

TÜRKİYE’DE VE BAZI AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİ’NDE TEFTİŞ UYGULAMALARI

Hoşcan ENSARI *
Yüksel GÜNDÜZ **

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de ve bazı Avrupa Birliği ülkelerinde müfettişlerin işe alınmaları ve yetiştirilmelerinin nasıl yapıldığını, teftiş sisteminin yapısının nasıl oluşturulduğunu, müfettişlerin sorumluluk alanlarında nelerin bulunduğunu ve teftiş sürecinin nasıl işlediğini ortaya koymaktır. Çalışmada, ülkeler arasında teftiş uygulamalarında farklılıkların bulunduğu tespiti yapılmıştır. Bu bağlamda incelenen Avrupa Birliği ülkelerinde, müfettişlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi, teftiş sürecinin haberli başlaması, teftişin grupla veya bireysel yapılması, müfettişlerin görev ve sorumlulukları konularında ortak noktalar bulunurken, müfettişlerin öğretmenlikte geçen süreleri, seçme ve yetiştirilme biçimi, teftiş birimlerinin merkezi ve bölgesel düzeydeki örgütlenmesi, teftiş sürecindeki iş ve işlemler konularında farklı uygulamaların bulunduğu görülmüştür. Türkiye’de müfettişlerin öğretmen kökenlilerden seçilmesi ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi özelliği, Avrupa Birliği ülkeleriyle benzerlik gösterirken, teftiş sürecinde özellikle teftişin habersiz yapılması ve teftişin yalnız grupla yapılması konularında farklı uygulamaların yapıldığı görülmektedir.

Anahtar sözcükler: Teftiş, teftiş sistemi, müfettiş.

SUPERVISION PRACTICES IN TURKEY AND SOME EUROPEAN COUNTRIES

SUMMARY

The purpose of this study is to present how supervisors are employed and placed into their positions, how the structure of the supervision system is formed, what the fields of supervisors consist of and how the supervision system works in Turkey and in some European countries. In this study, it has been found out that there are some differences between these countries. In this context, while there have been similar practices in the process of the supervisors’ employment, training, informing the date of the supervision to the institution beforehand and practicing supervision individually or in groups, roles and

* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

** Yrd. Doç Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi Eğitim Fakültesi

responsibilities of the supervisors, there have been differences between the period spent at teaching position, type of choosing and training, organizing the supervision system in centrally or locally, the work and procedures in the supervision process. While supervisors have been selected out of the teaching staff and trained in a similar way as in the EU countries, in the supervision process especially supervising uninformed and applying in group processes are different.

Key words: Supervision, supervision system, supervisor.

GİRİŞ

Teftiş, bir örgütün yönetiminde son derecede önemlidir ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye olumlu şekilde katkıda bulunmaları için çalışanları teşvik etmekle ilgilenir (Rue ve Byars,1990). Eğitimde teftiş anlayışı, yönetime ilişkin yaklaşım ve kuramlara uygun bir değişim ve gelişim göstermiştir. Yönetim kuramının ortaya koyduğu ilkelere, varsayımlara ve yaklaşımlara göre, teftişe bakış açıları da birbirinden farklılaşmıştır (Aydın, 2005). Hangi grupların teftiş işlerine katılacağı ve yetkilerin ne şekilde sınırlanacağı, eğitimi kimlerin denetlemesi ve yönetmesi gerektiği sorusuna, bir halkın tarihi ve felsefesine göre farklı cevaplar verilir (Cramer ve Browne,1974). Eğitim, her millet için çok önemli olduğundan, onu denetlemek ve yönetmek üzere, bir sistemin kurulması gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Teftiş, tüm sistemlerde bir alt sistem ve yönetim süreçlerinde bir öge olarak yer almaktadır. Bu anlamda teftiş, özellikle ilk kamu kuruluşlarının oluşturulduğu, yönetim süreçlerinin uygulanmaya konulduğu zamandan beri var olmuştur (Taymaz, 1993). Örgütler, kuruluş ilkelerine uygun teftiş sistemlerini de oluşturmuşlardır. Dolayısıyla, teftiş ilkelerinde birlik sağlansa bile, süreçlerde değişikliğin yaşanması doğal bir olgudur. Bunun sonucu olarak da teftiş uygulamaları, ülkeler arasında farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada, Türkiye ve bazı Avrupa Birliği ülkelerinde (Avusturya, İngiltere, Fransa, Portekiz ve Hollanda) müfettişlerin işe alınmaları ve yetiştirilmelerinin nasıl yapıldığı, teftiş sisteminin yapısının nasıl oluşturulduğu, müfettişlerin sorumluluk alanlarının neler olduğu ve teftiş sürecinin nasıl işlediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece alana ilişkin boşluğun doldurulmasında önemli bir görevin yerine getirileceği düşünülmektedir.

Türkiye'deki Teftiş Uygulamaları

Bu bölümde müfettişlerin işe alınmaları ve yetiştirilmelerinin nasıl yapıldığı, teftiş sisteminin yapısının nasıl oluşturulduğu, müfettişlerin sorumluluk alanlarının neler olduğu ve teftiş sürecinin nasıl işlediği ele alınmıştır.

Müfettişlerin İşe Alınmaları ve Yetiştirmeleri

Eğitim sistemimize teftişin girdiği yıllarda, teftiş hizmetini dönemin kadılarının, müftülerinin ya da üst düzey yöneticilerinin yaptıkları görülmektedir (Su,1974). Daha sonra, ilköğretim müfettişleri, öğretmen okulu müdür ve öğretmenlerinden (Dolay,1956) ya da ilkokul öğretmenleri ve müdürlerinden başarılı olanlar arasından seçilmiştir (Öztürk,1996). Cumhuriyet döneminde de kursla ilköğretim müfettişi yetiştirme yoluna gidildiği bilinmektedir. Bu yol izlenerek, 1958 yılında, ilkokul öğretmenlerinden başarılı olanlar, hizmet içi eğitim kurslarından geçirilerek müfettişliğe alınmışlardır (Bedir,2003). Bugün yönetici ve müfettiş yetiştirme konusunda genel görüş, üniversitelerin hizmet öncesi (geçmiş dönemlerde birçok üniversite müfettiş yetiştirme konusunda lisans düzeyinde yıllarca eğitim vermiştir), Bakanlığın ise, hizmet içi yetiştirmeyi üstlenmesi yönündedir (Seçkin, 1986). Böylece müfettiş yetiştirme bilimsel bir sisteme bağlanmadığı gibi, bu iş sürekli göz ardı edilmiştir (Bursalıoğlu, 1982). Dolayısıyla çoğu kez, o görevi yerine getirip getiremeyeceğine bakılmaksızın, atama yoluyla öğretmenden yönetici, yöneticiden müfettiş yapılmıştır (Bilgen, 1976). Günümüzde Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin işe alınmaları ve yetiştirilmeleri ise aşağıdaki şekilde olmaktadır.

Bakanlık Müfettişleri: Müfettişlik için, fakülte ya da en az dört yıllık yüksek okul mezunu olmak, sicili ile yapılacak inceleme sonunda tutum ve davranışları yönünden müfettiş yardımcılığına alınmasına engel hali bulunmamak, **müfettiş yardımcılığı giriş sınavının açıldığı yılın ocak ayının birinci gününde, Bakanlığa bağlı okul ve kurumlarda branşında öğretmenlik veya yöneticilik yapanlarda kırk ve kamu hizmetine ilk defa atanacaklarda otuz yaşından gün almamış olmak, sağlık durumunun yurdun her yerinde görev yapmaya ve her türlü iklim koşullarında yolculuk etmeye elverişli bulunduğu beyanda bulunmak**, branşında en az 10 yıl öğretmenlik ya da branşında 5 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra okul ve kurumlarında asıl olarak en az 3 yıl yöneticilik yapmak, yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olmak gerekir. Başarılı olan adaylar, üç yıllık müfettiş yardımcılıkları döneminde, hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmeye çalışılırlar.

Müfettiş yardımcısı, başmüfettişlerden birinin refakatinde en az bir yıl çalışır. İlgili başmüfettişler, müfettiş yardımcılarının yetişmelerini sağlayıcı yönde gerekli tedbirleri alırlar. İlgili başmüfettişler, refakatinde bulunan müfettiş yardımcılarını hakkında, refakat dönemleri sonunda, bağımsız olarak iş görüp göremeyecekleri yönünde ve sicillerine esas olmak üzere Başkan'a raporlarını sunarlar.

İlköğretim Müfettişleri: Müfettişlik için, en az dört yıl süreli yüksek öğrenim görmek, müfettiş yardımcılığı yarışma sınavının açıldığı yılın ocak ayının birinci gününde 40 yaşını doldurmamış olmak, son altı yıllık sicil notlarının ortalaması en az iyi derecede olmak, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında kesinleşmiş mahkûmiyet kararı bulunmamak ve hakkında açılan soruşturma sonucu idari görevinden alınmamış olmak, resmi okul ve kurumlarda en az 8 yıl öğretmenlik yapmak ya da 7 yıllık hizmet süresinin en az 4 yılını resmi okul ve kurumlarda öğretmen olarak, 3 yılını ise yöneticilik yapmak, yazılı

ve sözlü sınavlarda başarılı olmak gerekir. Müfettiş yardımcıları 3 yıllık yardımcılıkları döneminde, hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmeye çalışılırlar.

Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi veya buna denkliği onaylanmış yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlar ya da bu alanlarda lisansüstü eğitim görenler, 120 saat, yukarıdakilerin dışında bir yüksek öğrenim programlarından mezun olanlar ise, 240 saatten az olmamak üzere hizmet içi eğitime alınırlar. Hizmet içi eğitimde başarılı olan müfettiş yardımcıları bir müfettişin rehberliğinde görev başında yetiştirme eğitimine alınırlar.

Teftiş Sisteminin Yapısı

Türkiye'deki Millî Eğitim Bakanlığı teftiş sistemi, birbiri ile organik bağı olmayan ve benzer işleri yapan, merkezde Bakan'a bağlı, Teftiş Kurulu Başkanlığı ve taşrada Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıklarından oluşmaktadır.

Bakanlık ve ilköğretim müfettiş ve yardımcılarının rehberlik, araştırma, iş başında yetiştirme, inceleme, soruşturma, teftiş ve değerlendirme hizmetlerini yürütme görevi vardır. Bu görevler geniş bir alanda yerine getirilmektedir. Bu denli geniş alanda görev yapma müfettişlerin verimliliğini etkilemektedir. Ayrıca Bakanlık ve ilköğretim müfettişliği eğitim sistemi içinde en az gelişme gösteren birim olmuştur.

Gelişmiş ülkelerdeki teftiş sistemleri, aralarında organik bağlar bulunan en az iki alt sistemden oluşmaktadır. Birincisi, merkezde ve üst düzeyde eğitim bakanına bağlı yönetimin denetimini yapan teftiş kurulu, ikincisi, genelde bölgelerde, bir bakıma taşrada hatta bazı ülkelerde kırsal-şehirselle seviyede eğitim kurumlarında teftiş yapan birimlerdir (Taymaz, 2003).

Bakanlık Müfettişliği: Teftiş Kurulu Başkanlığı, danışma ve denetleme birimi olarak direkt Bakan'a bağlı olarak görev yapmaktadır. Teftiş Kurulu Başkanlığı, başkan, başmüfettişler, müfettişler, müfettiş yardımcıları ve şube müdürlüklerinden oluşup, müfettişlere Bakan ve Başkan dışında, hiçbir yerden emir verilemez. Teftiş Kurulunun görev merkezi Ankara'dır. İstanbul ve İzmir'de çalışma merkezleri vardır. Bakanlık Müfettişleri ülke düzeyinde görev yaparlar. Başmüfettiş, müfettiş ve müfettiş yardımcısı unvanını kullanırlar.

İlköğretim Müfettişliği: İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak görev yapmaktadır. Başkanlık, başkan, başkan yardımcıları, müfettiş ve müfettiş yardımcıları ile başkanlık bürosundan oluşur. Müfettişler görev emrini Millî Eğitim Müdürü ve Validen alırlar. Müfettişler buldukları il sınırları içinde görev yaparlar. Müfettiş ve müfettiş yardımcısı unvanını kullanırlar.

Müfettişlerin Sorumluluk Alanları

Bakanlık Müfettişleri: Bakanlık müfettiş ve yardımcılarının rehberlik, araştırma,

iş başında yetiştirme, inceleme, soruşturma, teftiş ve değerlendirme hizmetlerini yürütme görevi vardır (MEB, 1993), Bakanlık müfettişleri bu görevleri MEB'na bağlı bütün birimlerde yaparlar.

İlköğretim Müfettişleri: İlköğretim müfettiş ve müfettiş yardımcılarının, rehberlik, araştırma, iş başında yetiştirme, inceleme, soruşturma teftiş ve değerlendirme hizmetlerini yürütme görevi vardır (MEB, 1999). İlköğretim müfettişleri bu görevleri ilde Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim ve dengi kurumlarda yerine getirirler. İnceleme soruşturma işinde, ilköğretim kurumları ve Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumların dışına çıkmaktadır.

Teftiş Süreci

Teftiş sürecini Başar (1996), planlama, ön toplantı, inceleme gözlem, görüşme, son toplantı, değerlendirme ve raporlama olarak ele almıştır. Türkiye'deki teftiş süreci, plânlama, rehberlik ve işbaşında yetiştirme, teftiş, değerlendirme ve raporlama aşamalarından oluşmaktadır. Teftişte takip edilmesi gereken ilkeler genel anlamda vardır. Müfettişler, 2 yıl üst üste teftiş edilmemiş kurum bırakmayacak şekilde, teftiş planlarını yaparlar. Yapılan plân dâhilinde teftiş zamanı gelen kuruma, [(ekonomiklik açısından kurumun personel sayısının büyüklüğü, teftişe katılacak müfettiş sayısını belirlemesi gerekirken)] grup halinde ve habersiz gidilir. Grupla teftiş ve habersiz gitme ilgili yönetmelik gereğidir. Kurumda, grup başkanının başkanlığında müfettişlerin teftiş edecekleri sınıf ve branş öğretmenlerinin belirlenmesine yönelik bir planlama ve peşinden de tanışma toplantısı yapılır. Teftiş grupları, teftiş sürecinde, yönergede belirtilen teftiş ilkelerine uygun hareket etmek durumundadır. Teftişte kurum başta olmak üzere, çalışan tüm personelin teftişi yapılır. Öğretmenlerin derslerine 1 veya 2 ders saati girilerek, öğretmenlerin eğitime ilişkin davranışları gözlemlenir. Daha sonra bu gözlemlerde elde edilen veriler öğretmenlerle paylaşılır. Öğretime ilişkin hatalı yöntemler belirlenmişse, bu hususlar öğretmenle birlikte görüşülür ve düzeltici öneriler sunulur. Teftiş çalışmaları okul yönetimin de katılacağı toplantıyla bitirilir. Teftiş edilen kuruma ve personele ait raporlar Millî Eğitim Müdürlükleri aracılığıyla ilgili kurumlara gönderilir.

Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri'ndeki Teftiş Uygulamaları

Burada bazı Avrupa Birliği ülkelerinde müfettişlerin işe alınmaları ve yetiştirilmelerinin nasıl yapıldığı, teftiş sisteminin yapısının nasıl oluşturulduğu, müfettişlerin sorumluluk alanlarının neler olduğu ve teftiş sürecinin nasıl işlediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Müfettişlerin İşe Alınmaları ve Yetiştirilmeleri

Avusturya: Avusturya'da, müfettişliğe başvuran adayların, öğretmen olmaları ve birkaç yıllık bir dönemde başarılı öğretmenler olarak değerlendirilmiş olmalıdırlar (Meas vd., 1999). Müfettiş adaylarından, yasal olarak çok sayıda özellik talep

edilmemektedir (Schmidinger, 2000). Müfettiş adayları için, yönetimde profesyonel bir deneyim aranmamakla birlikte, çoğu okul müfettişi, önceden bu tür deneyime sahip başöğretmenlerden seçilmiştir (European Commission, 2004). Müfettiş olmak isteyen adaylarından, eğitsel yayın istenir. Bu adaylar için önemli bir avantaj sağlar.

Bölge Eğitim İdare Meclisi'nce adaylar hakkında toplanan bilgiler, derecelendirilerek, diğer adaylarla kıyaslanır. Meclis, başarılı bulunanların atamasını yapar. Müfettişlerin görevdeki ilk iki yılında, temel eğitimlerine kayda değer bir önem verilmektedir. Bölge müfettişleri 2 yıl boyunca, 2 günden 5 güne yayılan 360 saat ders almaktadırlar (Sici, 2000). Okul müfettişlerine ayrıca, profesyonel kariyerleri boyunca yurtdışında ve meslekte ileri bir eğitime katılmaları için de fırsat verilir (Eurydice, 2000/2001).

Bu uygulama biçimi Landesschulinspektor (LSI)” (Bölge Okul Müfettişleri), “Bezirksschulinspektor (BSI)” (İl Okul Müfettişleri) ve “Fachinspektor (FI)” (Konu Müfettişleri) için de uygulanmaktadır. Okul müfettişleri, Federal Devlet Hizmeti Yasası'na göre görevlerine atanır ve istihdam edilirler.

İngiltere: İngiltere’de Kraliyet müfettişleri (**Her Majesty’s Inspectors = HMI**), genellikle birçok yıl öğretmen olarak çalışmış, ileri seviyelerde görevler yapmış olan ya da bazı önemli yayınları bulunan kimselerdir (Hopes,1991; Akt: Oktay,1999). İngiltere’de Kraliyet müfettişi olabilmek için, ilgili görevde uzman olmak ve 10 yıllık iyi bir geçmiş gerekmektedir. Genelde eğitim enstitülerinde ya da örgütlerinde 3 yıl kıdemli işletme uzmanlığı da gereklidir. Kraliyet müfettişleri (HMI) için, işe almaya ilgili bir sınav yoktur ama en az 3 Eğitim Standartları Dairesi (OFSTED) üyesiyle mülakat yapılmaktadır. HMI değerine uygun, doğru ve açık yarışmalarla seçilir (Meas vd., 1999). Kraliyet müfettişleri ilk yılda, teftiş yönetim bilimi, eğitim sistemi ve üst makamlarla ilişkiler konusunda yetiştirici eğitime alınırlar.

Bir OFSTED (Eğitim Standartları Dairesi) kayıtlı müfettişi olmak için (tecrübesiz müfettişler hariç), başvuranlar, en az 5 yıl okullarda öğretmen, yerel eğitim yönetimi danışmanı ya da müfettiş olarak profesyonel tecrübe kazanmış olmalıdırlar (Eurydice, 2000/2001). Kazanan adayların ilk eğitimi, bir kaç ay sürer ve teftişlerde yetiştirilirler (European Commission, 2004). Değerlendirmeyi başarı ile geçen müfettişlerin, her yıl en az 5 gün süren bir programla, profesyonel gelişimlerini tamamlamaları ve teftiş uygulamaları ile ilgili gündemi takip etmeleri gerekmektedir.

Bağımsız müfettişlerin, en az 3 yıllık öğretim deneyimi sonucunda, kazanılan öğretim yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. Seçilen bağımsız müfettişler, 5 günlük bir kursa alınırlar.

Fransa: Millî Eğitim Genel Müfettişleri (Inspection Generale de l’Education Nationale =IGEN), bir üniversiteyi bitirmiş ve öğretmenlik yeterliliğine sahip olmalıdırlar. Adaylardan, en az 5 yılı öğretmenlik olmak üzere, 10 yıllık deneyim, devlet doktorası derecesi ya da kabul edilmiş eş değerde bir yeterlik ve eğitsel yayın istenir. IGEN için,

düzenli bir profesyonel gelişim sistemi yoktur, ancak yeni atanan müfettişler, seminerler yoluyla tamamlayıcı bir yetiştirme programına alınmaktadırlar.

Bölge eğitim müfettişi (IPR-IA) olabilmek için, belirli bir dereceye ulaşmış üniversite öğretmeni, ortaöğretimde doçentlik sınavını vermiş öğretmen, belirli bir dereceye ulaşmış kurum yöneticisi, en azından 5 yıl aktif hizmeti olan millî eğitim müfettişi olma koşullarından birine sahip olmak gerekmektedir. Bölge eğitim müfettişleri, bir yıllık yetiştirme programına alınmaktadırlar.

Millî Eğitim Müfettişliği (Inspection de l'Education Nationale =IEN) için, Millî Eğitim Bakanlığında, eğitim, öğretim, yönlendirme ve yönetim alanlarında, en az 5 yıllık mesleki deneyimi olan, lisans ya da eşdeğer diplomaya sahip olan adaylar, müfettiş olabilmek için, sınava katılabilirler (MEB, 2006). Başarılı adaylar iki yıllık alternatif çalışma ve eğitime tabî tutulurlar (European Commission, 2004).

Portekiz: Müfettişlerin, eğitim ve öğretim konusunda profesyonel deneyimi olması zorunludur (European Commission, 2004). Eğitim müfettişi olmak isteyen adayların, yüksek okul diploması, pedagojik formasyonu, eğitimde belli bir tecrübesi ve en az 5 yıl öğretmenlik yapması gerekmektedir (Meas vd., 1999). Seçilen aday 1 yıllık deneme süresini bitirdiğinde, değerlendirilir ve müfettişliğe devam edip edemeyeceğine karar verilir.

Hollanda: Müfettişlik için başvuran adaylar, üniversitelerin eğitim bilimleri ya da kamu yönetimi gibi bölümlerinden birini bitirmiş, eğitim alanında makul bir süre (5–10 yıl kadar) çalışarak tecrübe edinmiş olmalıdırlar (Eurydice, 2000/2001). Müfettiş adayları iki ayrı komisyonca değerlendirilir (Sici, 2000). Müfettişler, mülakatlarını takiben özel eğitim alırlar ve işlerine alışmaları için, bir kaç ay ile yarım yıl arasında değişen bir süreçten geçirilirler (European Commission, 2004).

Avrupa ülkelerinde müfettiş olabilmek için öğretmelik süresi, Avusturya'da, birkaç yıl, İngiltere'de unvanlara göre 10 ile 3 yıl, Fransa'da da 10 ile 5 yıl, Portekiz'de en az 5 yıl ve Hollanda da yine unvanlara göre 10 ile 5 yıl kadardır. Avrupa ülkelerine genel olarak bakıldığında, müfettişlerin çoğu öğretmenlik yapmışlardan atanırlar. Çok belirgin bir yetiştirme biçimleri yoktur. Müfettiş yetiştirme işi çoğunlukla hizmet içi eğitim yoluyla sağlanmaktadır.

Teftiş Sisteminin Yapısı

Avusturya: Federal Eğitim ve Kültür Bakanlığı şeması içinde, merkezî düzeyde bir teftiş birimi yoktur. Bakanlık, bölge ve illerin eğitim denetimini, buradaki ofisleri aracılığı ile sağlamaktadır. Eyaletlerin tamamında okullar, okul müfettişlerince denetlenmektedir. Eyaletlerin Eğitim Müdürlüklerinde teftiş büroları mevcuttur.

Avusturya'da Teftiş Kurulları, Bölgesel Eğitim Kurulu yetkisi dâhilinde

çalışmaktadır. 9 eyalette (Länder) bu türden her bir kurul, okul teftişlerini organize etmekten sorumludur (European Commission, 2004).

Okul müfettişliği, Federal Okul Teftiş Yasası ile kurulmuştur. Bu yasaya göre, Landesschulinspektoren (LSI): Bölge Okul Müfettişleri, Bezirksschulinspektoren (BSI): İl Okul Müfettişleri ve Fachinspektoren (FI): Konu Müfettişleri görev yapmaktadır.

İngiltere: İngiltere’de OFSTED’in, tüm devlet okullarının düzenli denetimi için gerekli sistemi kurmak ve uygulamak için yasal bir yükümlülüğü vardır (European Commission, 2004). Profesyonel (yeni sistemin kalitesini sağlamakla ve teftiş sonuçlarını incelemek ve rapor etmekle sorumludur) ve yönetsel (yasal ve malî etkinliğin alanını geliştirmekle sorumludur) iki yapıdan oluşan OFSTED, bakanlıktan bağımsız olarak çalışır. Bu teşkilata bağlı İngiltere’nin tümünde 12 bölge ofisi bulunmaktadır.

İngiliz eğitim denetim sisteminde, iki tip müfettişlik görev yapmaktadır. Kraliyet müfettişleri ve yerel yönetim müfettişleridir (Çolak, 2005). 1992 Eğitim Yasasına göre, Kayıtlı müfettişler, Kraliyet Başmüfettişi adına okulları denetleyen, eğitilmiş ve liderleridir. Profesyonel takım üyeleri, bir okulun finansman, yönetim ve ders programı alanı gibi belirli bir dalda uzmanlaşmışlardır. Profesyonel olmayan müfettişler ise, eğitimle hiç ilgisi olmayan insanların gözüyle, okulla ilgili önerilerde bulunurlar (MEB,2003).

Fransa: Eğitimin denetiminden Genel Teftiş Kurulu sorumludur (Erdoğan, 1998). Eğitim Yönetimi Genel Müfettişliği (IGAEN), bir müfettişler topluluğudur. Görevleri, personel denetimi yapmak, yönetim, finans, muhasebe ve ekonomik alanların kontrolünü sağlamaktır (MEB,2007).

Fransa’da denetleme ve değerlendirme süreci genel, il ve bölge düzeyi olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Fransa’da bölgesel sistem de uygulanmaktadır. Bu, teftiş kurulunun, bölgesel seviyede ofisleri de işletmesi anlamına gelmektedir (European Commission, 2004). Fransa’da bulunan 30 akademinin her biri, bir eğitim bölgesini oluşturur. Akademi rektöre bağlıdır ve Rektör, Bakanlığa bağlı olarak çalışır. 1990’dan beri bölgesel teftiş idaresi iki bölüme ayrılır. 1) Bölge Eğitim Müfettişi (IPR-IA), 2) Millî Eğitim Müfettişi (IEN). İki grubun müfettişleri, belirli bir akademiye bağlıdır (Meas vd., 1999).

Portekiz: Okulların performansının değerlendirilmesi Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Genel Müfettişliği (IGE) diye adlandırılan özel bir bölüm tarafından yürütülür (European Commission, 2005/2006). Eğitim Genel Müfettişliği (IGE), tüm eğitim kuruluşlarının gözetim, denetim ile değerlendirmesini yapmak ve gelişimini sağlamakla görevlidir (Erginer, 2006). IGE yönetim kurulu, bir başmüfettiş, iki yardımcı müfettiş (MEB, 2003) ve ilgili büroların koordinasyonundan sorumlu 5 bölgesel delegeden oluşmaktadır (European Commission, 2005/ 2006).

Portekiz müfettişliği, genel eğitim müfettişliğinden gelen 3 serviste toplanır.

Sorumlulukları stratejik olanlar, Sorumlulukları operasyonel olanları, Sorumlulukları yapısal ve destekleyici olanlar (Meas vd., 1999).

Hollanda: Teftiş kurulu başmüfettiş, üç müfettiş yardımcısı ve diğer personellerden oluşur (Inspectie/ Onderwijs, [http:// www. onderwijsinspectie. nl /english](http://www.onderwijsinspectie.nl/english) /Aralık 2006). Eğitim Bakanlığı bünyesindeki eğitim teftiş kurulu, kültür, bilim ve eğitim kalitesini denetlemekten sorumludur (European Commission, 2005/2006; [http://194.78.211.243/ Eurybase/ Ocak 2007](http://194.78.211.243/Eurybase/Ocak 2007)). Teftiş Kurulu'nun bir merkez ve 13 bölge örgütü vardır (MEB,2007). Bağımsız bir kurum olarak görev yapan teftiş birimi, Millî Eğitim Bakanlığı'na karşı sorumludur (European Commission, 2004).

İlköğretim, yetişkin ve meslekî eğitim kurumlarının kendilerine ait müfettişleri vardır. Orta öğrenim ve yüksek öğretim kurumlarının ikisi için bir müfettiş vardır (European Commission; 2005/2006 ; <http:// 194. 78.211. 243/ Eurybase Ocak 2007>).

Avrupa ülkelerinden Avusturya'da 9 eyalette örgütlenen müfettişlik Bakanlığın özel üst düzey memurları aracılığıyla, Bakan ve kabinesiyle dolaylı bir ilişki içindedir. İngiltere'de 12 bölgede ofisi bulunan Eğitim Standartları Dairesi (OFSTED), bağımsız teftiş birimidir. Fransa'da IGEN Bakanlığın doğrudan yetkisi altındadır. Merkezde bulunan Genel Teftiş Kurulu aracılığıyla, 30 bölgede teftiş hizmeti verilmektedir. Portekiz'de merkezde Millî Eğitim Genel Müfettişliği vardır. Eğitim Genel Müfettişliği 5 yerel şubede görev yapmaktadır. Hollanda'da Teftiş Kurulu, yasal olarak Bakanlığın destek birimi olmasına karşın, bağımsız bir şekilde işleyebilmesi açısından, Bakanlığın dışında tutulmuştur. Teftiş Kurulu'nun 1 merkez ve 13 bölge örgütü vardır.

Müfettişlerin Sorumluluk Alanları

Avusturya: Avusturya'da müfettişlerin, eğitimin kalitesini geliştirme, okul yönetimi ve yönetim işlerinin düzenli çalışmasını sağlama, okulun kendi kendini değerlendirme yöntemleri belirleme ve geliştirme ile bir bütün olarak eğitim sistemini geliştirme gibi sorumlulukları vardır. Müfettişler sorumluluklarını, değerlendirme yapma, tavsiyede bulunma, gözlem yapma ve rapor verme şeklinde yerine getirirler.

Genel olarak bakıldığında, okulun tamamının değerlendirilmesi anlamına gelen tam teftiş, Avusturya'da henüz gelişmemiştir (Meas vd., 1999).

İngiltere: Kraliyet müfettişleri, öğretmenlerle ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleme, eğitim öğretimle ilgili yayın yapma, teftişte öğretmenlere sorulacak soruları ve teftişle ilgili formları hazırlama gibi çalışmalarını yapmaktadırlar (Bostancı, 2005). Müfettişler sorumluluklarını, değerlendirme yapma, tavsiyede bulunma, gözlem yapma ve rapor verme şeklinde yerine getirirler. Eğitim Standartları Dairesi'nin (OFSTED) amacı, bağımsız müfettişlik yoluyla, eğitimin kalitesini ve başarı standartlarını geliştirmektir.

Müfettişler, genelde katılımcı olmayan gözlemci rolünü kabul ederler. Ama

öğrencileri anlayabilmek için, onlara soru sorarlar (Wilcox, 2000).

Fransa: Milli Eğitim Genel Müfettişleri (IGEN) eğitim politikalarının okullara uygulanmasından, okul yönetiminin kalitesinden, başöğretmenlerin rolünden, öğretmenler arası koordinasyondan ve okulların eğitim durumu gibi eğitimin genel unsurlarından sorumludurlar.

Bölgesel Eğitim Müfettişleri (PRA-IA), orta öğretim öğretmenlerinin bireysel ve takım halindeki çalışmalarını değerlendirirler (Meas vd., 1999). Millî Eğitim Müfettişi ve Bölgesel Eğitim Müfettişleri, MEB. tarafından belirlenen eğitim politikasının uygulanmasını sağlamaktan sorumlular (Eurydice, 2000/2001). Millî Eğitim Müfettişleri (IEN), ilköğretimlerin yönetsel değerlendirmesinden sorumludur. Müfettişler sorumluluklarını, değerlendirme yapma, tavsiyede bulunma, gözlem yapma ve rapor verme şeklinde yerine getirirler.

Portekiz: Portekiz’de müfettişlerin sorumlulukları, eğitim sistemi içindeki kurumları yönetim ve finansal olarak gözlemlenmek ve denetlemek, eğitimin gelişmesi ve büyümesi için teknik yönden destek sağlamak şeklinde ifade edilebilir. Müfettişler sorumluluklarını, değerlendirme yapma, tavsiyede bulunma, gözlem yapma ve rapor verme şeklinde yerine getirirler.

Portekiz’de müfettiş raporları, okullar için ilerleme plânı hazırlanırken, göz önünde bulundurulması gereken tavsiyeler içermektedir (European Commission, 2004).

Hollanda: Eğitim Teftiş Kanunu’na göre, müfettişin görevi, eğitimin kalitesini sürekli yükseltmek ve değerlendirmektir. Ayrıca, hem ricası üzerine hem de kendi isteğiyle Bakan’a rapor vermek ve öneride bulunmaktır (Eurydice, 2000/2001). Müfettişler sorumluluklarını, değerlendirme yapma, tavsiyede bulunma, gözlem yapma ve rapor verme şeklinde yerine getirirler.

Teftiş Kurulu, müfredatın okullardaki işleyişini ve öğretilişini kontrol eder ve değerlendirir (Meas vd., 1999).

Araştırılan ülkelerde müfettişlerin, eğitimin kalitesini yükseltme, okul yönetimi ve yönetim işlerinin düzenli çalışmasını sağlama, belirlenen eğitim politikalarının uygulanmasına yardımcı olma, okulun yasal kurallara uyumunu sağlama, eğitimdeki gelişmeleri rapor halinde yazma, okulun kendi kendini değerlendirmesine yardımcı olma ve bir bütün olarak eğitim sistemini geliştirme gibi sorumlulukları vardır.

Teftiş Süreci

Avusturya: Avusturya’da, teftiş için takip edilmesi gereken resmi bir prosedür (izlek) bulunmamaktadır. Müfettişler okulları düzenli olarak ziyaret eder ve önceden yapmış oldukları tavsiyelerinin sonuçlarını incelerler. Belli bir okula, bir yıldaki ziyaret

sayısı, ilgili müfettişe ve sorumluluğu altındaki okul sayısına göre değişir. Müfettişler teftişi grup halinde veya bireysel olarak yaparlar.

Genel kural olarak, teftiş ilgililere önceden bildirilir (Meas vd., 1999). Müfettiş grupları, aynı zamanda bir ya da birkaç öğretmeni, müdürü ya da tüm okulu teftiş edebilir ve değerlendirebilirler (European Commission, 2005/ 2006; <http://194.78.211.243/Eurybase/Ocak2007>).

İngiltere: Her yıl okullar için, yıllık teftiş plânlaması yapılırken, performansı zayıf olan okullar ilk önce ve daha sık teftişe tabî tutulurlar. Müfettişler, teftiştten önce, okula ait bir önceki teftiş raporunu inceleyerek işe başlarlar.

İngiltere’de teftişler okulların başarılarıyla ters orantılıdır, en başarılı okullar en uzun aralıklarla teftiş edilirler (European Commission, 2004/2005; <http://194.78.211.243/Eurybase/Ekim2006>). Teftiş tarihi 2–5 gün önceden bildirilir. Kurumlar 3 yılda bir denetlenir. Okul ziyaretleri küçük bir ekip tarafından yapılır ve en çok 2 gün sürer (Eurybase, <http://194.211.243/Eurybase/Şubat2007>). Teftiş işi grup ve bireysel olarak yürütülür. Teftiş sözleşmesi gereğince, dersler de teftiş edilir.

Fransa: Fransa’da teftişte uygulanacak ve yıllık programa dayalı olarak takip edilmesi gereken tüzükler ve kriterler genel anlamda vardır. Ama belirli bir teftiş grubuna, özel bilgi veren yazılı metinler yoktur. Akademik yılın başında her bir müfettiş, bireysel olarak çalışacağı programına kendi karar verir. Müfettişler hem bireysel hem de takım halinde çalışırlar.

Anaokulu öğretmenleri ve sınıf öğretmenlerinin denetlenmesi her yıl, ortaokul ve lise öğretmenleri ise, 5 yılda bir yapılmaktadır. Müfettişler teftiş gününü en az bir hafta önceden bildirirler (MEB,2006). Denetim sonunda hazırlanan rapor, müdür aracılığı ile öğretmene kapalı zarf içinde teslim edilir.

Portekiz: Portekiz’de teftişte uygulanacak sistematik bir prosedür henüz yoktur. Ama müfettişler, daha önceki teftişlerin sonuçlarını değerlendirerek işe başlamayı tercih ederler.

Eğitim Bakanlığı, her yıl, bütün eğitim kurumlarından (yüksek öğretim hariç) teftiş edilecek okulları seçer. Bu da, maksimum 6 yıllık bir zamanda, bütün okulların değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir şekilde yapılır. Teftiş ilgililere 2 hafta önceden haber verilir (European Commission, 2005/2006). Okullar bir ya da iki müfettiş tarafından teftiş edilir ve teftiş 1 ile 3 gün sürer (European Commission, 2005/2006). Müfettişler bireysel ya da takım halinde çalışırlar.

Hollanda: Teftişte takip edilmesi gereken resmi bir prosedür yoktur. Teftiş kurulu, medya raporları, bakanlık isteği, duyulan dedikodular, ciddi şikâyetler gibi nedenlerle küçük ölçekli teftişler yürütülebilir. Hollanda’da, yıllık denetim, periyodik kalite denetimi, ileri

denetim, kalite geliştirme denetimi ve duruma bağlı denetim olmak üzere beş tür denetim yapılmaktadır (MEB,2007). Okulları her 2 ya da 3 yıl arayla ziyaret etme zorunluluğu bulunmaktadır. Teftiş grup veya bireysel olarak yapılır.

Teftiş, birkaç hafta önceden ilgililere bildirir. İlk yapılan bilgilendirme toplantısında, ziyaretin içeriği ve yöntemi hakkında bilgi verilir (Eurydice, 2000/2001).

Avrupa ülkelerinde genel olarak teftişte takip edilmesi gereken resmi prosedür bulunmamakla birlikte, müfettişler, daha önceki teftişlerin sonuçlarını değerlendirerek işe başlamayı tercih ederler. Teftiş önceden haber verilerek yapılır. Avusturya’da, teftiş sayısı, müfettiş ve öğretmen sayısına göre değişir. İngiltere’de teftiş genelde 3 yılda bir yapılır. Fransa’da anaokulu ve ilkokul öğretmenleri her yıl, ortaokul ve lise öğretmenleri 5 yılda bir teftiş edilir. Portekiz’de teftiş etme işi, 6 yıl içinde bütün kurumların teftiş bitecek şekilde planlanır. Hollanda’da kurumlar 2 ya da 3 yıl arayla teftiş edilir.

SONUÇ

Yapılan çalışmayla, Türkiye’de ve bazı Avrupa Birliği ülkelerinde müfettişlerin işe alınmaları ve yetiştirilmelerinin nasıl yapıldığı, teftiş sisteminin yapısının nasıl oluşturulduğu, müfettişlerin sorumluluk alanlarında nelerin bulunduğu ve teftiş sürecinin nasıl işlediği konuları ortaya konulmuştur. Burada ülkelerin mevcut eğitim sistemlerine göre, teftiş uygulamalarının da farklılaştığı görülmektedir. Bu farklı uygulamaların bulunmasına karşın, benzer noktaların da varlığı dikkati çekmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinde teftiş uygulamalarında ortak noktalar olarak, müfettişlerin genelde öğretmen kökenlilerden seçilmesi ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi, teftişe haberli başlanması, teftişin kurumun büyüklüğüne göre, grupla veya bireysel yapılması ile görev ve sorumlulukları söylenebilir. Bunun yanında, müfettişlerin öğretmenlikte geçen süreleri, seçme biçimi ve yetiştirilmelerinde uygulanan yöntemler, teftiş birimlerinin merkezi ve bölgesel düzeydeki örgütlenmesi, teftiş sürecindeki iş ve işlemler konusunda farklı uygulamaların bulunduğu görülmektedir.

Türkiye’de müfettişlerin öğretmen kökenlilerden seçilmesi ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi yönleri Avrupa Birliği ülkeleriyle benzerlik gösterirken, Türkiye’de müfettişlerin seçiminde uygulanan yöntemlerde, teftiş sürecinde özellikle teftişin habersiz yapılması ve teftişin sadece grupla yapılması konularında farklı uygulamalar gösterdiğini söylemek mümkündür.

KAYNAKLAR

- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim, Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara.: Pegem A Yayıncılık.
- Başar, H. (1996). “Eğitim Denetiminde Eylem-Zaman Plânlaması ve Uygulaması”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8, 493–498.
- Bedir, G. (2003). Türk Millî Eğitiminde İlköğretim Denetim Sisteminin İşleyişi ve Denetmen Yetiştirme Programlarının Etkinliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Bilgen, N. (1976). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bostancı B. A. (2005). “Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Değerlendirmesi”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 324, 34–36.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Cramer, J.F., ve Browne, G. S. (1974). *Çağdaş Eğitim* (F. Oğuzkan., Çev.), Millî Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Çolak, E. (2005). “İngiliz Eğitim Sistemi”, F. Akarsu (Ed.), *Ülkeler ve Eğitim Sistemleri, Karşılaştırma Yazıları* (s.193) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Dolay, Ö. A. (1956). *İlköğretimde Teftiş*. Ankara: Yeni Desen Matbaası.
- Erdoğan, İ. (1998). *Çağdaş Eğitim Sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erginer, A. (2006). *Avrupa Birliği Eğitim Sistemleri*, Ankara.: Pegem A Yayıncılık.
- European Commission. (2004). *Evaluation Of Schools Providing Compulsory Education In Europe*, Printed In Belgium.
- European Commission. (2004–2005). The Information Database On Education Systems In Europe, The Education System In England, <http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?>, [10 Ekim 2006].
- European Commission. (2005–2006). The Information Database On Education Systems In Europe .The Education System In Netherlands, <http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?>, [3 Ocak 2007].

- European Commission. (2005–2006). The Information Database On Education Systems In Europe, The Education System İn Portugal, [http:// 194. 78.211. 243/ Eurybase/ Application /frameset. asp?](http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?), [8 Şubat 2007].
- European Commission. (2005–2006). The Information Database On Education Systems In Europe . The Education System İn Austria, [http:// 194.78.211.243/ Eurybase/ Application /frameset.asp?](http://194.78.211.243/Eurybase/Application/frameset.asp?), [12 Ocak 2007].
- Eurybase. (2004–2005). The Education System in the United Kingdom (England, Wales and Northern Ireland, Eurybase, [http:// 194.121. 243/ Eurybase/](http://194.121.243/Eurybase/), [18 Şubat 2007].
- Eurydice. (2000–2001). Approaches To The Evaluation Of Schools Which Provide Compulsory Education-France, [http:// www. eurydice. org/ ressources/ eurydice/ pdf/021DN/FR_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/021DN/FR_EN.pdf) , [13 Ekim 2006].
- Eurydice. (2000–2001). Approaches To The Evaluation Of Schools Which Provide Compulsory Education-Austria, [http:// www. eurydice. org/ ressources/ eurydice/ pdf/021DN/AT_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/021DN/AT_EN.pdf), [1 Kasım 2006].
- Eurydice. (2000–2001). Approaches To The Evaluation Of Schools Which Provide Compulsory Education-The United Kingdom-England, [http:// www. eurydice. org/ ressources /eurydice/ pdf / 021DN/UN_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/021DN/UN_EN.pdf), [9 Ekim 2006].
- Eurydice. (2000–2001). Approaches To The Evaluation Of Schools Which Provide Compulsory Education-The Netherlands, [http:// www. eurydice. org/ ressources/ eurydice / pdf/ 021DN/NL_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/021DN/NL_EN.pdf) , [2 Ağustos 2006].
- Inspectie/ Onderwijs. (2006). The Inspectorate of Education in the Netherland, [http:// www. onderwijsinspectie. nl/english/](http://www.onderwijsinspectie.nl/english/), [28 Aralık 2006].
- Meas, B., Vereecke, E., Zaman, M., (1999). *Inspectorates Of Education In Europe A Descriptive Study*. Brüksel: The Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education.
- MEB. (1993). Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği. Ankara: Resmî Gazete, (03.10.1993 No: 21717).
- MEB. (1999). Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. Ankara: Resmî Gazete, 13.08.1999 No 23785.
- MEB. (2003). *Avrupa Birliğine Üye Ülkelerin ve Türkiye'nin İlköğretim Sistemleri*. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü Avrupa Birliği ve Proje Şubesi.
- MEB. (2006). *Ülkelerin Öğretmen Yetiştirme Sistemleri*. Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi, Ankara.

- MEB. (2007). *Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim Denetimi*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- Oktay, F. (1999). *Denetim Alt Sistemleri Üzerine Karşılaştirmalı Bir Araştırma: Türk, Fransız ve İngiliz Eğitim Denetim Sistemleri*. Ankara: Armağan Yayınevi.
- Öztürk, S. (1996). *Türkiye Eğitim Sisteminde ve Denetmen Yetiştirme Sürecinin Analizi*. Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Rue, L. W., Byars, L. L.(1990). *Supervision, Key Link to Productivity, the United States*, Irwin Publishers.
- Schmidinger, E. (2000). “The Personnel Polcy of Inspectorates”, Report of The Workshop on 10–11 April 2000, Organized for SICI by The Austrian Federal Ministry of Education and The Association of Austrian Inspectorate, [http:// www. sici. org. uk/](http://www.sici.org.uk/), [25 Kasım 2006].
- Seçkin, N. (1986). “Kendini Geliştiren Müfettiş”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 110, 37.
- Sici. (2000). *Inspectorates Of Education In Europe, A Critical Analysis*, Roger Standaert, Ministry of Education Flanders Utrecht, Januar 2000, [http:// www. sici. org.uk/](http://www.sici.org.uk/), [14 Ocak 2007].
- Su, K. (1974). *Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi*. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.
- Taymaz, H. (1993). *Teftiş. Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Taymaz, H. (2003). “Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Sisteminin Yapısı ve İşleyişi”, A. BAŐARAN ve E. BOZKURT (Ed.) *Türk Millî Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu*, (130-135), Tem-Sen Yayınları No:1, Ankara.
- Wilcox, B. (2000). *Making School Inspection Visits More Effective: The English Experience, International Intitute for Educational Planning*. UNESCO, 7-9 rue Eugene-Delacrois, 75116, Paris.