

Research Article

Problems In The Inspection Of Education According To The Education Inspectors*

Salih Paşa Memişoğlu ¹ Işıl Tabak ²

Abstract

This study aimed to determine the problems faced by education inspectors during their inspection and to offer recommendations for them. Sample group of the study consisted of 11 education inspectors employed by Ministry of National Education in 2019-20 education and training year. A case study was used in it. Data were collected with a semi-structured form. Data from interview forms were analysed by content and descriptive analysis methods. Data obtained in research analysis were encoded and themes were attained and placed in tables. It was concluded that education inspectors defined inspection as determining whether an organization reached its purposes, what troubles were experienced in practices, and how they could be eliminated with inspectors' support and as solving the problems. Education inspectors suffered mostly from the problems caused by the inspected ones during inspections, and by inspection system, by themselves and by the inspected institutions. For the solution of problems faced during inspection, they used the methods of making suggestions, open communication, informing, guiding, co-production of solution alternatives, raising awareness of the problem, methods of informing about institutional purposes, holding meetings with administrators and teachers at school after inspection, solving some problems during inspection, developing in individuals a viewpoint and consciousness of the problems, empathy, listening, observation and analysis. Regarding the way of inspection, education inspectors recommended taking guidance and development as basis, sharing inspection data realistically and supporting the parts needing revision, conducting inspection face to face that can cover all the elements of inspected institution, conducting it in a sufficient period and together with inspected institutions, evaluating inspection results, adopting an understanding of thematic inspection, connecting it to certification, producing effective sanctions, inspecting teachers, making course inspections to objective criteria, increasing inspectors' qualifications, eliminating probable concerns and uncertainties before inspection, and updating inspection system regularly.

Keywords: Inspector, Inspection, Inspection Problems

How to cite this article: Memişoğlu, S.P. & Tabak, I. (2021). Problems In The Inspection Of Education According To The Education Inspectors. *Journal of Aegean Scientific Research*, 4(1), 34-61.

Received Date: 23.12.2021 **Accepted Date:** 23.01.2022

* This study was presented as an oral presentation in the International Education Management Form, EYFOR XII (2021).

¹ Prof. Dr, Bolu Abant İzzet Baysal University, memisoglus@hotmail.com <http://orcid.org/0000-0002-8258-3822>

² Teacher, Bolu Atatürk Anatolian High School, tabakisil@gmail.com <http://orcid.org/0000-0002-7368-0778>

Araştırma Makalesi

Maarif Mufettişlerin G6r6şlerine G6re Eğitim Denetiminde Yaşanan Sorunlar*

Salih Paşa Memiřođlu¹ Işıl Tabak²

6ZET

Bu araştırmanın amacı maarif mufettişlerinin denetim s6recinde yaşadıkları sorunları tespit etmek ve sorunlarına 6neriler geliştirmektir. Araştırmanın 6alışma grubunu 2019-2020 eğitim 6đretim yılında Milli Eğitim Bakanlığında g6rev yapan 11 maarif mufettişi oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma y6ntemlerinden durum 6alışması kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış form ile toplanmıştır. G6r6şme formlarından elde edilen veriler i6erik ve betimsel analiz y6ntemleriyle 66z6mlenmiştir. Araştırma analizinde toplanan veriler kodlanmış, temalara ulaşılmış ve tablolaftrılmıştır. Araştırmadan 6ıkan sonu6lar şu şekildedir: Maarif mufettişleri denetimi bir 6rg6t6n ama6larına ulaşıp ulaşmadığını, uygulamalarda ne t6r aksaklıkların yařandđını, bu aksaklıkların nasıl giderilebileceğinin mufettişlerin desteğiyle tespit edilip sorunların 66z6me kavuşturulabilmesi olarak tanımlamışlardır. Maarif mufettişlerinin denetimler sırasında en fazla denetlenenden kaynaklı sorunlar yaşamakta iken daha sonra sırasıyla denetim sisteminden, denetmen olarak kendilerinden ve denetim yapılan kurumlardan kaynaklanan 6eşitli sorunlar da yaşamaktadır. Maarif mufettişleri denetim esnasında karşılaşmış oldukları sorunların 66z6m6ne y6nelik 6neride bulunma, a6ık iletişim, bilgilendirme, yol g6sterme, 66z6m alternatiflerini birlikte 6retme, sorunun farkına vardırma, kurumsal ama6lar hakkında bilgilendirme y6ntemleri, denetim sonrası okuldaki y6netici ve 6đretmenlerle toplantı yapma, bazı sorunların denetim devam ederken 66z6me kavuşturulması, kişilerde sorunlara y6nelik bakış a6ısı ve bilin6 oluşturma, empati, dinleme, g6zlem, analiz y6ntemlerini kullanmaktadırlar. Maarif mufettişleri denetim şekline y6nelik; rehberlik ve geliştirmenin esas alınmasını, denetimin verileri ger6ek6i şekilde paylaşılıp d6zeltilmesi gereken kısımların desteklenmesini, denetimin y6z y6ze ve denetlenen kurumun t6m unsurlarını kapsayacak şekilde yapılmasını, denetimin yeterli s6rede yapılmasını, denetimin denetlenen kurumlarla ortaklaşa y6r6t6lmesini, denetim sonu6larının değerlendirilmesini, tematik denetim anlayışının benimsenmesini, denetimin sertifikasyona bağlanmasını, etkili yaptırımların olmasını, 6đretmen denetimlerinin yapılmasını, ders denetimlerinin objektif kriterlere g6re yapılmasını, denet6ilerin yeterliklerinin arttırılmasını, denetim 6ncesinde olası endişe ve belirsizliklerin giderilmesini ve denetim sisteminin s6rekli g6ncellenmesini 6nermektedirler.

Anahtar Kelimeler: Mufettiş, Denetim, Denetim sorunları

Makaleye Atıf Yapma: Memişoğlu, S.P. ve Tabak, I. (2021). Maarif Mufettişlerin G6r6şlerine G6re Eğitim Denetiminde Yaşanan Sorunlar. *Ege Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 34-61.

Geliş Tarihi: 23.12.2021 **Kabul Tarihi:** 23.01.2022

3

* Bu 6alışma Uluslararası Eğitim Y6netimi Formu, EYFOR XII (2021) s6zli bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Prof. Dr, Bolu Abant İzzet Baysal 6niversitesi, memisoglus@hotmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-8258-3822>

² 6đretmen, Bolu Atat6rk Anadolu Lisesi, tabakisil@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-7368-0778>

GİRİŞ

Problem Durumu

Günümüzde örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve diğer örgütlerle rekabet edebilmek için büyük mücadele vermektedirler. Aslında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi ve diğer örgütlerle rekabet edebilmesi amaçlarını gerçekleştirebilmesiyle doğru orantılıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşamadıkları, amaçlarına ulaşmada sapmalar olup olmadığı ise ancak belli aralıklarla düzenli yapılacak denetimlerle ortaya konabilir. Çünkü örgütlerin değerlendirilmesi denetimle sağlanabilmektedir. Denetim örgüt siteminde girdi işleme ve çıktı süreçleri hakkında bilgi toplamak suretiyle örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme ve kendini geliştirebilmesine katkı sağlayan bir sistem olarak görülmektedir (Eyi, 2006). Denetim kamu örgütlerinde görevlilerin görevlerini kanun ve yönetmeliklere uygun ve kendilerinden beklenen şekilde yerine getirip getirmediğini, göreve uygun davranış göstermeyen memurların görevini yerine getirmemelerinde ihmal ve dikkatsizliklerinin bulunup bulunmadığını tespit etmek, haklarında gerekli yasal işlemleri başlatıp takip etmek için tayin edilmiş müfettiş ya da görevlendirilmiş memurların gözetiminde yapılan denetimlerdir (Taymaz, 2011). Denetim devlet ve özel sektör fark etmeksizin tüm kurumların varlığını devam ettirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için önem taşımaktadır.

Denetim kurumların girdi- süreç- çıktı döngüsünü tüm yönleriyle incelemeyi ve oluşan aksaklıkları düzeltmeyi amaçlamaktadır. Denetim kurumların amaçlarına ulaşip ulaşmadığını tespit etmekle birlikte varsa eksiklikleri gidermeye çalışmaktadır. Denetimde bu görev devlet adına müfettişlere verilmiştir. Durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirmeden oluşan denetim, döngüsel bir süreç takip etmektedir (Gökçe, 1994). Denetimin işlevi ise işlerin olması gerektiği gibi olup olmadığını kontrol etmektir (Taymaz, 2011).

Varoluş amacını ve bu amaçlarını gerçekleştirme derecelerini sürekli izleyip kontrol ederek gerekli tedbirleri alması gereken örgütlerden biri de eğitim örgütleridir. Çünkü günümüzde eğitim, tüm toplumlarda birey için artık zorunluluktur. Eğitim örgütleri bireyin bu ihtiyacını giderecek kurumlardır. Bu nedenle de ülkelerin yasaları yöneticilere denetim yetki ve sorumluluğunu vermekte ve denetçiler de yönetimin izniyle onun adına görev yapmaktadırlar (Başar, 1998). Bu eğitim kurumları için de geçerli bir durumdur. Çünkü eğitim örgütlerinde hem girdi hem de çıktı insandır. Her ülke eğitim kurumlarında toplumunda görmek istediği vatandaşı yetiştirmektedir. Bu nedenle de eğitim kurumlarının planlı ve programlı olarak kontrol edilip değerlendirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2011). Eğitim örgütleri de dahil tüm örgütlerin başarıya ulaşabilmesi elinde bulundurduğu insan ve hammadde kaynaklarını doğru kullanıp kullanmadığına bağlıdır. Örgütlerin bu kaynakları amaca uygun ve doğru şekilde kullanıp kullanmadığını denetim ortaya çıkarır (Taymaz, 2011). Eğitim kurumlarında denetim aynı zamanda istenilen ve ihtiyaç duyulan herhangi bir yer ve zamanda eğitimin her düzeyine uygulanabilen mesleki rehberlik

ve yardım olarak da nitelendirilebilir. Kurumlarda denetimler müfettişler aracılığıyla yapılmakta olup müfettiş, yönetim süreçlerinden biri olan denetimin yapılmasında kılavuz hizmeti gören kişi (Eyi, 2006) olarak değerlendirilmektedir. Eğitim kurumlarında denetim görevini yapan kişi eğitim müfettişidir (Başar, 1998). Müfettişin rehberlik, koordinatörlük, kaynaklık olmak üzere üç tip görevi vardır (Bursalıoğlu, 2012). Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı ise internet sayfasında Teftiş Kurulu Başkanlığının ve Maarif Müfettişlerinin görevlerini şu şekilde açıklamaktadır:

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

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

c) Bakanlık tarafından veya Bakanlığın denetiminde sunulan hizmetlerin kontrol ve denetimini ilgili birimlerle iş birliği içinde yapmak, süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek, kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgili birimlere ve kişilere iletmek,

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

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

e) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı denetim görevini merkezde ve illerde maarif müfettişleri aracılığıyla sürdürmekte iken 20 Ağustos 2017 Tarih ve 30160 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliğinde teftişin sadece Bakanlık müfettişlerince yapılacağı belirtilmiştir. Okullarda öğretmen denetimleri illerde bulunan Maarif müfettişlerinin görevleri arasından çıkartılmıştır. Öğretmen denetimleri Bakanlık müfettişleri ve okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Bu durum Bakanlık müfettişlerinin işini biraz daha zorlaştırmıştır. Çünkü bu kadar önemli bir görevin merkezden çok uzak bölgelere kadar aksatılmadan yapılabilmesi müfettişlerin güçlüklerle karşılaşmasına neden olacaktır. Denetmenlerin karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların

çözümlemesi eğitim kurumlarında yaşanan denetim sorunlarının ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır. Kocabaş ve Yirci (2011) yaptığı çalışmada müfettişlerin denetlenen merkezli, merkez teşkilatı kaynaklı ve taşra teşkilatı kaynaklı sorunlar yaşadıklarını tespit etmiş. Özer (2015) ise müfettişlerin araştırma soruşturma görevlerini yerine getirirken amirlerden, okul yönetiminden, öğretmenlerden, mevzuattan ve baskı gruplarından kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir. Yapılan bu araştırma müfettişlerin kendi görüşleriyle yaşadıkları sorunların tespiti açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı müfettişlerin görüşlerine göre denetimde yaşanan sorunları ortaya çıkarmaktır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Nitel olarak tasarlanan bu çalışmada bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırıldığı (Yıldırım ve Şimşek, 2013) nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığında görev yapmakta olan 11 maarif müfettişi oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki maarif müfettişlerinin 7'si lisans, 4'ü lisansüstü eğitime sahiptir. Maarif müfettişlerinden 1'i 6-10 yıl, 7'si 11-15 yıl, 3'ü 21-25 yıl müfettişlik görevini yapmaktadırlar. Maarif müfettişlerinden 2'si 16-20 yıl, 3'ü 21-25 yıl, 1'i 26-30 yıl, 5'i de 31 yıl ve üzeri toplam mesleki kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış form kullanılmıştır. Form oluşturulmadan önce literatür taraması yapılmış örnek soru formu oluşturulmuş, iki il maarif müfettişinin ve alan uzmanı öğretim üyesinin görüşleriyle sorulara son şekli verilmiştir. Bir maarif müfettişinin önerisi ve yardımıyla ulaşılan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden maarif müfettişlerine soruların bulunduğu form e-mail olarak gönderilmiş ve toplanılmıştır. Maarif müfettişlerinden şu sorulara cevap vermeleri beklenmiştir.

1)Sizce denetim nedir?

2)Eğitim esnasında sorunlarla karşılaşıyor musunuz? Karşılaşıyorsanız bu sorunlar neler olduğunu açıklar mısınız?

3)Eğitim denetiminde sıkça karşılaştığınız sorunlar hangileridir? Bu sorunları etraflıca açıkla mısınız?

4)Eğitim denetiminde geçmişte yaşamayıp günümüzde yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunları açıkla mısınız?

5)Eğitim denetiminde karşılaştığınız sorunların çözümünde hangi yöntemleri kullanmaktasınız? Açıkla mısınız?

6)Etkili bir eğitim denetimi için neler önerirsiniz? Açıkla mısınız?

Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde içerik ve betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler kodlanmış ve temalara ulaşılmıştır ve tablolar oluşturulmuştur. Çalışmaya katılan bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde göstermek için sık sık alıntılara yer verilirken, içerik analizinde toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu doğrultuda analiz sürecine formların kodlanmasıyla (M1,M2,M3...vb.) başlanmış, ardından verilerin çözümlemesine geçilmiştir. Veriler kodlanmış, kodlanmış verilerden temalar belirlenmiş, kodlar ve temalar düzenlenmiş, tablolar oluşturulmuş ve bulgular tanımlanarak yorumlanmıştır. Katılımcıların görüşlerinin analizinde, benzer ifadeler gruplandırılarak ifadelerin tekrar edilme sıklığı, tablolaştırılarak verilmiştir. Bulgular kısmında kodları desteklemek amacıyla katılımcıların görüşlerinden çarpıcı olanlarına yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada geçerlik güvenirlik açısından, araştırma sorularının hazırlanması aşamasından, katılımcıların seçimi, verilerin toplanması ve çözümlemesi aşamalarına kadar yapılanlar şu şekildedir: Görüşme formunda araştırmanın problemine ait altı soru bulunmaktadır. Maarif müfettişlerinin görüşlerini ortaya çıkarmak için hazırlık aşamasında, ayrıntılı alan taraması yapılmış, iki il maarif müfettişinin ve alan uzmanı öğretim üyesinin görüşleri doğrultusunda sorulara son şekli verilmiştir. Araştırmanın iç geçerlik ve inanırılığının sağlanmasında ise temel stratejilerden biri veri toplama sürecine *uygun ve yeterli katılım* sağlanmasıdır (Merriam, 2018). Bu doğrultuda benzer cevaplar alınıncaya kadar araştırma konusuna uygun kolay ulaşılabilir 11 maarif müfettişine ulaşılmıştır. Araştırmada iç geçerlik için maarif müfettişlerinin yaşamış olduğu sorunlara ilişkin vermiş oldukları cevaplardan sık tekrarlanan kodlar ve temalar belirlenmiştir. Örneğin maarif müfettişlerinin denetimde sorunların en çok “denetlenenden kaynaklı sorunlar” “denetim sisteminden kaynaklı sorunlar”, “denetmenden kaynaklı sorunlar”, “kurumdan kaynaklı sorunlar” gibi temalar tablolaştırılarak sunulmuştur. Kod ve temalarda yer alan kavramların tekrarlanma sıklıkları verilerek daha nesnel yorumlar ve karşılaştırmalar yapma olanağı sağlanmıştır. Kod ve tema uygunluğu alan uzmanı öğretim üyesi ile birlikte tespit

edilmiştir. Kodlardaki temalar bulgularda açıklanarak sunulmuş ve daha önce yapılan çalışmalarla uygunluğu karşılaştırılmıştır. Dış geçerlik için veri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma süreci detaylarıyla açıklanmıştır. Bulgular, alan yazınla karşılaştırılarak, anlamı ve uygulamadaki gerçekliklere uygunluğuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için elde edilen verilerin bir bölümü ise doğrudan alıntı yöntemi kullanılarak, bulgular bölümünde sunulmuştur. Değerlendirmenin kime ait olduğunu belirtmek için ise başta verilen numara ile birlikte maarif müfettişleri kelimesinin ilk harfi kullanılmıştır (M1, M2, M3). Ayrıca formlar istenildiğinde gösterilebilmesi için elektronik ortamda saklanmaktadır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sorularına yönelik bulgular, tabloları ile bu tabloların yorumlarına ve maarif müfettişlerinin doğrudan görüşlerine yer verilmiştir.

Maarif müfettişlerinin denetim tanımları

Maarif müfettişlerinin denetim tanımlarına yönelik görüşleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo. 1. Maarif müfettişlerinin denetim tanımına yönelik görüşleri,

Müfettiş	Denetim tanımı
M.1	Denetim, insan davranışında önceden belirlenen amaçlardan herhangi bir sapma olup olmadığının kamu yararı adına kontrol edilerek bu sapmanın nedenlerini tespit ederek kişilere önerilerde bulunmaktır.
M.2	Denetim; örgüt tarafından yürütülen/yürütülmekte olan eylem ve işlemlerin önceden belirlenmiş amaçlara, kurallara, ilkelere ve normlara uygun olup olmadığı veya ne derecede uygun olduğunun belirlenmesine yönelik eylem ve işlemlerin bütünü kapsar.
M.3	Olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca delil toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir. Faaliyetlerin, davranışların hukuk düzenine uygun faaliyette bulunup bulunmadıklarının belirlenmesi, kısaca işlem davranışların kamu adına gözden geçirilmesidir.
M.4	Denetim; bir kişi, kurum ya da sistemin kendisine yüklenen rolleri icra edebilme ve varoluş amacına hizmete edebilme vaziyetini değerlendirme sürecidir. Eğitim ölçeğinde denetim ise, eğitim, öğretim, yönetim ve destek hizmet süreçlerinin iyileştirilmesine sistematik veya en azından palyatif katkılar sunabilmektir.
M.5	Kurumların işlevleri ve bireylerin davranışlarının örgütün hedefleri doğrultusunda izlenmesi, hukuk düzenine uygun faaliyette bulunup bulunmadıklarının belirlenmesi, kısaca tüm iş ve davranışların kamu adına gözden geçirilmesidir
M.6	Kamu ya da kurum adına, belirlenen kriterler çerçevesinde faaliyetlerin amaca uygun devam edip etmediği ve başarıya ulaşma derecesinin değerlendirilmesidir.
M.7	Kamu adına idarenin iş ve işlemlerinin yasalara uygun olarak yürütülmesinin sağlanması sürecidir.
	Denetim, kamu görevlisinin ya da kamu kurumunun mevzuatça belirlenen görevlerini

M.8	ne ölçüde yerine getirdiğinin tespiti için gerek sistem üzerinden gerekse de yerinde gözlemlenmesi, incelenmesi, teftiş edilmesidir.
M.9	Denetim mevzuat ile belirlenen amaçların gerçekteşme düzeyinin kamu yararı adına kontrol edilerek bu amaçların gerçekteşirilmesinde uygulayıcılara önerilerde bulunarak, sürecin daha verimli iyileştirilmesine katkıda bulunma sürecidir.
M.10	Denetim; gerçekteşmesi beklenen iş ve işlemlerin önceden tespit edilmiş kriterlere göre hangi oranda ve nitelikte hayata geçtiğini, aksi durumda ise hayata geçememe nedenlerini incelemek, araştırmak ve elde edilen bulgular doğrultusunda objektif bir değerlendirme yaparak ilgililer nezdinde istendik bir gelişimin meydana gelmesini sağlayıcı dönüt verme sürecidir.
M.11	Denetim; örgüt veya işgörenin belirlenmiş amaçlara ve kurallara yönelik faaliyette bulunup bulunmadığının, yapılan bilimsel ve sistematik gözlem, inceleme, araştırma ve tespitler sonucunda elde edilen veriler ışığında değerlendirilmesi ve bu değerlendirme çerçevesinde örgüt ve işgörenin geliştirilmesi faaliyetlerine rehberlik ve danışmanlık yapılması işlemlerinin bütünüdür.

Tablo 1 incelendiğinde müfettişler denetimi genellikle kamu kurum ve kuruluşlarının (örgütlerin) ya da buralarda çalışan kişilerin kendilerinden beklenen faaliyet ve davranışların ilgili yasa ve yönetmeliklere göre gözlemleyerek yolunda gitmeyen durumların tespit edilerek düzeltilmesine yardımcı olmak şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca bir denetmen eğitim denetimi üzerinde durmuş ve eğitim denetimini eğitim-öğretim, yönetim ve destek hizmetlerinin iyileştirilmesine düzenli ya da geçici destek sağlayabilmek olarak tanımlamıştır.

Müfettişlerin denetim sırasında karşılaştığı sorunlar

Maarif müfettişlerinin denetim sırasında karşılaştığı sorunlara yönelik görüşleri tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Müfettişlerin denetim sırasında karşılaştığı sorunlara yönelik görüşleri

Sorunun Kaynağı	Sorunlar	n
-----------------	----------	---

Denetlenenden kaynaklanan sorunlar (n=41)	Denetlenenlerin genel olarak denetime ve denetçiye karşı olumsuz tutum ve davranışları	17
	<i>Denetlenenin denetime ve denetçiye ilişkin olumsuz önyargıları (M1)(M3)(M4)(M7)(M9)(M11)</i>	6
	<i>Kişilerin denetim esnasında denetçiyle iletişimde açık olmayıp paylaşımından kaçınması (M1)(M3)(M5)(M8)(M9)</i>	5
	<i>Denetim sonrasındaki eleştirilerin şahsi algılanması (M1)(M3)(M5)</i>	3
	<i>Uzun süre denetim görmemenin verdiği panik (M4)</i>	1
	<i>Müfettişe ifrat ve terfide varan olumlu ve olumsuz davranışlar (M4)</i>	1
	<i>Mevzuata aykırı uygulamaların bedelini ödememenin verdiği özgüven (M4)</i>	1
	Olumsuz öğretmen davranışları	10
	<i>Öğretmenlerin öğrencilerini iyi tanımaması (M8)</i>	1
	<i>Sorumluluklarının farkına varmamaları (M8)</i>	1
	<i>Alanlarına hakim olamamaları (M8)</i>	1
	<i>Araçlar yerine amaca yoğunlaşmaları (M8)</i>	1
	<i>Farklılıkları not alıp tahlil etmemeleri (M8)</i>	1
	<i>Kendilerine özgü bir tarz oluşturmamaları (M8)</i>	1
	<i>Derste yetersiz araç gereç kullanımı (M6)</i>	1
	<i>Öğretim programı ve mevzuat uygulamalarının zayıflığı (M6)</i>	1
	<i>Öğretmenlerin hazırlıksız derse girmesi (M6)</i>	1
	<i>Çalışanların bir kısmındaki tükenmişlik duygusu (M6)</i>	1
	Olumsuz yönetici davranışları	10
	<i>Eğitim yöneticilerinin yetersizliği (M6)(M8)</i>	2
	<i>İdarecilerin siyaset ya da sendikadan dolayı güçlü olduklarını düşünmeleri (M8)</i>	1
	<i>Tüm öğretmenleriyle iyi ilişkiler kuramamaları (M8)</i>	1
	<i>Teknolojiyi iyi kullanamamaları (M8)</i>	1
	<i>Gelişmeleri takip etmemeleri (M8)</i>	1
<i>Model oluşturamamaları (M8)</i>	1	
<i>Mevzuatı bilmemeleri (M8)</i>	1	
<i>Kurum kültürü oluşturamamaları (M8)</i>	1	
<i>Eğitim ortamı gibi sözler yerine bina, sınıf gibi sözcükleri kullanmaları (M8)</i>	1	
Denetim sürecinden kaynaklanan sorunlar (n=14)	<i>Denetim süresinin kısıtlı olması (M4)(M5)(M7)(M11)</i>	4
	<i>Denetimde nitelikten ziyade niceliğe önem verilmesi (M5)(M11)</i>	2
	<i>Denetim yapan ile soruşturma yapan kişinin aynı olması (M9)</i>	1
	<i>İdarenin ve denetleyenin denetim sürecine olan farklı bakış açıları (M7)</i>	1
	<i>Denetimin sonunda düzenlenecek raporlar için bilgi ve belgelere erişim güçlüğü (M7)</i>	1
	<i>Denetim süreçlerinin demokratik özelliklere sahip olmaması (M10)</i>	1
	<i>Denetim sonundaki izleme ve değerlendirmenin etkili yürütülememesi (M10)</i>	1
	<i>Eğitciler ile denetçiler arasında iletişimin kurulamaması (M11)</i>	1
	<i>Denetim faaliyetlerinin durum saptama ve öneride bulunma safhasında kalması (M11)</i>	1
	<i>Eğitim öğretim sürecinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin yetersizliği (M11)</i>	1
		1

Denetmeden kaynaklanan sorunlar (n=12)	Mesleki anlamda sorunlar	10
	Mesleki yetkinliğinin az olduğu alanda denetim yapmaları (M4)(M10)	2
	Denetleme şekli (M4)(M10)	2
	Yeterli bilgi ve tecrübeye sahibi olmamaları (M8)(M10)	2
	Teknoloji kullanımında yetersizlik (M8)	1
	MEB'in uygulamalarını ve güncel gelişmeleri takip etmeme (M8)	1
	Kendilerini gerçekleştirebilmiş eğitimciler olamamaları (M8)	1
	Denetim elemanlarının seçilmesinden mesleki gelişimine kadarki süreçte objektif davranılmaması (M10)	1
	Kişisel sorunlar	2
	İş yükünden dolayı verimli hizmet sunamama (M4)	1
İletişim becerilerinin düşük seviyede olması (M8)	1	
Kurumdan kaynaklanan sorunlar (n=4)	Eğitim örgütlerinin kendine özgü kurumlar olması (M2)	1
	İç karartıcı dış cephe renkleri (M8)	1
	Birkaç görsel dışında dikkat çekmeyen, okunmayan pano yazıları (M8)	1
	İletişimi ve bütünsel bakışı sıfırlayan labirent iç dizayn (M8)	1

Tablo 2'de maarif müfettişlerinin denetim sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri denetlenen, denetim sistemi, denetleyen ve kurumdan kaynaklı olmak üzere dört temada toplandığı görülmektedir. Bu sorunlar içinde denetlenenden kaynaklanan sorunlar denetlenenin denetime ve denetçiye ilişkin tutum ve davranışları (n=17), olumsuz öğretmen (n=10) ve yönetici davranışları (n=10) olarak tekrar etmiştir.

Maarif müfettişlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları; *“Denetlenenlerin denetime ve denetçiye ilişkin olumsuz önyargıları, kişilerin denetim esnasında denetçiyle iletişimde yeterince açık olmaması, paylaşımdan kaçınmaları, denetimin ve sonrasında getirilen eleştirilerin kişinin meslekle ilişkili davranışından ziyade kendi şahsına yapıldığına dair yanlış algılamalar (M1)”*.

“Mevzuata aykırı uygulamaların bedellerini ödememenin verdiği patolojik özgüven, uzun süre denetim görmemenin verdiği aşırı panik veya kurumsal dağınıklık, denetimi anlamsız, gereksiz bir formalite olarak görme, müfettişe karşı ifrat ve tefrite varan marjinal düzeyde olumlu ve olumsuz davranışlar (M4)”.

“Eğitim yöneticilerinin, öğretmen ve diğer personele rehberlik yapacak donanıma sahip olmamaları, eğitim, ön çalışma ve hazırlık yapılmadan yapılamaz. Bazı çalışanların yeterince hazırlık yapmadan derse girmesi sorunlardan biri, araç gereç kullanımının az olması. Araç kullanarak kazanımlar daha kolay edinilirken araç kullanmadan öğrenmeyi gerçekleştirmek daha zor olur. Çalışanların bir kısmındaki tükenmişlik duygusu. Öğretim programı ve mevzuat uygulamalarının zayıflığı (M6)” şeklindedir.

Denetim sürecinden kaynaklanan sorunlardan en çok tekrar eden görüşler, denetim süresinin kısıtlı olması (n=4), denetimdeki değerlendirmede nitelikten ziyade niceliğe önem verilmesi (n=2) dir.

Bu konudaki görüşler, “İdarenin ve denetleyenin denetim sürecine farklı bakış açısına sahip olmaları, denetime ayrılan sürenin yetersiz olması, denetim sonucunda düzenlenecek raporlara esas teşkil edecek bilgi ve belgelere erişimde yaşanan güçlükler (M7)”.

“Denetim süresinin kısıtlı olması, denetim faaliyetlerinin durum saptama ve öneride bulunma safhasında kalması, eğitim öğretim sürecinin geliştirilmesine yönelik danışmanlık faaliyetlerinin yeterli düzeyde yapılamaması, denetim sürecine ilişkin değerlendirmelerin nicel, somut ve istatistiki veriler sınırlılığında kalması, nitel olarak değerlendirme yapılmaması, buna ilişkin araç ve yöntemlerin kullanılamaması (M11)” şeklindedir.

Denetleyenden kaynaklanan sorunlardan en çok tekrar edilenleri mesleki anlamda sorunlar (n=10) ve kişisel sorunlar (n=2) dır.

Bu sorunlara yönelik örnek görüşler; *“Mesleki yetkinliğinin en az olduğu bir alanda denetim icra etme durumu ile karşılaşma, iş yükü yoğunluğuna bağlı olarak verimli hizmet sunamama, süre yetersizliği, geçmiş ve sonuç odaklı denetim yapıp, gelecek projeksiyonlu hizmet sunamama (M4)”.*

“Denetim elemanlarının uzmanlık alanlarına uygun denetim konularında görev yapmıyor olmaları ve/veya branşlarında yeterli olmamaları, denetim elemanlarının seçilme, yetiştirilme ve mesleki gelişim süreçlerinin her türlü etkiden arındırılmış olmaması, denetim süreçlerinin demokratik özelliklere sahip olamaması, denetim elemanlarının “rehberlik-denetim” ile “inceleme-soruşturma” alanlarında branşlara ayrılarak görev yapmaları (M10)” dır.

Maarif müfettişleri kurumlardan kaynaklanan sorunları ise eğitim örgütlerinin kendine özgü kurumlar olması (n=1), iç karartıcı dış cephe renkleri (n=1), birkaç görsel dışında dikkat çekmeyen, okunmayan panolar dolusu yazılar (n=1) ve iletişimi ve bütünsel bakışı sıfırlayan labirent iç dizayn (n=1) olarak belirtmişlerdir.

Maarif müfettişlerinin bu konudaki görüşleri; *“Eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri vardır. Diğer örgütlerden, işletmelerden birçok yönden ayrılmaktadırlar. Girdisi insan; öğrenci, çalışanı insan; öğreten olmasının yanında çıktısı olan; eğitilmiş, sosyalleştirilmiş, bilgi, beceri ve yetenekleri ortaya çıkarılmış, geliştirilmiş, yetişmiş insan gücü olması dolayısıyla eğitim örgütlerinin denetimi; yürütülen faaliyetlerin gözlemlenmesi, kontrol edilmesi, ölçülmesi, ortaya konması, nitelik, etkililik ve verimliliğe ilişkin değerlendirmeler yapılması, yargılara varılması, gerekli düzeltme ve geliştirmelerin yapılması, çalışanların denetlenmeye istekli kılınması, işbirliğine dayalı demokratik, etkileşime dayalı bir denetim ortamının oluşturulması kolay değildir (2M)”.*

“Kurum binaları; iç karartıcı dış cephe renkleri, birkaç görsel dışında dikkat çekmeyen, okunmayan panolar dolusu yazılar, iletişimi ve bütünsel bakışı sıfırlayan labirent iç dizayn,..vs (M8)” şeklindedir.

Müfettişlerin denetim sırasında sıkça karşılaştığı sorunlar

Maarif müfettişlerinin denetim sırasında sıkça karşılaştığı sorunlara yönelik görüşleri tablo 3’ te gösterilmiştir

Tablo 3. Müfettişlerin denetim sırasında sıkça karşılaştığı sorunlara yönelik görüşleri

Sorunun Kaynağı	Sorunlar	n
Denetlenen kişilerden kaynaklanan sorunlar (n=15)	Öğretmenin ders işleyişiyle ilgili sorunlar	13
	<i>Ders işlerken mevcut araç gereçlerin kullanılmaması (M1)(M6)(M9)(M10)</i>	4
	<i>Eğitimin planlı yapılmaması (M6)(M9)(M10)(M11)</i>	4
	<i>Çalışanlardaki tükenmişlik duygusu (M6)(M8)</i>	2
	<i>Çevre ile eğitimin bütünleşmemesi (M1)</i>	1
	<i>Öğretim programı ve mevzuat uygulamalarındaki zayıflık(M6)</i>	1
	<i>Öğretim faaliyetlerinin çağa uygun olmaması (M11)</i>	1
	Yönetici ile ilgili sorunlar	1
	<i>Eğitim yöneticilerinin yetkin olmaması (M6)</i>	1
	Diğer sorunlar	1
	<i>Çalışanların denetim önyargısı (M2)</i>	1
Eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar (n=11)	Eğitim –öğretimle ilgili sorunlar	5
	<i>Eğitim politikalarının sık değişmesi ve düzenlenmesinde eğitim paydaşlarının görüşlerinin alınmaması (M1)(M3)</i>	2
	<i>Eğitimin planlı yapılmaması ve kısa vadeli amaçlarının öncelenmesi (M1)</i>	1
	<i>Disiplin cezalarının uygulanmasından kaynaklanan sorunlar (M10)</i>	1
	<i>Müfredatın içeriği ve ölçme değerlendirmeyle ilgili sorunlar (M11)</i>	1
	Eğitim iş görenleriyle ilgili olanlar	5
	<i>Eğitim mevzuat ve politikalarının değişmesinin işgörenler ce anlaşılabilmesi ya da değişikliğe uyum sağlanamaması (M9)(M10)</i>	2
	<i>İşgörenlere destek sağlanamaması (M2)</i>	1
	<i>Öğretmenlere yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin yetersizliği (M11)</i>	1
	<i>Yöneticilerin sık sık değişmesi (M2)</i>	1
Eğitim kurumlarıyla ilgili olanlar	1	
	<i>Aynı il ve ilçede bulunan okulların farklı imkânlarla sahip olması (M3)</i>	1
Denetlenen kurumdaki kaynaklanan sorunlar(n=10)	<i>Eğitim kurumlarının fiziksel yetersizliği ve personel eksikliği (M1)(M7)(M9)(M10)(M11)</i>	5
	<i>Okullarda kurumsal örgüt kültürünün oluşturulamaması (M2)</i>	1
	<i>Eğitim kurumlarının birbirine entegre edilememesi (M3)</i>	1
	<i>Denetlenen kişi ve kurumların işbirliği içinde olamaması (M7)</i>	1
	<i>Eğitim kurumunun sosyal çevresi (M7)</i>	1
	<i>Özel eğitim kurullarıyla ilgili sorunlar (11M)</i>	1

Denetim sisteminden kaynaklanan sorunlar (n=7)	Denetimin süresi (M9)(M5)	2
	Denetimin şekliyle ilgili sorunlar (M4)	1
	Denetimin merkez ve taşra diye yapılanması (M2)	1
	Müfettişlerin rol karmaşası yaşamaması (M3)	1
	Tespit edilen sorunların üzerine gidilememesi (M5)	1
	Denetleyen ve denetlenenlerin denetime olan inançlarının zayıflığı (M5)	1

Tablo 3'te maarif müfettişlerinin eğitim denetiminde sıklıkla karşılaştıkları sorunlar denetlenen kişilerden, eğitim sisteminden, denetlenen kurumlardan ve denetim sisteminden kaynaklı sorunlar olarak görülmektedir. Maarif müfettişleri denetlenen kişilerden kaynaklı sorunların dersin işlenişiyle ilgili sorunlar (n=13), yönetici ile ilgili sorunlar (n=1) ve diğer (n=1) sorunlar olarak belirtmişlerdir.

Maarif müfettişlerinin bu konuya ilişkin örnek görüşleri; *“Kendilerini değerli kıymetli görmeyince, kıymeti, gücü siyasette sendikada vs aramaya başlamaları dolayısıyla meslekten soğumaları, üretme aşkı olmayınca yöntem, teknik, teknoloji vs. uzak olmaları, iletişim becerileri eksik olunca gerek birbirleriyle, gerek öğrencileriyle gerekse de velileriyle yaşanan sıkıntılar (M8)”*.

“Öğretim faaliyetlerinin modern çağa uygun öğretim yöntem, teknik ve araçlarıyla yürütülmemesi, ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin çoğunlukla test yöntemi sınırlılığına hapsedilmesi, öğrencilerin hayata değil sınavlara hazırlanmasına yönelik olarak faaliyetlerin tasarlanması; öğrencilerde öğrenmeyi öğrenme, araştırma yapabilme, akıl yürütme, çıkarımda bulunma ile olaylar, olgular, veriler ışığında analiz, sentez, değerlendirme yapabilme yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlayan çalışmaların yeterince yapılmaması (M11)” şeklindedir.

Maarif müfettişlerinin eğitim sisteminden kaynaklanan sorunları eğitim-öğretimle ilgili olanlar (n=5), eğitim iş görenleriyle ilgili olanlar (n=5) ve eğitim kurumlarıyla ilgili olanlar (n=1) dır.

Maarif müfettişlerinin eğitim öğretim sisteminden kaynaklanan sorunlarla ilgili görüşleri; *“Çok sık değişen program ve politikalar, eğitim politikalarının oluşturulmasında öğretmen ve yönetici görüşlerine yeterince başvurulmaması (M1)”*.

“Yeterli düzeyde performans göstermeye çalışan, alanında kariyer yapan öğretmen ve yöneticilere maddi veya manevi yönden herhangi bir katkı sağlanmaması, yeterli özendiricilerin olmaması, alanında kariyer yapmak isteyen eğitim iş görenlerine gerekli ve yeterli desteğin verilmemesi, eğitim sisteminde çalışan ile çalışmayan ya da yeterli performansı göstermeyenler arasında herhangi bir ayırım yapılmaması (M2)”.

“Disiplin cezalarının caydırıcı olmaması sebebiyle etkili de olmaması, ödül ve ceza sisteminin etkin, verimli ve adil şekilde uygulanmaması(M10)” dır.

Maarif müfettişlerinin denetlenen kurumdan kaynaklanan sorunlarından en önemlisi eğitim kurumlarının fiziksel yetersizliği ve personel eksikliği (n=5) dir.

Bu konudaki görüşler şu şekildedir: “Okulların öğrencilerin sanat, spor ve psikomotor becerilerini arttırmalarını, yeteneklerinin keşfedilmesini sağlayabilecek fiziki ortam ve donanımına sahip olmaması, özel eğitim kurum sayısı ve personel sayısı ile özel eğitim faaliyetlerinin yetersizliği, yabancı dil eğitiminin istenen düzeyde olmaması, aile eğitimleri ve rehberlik faaliyetlerinin sınırlı düzeyde kalması (M11)”.

Maarif müfettişlerine göre denetim sürecinden kaynaklanan sorunlardan en çok ifade edileni denetim süresi (n=2) dir. Denetimin şekliyle ilgili sorunlar (n=1), denetimin merkez ve taşra diye yapılması (n=1), müfettişlerin rol karmaşası yaşaması (n=1), tespit edilen sorunların üzerine bazen gidilememesi (n=1), denetleyen ve denetlenenlerin denetime olan inançlarının zayıflığı (n=1) ile ilgili de sorunlar bulunmaktadır.

Bu konudaki maarif müfettişlerinin görüşleri ise; “Eğitim politikalarının belirlenmesinde, eğitim kökenli akademisyenlerden yararlanılmaması, denetim personelinin rol karmaşasına girmesi (Rehberlik ve inceleme soruşturmanın eş zamanlı yapılması) (M3)”.

“En önemli sorun zaman sorunu, tespit edilen sorunların üzerine bazen gidilememesi (çevresel baskı), denetleyen ve denetlenenlerin denetime olan inançlarının zayıflığı (M5)”.

“Uzun süreli denetim yapılamayan kurumlarda (3 yıl ve üzeri) ve çalışanlarda ortaya çıkan rahavet, eğitim politikalarının öğretmen ve idareciler tarafından yeterince anlaşılmasını (M9)” şeklindedir.

Müfettişlerin eğitim denetiminde geçmişte yaşamayıp günümüzde yaşadıkları sorunlar

Maarif müfettişlerin eğitim denetiminde geçmişte yaşamayıp günümüzde yaşadıkları sorunlara yönelik görüşleri tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Müfettişlerin eğitim denetiminde geçmişte yaşamayıp günümüzde yaşadıkları sorunlara yönelik görüşleri

Sorunun Kaynağı	Sorunlar	n
-----------------	----------	---

Denetim sistemiyle ilgili sorunlar (n=15)	Ders denetimlerinin okul yöneticilerine bırakılması (M2)(M6)	2
	Bazı kurumların denetiminin uzun süre yapılamaması (M6)(M7)	2
	Düzenleyici hukuk kurallarının ihtiyaçlara cevap verememesi (M9)(M10)	2
	Eğitim denetiminin çağın gereksinimleri doğrultusunda yapılamaması (M2)	1
	Üst yönetimince tematik denetim anlayışının benimsenmemiş olması (M2)	1
	Eğitim ve denetimde değişime uyum sağlanamaması (M2)	1
	Denetim süresinin yetersiz olması (M2)	1
	Denetimin şekilsel yapılması (M2)	1
	Tespit edilen sorunların üzerine bazen gidilememesi (M5)	1
	Denetim elemanlarının yetiştirilmesi (M7)	1
	Sosyal medyanın yaygınlaşması (M8)	1
	Soruşturma dosyalarının artması (M8)	1
	Paydaşlarla ilgili sorunlar (n=12)	Öğrenci davranışlarındaki artan disiplin sorunları (M1)(M9)(M11)
Eğitim paydaşlarında gözlemlenen kişisel ve mesleki gelişimlerine ilişkin çabanın azalması (M1)(M11)		2
Öğretmen ve öğrencilerdeki motivasyon düşüklüğü (M1)(M11)		2
Velilerin çocuklarını fazlaca şımarık yetiştirmesi (M9)		1
Değerlere ve kurallara bağlılık ve saygı konusundaki duyarsızlaşma (M11)		1
Aile ve öğrencilerde mesleki eğitime karşı önyargının gelişmesi (M11)		1
Öğrenci ve ailelerinin faydacı bir yaklaşımla ders seçimi yapması (M11)		1
Öğrencilerin teknoloji bağımlılığı (M11)		1
Denetlenen kişi ya da kurumlarla ilgili sorunlar (n=11)	Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem vermemesi , bu konudaki yeterli formasyona sahip olmamaları (M10)(M11)	2
	Aile baskısının eğitimciler üzerinde olumsuz yansımaları M3)	1
	Artan disiplin olaylarına eğitimcilerin müdahalesinin azalması (M3)	1
	Eğitim yöneticilerinin gündeminde eğitim öğretimin olmaması (M4)	1
	Uzaktan eğitime hazırlıklı olmayan kurum ve öğretmenler (M8)	1
	İdareci ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine özen göstermemesi (M9)	1
	Bazı idarecilerin denetim olayını hafife alması (M9)	1
	Kurumlar ve kişiler arasındaki hiyerarşinin belirsizleşmesi (M10)	1
	Kurumlarda denetim kavramının yanlış anlaşılması (M10)	1
	Okul idarecilerinin eğitim yönetimi ve insan ilişkileri konusunda yeterli formasyona sahip olmamaları (M10)	1
Eğitim sistemi ile ilgili sorunlar (n=6)	Eğitim politika ve programlarındaki değişim sıklığı (M1)	1
	Düzenleyici hukuk kurallarının ihtiyaçlara cevap verememesi (M1)	1
	Mevcut mevzuatın kişilerin anlayışına göre farklı uygulanması (M1)	1
	Eğitim politikalarının popülist yaklaşımlarla belirlenmesi (M3)	1
	Yasal düzenlemelerin açık ve anlaşılır olmaması (M3)	1
	Ölçme değerlendirme sistemi ile sınıf geçme sistemi arasındaki farklılıklar (M11)	1

Tablo 4' te müfettişlerin eğitim denetiminde güncel olarak yaşadıkları sorunlara yönelik görüşleri denetim sistemiyle ilgili sorunlar, paydaşlarla ilgili sorunlar, denetlenen kişi ya da kurumlarla ilgili sorunlar ve eğitim sistemi ile ilgili sorunlar olmak üzere dört temada toplanmaktadır.

Müfettişlerin denetim sistemiyle ilgili sorunları en fazla; ders denetimlerinin okul yöneticilerine bırakılması (n=2), bazı kurumların denetiminin uzun süre yapılamaması

(n=2), düzenleyici hukuk kurallarının ihtiyaçlara cevap verememesi (n=2), eğitim denetiminin çağın gereksinimleri doğrultusunda yapılamaması (n=2) dır.

Müfettişlerin denetim sistemiyle ilgili sorunlarına ilişkin görüşleri; *“Eğitim denetiminin çağın gereksinimleri doğrultusunda yapılamaması, klasik denetim anlayışı ile sınırlı sayıdaki denetim görevlilerince ve çok kısa bir zaman sürecinde idari ağırlıklı genel denetimlerin yapılmasının beklenmesi, kurumumuz üst yönetimince tematik denetim anlayışının benimsenmemiş olması, ders denetimlerinin; yeterli teknik bilgi, beceri, deneyime sahip olmayan, herhangi bir eğitime tabi tutulmayan okul/kurum yöneticilerine bırakılması, dünyada her alanda yaşanan hızlı değişimlerin eğitime ilişkin düşünce ve görüşleri, eğitim sistemlerini, eğitim kurumlarını denetim anlayışını etkilemesine, değişme ve yenileşmelere sebep olmasına karşın ülkemizde arzu edilen değişme ve yenileşmelerin yapılamaması, denetim turnelerinde denetime alınan kurumların her biri için ayrılan denetim süresini yeterli olmaması, kısa olması, denetim çalışmalarından beklenen amacın nitelikten çok niceliksel, şekilsel yönün raporlaştırmanın ön plana çıkması, eğitim- öğretim etkinliklerinin fiilen icra edildiği ortamlar olan ders ve ders yapılan mekânlarda yürütülen eğitim faaliyetlerinin denetim yapılmadan, denetleyen-denetlenen etkileşimi olmadan belgeler (toplantı tutanakları, kararları, planlama etkinlikleri ve diğer belgeler) üzerinden yönetim ağırlıklı denetimlerin yapılması (M2)”*.

“Sosyal medyanın yaygınlaşması-soruşturma dosyalarının artması (M8)” şeklindedir.

Müfettişlerin paydaşlarla ilgili sorunları; öğrenci davranışlarındaki artan disiplin sorunları (n=3), eğitim paydaşlarının tamamında gözlemlenen kişisel ve mesleki gelişimlerine ilişkin çabanın azalması (n=2), öğretmen ve öğrencilerdeki motivasyon düşüklüğü (n=2) en çok tekrar edilenlerdir.

Müfettişlerin paydaşlarla ilgili yönelik görüşleri şu şekildedir: *“Öğrenci davranışlarında artan disiplin sorunları, velilerin çocuklarını okul ve öğretmenlere yönelik fazlaca şımarık yetiştirmesi (M9)”*.

“Öğretmen ve öğrencilerdeki motivasyon düşüklüğü, öğrencilerde giderek artan disiplin sorunları, değerlere ve kurallara bağlılık ve saygı konusundaki duyarsızlaşma, aile ve öğrencilerde mesleki eğitime karşı olumsuz bir önyargının gelişmesi, öğrencilerin ve ailelerin faydacı bir yaklaşımla sadece üst okullara giriş sınavlarında soru sorulan dersleri önemsemesi, sanat, spor ve beceri derslerine yeterli düzeyde önem verilmemesi, yapılan ölçme ve değerlendirme sonuçlarından bağımsız bir şekilde öğrencilerin sınıf geçmelerini sağlayan bir sınıf geçme sistemini ve anlayışının oluşması, öğrencilerin internet, sosyal medya, bilgisayar, oyun istasyonu (play station) ve cep telefonu gibi çağcıl teknolojiye bağımlılığın yüksek düzeylere ulaşması, bu uyarıcıların okul tarafından gönderilen uyarıcılara açık ara üstünlük sağlaması (M11)”.

Müfettişlerin denetlenen kişi ya da kurumlarla ilgili sorunlara yönelik görüşleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem vermemesi ve bu konudaki yeterli formasyona sahip olmamaları (n=2) en belirgin olanıdır.

Müfettişlerin bu konudaki görüşleri; *“İdareci ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine özen göstermemesi, kimi idarecilerin arkam sağlam düşüncesiyle denetim olayını hafife alması (M9)”*.

“Kurumlar ve kişiler arasındaki hiyerarşinin belirsizleşmesi, öğrenci-öğretmen, veli-öğretmen, öğretmen-idareci, eğitim personeli-denetim personeli vb. kişi ve kavramlar arasında negatif manada değişimlerin yaşanması, okul idarecilerinin eğitim yönetimi ve insan ilişkileri konusunda yeterli formasyona sahip olmamaları, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin ve bu konudaki yeterli formasyona sahip olmamaları, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin ve bu konudaki farkındalıklarının yetersiz olması (M10)” şeklindedir.

Müfettişlerin eğitim sistemi ile ilgili sorunları; *eğitim politika ve programlarındaki değişim sıklığı (n=1), düzenleyici hukuk kurallarının ihtiyaçlara cevap verememesi (n=1), mevcut mevzuatın kişilerin anlayışına göre farklı uygulanması (n=1), eğitim politikalarının popülist yaklaşımlarla belirlenmesi (n=1), yasal düzenlemelerin açık ve anlaşılır olmaması (n=1), ölçme değerlendirme sistemi ile sınıf geçme sistemi arasındaki farklılıklar (n=1) şeklindedir.*

Müfettişlerin eğitim sistemi ile ilgili sorunlara yönelik görüşleri ise *“Eğitim politika ve programlarındaki değişim sıklığı, düzenleyici hukuk kurallarının ihtiyaçlara cevap verememesi, mevcut mevzuatın kişilerin anlayışına göre farklı uygulanması (M1)”*.

“Eğitim politikalarının popülist yaklaşımlarla belirlenmesi, yasal düzenlemelerin açık ve anlaşılır olmaması (M3)” şeklindedir.

Müfettişlerin eğitim denetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik kullandıkları yöntemler

Maarif müfettişlerin eğitim denetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. *Müfettişlerin eğitim denetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri*

Çözüm yöntemleri	n
------------------	---

Denetim sırasında	48
Öneride bulunma (M1)(M3)(M5)(M6)(M7)(M9)(M10)(M11)	8
Açık iletişim (M1)(M3)(M6)(M8)(M9)(M10)(M11)	7
Bilgilendirme (M1)(M2)(M3)(M5)(M7)(M10)(M11)	7
Yol gösterme (M1)(M3)(M4)(M5)(M9)(M10)(M11)	7
Çözüm alternatiflerini birlikte üretme (M1)(M2)(M6)(M7)(M8)(M9)(M11)	7
Sorunun farkına vardırma (M1)(M2)(M4)(M11)	4
Kurumsal amaçlar hakkında bilgilendirme (M1)(M11)	2
Bazı sorunların denetim sırasında çözüme kavuşturulması (M6)	1
Kişilerde sorunlara yönelik bakış açısı ve bilinç oluşturma (M9)	1
Empati (M8)	1
Dinleme (M8)	1
Gözlem (M10)	1
Analiz (M10)	1
Denetim sonrasında	2
Denetim sonrası yönetici ve öğretmenlerle toplantı yapma (M2)(M3)	2

Tablo 5 incelendiğinde müfettişlerin eğitim denetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik kullandıkları yöntemler iki tema altında toplanmıştır. Denetim sırasında kullanılan çözüm yöntemleri; öneride bulunma (n=8), açık iletişim (n=7), bilgilendirme (n=7), yol gösterme (n=7), çözüm alternatiflerini birlikte üretme (n=7), sorunun farkına vardırma (n=4), kurumsal amaçlar hakkında bilgilendirme yöntemleri (n=2) en çok tekrar edilenlerdir.

Müfettişlerin bu konudaki görüşleri; *“Yetkiden çok etkiyi kullanarak bilgilendirme, yol gösterme, önerilerde bulunma (M5)”*.

Denetim sonrasında kullanılan çözüm önerileri ise, denetim sonrası okuldaki yönetici ve öğretmenlerle toplantı yapma (n=2)’dir.

Müfettişlerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir: *“Denetlenecek kurumların yöneticileriyle bilgi paylaşımı yapılması, denetlenecek alanların ve görevlerin açıklığa kavuşturulması, denetim rehberlerini paylaşımını yapma, denetim süreci ve kurum yöneticilerinden beklentilerin paylaşılması, hata ya da eksiklik bulma amaçlı değil, karşılaşılan sorunları mahallinde ve mümkün olanların da denetim sürecinde çözüme kavuşturulmasına imkan verme, denetim çalışmalarını rehberlik ağırlıklı yapma, denetim çalışmaları sırasında giderilemeyen aksaklıkların ve eksikliklerin denetim raporları kuruma ulaştıktan sonra bir ay içerisinde okul yönetimince hazırlanacak gelişim planı çerçevesinde giderilmesine imkan verme, denetim çalışmaları sırasında okul yöneticileri, branş ya da sınıf zümre öğretmenleri ve diğer çalışma grupları ile küçük grup toplantıları yapma, genel denetim sonrasında tüm yönetici ve öğretmenlerin katılımı ile değerlendirme toplantısı yapma, idareci ve öğretmenlerin görüş düşünce ve önerilerini alma (M2)”*.

Müfettişlerin etkili denetim önerileri

Maarif müfettişlerinin etkili denetim için önerileri tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Müfettişlerin etkili bir denetim için önerilerine yönelik görüşleri

Önerinin kime yapıldığı	Öneriler	n
Denetim şekline yönelik öneriler(n=26)	Rehberlik ve geliştirmenin esas alınması (M1)(M3)(M7)(M9)(M11)	5
	Denetimin verileri gerçekçi şekilde paylaşılıp gerekli yerlerin düzeltilmesi (M6)(M8)(M10)(M11)	4
	Denetimin yüz yüze ve denetlenen kurumun tüm unsurlarını kapsayacak şekilde yapılması (M1)(M3)(M11)	3
	Yeterli sürede yapılması (M1)(M7)(M11)	3
	Denetim denetlenen kurumlarla yürütülmeli (M5)(M9)(M11)	3
	Denetim sonuçları değerlendirilmeli (M11)	1
	Tematik denetim anlayışının benimsenmesi (M2)	1
	Denetimin sertifikasyona bağlanması (M2)	1
	Etkili yaptırımlar (M7)	1
	Öğretmen denetimleri yapılmalı (M8)	1
	Ders denetimleri objektif kriterlere göre yapılmalı (M9)	1
	Denetim öncesinde endişeler ve belirsizlikler giderilme çalışılmalıdır (M10)	1
	Denetim sisteminin sürekli güncellenmesi (M11)	1
	Denetlenen kişi ve kurumlara yönelik öneriler (n=12)	Denetlenen kişilere yönelik:
Denetim sonucunda ödüllendirme ve özendiricilerin olması (M2)(M5)(M8)		3
Denetlenenlerin denetime ihtiyaç olduğuna inanması (M1)(M9)		2
Okul yöneticilerinin seçiminde bazı ölçütlerin olması (M2)		1
Eğitim öğretim tüm kademelerdeki yöneticilerin birinci önceliği olmalı (M4)		1
Denetlenenlerin denetim sürecine gönüllü katılımlarının sağlanması (M7)		1
Denetlenen personelin yeterliklerinin artırılması (M9)		1
Denetlenen kurumlara yönelik:		3
Denetlenen kurumun ihtiyaç ve koşullarının dikkate alınması (M1)(M3)		2
Çevrenin beklenti ve imkânlarının önemsenmesi (M1)		1
Deneticilere yönelik öneriler(n=6)	Denetici yeterliklerinin artırılması (M1)(M9)	2
	Müfettiş seçimine dikkat edilmesi (M8)	1
	Üç yıllık yardımcılık süresinin verimli geçirilmesi (M8)	1
	Olumlu hallerin teşvik edilmesi (M8)	1
	Denetim elemanlarının denetim alanlarına yönelik uzmanlaşmasının sağlanması ve buna göre görevlendirilmesi (M11)	1
	İletişime yönelik öneriler (n=4)	Açık, şeffaf karşılıklı güven ve paylaşım dayalı olması (M1)(M3)(M10)
Denetçi ile denetlenen arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlanmalı (M7)		1
Eğitim politikalarına yönelik öneriler (n=2)	Okul yöneticiliğinin ek görev olarak görülmemesi (M2)	1
	Öğretmenlerin kariyer durumları nesnel kriterlere bağlanmalı (M2)	1

Tablo 6 incelendiğinde mufettişlerin etki bir denetim için nerileri; denetim şekline, denetlenen kişi ya da kurumlara, deneticiye, iletişime ve eğitim politikalarına yönelik öneriler şeklinde temalandırılmıştır. Mufettişlerin denetim şekline yönelik nerileri; *rehberlik ve geliştirmenin esas alınması (n=5), denetimin verileri gerçekçi şekilde paylaşılıp düzeltmesi gereken kısımlar desteklenmeli (n=4), denetimin yüz yüze ve denetlenen kurumun tüm unsurlarını kapsayacak şekilde yapılması (n=3), yeterli sürede yapılması (n=3), denetim denetlenen kurumlara ortaklaşa yürütülmeli (n=3) en çok tekrar edilenlerdir.*

Mufettişlerin denetim şekline yönelik nerileri; *“Denetimin yüz yüze ve denetlenen kurumun tüm unsurlarını kapsayacak şekilde ve yeterli sürede yapılması (M1)”*.

“Denetim kriterleri denetlenenlerle birlikte belirlenmeli, kurum ve bireyler bu kriterler doğrultusunda gerekli hazırlıklarını tamamladıktan sonra hazır olduklarını bildirdikleri zaman diliminde denetlenmeli, performans düzeyleri ile ilgili geri dönüt verilmeli (M5)”.

“Ders denetiminin kriterleri ortaya konularak objektif bir biçimde yapılmasının sağlanması, denetimde rehberlik ve geliştirmenin ncelenmesi (M9)” şeklinde dir.

Denetmenlerin denetlenen kişi ve kurumlara yönelik önerilerinden en çok tekrar edilen öneriler; denetim sonucunda ödüllendirme ve özendiricilerin olması (n=3), denetlenenlerin denetime ihtiyaç olduğuna inanması (n=2) dır.

Mufettişlerin denetlenen kişi ve kurumlara yönelik örnek nerileri şu şekildedir: *“Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat, kariyer, performans ve iş başarımı gibi ltlerin aranması, üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ya da doktora derecesi almış yönetici adaylarına atanmada öncelik verilmesi, okul yöneticilerinin görev öncesi nitelikli bir hizmetiçi eğitimden geçirilerek okul yönetimi ve özellikle de ders denetimi konularında daha yetkin hale getirilmesi, denetim sonucunda başarılı görülen okul yönetimleri ile öğretmenlerin ödüllendirilmesi yönünde özendiricilerin işe koşulması (M2)”*.

Mufettişlerin deneticiye yönelik önerilerinde denetici yeterliklerinin arttırılması (n=2) en dikkat ekenidir.

Mufettişlerin deneticiye yönelik nerileri; *“Denetim elemanlarının denetim alanlarına ve dallarına yönelik uzmanlaşmasının sağlanması ve bu uzmanlık alanları doğrultusunda denetim elemanlarının görevlendirilmesi (M11)”* şeklinde dir.

Mufettişlerin iletişime yönelik nerileri en çok açık, şeffaf karşılıklı güven ve paylaşıma dayalı olması (n=3) şeklinde dir.

Mufettişlerin iletişime yönelik örnek nerileri de *“Açık, şeffaf karşılıklı güven ve paylaşıma dayalı olması (M1)”* dır.

Müfettişlerin eğitim politikalarına yönelik önerileri okul yöneticiliğinin ek görev olarak görülmemeli (n=1) ve öğretmenlerin kariyer durumları nesnel kriterlere bağlanmalı (n=1) şeklindedir.

Müfettişlerin eğitim politikalarına yönelik önerileri ise şöyledir: *“Okul yöneticiliğinin ek görev olarak görülmemesi, atanmada olduğu gibi görevin sona ermesi ya da erdirilmesinde nesnel ölçütlerin esas alınması, eğitim kurumlarında öğretmen olarak çalışmaya başlayan eğitim personelinin hangi durum ve şartlarda (kıdem, sınav, üst öğretim, ödül, ceza, iş başarımı/performans vb) daha üst görevlere gelebileceğinin nesnel, açık, eşit ve ulaşılabilir kriterlere bağlanması (M2)”*.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Maarif müfettişleri yaptıkları denetim tanımlarında denetimi bir örgütün amaçlarına ulaşmasındaki planlarının uygulanıp uygulanmadığını uygulamalarda ne tür aksaklıkların yaşandığını, bu aksaklıkların nasıl giderilebileceğini, sorunların müfettişlerin desteğiyle çözüme kavuşturulabilmesi olarak tanımlamışlardır. Denetim kurumun ve çalışanların sürekli gelişimini de sağlamaktadır. Maarif müfettişlerinin denetim tanımlarının alanyazındaki tanımlarla örtüştüğü görülmektedir. Taymaz (2011) denetimi kamu ve kurum yararına çalışanların davranışlarını kontrol etme süreci olarak tanımlarlarken Aydın (2011) örgütün eylemlerinin örgütün önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda tespit edilen ilke ve kurallara uygunluğunun araştırılması süreci olarak tanımlamıştır. Başar (1998) denetimi eğitimde denetimi sistemden geribildirimler olarak bunların sistemin iyileştirilme ve geliştirilmesinde kullanılması çabası olarak Bursalıoğlu (2012) ise kamu yararı adına, kamu için işlerin takip edilmesi sürecidir diye tanımlamakta ve eğitim öğretimde teftişin amacının eğitim öğretimin amaçlarına en uygun değer ve işlemleri bulmak olarak ifade etmiştir.

Maarif müfettişleri denetimler sırasında en fazla denetlenenden kaynaklı sorunlar yaşamaktadır. Özellikle denetlenen kişiler ve kurum yöneticileri denetime oldukça önyargılı davranmakta, denetim sırasında gerekli işbirliğini yapmaktan çekinmekte, denetimden kaygı duymakta ya da denetim sonucunda karşılaşacağı yaptırımlardan çekinmemektedir. Müfettişlere göre ders denetimlerinde öğretmenler öğrencilerini yeterince tanımamakta, alanlarına yeterince hakim değiller ve kendilerine özgü bir tarz oluşturamamışlardır. Denetlenen yöneticiler ise yönetimde yetersizler, siyaset ya da sendika ile güçlü olduklarını düşünmekte ve tüm öğretmenlerle iyi ilişkiler kuramamaktadır. Erdem (2010) yaptığı çalışmada ilköğretim müfettişlerinin ilköğretim kurumlarında öğretmen teftişi yaparken, teftişe karşı olumsuz tutumlar, farklı branşlardaki öğretmenlerin teftişi, öğretmenlerin kendilerini yetiştirmemeleri, öğretmen teftiş formunun uygun olmaması, ölçme değerlendirme standardının bulunmaması, yönetmelikte belirtilen sayıdan fazla teftiş yapılması, öğretmenlerin kendilerini yetiştirmemeleri, mesleki becerileri iyi olan öğretmenlerin de teftiş edilmesi ve teftiş esnasında öğretmen ve öğrencilerin heyecanlı olmaları sorunlarıyla

karşılaşmakta olduğunu ortaya koymuştur. Kocabaş ve Yirci(2011) de yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Denetimin belli aralıklarla yapılamaması süreklilik arz etmediğini göstermektedir. Özellikle illerdeki maarif müfettişlerinin öğretmen denetleme yetkilerinin alınması ve öğretmen denetiminin okul müdürlerine bırakılması okul yönetim denetimlerinin de Bakanlık maarif müfettişleri tarafından üç yılda bir yapılması bu sonuçta etkili olmuştur. Çünkü hiç denetim görmemiş ya da çok uzun süre denetimden geçmemiş kurum ve öğretmenler bulunmaktadır. Bu durum denetmenin düzeltme, geliştirme, iş başında yetiştirme görevlerini yeterince yerine getirememesine neden olmaktadır. Öztürk'ün (2009) çalışmasında yönetmelik ve genelgelerin sık değişmesi ve milli eğitim sisteminde ikili bir denetim yapılanmasının olmasına ilişkin sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir. Yine Erdem'in (2010) çalışması da süre yetersizliği, yönetmelikte belirtilen sayıdan fazla teftiş yapıldığını ortaya koymuştur. Maarif müfettişleri kafiye halinde bir il ya da bölgeye gidip oldukça sınırlı sürede en fazla okulu denetlemeye çalışmaktadırlar.

Müfettişlerin denetim, rehberlik, inceleme, soruşturma gibi farklı görevleri bulunmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği). Bu nedenle de yeterli olmadıkları bir görevi yerine getirmeleri beklendiğinde müfettişler yetersizlik sorunuyla karşılaşmaktadırlar. Müfettişlerin teftiş esnasında aynı tavrı göstermemesi, alanlarında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları, yoğun iş yükünden dolayı denetimi gerektiği gibi yapamamaları ya da yaparken iletişim sorunları yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle müfettişlerin bilgi, beceri, davranış yönünden iyi yetişmelerini sağlayacak bir denetmen seçme ve yetiştirme sistemin oluşturulması gerekmektedir ki Gündüz ve Balyer (2012) de müfettiş yetiştirmenin bilimsel bir sisteme bağlanması gerektiğini, sistemli bir yetiştirme sorununun sürekli olarak göz ardı edilmesinin eğitim sistemi üzerinde önemli sorunlar oluşturmakta olduğunu ifade etmiştir.

Müfettişler denetim yaptıkları kurumlarda eğitim kurumlarının kendine özgülüğü hatta binalarının dizaynı denetim için oldukça önemlidir. Bu nedenle okul binalarının örgütün amaçlarına uygun şekilde tasarlanması ve okul panoları gibi unsurların formalitenin ötesine geçmesi sağlanmalıdır.

Maarif müfettişlerinin sıklıkla denetlenen kişilerden, eğitim sisteminden, denetlenen kurum ve denetim sisteminden kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Maarif müfettişlerinin ders denetimlerinde öğretmenlerin ders hazırlık ve işleyişlerini kısıtlı bir sürede değerlendirip karar verebilmeleri de çok kolay olmayacaktır. Bu durum öğretmenlerin denetmenlere ön yargılı davranmalarına neden olmaktadır. Ayrıca her bir öğretmen farklı bilgi deneyim ve davranışa sahip olduğundan tüm öğretmenleri belli kriterlere göre değerlendirme yapılması zor olacaktır. Yine eğitimin çağın gereğine uygun olması için denetmenler rehberlik görevlerini ön plana çıkartmakta olmasına rağmen yoğun iş yükünden bu konulara yeterli zaman ayıramamaktadırlar. Kayıkçı (2005) yapmış olduğu çalışmada branş öğretmenlerinin çoğunun, kendi

branşlarında olmayan müfettişin yapacağı değerlendirmeyi kuşku ile karşıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim politikalarının çok sık değişmesi ve iş görenler tarafından doğru algılanamaması, eğitimin kısa vadeli planlarının ön planda tutulması, disiplin cezalarının uygulanmaması, müfredatın içeriği ve ölçme değerlendirmeden kaynaklanan sorunların yanında işgörenlerin desteklenmemesi, öğretmenlere yönelik seminerlerin yetersizliği, yöneticilerin çok sık değişmesi ve aynı il ya da ilçedeki aynı türden okullarda farklı uygulamaların olması müfettişlerin işlerini yapmalarını güçleştirmektedir.

Kurumlarda fiziksel yetersizlik ve personel eksikliği denetlenen kurumun çok fazla eksikliği olacağını göstermektedir. Okullarda kurum kültürünün oluşturulması ve kurum içi ve dışı iletişim ve etkileşimin artması da etkin ve yeterli yöneticilerle sağlanabilecektir. Bu nedenle kurumlara yöneticilerin liyakatle atanması önemlidir. Özel eğitim kurumları özel eğitime muhtaç çocukların eğitim aldığı kurumlardır. Bu kurumlara daha çok önem verilmesi kurumların kendine has özelliklerinin denetim sırasında göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Denetmenler tematik denetimin yapılmasının uygun olacağını düşünmektedirler. Ayrıca bir denetmenin bir öğretmene hem rehberlik yapması hem soruşturma açması gibi durumlarla karşılaşması denetmenin rol karmaşası yaşamasına sebep olmaktadır. Erdem'in (2010) çalışması da müfettişlerin inceleme, soruşturma, araştırma, iş başında yetiştirme ve rehberlik gibi farklı görevlerini yerine getirirken çeşitli sorunlar yaşamakta olduğunu göstermektedir.

Maarif müfettişleri işlevsel ve hukuk kurallarıyla desteklenebilen bir denetim sistemimizin olmadığını düşünmektedir. Ayrıca tespit edilen konuların üzerine eğitim iş görenlerinin sendika ya da siyaseten güç almalarından dolayı gidemiyor olabilirler. Ayrıca sosyal medya kullanımının anlaşılabilmesi ya da nelerin suç teşkil edildiğinin bilinmemesi soruşturma işlerinin çoğalmasına ve müfettişlerin iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Ancak Karakuş'un (2011) çalışmasında eğitim müfettişlerinin görev alanına giren kurumların çok sayıda ve çeşitte olmasına rağmen bu kurumların denetiminde eğitim müfettişlerinin kendilerini "iyi" düzeyinde yeterli algıladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Eğitim paydaşlarının (öğrenci, öğretmen veli) eğitime inancının azalması, kişisel ve mesleki gelişimleri için çaba göstermelerini engellemekte bu durum ise disiplin suçlarının artmasına sebep olurken disiplin cezalarının uygulanmıyor olması da benzer durumların çoğalmasına neden olmaktadır. Ayrıca ülkedeki sınav sistemi veli ve öğrencileri bazı okullara (fen lisesi, sosyal bilimler gibi proje okulları) yönlendirirken gittikleri okullarda da bazı dersleri (matematik, fizik, kimya gibi) önemseyip bazı dersleri (resim, müzik, beden eğitimi gibi) göz ardı etmelerine sebep olmaktadır. Yine değişen insan ilişkileri saygı, sevgi gibi değerleri azaltmaktadır. Velilerin öğrencileri yetiştirmede takındıkları yanlış tavır da bu durumu desteklemektedir.

Denetim sistemimizin etkili olabilmesi için gerek öğretmen yetiştirme atama ve iş başında yetiştirme sistemi gerek denetim sistemi köklü bir değişime ihtiyaç duymaktadır. Çünkü yetersiz öğretmen ve yöneticiler sürekli değişim halindeki günümüz dünyasını yakalamakta zorluk çekmektedir. Bu da eğitim kurumlarının sürekli değişen dünyaya ayak uydurabilmesini zorlaştırmakta ve bilgi çağında gelişen dünya ülkeleri arasında geride kalmamıza neden olmaktadır. Bu durum müfettişler tarafından tespit edildiğinde politika yapıcılar bu konuya dikkat edip ona uygun bir çözüm üretmeye alışmaldırlar. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutum ve davranışlarının düzeltilmesi ve benim arkam sağlam bundan bir şey çıkamaz düşüncesinden sıyrılması için liyakatin ön plana çıkarılması gerekmektedir. Öztürk'ün (2009) alışmasında ilköğretim müfettişleri denetim sırasında yöneticinin mesleki yeterliliğinin eksikliği ve kurumun yıllık çalışma programının olmaması gibi sorunlarla karşılaştıklarını ileri sürmüşlerdir.

Eğitim sisteminde popülist yaklaşımlarla eğitim politikalarının düzenlenmesi ve sürekli değişmesi, ayrıca ölçeme değerlendirme sistemi ile sınıf geçme sisteminin farklı olması, mevzuatın yoruma açık olması ve farklı uygulanması, hukuk kurallarının açık olmaması ve yetersiz kalması denetimi güçleştiren unsurlar olarak görölmektedir. Erdem'in (2010) alışmasında da benzer şekilde müfettişler kurum teftişinde yöneticilerin kendilerini yetiştirmemeleri, teftişin rutinleştiği, iletişim sorunlarının olması, süre yetersizliği, yöneticilerin liyakate göre atanmamaları, müfettişlerin yaptırım gücünün olmaması, okul yöneticilerinin sık sık değişmesi, kurumlardaki fiziki yetersizlik, yöneticilerin katı disiplin uygulamaları, kurumların özelliklerine göre denetim yapılamaması sorunlarıyla karşılaştıkları görölmektedir. Öztürk'ün (2009) alışmasında ilköğretim müfettişleri kurum denetiminde sadece durum saptamayla yetinilmesi, denetim yapan müfettişlerin ortak ölçütler kullanmaması, müfettişin yöneticinin makam masasına oturması, müfettişin yöneticilere gerekli rehberliği sağlayamaması, okul müdürünün de kurumdaki etkinlikleri izleme ve değerlendirme görevinin olması, müfettişler arasındaki is bölümü nedeniyle, farklı konuların gözlemlenmesi ve bütünün dikkatten kaçması gibi sorunlar yaşadıklarını belirlemişlerdir.

Rehberlik müfettişlerin önemli görevlerinden biridir. Bu nedenle de en fazla öneride bulunma, bilgilendirme, yol gösterme gibi rehberlik yapma yöntemini tercih etmektedirler. Ayrıca etkili iletişim sorun çözümünde önemli yöntemlerdendir. Bu nedenle müfettişler açık iletişimi de sorun çözmede etkili olarak kullanmaktadırlar. Ayrıca sorunlara muhataplarla birlikte çözüm bulma, çözümü kolay olanların hemen çözümüne kavuşturma, empati, gözlem, analiz gibi yöntemler de müfettişler tarafından uygulanan çözüm yöntemleridir. Müfettiş ve denetlenen arasında etkili iletişimin sağlanması ve denetmenlerin görevlerini etkili bir şekilde yapmaları denetimin etkililiğini arttıracaktır. İnal'ın (2008) alışmasında ilköğretim müfettişlerinin denetimde göstermesi gereken tutum ve davranışları nadiren gösterdiği ve Doğancı, İşlek'in (2007) alışması da ilköğretim müfettişlerinin rol ve davranış boyutları

kapsamında yer alan mesleki etik ilkelere uyduklarını belirtirken öğretmenler daha az uyduklarını belirtmişlerdir.

Denetim siteminin güncel olması, rehberlik ve geliştirmenin denetimde ön plana alınması, denetimin gerektiği şekilde ve sürede yapılması ve etkili olması müfettişlerin iş yükünü hafifletecek, denetimin etkililiğini artıracaktır. Balcı (2007) çalışmasında eğitim müfettişlerinin eğitim - öğretim, hizmet içi ve rehberlik rollerini yerine getirme konusunda müfettişlerin olumlu okul yöneticileri ise olumsuz görüş bildirdiklerini tespit etmiştir. Karakuş (2011) ise eğitim müfettişleri ders denetimi, kurum denetimi, araştırma-inceleme, rehberlik ve soruşturma konularındaki görev alanlarında öz yeterlik algısının yüksek olduğu belirtilmiştir.

Her kurumun denetimi aynı olamaz. Kurumların ihtiyaçları doğrultusunda denetim yapılması hem denetlenen hem de denetleyen personelin işini kolaylaştıracaktır.

Tüm mesleklerde olduğu gibi yeterlik müfettişler için de önemli bir konudur. Kişilerin yaptığı işte gerekli yeterliğe sahip olması mesleğini icra ederken daha az hata yapmasına ve kendisinden kaynaklanan sorunların en aza inmesini sağlar. Çığ (2006) çalışmasında müfettişler soruşturma çalışmalarına önem vermenin ilköğretim müfettişlerinin araştırma görevlerini yerine getirmelerini engellediğini; Eyi (2006) de ilköğretim müfettişlerinin araştırmaya ilişkin görevlerini az derecede yerine getirebildiklerini tespit etmiştir. Ayrıca Yıldırım, Erol'un (2010) çalışmasında okul müdürlerinin denetim sürecinde ilköğretim müfettişlerinden beklentilerinin iletişim, rehberlik, süreklilik, demokratik tutum, amaca uygunluk, durumsallık, kendini geliştirme, etkililik, tutarlılık, bütünlük, araştırma, öğreticilik ve ödüllendirme olduğunu belirlemiştir.

İletişim birçok sorunun hem sebebi hem sonucudur. Çünkü insanlar birbirini doğru ya da yanlış anlayabilir. Bu nedenle denetlenen okullarda da denetçi ile denetlenen yönetici ve öğretmenler arasında etkili bir iletişim ve işbirliğinin olması denetimin amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Eğitim yöneticiliğinin bir kariyer mesleği olmaması, okul yöneticilerinin görevlerini külfet olarak görmesine, görülen aksaklıkları ciddiye almamasına sebep olmaktadır. Yine öğretmenlerin de kariyer basamaklarının nesnel kriterlere göre yapılmaması da müfettişlerin denetimini aksatan sorunlar olarak görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda şu öneriler geliştirilmiştir.

1. Maarif müfettişleri en çok denetlenenden kişi ve kurumlardan kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Yöneticiliğin bir kariyer mesleği olması, öğretmenlerin kariyer planlamaları belli kriterlere göre yapılması konusunda düzenlemeler yapılabilir. Denetlenenlerin denetim konusundaki ön yargılarını düzeltecek, mesleki gelişimlerini ve yaptıkları işten memnun olmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler verilebilir. Velilerin eğitime, okul yönetici ve öğretmenlerine müdahalelerinin belli kriterlere bağlanması için düzenlemeler yapılabilir. Öğretmenlerin ders denetimleri etkin ve

verimli şekilde yapmalarının sağlanması ve okul m¼d¼r¼ne bırakılmaması için gerekli d¼zenlemeler yapılabilir. Okulların t¼r¼ne g¼re denetlenmesi, okul binaları yapılırken iletişimi ve denetimi engelleyecek unsur barındırmamalarının sağlanması için de gerekli d¼zenlemeler yapılabilir.

2.Etkili bir denetim için g¼n¼m¼zdeki ihtiyaçı karşılayacak eğitimin paydaşlarıyla birlikte hem eğitim hem de etkili bir denetim sistemi oluşturulabilir. Denetim y¼ntemleri g¼zden geçirilerek çağcıl denetim y¼ntemleri benimsenebilir. Denetimlerde t¼m m¼fettiřlerin ortak tavır sergilemeleri, m¼fettiř seçim ve yetiştirilmelerinin liyakate uygun yapılması, denetmen yeterliklerine ¼nem verilmesi, denetmenlerin iletişim y¼nlerinin g¼çlendirilmesi, denetim için gerekli s¼renin tanınması, tematik denetimlerin yapılması sağlanabilir. Etkili denetime y¼nelik tespit edilen denetim sonucunda ¼d¼llendirme ve ¼zendiricilerin olması, denetimde rehberlik ve geliştirmenin esas alınması, denetmenlerin ¼ yıllık yardımcılık s¼resinin verimli bir şekilde geçirilmelerinin sağlanması, denetim elemanlarının denetim alanlarına ve dallarına y¼nelik uzmanlaşmasının sağlanması ve bu uzmanlık alanları doğrultusunda g¼revlendirilmelerinin yapılması konusunda gerekli d¼zenlemeler yapılabilir. Denetimlerde siyaset ya da sendika faaliyetlerinin dikkate alınmaması için kanun ya da y¼netmeliklerde d¼zenlemeler yapılması da etkili bir denetim için ¼nerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, M.(2011). *ağdaş Eğitim Denetimi*. Hatipoğlu Yayıncılık. 6. Baskı. Ankara
- Başar, H.(1998). *Eğitim Denetçisi Rollerini Yeterlikleri Seçilmesi Yetiştirilmesi*. Pegem Yayıncılık. 4. Baskı. Ankara.
- Balcı, B. (2007). *İlk¼đretim M¼fettiřleri ve İlk¼đretim Okulu M¼d¼rlerinin İlk¼đretim M¼fettiřlerinin Rehberlik Rollerini Gerçekleştirme D¼zeylerine İlişkin Algıları*.(Yayımlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi) Gazi ¼niversitesi / Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼. Ankara.
- Bursalioğlu, Z.(2012). *Okul Y¼netiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- ığ, D.(2006). *İlk¼đretim M¼fettiřlerinin Denetim Sonunda Getirmiş Oldukları ¼nerilerin Y¼neticiler Tarafından Yerine Getirilme D¼zeyi ve Engelleri (Sivas İli ¼rneđi)*.(Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Cumhuriyet ¼niversitesi / Sosyal Bilimler Enstit¼s¼. Sivas.
- Durnalı, M., Limon, İ. (2018). Çağdaş T¼rk Eğitim Denetimi Sistemi (Değişimler ve Yasal Dayanakları). *Kastamonu Education Journal*, 26(2), 413-425.

Dutağacı İşlek, E.(2007). *İlköğretim Müfettişlerinin Rol Ve Davranış Boyutu Kapsamındaki Mesleki Etik İlkelerine Uyma Düzeyleri Konusundaki İlköğretim Müfettişlerinin ve Öğretmenlerinin Algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Engin, A.(2006). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.

Erdem, H B.(2010). *İlköğretim Müfettişlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştığı Sorunlar (Kahramanmaraş İli Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Eyi, T F.(2006). *Adana İli İlköğretim Müfettişlerinin Araştırma Görevlerini Gerçekleştirmelerine İlişkin Görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Türkiye’de ve Bazı Avrupa Ülkelerinde Müfettişlerin Yetiştirilme Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1). 84-95.

İnal, A.(2008). *İlköğretim Okullarında Yapılan Denetimlerde Müfettişlerin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Karakuş, C.(2011). *Eğitim Müfettişlerinin Görev Alanlarına İlişkin Öz-Yeterlilik Algısı (İstanbul İl Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kayıkçı, K. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 44. 507-527.

Kocabaş, i., Yirci, R.(2011). Denetmen Algılarına Göre Denetimde Yaşanan Sorunlar. 3. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi (22-24 Haziran), Mersin. (3).

Merriam, S B. (2018). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çeviri Ed. Selahattin Turan). Ankara. Nobel Yayıncılık.

Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği(Resmi Gazete sayı : 30160 Tarih: 20 Ağustos 2017).

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı
(<https://tkb.meb.gov.tr/www/gorevlerimiz/icerik/107>)

Özer, N, Yılmaz, A.(2015). Maarif Müfettişlerinin İnceleme-Soruşturma Çalışmalarını Yürütürken Karşılaştıkları Sorunlar. *Eğitime Bakış, Eğitim, Öğretim Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(33).56-61.

Özmen, F., Şahin, Ş.(2010). İlköğretim Müfettişlerinin Soruşturma Görevini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 92-109.

Öztürk, Ş.(2009). *İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri (Kütahya İli Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi / Sosyal Bilimler Üniversitesi. Muğla.

Taymaz, H.(2011). *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara. Pegem Akademi.

Taymaz, H.(1995). Teftişte Karşılaşılan Sorunlar ve Öneriler. *Eğitim Yönetimi*. 1(1).

Uygur, D. (2006). *İlköğretim Okullarında Aday Öğretmenlerin Yetiştirilmesinde İlköğretim Müfettişlerinin Rollerini (Şanlıurfa İli Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Yıldırım Erol, S.(2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Sürecinde İlköğretim Müfettişlerinden Beklentileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.