1993).

Ofsted, her yaştan öğrenciye eğitim ve beceri sağlayan faaliyetleri denetler, ayrıca çocuklara ve gençlere yönelik bakım hizmetlerini de denetler ve düzenler. Ofsted temel işlevini “İngiltere’de eğitim, öğretim ve bakım hizmetlerini yürüten organizasyonların bu işleri çocuklar ve öğrenciler için yüksek standartlarda yapmasını temin etmek” şeklinde ifade etmektedir (OFSTED, t.y.). Bu amaçla ülke çapında her hafta yüzlerce denetim ve çalışma ziyareti gerçekleştirilmekte ve bunların sonuç raporları online olarak yayımlanmaktadır. 2006 yılında kabul edilen Eğitim ve Denetim Yasası (Education and Inspections Act) ise, Ofsted’in temel amaçlarından birinin, denetim yoluyla bir bütün olarak okulların ve eğitim sisteminin gelişmesini teşvik etmek olduğunu belirtmektedir. Ofsted’in okul gelişimi bağlamında yürüttüğü denetim işlevi, kurumun 2017-2022 dönemini kapsayan 6 yıllık strateji belgesinde de vurgulanarak temel amacın “gelişmeye yol almak olduğu” ifade edilmiştir. Aynı belgede, Ofsted stratejik olarak “akıllı, sorumlu ve odaklanmış denetim ve düzenlemeler yoluyla iyileştirme için bir güç olma” prensibini benimsemiştir (OFSTED, 2017a, 5).

Ofsted; İngiltere genelinde öğretmenler, okullar ve genel olarak eğitim sistemi üzerinde derin etkileri olan bir kurumdur. Ofsted, okulların faaliyetlerine yönelik hesap verebilirliğini artırarak ve ilerlemelerini sistematik olarak izleyerek İngiliz ulusal eğitim reformunda kilit rol oynamıştır (Chapman, 2002, 257). Ayrıca, kalite güvence sistemlerinin geliştirilmesine olan ilgi arttıkça, Ofsted de uluslararası alanda büyük ilgi görmüş; denetim süreçleri ve anlayışı özellikle dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, Ofsted yalnızca denetim ve gözetim organı değil; aynı zamanda İngiliz eğitiminde standartların kavrumsallaştırılmasına yönelik söylemlerin üreticisi konumundadır. Bu yönüyle Ofsted, Avrupa’da ve dünyanın diğer birçok yerinde, okul denetimlerine yeni yaklaşımlar getirmesi bakımından önemli bir etkiye sahiptir.

Ofsted, hükümet tarafından finanse edilen bir kurumdur ve kurumun başında Kraliyet Baş Müfettişi (Her Majesty’s Chief Inspector-HCMI) bulunmaktadır. Baş Müfettiş, Kraliçenin Konseyi (Queen in Council) tarafından atanmaktadır (Matthews ve Sammons, 2004, 9). Ofsted, ülke genelindeki okulların denetimini Kraliyet Müfettişleri (Her Majesty’s Inspectors-HMI) ile Ofsted Müfettişleri (Ofsted Inspector-OI) aracılığıyla yapmaktadır. Kraliyet Müfettişleri tam zamanlı ve kalıcı olarak istihdam edilirken Ofsted Müfettişleri her yıl önceden anlaşılan gün sayısına göre yarı zamanlı ve sözleşmeli olarak görev yapmaktadır. Denetim işgücünün çoğunluğunu oluşturan (yak-

laşık %85) Ofsted Müfettişleri, Ofsted tarafından eğitilmekte ve çalışmalarını Kraliyet Müfettişleri tarafından izlenmektedir. Ofsted Müfettişleri asli görev olarak genellikle öğretmenlik, okul müdürlüğü/müdür yardımcılığı veya eğitim danışmanlığı yapmaktadır. Mevcut durumda Ofsted’de toplam 2.195 müfettiş görev yapmakta olup bunlardan 364’ü (%16.6) Kraliyet Müfettişi¹; 1831’i (%83.4) ise Ofsted Müfettişi²’dir.³

Kraliyet Müfettişi olabilmek için çeşitli görevlere ilişkin alan uzmanlığı, tecrübesi ile ilgili eğitim kurumlarında 5 yıl yöneticilik şartı aranmaktadır. Kraliyet Müfettişleri, genellikle 35 ile 45 yaşları arasında oldukça kıdemli meslek sahipleri olarak, başarılı bir öğretim ve yöneticilik deneyiminden sonra, açık rekabet yoluyla işe alınmaktadır. Tüm işe alım süreci yaklaşık 7-12 hafta arasında sürmektedir. (OFSTED, 2020).

Ofsted, İngiltere genelindeki 8 bölgede (East Midlands, East of England, North East, Yorkshire and Humber, North West, South East, South West, West Midlands, London) faaliyet göstermektedir. Doğrudan Parlamento’ya karşı sorumlu olan Ofsted, denetim ve düzenleme hizmetleri ile İngiltere’deki eğitim ve çocuk hizmetlerinin kalitesiyle ilgili her yıl Parlamento’ya rapor vermektedir. Eğitim Bakanlığında bağımsız bir kurum olmasına karşın, Bakanlıkla işbirliği içerisinde çalışır, bakanı denetim bulguları hakkında bilgilendirir ve bakanlığa öneriler sunar. Ofsted’in sahip olduğu bağımsız yapılanma, denetimlerin yürütülmesinde ve denetim bulgularının raporlamasında siyasi etkilere uzak, tarafsız bir kurum olma amacına dönüktür.⁴

1 Ofsted, bünyesinde görev yapan Kraliyet Müfettişlerinin sayısı, isim ve özgeçmiş bilgilerini içeren listeyi internet sitesinde kamuoyuyla paylaşmaktadır. Kraliyet Müfettişlerine ait bilgilere www.gov.uk/government/publications/ofsted-pen-portraits-of-her-majestys-inspectors-hmis internet adresinden ulaşılabilir (Erişim tarihi: 06.02.2020).

2 Ofsted bünyesinde farklı sektörlerde sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan Ofsted Müfettişlerine ait listeye <https://www.gov.uk/government/publications/ofsted-inspectors-list> internet adresinden ulaşılabilir (Erişim tarihi: 06.02.2020).

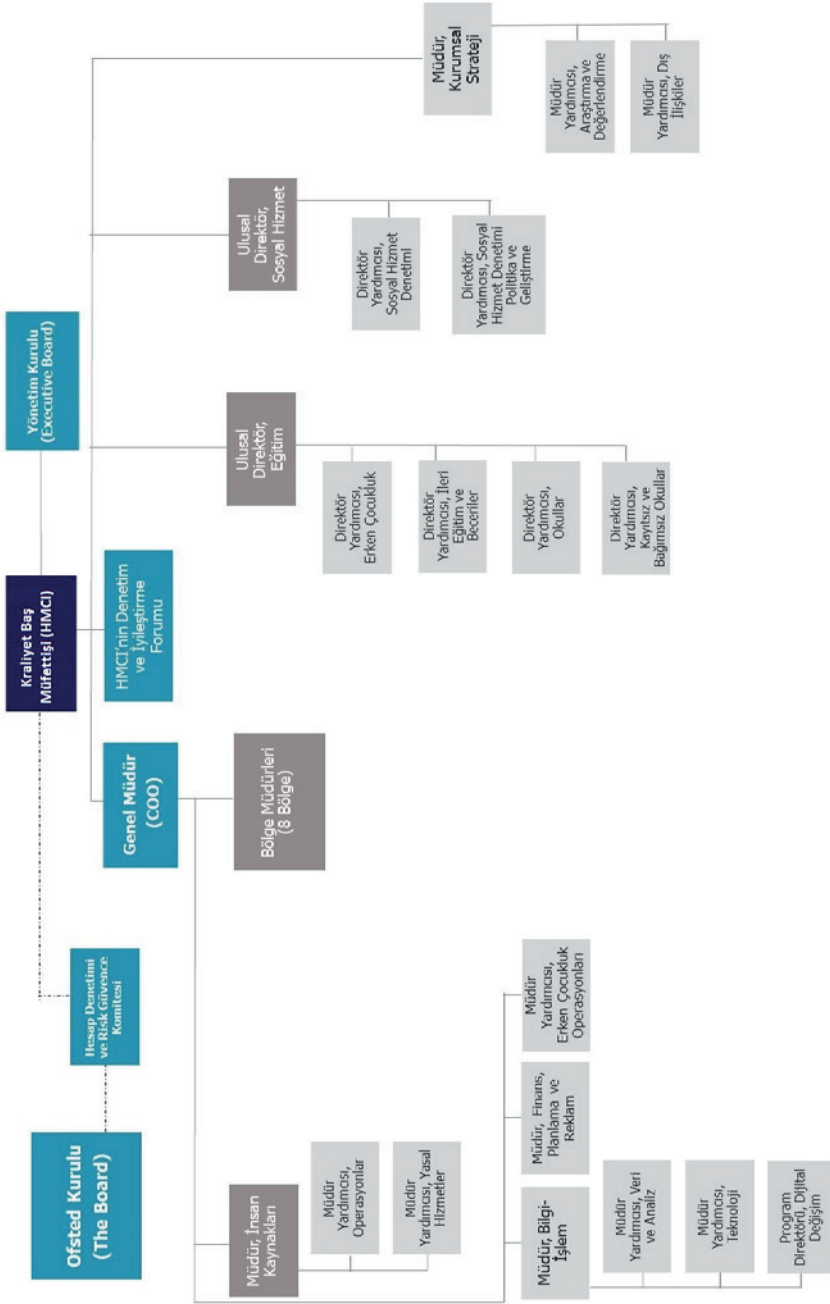
3 Kraliyet Müfettişi boş pozisyonları için başvuru, iş tanımları, koşullar ve başvuru süreci <http://www.ofstedhmi.co.uk/> internet adresinde yer almaktadır. Ofsted Müfettişliğinde boş pozisyonlar için iş tanımları, koşullar ve başvuru süreci <https://ofstedinspector-eoi.ofsted.gov.uk/> internet adresinde ilan edilmektedir.

4 Ofsted her ne kadar bağımsız bir kurum görünümüne sahip olsa da Eğitim Bakanlığı, Ofsted’in çalışmalarına birkaç şekilde etki edebilmektedir. Örneğin Bakanlık, Ofsted’in çalışma alanlarına yönelik Parlamento’ya mevzuat önerisinde bulunabilir, belli durumlarda denetleme yapmak üzere okullara yönlendirebilir, Hazine Bakanlığı ile Ofsted’in bütçe görüşmelerini yapabilir.

Okul sisteminin işleyişinde ve değerlendirilmesinde hayati bir rol oynayan ve eğitim denetimi alanında Avrupa'daki en büyük organizasyon olan Ofsted (SICI, 2009, 1); İngiltere'deki denetim sistemlerinin yapısını oluşturur, tüm okulları düzenli ve sistematik olarak denetler, izler ve gözetim altında tutar. Kraliyet Müfettişleri ve Ofsted Müfettişleri aracılığıyla üniversiteler hariç olmak üzere her türden devlet ve özel eğitim kurumunu, yerel eğitim otoritelerini denetleme yetkisine sahiptir.

Ofsted, Ulusal Denetim Kanunu (National Audit Act) gereğince İngiliz Sayıştay (National Audit Office) tarafından denetime tabidir. Sayıştay, Ofsted'in yıllık raporları ve hesapları ile yürütülen faaliyetlerin mali incelemesini yapmakta ve bunlara ilişkin raporu kamuoyuyla paylaşmaktadır. İngiliz Sayıştay tarafından hazırlanan denetim raporuna göre Ofsted, 2017-18 döneminde devlet tarafından finanse edilen okulları denetlemek için yaklaşık 44 milyon Sterlin harcamıştır (NAO, 2018, 4).

Ofsted, yönetiminde başta Kraliyet Baş Müfettişi olmak üzere Yönetim Kurulu (executive board), Ofsted Kurulu (the Board) ve kurumsal yönetim ekibi (corporate management team) görev almaktadır (OFSTED, 2017b). Ofsted'in yönetim yapısı Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Ofsted'in kurumsal yönetim şeması

Kaynak: <https://www.gov.uk/government/publications/ofsteds-senior-structure> (Erişim tarihi: 13.02.2020).

Buna göre Ofsted Kurulu; bir başkan, Kraliyet Baş Müfettişi ile sayıları 4-10 arasında değişen diğer üyelerden oluşmaktadır. Kraliyet Baş Müfettişi, Ofsted Kurulunun doğal üyesi olup Kurulun başkanlığını Eğitim Bakanlığı tarafından atanan ayrı bir şahıs yürütmektedir. Ofsted Kurulu senede 4-6 kez toplanmaktadır. Kurulun temel olarak Ofsted'in stratejik önceliklerini, amaç ve hedeflerini belirlemek; Baş Müfettişin çalışmasının verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve Ofsted'in denetlediği hizmetleri kullananlara odaklanarak gelişimi teşvik etmek; Ofsted'in kurumsal yönetimini izlemek gibi görevleri bulunmaktadır (OFSTED, 2017b).

Ofsted Yönetim Kurulu ise Kraliyet Baş Müfettişi başkanlığında Ofsted Genel Müdürü (COO), ulusal ve bölgesel direktörler, kurumsal strateji müdürü, finans, planlama ve reklam müdürü, insan kaynakları müdüründen oluşmaktadır. Ayda en az bir kez toplanan Yönetim Kurulu, önemli operasyonel değişiklikleri izlemek; olağan faaliyetler, aylık finans, performans ve risk raporlarını incelemek, personel atama işlemlerini yürütmek ve Ofsted'in orta ve uzun vadede ihtiyaçlarının karşılanması için personel yönetimi ile stratejik işleri yürütmekten sorumludur. Ofsted Genel Müdürü (COO), Ofsted kurumsal yönetim ekibinin (corporate management team) başıdır ve Ofsted için etkili ve stratejik bir yönetim sağlamaktan sorumludur (OFSTED, 2017b).

Ofsted'in temel denetim anlayışı ve gerekçeleri: Ofsted'e göre denetim, neyin iyileştirilmesi gerektiğinin teşhisini içeren bağımsız ve harici bir değerlendirme sağlamaktadır. Denetim yoluyla velilere, öğrencilere ve diğer paydaşlara eğitimin kalitesi hakkında önemli bilgiler sağlanmakta; bu gruplar denetim raporlarında yayımlanan bilgilere dayanarak bilinçli seçimler yapabilmektedir. İngiltere'de velilerin çocukları için okul seçme hakkı olduğu ve okulların bütçeleri okuldaki kayıtlı öğrenci sayısına göre belirlendiği için bu raporlar okul seçiminde oldukça önemli bir role sahip olabilmektedirler. Ayrıca denetimlerin halka ve hükümete asgari eğitim standartlarının karşılandığı konusunda güvence vermesi; kamu parasının doğru harcandığını ve yapılan düzenlemelerinin etkili olduğunu göstermesi bakımından da önemli görülmektedir. Ofsted denetimleri, eğitimde standartlar belirleyerek gelişmeyi desteklemekte, devlet tarafından belirlenen diğer standartlara göre performansı rapor ederek iyileştirmenin/gelişmenin gerekli olduğu noktalarda itici bir güç olmaktadır (OFSTED, 2019a, 4). Ofsted, okullarda gerçekleştirdiği

denetimlerin gerekçesini “ebeveynlere bilgi sağlamak, gelişmesi için okulları teşvik etmek, okullardaki kalite, eğitim standartları ve öğrenci başarı durumlarını bağımsız olarak değerlendirmek ve okullara verilen kamu parasının hesabını sormak” şeklinde açıklamaktadır (OFSTED, 2019b, 2).

Ofsted tarafından 2013 yılında öğretmenlerle yapılan istişareyi takiben, hesap verebilirlik tedbirlerini en aza indirerek öğretmen ve okullar üzerindeki idari yükü azaltmayı hedefleyen bir okul sorumluluğu reformu başlatılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan performans tabloları; her bir okuldaki başarı, beklenen ilerleme, katma değer ve öğrenci performansı gibi okullar hakkında geniş bir bilgi yelpazesini içermektedir. Bu veriler, okulların denetime ihtiyaç duyup duymadığına veya nispeten iyi durumda olan okullara daha kısa süreli denetim yapılabileceğine ilişkin kararlar alınmasına temel oluşturmaktadır. Bu yaklaşım Ofsted’in kaynaklarını, daha kötü durumda olan ve denetimin en fazla etkiye sahip olabileceği okullar için kullanmasını sağlamaktadır.

Ofsted denetimlerine ilişkin temel politika belgeleri: Ofsted’in müte-madiyen güncellediği ve kamuoyuyla paylaştığı Eğitim Denetimi Çerçevesi (The Education Inspection Framework); denetimlerin genel çerçevesini, temel prensipleri ve uygulama esaslarını belirlemektedir (OFSTED, 2019a). Çerçeve, İngiltere’de okul gelişiminde önemli bir referans olarak kabul edilmekte, okul yönetimi, kültürü ve uygulamalarında açık bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim Denetimi Çerçevesi, Ofsted’in okulların gelişimini teşvik etmek üzere denetim sürecindeki mekanizmaları açıklamaktadır. Ofsted okul gelişimini, Eğitim Denetimi Çerçevesinde yer alan yönetim süreçleri ve sistemleri açısından değerlendirmektedir. Çerçeve, performans yönetimi politikaları ve denetim sistemindeki iyileştirmeler dikkate alınarak düzenli olarak revize edilmektedir.

Bunun yanında, önemli bir diğer belge de “Ofsted Okul Denetim Rehberi (School Inspection Handbook)”dir. Her türden okul ve kurumlara yönelik hazırlanan okul denetim rehberinde tüm denetim süreçleri ve standartları belirlenmiştir (OFSTED, 2019c). Ofsted Okul Denetimi Rehberi sadece teknik bir denetim sürecini veya modelini değil aynı zamanda örtük bir okul modelini de içermektedir (Lowe, 2003, 45). Ofsted okul denetimleri ile ilgili tüm belge ve rapor ile her türlü karar, politika, düzenleme ve güncellemeleri şeffaflık politikası gereği internet sitesinde kamuoyuyla paylaşmaktadır.

Ofsted'in eğitim sistemine sağladığı en büyük katkılardan biri, denetim çerçevelerinin ve okul denetim rehberlerinin yayımlanması yoluyla bu dokümanların ilgili yöneticiler tarafından kullanımınıdır. Denetim süreçlerine ilişkin dokümanların hem okul öz değerlendirme aracı olarak hem de personel ile yönetici gelişimi için bir araç olarak kullanıldığına dair gittikçe artan kanıtlar bulunmaktadır (Matthews ve Sammons, 2004). Nitekim yapılan bir araştırmada başöğretmenlerin %90'ının, öğretmenlerin %80'inin ve yöneticilerin %40'ının Çerçeveyi denetime hazırlanmak için yoğun bir şekilde kullandığını göstermektedir (OFSTED, 1994).

Ofsted okul denetimi sürecinin ana hatları: Okul Denetim Rehberine göre, standart bir Ofsted denetimi genellikle iki gün sürer ve denetim ekibindeki müfettiş sayısı ise okulun büyüklüğüne ve niteliğine göre değişebilmektedir. Her ne kadar okullara denetimin yapılacağına yönelik bildirim konusunda yasal bir zorunluluk olmasa da okullara genellikle denetim başlamadan önce bildirimde bulunulur. Ancak, belirli durumlarda Ofsted'in okullara bildirimde bulunmadan denetim yapma yetkisi de bulunmaktadır.

Okullarda genel olarak üç türlü denetim yapılmaktadır: Tam denetim (full inspection), kısa denetim (short inspection), izleme ziyareti (monitoring visit). **Tam denetim**, yeni açılan okullar ile daha önceki denetimlerde yetersiz (inadequate) ve iyileşme gerekir (requires improvement) şeklinde derecelendirilen okulların yeniden denetiminin yapıldığı günlük denetimdir. Bir okul en son yapılan denetimde çok iyi (outstanding) ve iyi (good) olarak rapor edilmişse, performansı artıyorsa ve benzer okullara göre öğrencilerinin sınav sonuçları daha iyiye o okulda bir günlük **kısa denetim** yapılmaktadır. **İzleme ziyareti** ise denetimlerde yetersiz ve iyileşme gerekir şeklinde derecelendirilen okullar için yapılan tam denetimler öncesinde gerçekleştirilen bir günlük ziyaretlerdir (Roberts, 2018; OFSTED, 2019b). Özetle, hangi okulda hangi tip denetim yapılacağı, okulların kalitesi ve etkililiği ile önceki denetim bulgularına göre belirlenmektedir. İngiltere'de başarılı okullar daha seyrek denetlenmekte, risk grubu içinde kabul edilen okullar daha sık denetime tabi tutulmaktadır. Böylece, sınırlı bütçe ve personel imkânıyla denetimler daha işlevsel hale getirilmektedir.

Ofsted'in okul denetim süreci; denetim öncesi, denetim esnası ve denetim sonrası olmak üzere üç aşamada ele alınmıştır.

a) Denetim öncesi: Denetim başlamadan önce Ofsted, okulun tüm öğrenci velilerine denetimle ilgili bir mektup gönderilmesini sağlar. Söz konusu mektupta Ofsted'in okulları neden ve ne zaman denetleyeceği, ebeveynlerin görüşlerini nasıl paylaşacağını açıklayan bilgilere yer verilmektedir.⁵ Ayrıca okuldan, eğitim ve okulla ilgili tüm diğer paydaşları ve kuruluşları denetim yapılacağına ilişkin bilgilendirmesi istenmektedir (OFSTED, 2019b; OFSTED, 2019c).

Müfettişler, ebeveyn görüşlerini görmek için elektronik ortamda internet adresinden doldurulan veli görüşlerine bakarlar.⁶ Bu süreçte okul hakkında daha önce yapılan veli anketleri ile diğer anketlerin sonuçlarını da incelerler.

b) Denetim esnası: Müfettişler zamanlarının çoğunu dersleri gözlemleyerek öğrencilerin ilerlemesini ve kazanımlarını analiz ederek, okuldaki öğretim kalitesine ve bunun öğrenme ve ilerlemeye olan etkilerine yönelik kanıt toplamakla geçirirler. Bunun yanında, denetim sürecine eğitimin tüm paydaşlarını dâhil etmek amacıyla okul yöneticileri, yerel yöneticiler, personel, veli ve öğrencilerle görüşmeler yapabilirler. Ofsted, denetimin sebep olduğu baskıyı daha aza indirilebilmek için okul yönetiminden istenen belge miktarına sınırlama getirmiştir.

Denetimler esnasında okuldaki öğretmenler ve öğrenciler elektronik ortamda anket doldurmaktadır. Anketler, müfettişlerin denetim sırasında öğrencilerle ve çalışanlarla konuşmasından topladıkları kanıtları tamamlayıcı bir niteliğe sahiptir.⁷

Müfettişler, denetimlerde Eğitim Denetimi Çerçevesinde belirlenen dört ana alanla ilgili olarak 4'lü ölçek kullanmakta ve bu alanlar altında yer alan hususları derecelendirerek karar vermektedir (OFSTED, 2019c; OFSTED, 2019a). Bu ana alanlar şunlardır:

5 Velilere gönderilen mektup örneği için bkz. <https://www.bourne.org.uk/ofsted-letter-to-parents/> (Erişim tarihi: 08.02.2019).

6 Velilere sorulan örnek sorular için bkz. https://www.haydockhigh.org.uk/parents/parent_voice/year_7/ (Erişim tarihi: 08.02.2019). Veliler görüşleri <https://parentview.ofsted.gov.uk/> internet adresi üzerinden toplanmaktadır.

7 Anket soruları için bkz. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674460/Staff_survey_questions_-_schools_-_January_2018.pdf (Erişim tarihi: 08.02.2019).

- 1) Eğitimin Kalitesi
- 2) Davranış ve Tutumlar
- 3) Kişisel Gelişim
- 4) Liderlik ve Yönetim

Söz konusu ana denetim alanları kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda final raporunda okullar outstanding (çok iyi), good (iyi), requires improvement (iyileşme gerekir) ve inadequate (yetersiz) olmak üzere dört şekilde derecelendirilmektedir. Denetim ekibi okuldan ayrılmadan önce okulla ilgili ulaştıkları değerlendirmeleri okul yöneticilerine açıklar. Gözlemledikleri hususlarla ilgili öğretmenlere ve diğer personele sözlü geribildirimlerde bulunur.

c) Denetim sonrası: Okul denetim raporunun yazılmasından ve Ofsted'e sunulmasından ekipteki Başmüfettiş sorumludur. Nihai denetim raporu gönderilmeden önce taslak rapor okul yöneticileri ile paylaşılmakta ve taslak rapor üzerinde görüşleri alınmaktadır. Nihai denetim raporu ise denetimin bitiminden itibaren 25 iş günü içinde okullara gönderilir ve Ofsted'in web sitesinde yayımlanır⁸ (OFSTED, 2019c). Denetimden sonraki süreçte okul gelişimine yönelik denetim raporu doğrultusunda bir eylem planı oluşturulmakta ve velilere de dağıtılmaktadır. Dolayısıyla, gelişim sorumluluğu esasen okullardadır (Matthews ve Sammons, 2004, 17). Ayrıca denetimler ve sonuçları da yerel medyada yakından takip edilmekte; iyi ve gelişmekte olan okullara Ofsted'in yıllık raporunda yer verilmektedir (Rosenthal, 2004, 145).

Denetim raporlarının yayımlanması, okul seçim sürecinde yol gösterici olduğu için veliler tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır. Veli anketlerinden elde edilen bulgular, denetimin eğitimde halkın güvenini artırmaya yardımcı olabileceğini göstermektedir. Ayrıca Parlamento da, denetim raporları ve performans göstergelerinin yayımlanması yoluyla kamuya hesap verilebilmesini; hem okulları seçenlere rehberlik edilmesini hem de gelişim için bir teşvik olmasını beklemektedir (Matthews ve Sammons, 2004, 140).

⁸ İngiltere genelindeki tüm okulların denetim raporları Ofsted'in <https://reports.ofsted.gov.uk/> internet adresinde kamuoyuyla paylaşılmakta olup bu internet sitesinde, İngiltere'deki tüm okullara ait kronolojik denetim raporlarına ulaşmak mümkündür.

Denetim sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda okullar aşağıdaki dört şekilde derecelendirilmektedir (Roberts, 2018; OFSTED, 2014; OFSTED, 2019a):

I. Çok iyi/olağanüstü (Outstanding): En son yapılan denetiminde çok iyi (outstanding) olduğuna karar verilen bir okul rutin denetimden muaf tutulmaktadır. Ancak denetimden muaf tutulan bir okulun performansı hakkında Kraliyet Baş Müfettişi veya Eğitim Bakanının herhangi bir endişesi olduğunda okul tekrar denetime tabi tutulabilmektedir.⁹

II. İyi (Good): En son yapılan denetiminde iyi (good) olduğuna karar verilen bir okul ise 4 yılda bir kısa süreli (bir günlük) denetime tabi tutulmaktadır. Kısa süreli denetimin amacı okulun “iyi” düzeyde eğitim standartları sağladığına devam edip etmediğini takip etmektir. Risk değerlendirme sürecine göre hizmet kalitesinin önemli ölçüde kötüleştiği iyi okullar, 2 günlük tam denetime (full inspection) tabi tutulmaktadır.¹⁰

III. İyileşme gerekir (Requires improvement) : En son yapılan denetiminde iyileşme gerekir (requires improvment) kategorisinde olduğuna karar verilen bir okul henüz iyi olmayan ancak genel olarak kabul edilebilir bir eğitim standardı sağlayan bir okul olarak değerlendirilmektedir. Bu durumdaki okullarda en son yapılan tam denetimden itibaren 30 ay içinde tekrar tam denetim yapılır.¹¹

IV. Yetersiz (Inadequate): En son yapılan denetiminde yetersiz (inadequate) kategorisinde olduğuna karar verilen bir okul bu kategori altında ciddi zayıflıklar (serious weaknesses) ve özel tedbirler (special measures) olmak üzere iki alt kategoride derecelendirilir.¹²

a) Ciddi zayıflıklar (Serious weaknesses): Temel denetim alanlarından bir veya birkaçında yetersizliğe sahip ve/veya öğrencilerin manevi, ahlaki,

9 Tam denetim sonucunda “outstanding” olarak derecelendirilen bir ilköğretim okulunun denetim raporu için bkz. <https://reports.ofsted.gov.uk/provider/21/105161>

10 Tam denetim sonucunda “good” olarak derecelendirilen bir ortaöğretim okulunun denetim raporu için bkz. <https://reports.ofsted.gov.uk/provider/25/103632>

11 Tam denetim sonucunda “requires improvement” olarak derecelendirilen bir ilköğretim okulunun denetim raporu için bkz. <https://reports.ofsted.gov.uk/provider/21/105169>

12 Tam denetim sonucunda “inadequate” olarak derecelendirilen bir ortaöğretim okulunun denetim raporu için bkz. <https://reports.ofsted.gov.uk/provider/23/138217>

sosyal ve kültürel gelişimlerinin sağlanmasında önemli zayıflıkların olduğu okullar bu kategoride değerlendirilmektedir. Bu okullar izlemeye tabi tutulur ve normalde 18 ay içinde tekrar tam denetim yapılır.

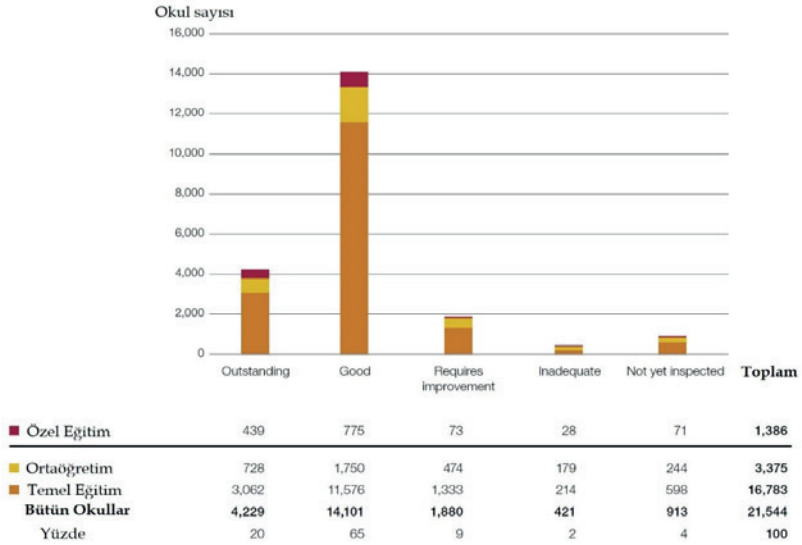
b) Özel Tedbirler (Special measures): Öğrencilerine kabul edilebilir bir eğitim standardı sağlamakta başarısız olan ve yöneticilerinin gerekli iyileştirmeleri yapma kapasitesinin olmadığı okullar bu kategoride değerlendirilmektedir. Bu okullar izlemeye tabi tutulur ve önceki denetimden en geç 24 ay sonra yeniden tam denetim yapılır. Yeniden denetimin zamanlaması, okulun gelişim hızına göre belirlenir.

Ofsted tarafından yetersiz (inadequate) olduğuna karar verilen bir okulun Eğitim Bakanlığınca sponsorlu akademiye¹³ dönüşümü zorunlu tutulmaktadır. Nisan 2016-Ekim 2017 arasında Eğitim Bakanlığı 344 okulu akademiye dönüştürmüştür (NAO, 2018, 22). Sponsorlu akademiye dönüştürülen bu okullar için 3 yıl içinde yeniden tam denetim yapılmaktadır. Ayrıca okulun durumuna ve diğer faktörlere bağlı olarak farklı önlemler de alınabilmektedir. Yetersiz olarak değerlendirilen bir akademi için ise, akademi bu kategoriden çıkıncaya kadar ilerlemesini kontrol etmek için müfettişler akademiye ziyaret etmektedir.

Ofsted denetimlerinin sonuçları genellikle yüksek riskli etkilere sahiptir. Denetim raporlarında okullar hakkındaki olumsuz hükümler müdahaleye, akademi okuluna dönüştürmeye veya okulun kapanmasına neden olabilmektedir (Hutchinson, 2016, 5). Bu sonuçlardan en önemlisi, velilerin çocuklarının kaydını okuldan almalarıyla şiddetli bir kötüyeye gidiş sergilemesidir (Rosenthal, 2004, 145). Bununla birlikte ülke genelindeki denetim sonuçları dikkate alındığında, okulların genellikle iyi ve çok iyi şeklinde derecenlen-

13 Akademi okulları (Academy schools) daha çok 'ortaklık' vurgusu ön plana çıkarılarak devlet okullarının özel sektör aktörlerince işletilmesine dayalı bir kamu-özel ortaklık modelidir. Akademi okullarının finansmanı doğrudan merkezi hükümet tarafından sağlanırken, yönetimi ise özel sektörün kontrolindedir. Ofsted denetimi sonucunda yetersiz görülen ve yerel yönetimlere bağlı bir devlet okulu, Bakanlık tarafından sponsorlu akademiye (sponsored academies) dönüştürülür. Bu tür akademilerde eğitim-öğretim faaliyetleri hükümet tarafından onaylanmış sponsor vakıflar tarafından yürütülmektedir ve bu okulların ulusal müfredatı izleme zorunluluğu yoktur. Dolayısıyla Ofsted tarafından yetersiz görülen bir devlet okulu özel aktörlerin yönetimi altında yeniden biçimlendirilmektedir. Devlet okullarının akademilere dönüş(türül)mesiyle birlikte yaşanan en önemli değişimlerden biri dönüşen okulun yerel eğitim otoritelerinin kontrolü dışına çıkmasıdır (Buyruk, 2018, 117). Yerel yönetimler bünyesinde bulunan okullara ait taşınır ve taşınmaz mallar akademi tüzel kişiliklerine aktarılmaktadır.

dirildiği, bahsedilen riskleri içeren yetersiz okul oranlarının oldukça düşük olduğu söylenebilir. 2017 yılında yapılan denetim sonuçlarına ilişkin veriler Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. 2017 yılında devlet tarafından finanse edilen okulların denetim sonunda aldıkları dereceler (Kaynak: NAO, 2018, 18)

Şekil 4'e göre, İngiltere'deki devlet okullarının büyük çoğunluğu (%85) denetimlerde iyi ve çok iyi olarak derecelendirilmiştir. Yetersiz olarak değerlendirilen okul sayısının oldukça az (%2) olması dikkat çekmektedir. Bunun yanında bir yıl içinde denetlenen okul oranlarının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Ofsted raporlarının kurumlar üzerinde ciddi etkileri söz konusu olabildiği için, denetlenen kurumlar veya ilgili paydaşlar, denetim süreci veya raporuyla ilgili yasal süresi içinde, gerekçeleriyle birlikte şikâyet hakkını kullanabilmekte ve bu şikâyetler ilgili birimler tarafından değerlendirilip, gerekirse ilgili kurumlarla yeniden görüşmeler yapılmaktadır (OFSTED, t.y.) Denetimler Ofsted denetimlerinde olağanüstü ve iyi olarak derecelendirilen okullar ise bu durumu, daha çok öğrenci ve velinin dikkatini çekmek üzere bir reklam vasıtası olarak da kullanabilmektedir. Şekil 3'te denetimler sonucunda "outstanding" olarak derecelendirilen bir ilkokulun reklam afişi görülmektedir.



Şekil 3. Denetim sonucunda “outstanding” olarak derecelendirilen bir ilkokulun reklam afişi.

Kaynak: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gilsland_C.E._Primary_School_Is_%27OUTSTANDING%27.JPG

Ofsted Denetimlerinin Okul Gelişimine Etkileri

İngiltere’de, Eğitim Reformu Yasası (1988) kapsamında ulusal müfredatın uygulanması, sonraki yıllarda ise ulusal sınavların tanıtılması, Ofsted’in kurulması ve performans yönetimi, şeffaflık, hesap verebilirlik kavramlarının önem kazanması gibi gelişmeler eğitim süreçlerinde merkezi yönetimin kontrolünü daha da artırmıştır. Ortaya çıkan bu gelişmelerle birlikte odağında Ofsted’in yer aldığı denetim süreçlerinde, okullar performanslarından sorumlu tutulmakta ve “başarısızlık” ciddi cezalar ve sonuçlar doğurmaktadır. Başarısız sayılan okullar daha sıkı bir denetim sürecine tabi tutulmakta; performansını artıramayan okullara sert yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu durum, okulları gelişim sağlaması için baskı altında tutmaktadır (Harris, 2013, 7).

Ofsted denetimleri, okulların finansmanında ve okulların tercih edilme sürecinde özellikle belirleyici olabilmektedir. Birbiriyle doğrudan ilişkili bu süreçler bir okulun geleceği ve niteliği hakkında da önemli ipuçları sağlamaktadır. İngiltere’de yerel eğitim otoriteleri (Local Education Authority-LEA), merkezi hükümetten aktarılan kaynağı kendi okul bölgeleri için oluşturduk-

ları formülasyona bağlı olarak okullara dağıtırlar (Belfield and Sibieta, 2016). Kaynakların okullara dağıtımında dikkate alınan en önemli unsur ise öğrenci sayısıdır. Her ne kadar Ofsted denetlenen okulların geleceği hakkında doğrudan karar vermese de her okulun eğitim kalitesini değerlendirmektedir. Dolayısıyla okulların kalitesine yönelik algının ortaya çıkmasında temel belirleyicilerden biri kamuoyuyla paylaşılan Ofsted raporları olmaktadır. Ofsted raporları velilerin ve öğrencilerin tercih edeceği okulu seçmelerinde yönlendirici olmaktadır. En çok tercih edilen okulun öğrenci sayısı da fazla olacağından okulun bütçesi de öğrenci sayısına paralel olarak artmaktadır. Bu durum Ofsted denetimlerinin eğitim sistemi ve okullar üzerindeki etkisini iyice artırmaktadır.

2017 yılında veliler, okul yöneticileri ve öğrencilerle yapılan bir araştırmanın bulguları da bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre, İngiliz velilerin Ofsted'e karşı olumlu kanaatlere sahip olduğu, Ofsted'in veliler tarafından saygın, güvenilir ve bağımsız bir kurum olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre velilerin bir okul seçerken dikkate aldığı ilk üç faktör: evlere yakınlık (%61), Ofsted denetim raporu (%50) ve okuldaki kardeşler (%25) olmuştur (NAO, 2018, 10).

Ofsted, çocuklarının okul seçimlerine yönelik kararları hakkında aileleri bilgilendirmek üzere ailelerin denetim raporundaki bilgileri kullanmalarını amaçlamaktadır. Ebeveynler raporu aynı zamanda çocuklarını okuldan almak için de kullanabilmektedir. Buna göre güçlü ve iyi okulların öğrenci sayısının artması; zayıf okullardaki öğrenci sayısının ise düşmesi beklenmektedir. Bu "piyasa mekanizması"nın, okullardaki öğrenci sayısının düşmesiyle birlikte okul personelinin iş güvencesi üzerinde olumsuz etkisi olmakta ve bu durum iş kaybının yanında aynı zamanda öğrencilerin diğer okullara yeniden yerleştirilme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Ehren ve diğerleri, 2013, 24).

İngiliz Sayıştay tarafından yapılan bir araştırmada, Ofsted denetimlerinin okulların gelişmesine yardımcı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların % 71'i, denetim sırasında ve sonunda müfettişlerin yararlı geri bildirimde bulunduğunu ifade etmiştir. 2015'ten beri denetlenen okulların denetim sonrası Ofsted anketine göre ise katılımcıların % 91'i denetim bulgularının okulun gelişmesine yardımcı olacağını düşünmektedir (NAO, 2018, 44).

Ofsted, sözleşmeli müfettiş olarak hizmet veren öğretmenleri kullanarak yetenek geliştirmenin yanında öğretmenlerin okullarının gelişimini desteklemeye de yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda Ofsted'in, sözleşmeli müfettişlerine yönelik 2017 yılında yaptığı araştırmaya göre müfettişlerin % 99'u bir müfettiş olarak edindikleri bilgi ve deneyimin, kendi okullarına ve sundukları eğitimin kalitesinin artmasına fayda sağlayacağını düşünmektedir (NAO, 2018, 10). Matthews ve Sammons (2004, 154), Ofsted'in özellikle okulların ve öğretmenlik formasyon eğitimlerinin gelişimine güçlü bir katkı sağladığını ileri sürmekte ve denetimin ulusal stratejiler ve standartların eğitim uygulamalarına yerleştirilmesine yardımcı olan değerlendirme, kaldırma ve hesap verebilirliği sağladığını düşünmektedir. Ayrıca, 1993-2002 yılları arasında Ofsted tarafından denetlenmiş olan özellikle zayıf okulları inceleyen Matthews ve Sammons (2004), denetimleri izleyen iki yılda 16 yaş grubundaki öğrencilerin ulusal sınavlardaki okul performansının daha iyi olduğunu ifade etmektedir. Chapman (2001), öğretmenlerin yaklaşık %50'sinin denetim sonucunda sınıf içi uygulamalarını, yöntem ve tekniklerini değiştirdiklerini belirtmektedir. Allen ve Burgess (2012) ise denetimlerde yetersiz olarak değerlendirilen okulların üzerinde denetimlerin etkisine odaklanmış ve bu okullarda, denetimden iki ve üç yıl sonra iyileşme görüldüğünü; denetimlerin olumlu etkisinin, çoğunlukla orta ve yüksek yetenekli öğrencilerde olduğunu gözlemlemiştir.

Bazı araştırmacılar ise Ofsted denetimlerinin okullar üzerindeki etkisine şüpheyle yaklaşmakta ve bu konuda kesin bir tavır ortaya koymamaktadır. Örneğin, Cuckle ve Broadhead'e göre (1999) okuldaki gelişimin Ofsted denetimlerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusu oldukça tartışmalıdır. Snelling (2002, 193), denetimin genel olarak kabul edilebilirliğini ve etkinliğini hesap verebilirlik için bir araç olarak görse de Ofsted denetimleri yoluyla okulların gelişme gösterdiğine yönelik büyük ölçüde kanıt bulunmadığını ifade etmektedir. Fitz-Gibbon (1996), Lonsdale ve Parsons (1998) gibi bazı akademisyenler de Ofsted'in okul gelişimine yalnızca sınırlı katkılar yaptığını iddia etmektedirler. Chapman'a göre (2000, 62) Ofsted gelişim ve değişim alanlarını teşhis etmek için bir mekanizma sunmasına rağmen, uzun vadede Ofsted'in okul veya sınıf gelişimine ne ölçüde katkı sağladığı tartışmalı olup gelecekte Ofsted'in rolü, öz değerlendirme yoluyla gelişmeye olanak tanıyan okullar oluşturmakla sınırlı kalabilir. Jones ve Tymms (2014, 328) ise, Ofsted

denetimlerinin hem kısa hem de uzun vadeli etkilerini ölçmek ve tüm okullar için denetim ve okul gelişimi arasındaki nedensel bağlantıyı araştırmak için daha güçlü araştırma tasarımlarına ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır.

Ofsted denetimlerinin okul gelişimi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı veya kısmen olumsuz etkilerinin olabileceğini ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Shaw ve diğerlerinin (2003, 66) 1992-1997 yılları arasında Ofsted tarafından denetlenen 3000 lise üzerinde yaptığı araştırmaya göre Ofsted denetimlerinin ortaokul bitirme sınavı niteliğindeki GCSE (General Certificate of Secondary Education) sınav başarısı üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Rosenthal'ın (2004, 143-144) araştırmasında, Ofsted denetimlerinin okulun sınav performansı üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair hiçbir kanıt bulunmadığı; hatta denetimlerin, denetim yılındaki öğrenci performansını olumsuz etkileyebileceği tespit edilmiştir. Ayrıca Brown, Rutherford ve Boyle (2000, 252), sadece birkaç saat gözlem ve etkileşim için harcanan stres ve enerjinin hem personel hem de öğrenciler için zararlı görüldüğünü ifade etmektedir. Rosenthal'a göre (2004, 150) her ne kadar denetimler dört yılda bir gerçekleşse de, denetim bulgularının kamuoyuyla paylaşılması ve GCSE, SAT (Standard Assessment Tests) gibi karşılaştırmalı sınav ve test puanlarının kamuoyu tarafından incelenmesinden dolayı denetimler okullar üzerindeki stres ve baskıyı artırmaktadır.

Ofsted'e yöneltilen temel eleştiriler: Kuruluşundan bu yana Ofsted'in geçerliliği, güvenilirliği ve yapılan kamu harcamalarının karşılığının alınıp alınmadığı araştırmacılar tarafından sorgulanmış ve Ofsted'e çeşitli eleştiriler yöneltilmiştir. İngiltere'nin eğitim alanındaki önemli düşünce kuruluşlarından biri olan EPI (Education Policy Institute) tarafından yayımlanan raporda; Ofsted'in avantajlı okulları çoğunlukla "iyi" veya "üstün" olarak değerlendirme; en dezavantajlı okulları da avantajlı okullara göre sistematik olarak daha düşük derecede kategorize etme eğiliminde olduğu; bu iyi ve üstün olan okullardan da kayda değer oranının akademik performanslarında önemli bir düşüş olmasına rağmen, derecelendirme kategorilerinde bir düşüş olmadığı ifade edilmiştir. Bu nedenle Ofsted'in okulların düzenli olarak denetlenmesini sağladığı kabul edilse de, Ofsted'in düşen akademik performansın tutarlı bir şekilde izlenmesinde yeterince etkili olmadığı sonucuna varılmıştır (Hutchinson, 2016, 25). Avam Kamarası Eğitim ve İstihdam Komitesi (1999, 80-81), Ofsted tarafından yapılan denetimlerin o hafta gözlemle-

nen derslerin anlık görüntüsünden ibaret olsa da öğretmenlerin, denetimleri öğretmen kalitesinin incelenmesi olarak algıladığını; öğretmenlerin çoğunun denetimin zararlı etkilerinin faydalarına göre daha ağır bastığını ve hesap verebilirliğin denetimlerle iyileştirilmediğini belirtmektedir. Teddlie ve Reynolds (2000), Ofsted'in dezavantajlı okullara odaklanmak yerine iyi okulları daha iyi hale getirmekle meşgul olmasının Ofsted'e çok maliyeti olduğunu belirtmiştir. Chapman (2002, 268), Ofsted'in yüksek stres düzeyine ve iş yüküne katkıda bulunan faktör olarak algılanmaya devam etmesi halinde, en dezavantajlı okullardaki personeli işe alma ve personeli okulda tutma sürecinde ciddi olumsuz etkiler olacağını ifade etmektedir. İngiliz Sayıştay, Ofsted'i okul denetimlerinin amaçlanan etkiye sahip olup olmadığını bilmediği, net performans göstergeleri veya hedefleri bulunmadığı, performans ölçütleri yerine çoğunlukla faaliyet ve süreçlere odaklandığı yönünde eleştirmektedir (NAO, 2018, 42).

Sonuç ve Tartışma

Kuruluşundan bu yana denetim yoluyla okul gelişimi yaklaşımını benimseyen Ofsted, sürekli değişim ve dönüşüm içinde olmuş; denetim süreç ve uygulamalarına yeni yaklaşımlar getirmiştir. Her ne kadar bazı eleştirilere konu olsa da Ofsted, okul değerlendirme süreçlerinde önemli bir organizasyon olarak günümüzde de önemi ve etkisini korumaktadır.

Eğitim bakanlığından bağımsız olarak yapılanması ve sahip olduğu özel statü, okul denetimi süreçlerinde Ofsted'in işlevini ve okullar üzerindeki etkisini artırmış; veriye dayalı ve tarafsız denetim bulguları sunması bakımından da eğitim sisteminde güvenin tesis edilmesinde önemli bir avantaj sağlamıştır. Ofsted; denetim süreçlerinde göstermiş olduğu şeffaflık politikası doğrultusunda denetim bulguları hakkında tüm eğitim paydaşlarını bilgilendirmesi, denetim bulgularına göre okulları derecelendirmek suretiyle risk grubu içinde kabul edilen okullara özel önem göstermesi, onları daha sık denetime tabi tutması, denetim sonrasındaki izleme ve takip süreçlerini etkin bir şekilde işletmesi gibi özel uygulamaları nedeniyle denetim yoluyla okul gelişimi çalışmalarında önemli bir role sahiptir.

Bu çerçevede, Ofsted tarafından gerçekleştirilen denetimlerin; müfettişlerin yararlı geribildirimlerde bulunması (NAO, 2018), ulusal stratejiler ve standartların eğitim uygulamalarına yerleştirilmesine yardımcı olması ve

öğrencilerin ulusal sınavlardaki okul performansını artırması (Matthews ve Sammons, 2004), öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını, yöntem ve tekniklerini değiştirmesi (Chapman 2001) gibi yönlerden okul gelişimi süreçleri üzerinde olumlu etkileri olduğu değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte bazı çalışmalarda, Ofsted'in okul gelişimine katkısı yönünde kesin kanıtların bulunmadığı (Cuckle ve Broadhead, 1999; Snelling, 2002; Chapman, 2000); sınav başarısı üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığı (Shaw vd. 2003;); Ofsted denetimlerinin okullar üzerindeki stres ve baskıyı artırdığı (Rosenthal, 2004; Brown, Rutherford ve Boyle, 2000; Chapman, 2002) ifade edilmektedir.

Sonuç olarak, denetim faaliyetlerinin; okul gelişimi konusunda ulusal düzeyde hedeflenen standartları göstermesi, bu standartlara ilişkin okulların mevcut durumunun denetçiler tarafından şeffaf şekilde incelenerek okullara objektif geribildirimler sunulması yönleriyle aynı zamanda profesyonel bir rehberlik yönünün bulunduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca denetim sonuçlarının tüm paydaşlarla paylaşılmasının okul yönetimleri için hesap verebilirlik temelinde bir yönetim anlayışına katkı sağladığı ve şeffaflık ortaya koyduğu görülmektedir. Denetim faaliyetlerinin etkin bir yaptırım ve yönlendirme gücüyle desteklenmesi, denetimin okul gelişimi konusunda güçlü bir motivasyon unsuru olma özelliğini de pekiştirmektedir. Her ne kadar literatürde denetim faaliyetlerinin olumsuz etkilerine de vurgu yapılmış olsa da, bu olumsuz etkilerin denetim faaliyetinin kendisinden değil denetimin yöntemi, denetçiler, okul yöneticileri ve eğitim sistemindeki yapısal sorunlardan kaynaklı olabileceği değerlendirilmektedir

Bu bağlamda Ofsted örneği dikkate alındığında, denetim uygulamalarının okul geliştirme sürecindeki güçlü etkileri göz ardı edilmemeli, bu çerçevede denetim sistemleri tasarlanırken okul gelişimini destekleyici niteliği pekiştirecek şekilde bütüncül bir yaklaşım sergilenmelidir.

Kaynakça

- AĞAOĞLU, E. (2010). Okul Yöneticilerinin Denetim ve Değerlendirme Rolü. Servet Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde (s. 193-207). Ankara: Pegem Yayınevi.
- AINSCOW, M., BERESFORD, J., HARRIS, A., HOPKINS; D., SOUTHWORTH, G. ve WEST, M. (2000). *Creating the Conditions for School Improvement*. David Fulton Publishers: London.
- ALLEN, R. ve BURGESS, S. (2012). *How Should We Treat Under-Performing Schools? A Regression Discontinuity Analysis of School Inspections in England*. Bristol: CMPO.
- AVAM KAMARASI EĞİTİM VE İSTİHDAM KOMİTESİ (House Of Commons Select Committee On Education And Employment). (1999). *The Work of Ofsted*. London: House of Commons.
- AYDIN, İ. (2013). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: PEGEM Akademi.
- BELFIELD, C. ve SIBIETA, L. (2016). *Long-run trends in school spending in England*. (Rapor No:R115). IFS Report, London.
- BROWN, M., RUTHERFORD, D. ve BOYLE, B. (2000). Leadership for School Improvement: The Role of The Head of Department in UK Secondary Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(2), 237-258.
- BUYRUK, H. (2018). Eğitimde Kamu-Özel Ortaklığı: İngiltere’de Akademi Okulları Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 51, Sayı 1, 101-131.
- CERI-Centre for Educational Research and Innovation. (1995). *Schools Under Scrutiny*. Paris: OECD.
- CHAPMAN, C. (2000). Improvement, Inspection and Self-Review. *Improving Schools*, 3(2), 57-63.
- CHAPMAN, C. (2001). Changing Classrooms Through Inspection. *School Leadership and Management*, 21(1), 59-73.
- CHAPMAN, C. (2002). Ofsted and School Improvement: Teachers’ Perceptions of The Inspection Process in Schools Facing Challenging Circumstances. *School Leadership & Management*, 22(3), 257-272.
- CUCKLE, P. ve BROADHEAD, P. (1999). Effects of OFSTED Inspection on School Development and Staff Morale. Cullingford, C. (Ed), *An Inspector Calls-OfSTED and Its Effect on School Standarts* içinde. London: Kogan Page.
- EHREN, M.C.M., ALTRICHTER, H., MCNAMARA, G. ve O’HARA, J. (2013). Impact of School Inspections on Improvement of Schools-Describing Assumptions on

- Causal Mechanisms in Six European Countries. *Educational Assessment Evaluation and Accountability*, 25(1), 3-43.
- EHREN, M.C.M. ve VISSCHER, A. J. (2006). Towards a Theory on the Impact of School Inspections. *British Journal of Educational Studies*, Vol. 54, No.1, 51-72.
- EHREN, M.C.M. ve VISSCHER, A. J. (2008). The Relationship Between School Inspections, School Characteristics and School Improvement. *British Journal of Educational Studies*, 56(2), 205-227.
- ELMORE, R. F. ve FUHRMAN, S. H. (2001). Research Finds The False Assumption of Accountability. *The Education Digest*, 67(4), 9-14.
- EURYDICE-Avrupa Eğitim Bilgi Ağı- (2007). *The Information Database on Education System in Europe: Finland*. Brussels: European Commission.
- FITZ-GIBBON, C.T. (1996) *Monitoring Education: Indicators, Quality and Effectiveness*. London: Cassell.
- FULLAN, M. (1992). *Successful School Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- GRAY, J. ve WILCOX, B. (1995). *Good School, Bad School: Evaluating Performance and Encouraging Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- GRAY, C. ve GARDNER, J. (1999). The Impact of School Inspections. *Oxford Review of Education*, 25(4), 455-469.
- HARRIS, A. (2000). What Works in School Improvement? Lessons From The Field and Future Directions. *Educational Research*, 42(1), 1-11.
- HARRIS, A. (2013). *School Improvement: What's in it for Schools?*. London:Routledge.
- HOPKINS, D. (1996). Towards A Theory For School Improvement. J. Gray, D. Reynolds, C. Fitz-Gibbon (Eds), *Merging Traditions: The Future of Research on School Effectiveness and School Improvement* içinde (s. 30-50). London: Cassell.
- HOPKINS, D. ve HARRIS, A. (1997). Improving the Quality of Education For All. *Support for Learning*, 12(4), 147-51.
- HUTCHINSON, J. (2016). *School Inspection in England: Is There Room To Improve?*. London: Education Policy Institute.
- JONES, K. ve TYMMS, P. (2014). Ofsted's Role in Promoting School Improvement: The Mechanisms of The School Inspection System in England. *Oxford Review of Education*, 40(3), 315-330.
- KLERKS, M. (2012). The effect of school inspections: a systematic review. <http://janbri.nl/wp-content/uploads/2014/12/ORD-paper-2012-Review-Effect-School-Inspections-MKLERKS.pdf> (Erişim tarihi: 14.01.2019).

- KOGAN, M. and MADEN, M. (1999) An Evaluation of Evaluators: The OFSTED System of School Inspection. C. Cullingford (Ed.) *An Inspector Calls; Ofsted and its Effect on School Standards* içinde (s.9-32). London: Kogan Page).
- LANDWEHR, N. (2011). Thesen zur Wirkung und Wirksamkeit der externen Schullevaluation [Theses on The Impact and Effectiveness of The External Evaluation of Schools]. C. Quesel, V. Husfeldt, N. Landwehr, ve N. Steiner (Eds.), *Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schullevaluation* içinde (s. 35–70). Bern: Switzerland.
- LONSDALE, P. ve PARSONS, C. (1998). Inspection and The School Improvement Hoax. Earley, P (ed.), *School Improvement After Inspection* içinde (s.110). London: Sage.
- LOWE, G. C. (2003). *Inspection, School Improvement, Development and Change*. (Doktora Tezi). Sheffield Hallam University.
- MATTHEWS, P. ve SAMMONS, P. (2004). *Improvement through inspection: an evaluation of the impact of Ofsted's work*. <https://dera.ioe.ac.uk/4969/3/3696.pdf> (Erişim tarihi: 10.04.2019).
- MATTHEWS, P. ve SMITH, G. (1995). OFSTED: Inspecting Schools and Improvement Through Inspection. *Cambridge Journal of Education*, 25(1), 23-34.
- NAO-National Audit Office. (2018). *Ofsted's inspection of schools* (Rapor No: HC 1004). London: National Audit Office. <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/05/Ofsteds-inspection-of-schools.pdf> (Erişim tarihi: 04.02.2019).
- NICHOLS, S. L., GLASS, G. V. ve BERLINER, D. C. (2006). High-Stakes Testing And Student Achievement: Does Accountability Pressure Increase Student Learning? *Education Policy Analysis Archives*, 14(1) 1-172.
- OFSTED. (1993). *The annual report of her majesty's chief inspector for schools*. London: HMSO.
- OFSTED. (1994). *A Focus on Quality*. London: OFSTED.
- OFSTED. (2014). *How Ofsted inspects maintained schools and academies*. <https://www.gov.uk/guidance/being-inspected-as-a-maintained-school-or-academy> (Erişim tarihi: 08.02.2019).
- OFSTED. (2017a). *Ofsted strategy 2017-22*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/648212/Ofsted_strategy_2017-22.pdf (Erişim tarihi: 03.02.2019).
- OFSTED. (2017b). *Ofsted's corporate governance framework*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/581553/Ofsteds_corporate_governance_framework.pdf (Erişim tarihi: 03.02.2019).

- OFSTED. (2019a). *The education inspection framework*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/801429/Education_inspection_framework.pdf (Erişim tarihi: 06.02.2020).
- OFSTED. (2019b). *School inspections a guide for parents*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/828451/School_inspections_-_a_guide_for_parents.pdf (Erişim tarihi: 08.02.2020).
- OFSTED. (2019c). *School inspection handbook*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/843108/School_inspection_handbook_-_section_5.pdf (Erişim tarihi: 08.02.2020).
- OFSTED. (2020). *Her majesty's inspector job specification*. <http://www.ofstedhmi.co.uk/media/4046/hmi-schools-job-specification.pdf> (Erişim tarihi: 08.02.2020).
- OFSTED. (t.y.). About us. <https://www.gov.uk/government/organisations/ofsted/about> (Erişim tarihi: 10.02.2020).
- OFSTED. (t.y.). Complaints procedure. <https://www.gov.uk/government/organisations/ofsted/about/complaints-procedure> (Erişim tarihi: 10.02.2020).
- ROBERTS, N. (2018). *School inspections in England: Ofsted* (Rapor No: 07091). London: House of Commons Library. <http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN07091/SN07091.pdf> (Erişim tarihi: 04.02.2019).
- ROSENTHAL, L. (2004). Do School Inspections Improve School Quality? Ofsted Inspections and School Examination Results in The UK. *Economics of Education Review*, 23(2), 143-151.
- SHAW, I., NEWTON, D. P., AITKIN, M. ve DARNELL, R. (2003). Do Ofsted Inspections of Secondary Schools Make A Difference To GCSE Results?. *British Educational Research Journal*, 29(1), 63-75.
- SICI-Standing International Conference of Inspectorates (2009). *The inspectorate of England*. <http://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/a8732d7f-cb1e-489a-b501-f5a85ad66743> (Erişim tarihi: 04.02.2019).
- SNELLING, G. (2002). *OFSTED Inspections: Do They Promote Improvement in Teaching Quality?* (Doktora Tezi). University of Leicester.
- ŞAHİN, İ. (2013). İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Stratejileri ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229-250.
- TEDDLIE, C. ve REYNOLDS, R. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*, London: Falmer.

- TURAN, S. (2007). Gelişen Ağ Toplumunda Eğitim Yöneticilerinin Teknolojik Liderliği. *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(9), 5-8.
- WIEBES, F. (1998) *Van Buiten naar binnen; waardevolle ideeën van buitenstaanders*. [From outside to inside; valuable ideas of outsiders] (The Hague, Delwel Uitgeverij B.V).
- VAN VELZEN, W.G., MILES, M.B., EKHOLM, M., HAMAYER, U. ve ROBIN, D. (1985). *Making school improvement work: a conceptual guide to practice*. ACCO Pub. Belgium.
- YURDAKUL, A. ve TOK, T.N. (2017). Maarif Müfettişlerinin Görev Alanlarına İlişkin Görüşleri. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 5008-5019.
- ZEPEDA, S. J. (2013). *Instructional leadership for school improvement*. Routledge.