

Eğitim Denetçilerinin Yeterlikleri Ve Yetiştirilmesi¹

*

Ali Ünal* - Selman Üzüm**

Öz

Araştırmanın amacı, eğitim denetçilerinin rollerini, sahip olması gereken yeterliklerini ve bu yeterlikleri kazanmaları için yetiştirme döneminde yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Araştırmanın verileri, nitel veri toplama yöntemlerinden odak grup görüşmesi ile toplanmıştır. Görüşmeler video kaydına alınmış ve konuşmalar elektronik ortama aktarılarak betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; (1) Eğitim denetçi rolleri, ders denetimi yapmak, kurum denetimi yapmak, eğitim sistemini yerinde kontrol edip problemleri tespit etmek, düzeltmek, sistemi geliştirmek, eğitim çalışanlarına model davranışlar sergileyerek çalışanlara rehberlik etmek ve onları iş başında yetiştirmektir. (2) Eğitim denetçilerinin yeterlikleri, gözlem yapma, dönüt verme, doğru değerlendirme yapma, iyi iletişim, öğretim bilgi ve becerisi, dönüt alma, algıyı iyi yönetme, demokratik bir tutuma sahip olma, soruşturma konusunda bilgili olma, alan bilgisi, program bilgisi, genel öğretmenlik bilgisi, soruna ve çözüme odaklanabilme, araştırma teknikleri ve istatistik bilgisidir. (3) Milli Eğitim Bakanlığı eğitim denetçileri onlardan beklediği görev, rol ve yeterliklerine uygun olarak yetiştirememektedir.

Anahtar Kelimeler: Denetçi yardımcısı, denetçi yeterlikleri, denetçi eğitimi, eğitim denetimi, denetçi rolleri

¹ Bu çalışma, 5. Eğitim Yönetimi Forumunda (EYFOR-V) sözlü bildiri olarak sunulmuştur (11-13 Eylül 2014).

* Doç. Dr. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, aliunal@konya.edu.tr

** Okul Yöneticisi, Konya, selman42000@gmail.com

Training And Qualifications Of Education Supervisors

*

Abstract

The aim of this study is; to reveal the roles of the education supervisors along with the qualifications which must be possess by education supervisors and the road map which must be followed to gain these qualifications. The data of this survey is collected by focus group discussion which is a type of qualitative data acquisition method. Discussions were recorded by video camera and analyzed through descriptive analysis method by uploading them to electronic media. According to the analysis results; (1) the roles of the education supervisors are; to inspect the classes and institutions, by controlling the educational system to make detection and correction of the problems, to improve the system and to guide and educate the people who are working in the field of education by becoming a proper role model. (2) The qualifications of education supervisors are; making observations, giving feedbacks, making proper evaluations, good communication skills, knowledge and skill in teaching, getting feedbacks, good in perception management, having a democratic attitude, being knowledge about investigation, field (content) knowledge, program knowledge, general teaching knowledge, to focus on problem and solution, research methods and knowledge about statistics. (3) Ministry of National Education cannot be able to train the education supervisors as expected in terms of duty, role and qualification aspects.

Keywords: *Assistant supervisor, qualifications of education supervisors, training of education supervisors, education supervision, the role of education supervisors.*

Giriş

Eğitim denetimi tanım arayışı içinde bir alan olduğu için hâlâ nasıl olması gerektiği ve eğitim denetiminin neyi hedeflediği konularında tartışmalar yapılmaktadır. Tartışmaların iki nedeni vardır. Birincisi okul, öğretmen ve öğrenci ile ilgili algılar değiştikçe, doğru ve etkili denetim uygulamalarının nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşlerin değişmesidir (Daresh, 1989). İkincisi, doğru ve etkili denetim uygulamalarının nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşlerin, tarihsel süreçte yönetim kuramları ile paralel olarak kontrolden katılıma ve değerlendirmeden desteğe doğru bir değişim göstermesidir (Sullivan ve Glanz, 2000; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2004).

Sergiovanni ve Starrat (2002), günümüzdeki denetim uygulamalarının bilimsel yönetim ve insan ilişkileri teorilerinin biri, ikisi ya da ikisinin birleşimine dayalı olduğunu belirtmektedir. Onlara göre, bu uygulamaların ikisi de okul denetimi için yetersiz olduğu için insan kaynakları denetimi ve normatif denetim teorilerine uygun denetim uygulamaları yapılmalıdır. Denetim, günümüzde eğitimciler arasında işbirliği yapıp öğrenci başarısını ve öğretmen gelişimini sağlayarak öğretimi ve okul başarısını geliştirmek (Glickman vd., 2004) ya da öğrencinin başarısını artırma ve öğretimi geliştirme amacına yönelik öğretmenlerin katıldığı öğretimsel diyalog süreci (Sullivan ve Glanz, 2000) olarak görülmektedir. Denetim benzer bir bakış açısıyla öğretmenlerin gelişimlerini teşvik etmek için onların uygulamalarını, haklarını ve sorumluluklarını geliştirmelerine yardım etme (Nolan ve Hoover, 2008) süreci olarak da görülmektedir. Bir başka bakış açısından ise, öğretim yardımı, mesleki gelişim ve değerlendirmeden oluşan üç boyutlu bir süreç (Zepeda, 2007) olarak görülmektedir. Günümüz denetim anlayışını yansıtan bu tanımların hepsi de denetimi, öğretmenlerin mesleki gelişmelerini teşvik eden, onları eğiten ve destekleyen bir sosyal süreç olarak görmektedir. Bu tanımlara bakarak, denetimin farklı yaklaşımlar kullanarak öğretimi ve öğrencinin öğrenmesini geliştirmeyi amaçlayan bir yardım süreci olduğu söylenebilir.

Davranışın hareket noktası amaçlardır. Bu durumda eğitim denetçi davranışlarının hareket noktası da öğretimi ve öğrencinin öğrenmesini geliştirmek olmalıdır. Denetçinin bu amaç doğrultusunda davranabilmesi,

amaçları gerçekleştirebilecek yeterliklere sahip olması ile mümkündür. Denetçinin gerekli yeterliklere sahip olması, denetçinin hizmet öncesi yeterliklerinin belirlenmesi, bu yeterliklere sahip kişilerin seçilerek denetçi yeterlikleri esas alınarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarında eğitilmesi ile sağlanabilir. Bu eğitim programlarında denetçi ve denetçi adaylarına ülkenin benimsemiş olduğu yönetim yaklaşımları ve bu yaklaşımlara uygun denetim uygulamaları, denetçilerden beklenen rol ve görevlere ilişkin genel bir bakış açısı kazandırılmalıdır.

Eğitim Denetçi Roller

Örgüt içinde rol, bir makamda bulunan bireyden beklenen davranıştır (Gürsel, 2007). Rol oluşumunu etkileyen, rol göndericiler olarak adlandırılan kaynaklar vardır. Bunlar, görev, çevre ve bireydir (Başar, 2000). Rol gönderici olarak görev; iş tanımları, yetki ve sorumlulukları ortaya koyan yasal metinlerden oluşur. Çevre, görevin nasıl yerine getirileceğine ilişkin olarak, ilgili kişilerin beklenti ve zorlamalarını ifade eder. Birey ise, görevi yapacak kişinin göreve bakış açısı, yeterlikleri, dünya görüşünden oluşur. Denetim görevinin yapan kişi, denetimin nasıl yapılacağına ilişkin yasal metinler, çevrenin beklentileri ve denetime ilişkin kendi bakış açısını yeterlikleri doğrultusunda belli oranlarda bütünleştirerek denetim davranışını sergiler.

Göreve Dayalı Denetçi Roller

Göreve dayalı denetçi rolleri, yönetim anlayışlarına ve amaçlarına göre ülkeler arasında farklılık gösterebilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'ne bakarak (2011) eğitim denetçilerinden beklenen rolleri görmek mümkündür. İl eğitim denetçilerine Yönetmeliğin 54/a,b,c,ç ve 55/a, b maddeleri ile inceleme ve soruşturma; 54/ç ve 55/a maddeleri ile rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, değerlendirme, araştırma ve 55/a maddesi ile teftiş görevi verilmiştir. Yönetmelik denetçilerin bu görevlerin nasıl yerine getirileceği konusunda gerekli açıklamayı yapmamıştır. Bu açıklamaların yapılmamış olması kafa karıştırıcı olabilir. Örneğin denetçiye hem denetim hem de teftiş görevi verilmiştir. Özünde aynı anlama gelen denetim ve teftişin (Başar, 2000) ayrı

görevler olarak tanımlanmış olması, denetçiden denetim ve teftiş için farklı görevler beklendiği gibi bir algıya neden olabilir. Yazar denetçilik deneyimi sırasında, denetçilerin teftişi, daha çok kontrol, yargılama ve raporlamaya dayanan denetim uygulamaları; denetimi ise daha çok rehberlik ve yardımı, danışmanlığı ve liderliği ön plana çıkaran denetim uygulamaları olarak algıladıklarına tanık olmuştur. Bu anlamda “teftiş” kelimesi Amerika’daki “inspection” ve “denetim” kelimesi de “supervision” kelimesine karşılık gelmektedir. Ancak inspection kelimesi, geçmişte kalmış artık kullanılmayan klasik denetim, supervision kelimesi ise günümüzdeki denetim uygulamalarını ifade etmek için kullanılan kavramlardır (Daresh, 1989; Sergiovanni ve Starratt, 2002). Bu durumda, Yönetmelik ile denetçilerden aynı anda hem klasik denetim uygulamalarını hem de yardım ve liderlik uygulamalarını yapmalarının beklendiği anlaşılmaktadır ki; eğitim denetçisinden birbirine zıt olan bu davranışları aynı anda beklemek, hem eğitim denetçisi hem de denetlediği görevli açısından talihsizliktir. Denetçi, kendisinden beklenenler konusunda kafası karışacağı için tutarsız davranışlar sergileyecek, denetlenen de aynı anda ya da farklı zamanlarda farklı davranışlar sergileyen denetçiye güven duymayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi’nin (2001) denetimin amaçlarının belirlendiği beşinci maddesinde (Tablo 1) il eğitim denetmenlerinden oynaması beklenen rolleri görmek mümkündür. Tablo 1 incelendiğinde, il eğitim denetmenlerinden Yönetmelikte öngörülmemiş yöneticilik rolünü oynamalarının ağırlıklı olarak beklendiği görülmektedir. Yönetmelikte öngörülmemiş diğer rol, katalizörlüktür. Yönetici karar veren, verdiği kararları uygulayan ve değerlendiren kişidir. Yönerge’de yer alan haliyle, personelin çalışmalarını yönlendirmek, önlemler almak, personelin çalışmalarını ölçüp değerlendirmek, insan gücü, tesis, araç-gereç ve zamanın ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak ve güdülemeyi ve morali artırmak; iş doyumunu sağlamak görevleri denetçiye verildiğinde, okul müdürü eğitim denetçisinin verdiği emirleri yerine getiren kişi konumuna gelmektedir. Oysa okuldaki uygulamaların asıl sorumlusu okul müdürüdür. İl eğitim denetmeninin kendisine yönerge ile verilen görevleri yerine getirmesi istemesi durumunda, okul müdürü ile rol çatışması yaşaması kaçınılmazdır. Yönergede tanımlanan yöneticilik rollerinin/görevlerinin il eğitim denetmenlerinden alınması çatışmayı önleyebilir. Yönerge’de adı verilme

de yapılan görev tanımlarından çıkarılan katalizörlük; emir vermeden insanların bir heyecan duymasını sağlayarak, doğru yoldan gidildiği zaman pozitif geribildirim vererek, düzeltmek için tehdit ve korkuyu araç olarak kullanmadan, ikna ederek, anlatarak, yönlendirerek liderlik yapmaktır (Argüden, t.y.). Argüden'e göre katalizörlük yapmak için yetkili olmak gerekmez, ne yapılmasını gerektiğini iyi biliyorsanız, insanlara güven vermişseniz, her adımda onun yapılmasına yönelik olarak faaliyetleri, kaynakları yönlendirebilecek müdahalelerde bulunabilirsiniz. O'na göre esas yetki vizyon, bilgi ve güven ile sağlanır, pozisyonuzla değil. Austin ve Hopkins (2004), katalizörlüğü yüksek performans için mentorlük, koçluk ve nihayetinde liderlik uygulaması olarak görmektedir. Bu anlamda katalizörlük rolü il eğitim denetmenleri için denetimin beklenen amaçlarına uygundur. Hatta bu rolün baskın olarak kullanılması ile yöneticilik rolünün sakıncaları da ortadan kaldırılabilir.

Tablo 1: İlköğretim Denetçileri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesine göre il eğitim denetmenlerinden beklenen roller

Madde Metni	Denetçiden oynanması beklenen rol
1) Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetici, öğretmen ve diğer personelin çalışmalarını yönlendirmek ,	Yöneticilik
2) Kurumların program ve düzenleyici kurallara uygun çalışıp çalışmadıklarını denetlemek, değerlendirmek, düzeltici ve geliştirici önlemler almak .	Kontrolör, yönetici
3) Kurum personelinin görevi başında yetişmelerini sağlamak, çalışmalarını objektif olarak ölçmek ve değerlendirmek .	Öğretici, yönetici
4) Kurum personeli arasında birlik ve dayanışmaya, hizmetin yürütülmesinde, planlama, eş güdümlü ve uygulamaya katkıda bulunmak .	Katalizör
5) Eğitim öğretimle ilgili sorunları belirlemek ve çözümüne yardımcı olmak .	Araştırmacı, rehber
6) İnsan gücü, tesis, araç-gereç ve zamanın ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak ,	Yönetici
7) Kurumun çevreyle bütünleşmesine, yönetici, öğretmen ve veliler arasında uyumlu ilişkiler kurulmasına katkıda bulunmak .	Katalizör
8) Güdülemeyi ve morali artırmak; iş doyumunu sağlamak, üretimi ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak .	Yöneticilik

Eğitim denetçilerinden beklenen roller için Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin (2011) 17. Maddesinde belirlenen rehberlik ve denetim başkanlığının görevlerine

bakıldığı da bakanlık eğitim denetçilerinin oynaması beklenen rolleri çıkarmak mümkündür. Kararname incelendiğinde bakanlık eğitim denetçilerinden rehberlik, yöneticilik, kontrolörlük, raporörlük ve soruşturmacılık rollerinin beklediği görülmektedir. Kararnamede rehberliğin ne anlama geldiğine, hangi uygulamaları içerdiğine dair yeterli ipucu yoktur. Kararname'nin 17. Maddesi bütün olarak incelendiğinde bakanlık eğitim denetçilerinden beklenen rolün daha çok yasal metinlere uygunluğun araştırıldığı kontrolörlük ve yasal metinlere uyulmaması durumunda ortaya çıkacak olana soruşturmacılık olduğu görülmektedir. Denetim kelimesi ise, açık olarak ortaya konulmamakla birlikte kontrol etmekle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Kontrolörlük ve soruşturmacılık rolleri ağır basan bakanlık eğitim denetçilerinin rehberlik rolünü oynamaları hem kendileri hem de denetlenenler açısından zordur.

Tablo 1: Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye göre bakanlık eğitim denetçilerinden beklenen roller

Madde Metni	Denetçiden oynanması beklenen rol
a-Bakanlığın görev alanına giren konularda Bakanlık personeline, Bakanlık okul ve kurumlarına, özel öğretim kurumlarına ve gerçek ve tüzel kişilere rehberlik etmek .	Rehberlik
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 .	Yöneticilik, rehberlik
c-Bakanlık tarafından veya Bakanlığın denetiminde sunulan hizmetlerin kontrol ve denetimini ilgili birimlerle işbirliği 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 .	Kontrolör, rapor-tör
ç-Bakanlık teşkilatı ile Bakanlığın denetimi altındaki her türlü kuruluşun faaliyet ve işlemlerine ilişkin olarak, usûlsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla, Bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme ve soruşturmalar yapmak .	Kontrolör, soruşturmacı
d-Bakanlık teşkilatı ile personelinin idarî, malî ve hukukî işlemleri hakkında denetim, inceleme ve soruşturma yapmak .	Kontrolör, soruşturmacı

Çevrenin Beklentilerine Dayalı Denetçi Roller

Denetçinin önceliği okulda geleneğin sürdürülmesi değil yenilik olmalıdır. Denetçi yenilik yaparken, değişim uğruna olumlu sonuçlanan hizmetleri de yok sayarak var olan değerleri değiştirmeye çalışmamalıdır. Denetçi hem değişimi cesaretlendirmeli hem de okulun değerlerini koruyabilmelidir. Pozisyonu da bunu yapmaya uygundur. Bu nedenle denetçiler rollerini öğretmen ve yöneticiler ile yüz yüze görüşerek yeniden gözden geçirmelidir (Waite, 1995). Bunun yanında denetçinin hangi rolleri oynaması gerektiğine ilişkin olarak alan yazında da farklı görüşler bulunmaktadır. Alanyazında denetçinin çevresini oluşturduğu için denetçi rollerini oynarken alanyazında belirtilen açıklamalardan da etkilenir.

Çalışanların denetçiden beklediği roller

Okul müdürlerinin il eğitim denetmenlerinden bekledikleri rolleri rehberlik, kendini geliştirme, etkililik ve güdüleyiciliktir (Ünal, Yıldırım Erol, 2011):

Rehberlik: Denetçiler, öğretmenlerin kendilerini yenileyip geliştirmelerine ve başarılı bir eğitim için gerekli olan okul ve sınıf içi ortamı hazırlamalarına yardım edebilir. Farklı okullarda gördükleri farklı ve orijinal uygulamaları diğer okullara taşıyabilir. Bunun dışında, denetçiler, denetim sürecinde yönetici ve öğretmenlerin geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemeli, bu eksiklikleri gidermeye yönelik eğitim programları hazırlamalı, mesleki kaynakları tanıtmalıdır.

Kendini Geliştirme: Denetçi, sürekli olarak kendini geliştirerek denetlediği okul müdürü ve öğretmenden daha yeterli olmalı, onların yaşadıkları sorunların çözümüne onların göremediği öneriler getirebilmelidir.

Etkililik: Denetçiler okullar ile üst makamlar arasında bağlantıyı sağlayan kişiler olmalıdır. Okulların sorunlarını ve çözüm önerilerini tespit edip formal ya da informal yollarla üst makamlara aktaracak, okul çalışanlarına en yakın kişiler olmalıdır. Denetçi sadece rapor yazan kişi olmamalı yaptığı tespitler ve getirdiği öneriler ile başarıya katkıda bulunan kişi olmalıdır.

Güdüleyicilik: Denetçiler, başarılı öğretmenlerin çalışmalarını öğretmen grubu içerisinde tanıtmalı, çalışanların beğendiği yönlerini ortaya koyup takdir etmelidir. İyi, orijinal, emek verilerek üretilmiş çalışmalarını takdir edip üst makamlara duyurmalı ve başka okullara taşınmalıdır.

Araştırmacılık: Denetçiler, okul sorunlarının çözümü, öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi gibi hususlarda araştırmalar yapmalı, sonuçlarını okul çalışanları ve üst makamlarla paylaşmalıdırlar.

Alanyazında denetçi rolleri

Denetçi rollerinin ne olması gerektiğine ilişkin olarak farklı görüşler söz konusudur. Başar (2000) denetçi rollerini görev, süreç ve davranış boyutlarının birleşimi olarak; liderlik, yöneticilik, rehberlik, eğiticilik, araştırma ve soruşturma olarak belirlemiştir. Denetçi rolleri ve görevleri ülkeler arasında farklılık gösterdiği için Başar tarafından belirlenen rollerin Türkiye'ye özgü olduğu söylenebilir.

Liderlik: Denetçi, yeni ve bir şeyleri yapma yöntemleri hakkında düşünmek için insanlara liderlik eden "ideal kişi"dir. O, değerli tutumları iletmek ve çalışanların karşılaştıkları cevabı yok gibi görünen bütün problemleri cevaplamak için araştırmak zorundadır. Denetçinin ihtiyacı, değişme eğiliminde olmak ve sürekli olarak gelişimi sağlamaktır (Olivia ve Pawlas, 2001). Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Eğitim denetçisi bu kritik kararları doğru verebilmek için amaçları kavramalı, değerlendirmeli ve çalışanlara benimsetmelidir. Denetçinin liderliğinin esasını demokratik liderlik oluşturmalıdır. Denetçi demokratik lider olabilmek için karara katılmayı ve çift yönlü iletişimi sağlamalıdır. Bireyleri tanımalı, onlarla önyargısız ve içten ilişki kurmalıdır. Övgü ve eleştirileri nesnel olmalıdır. Fırsat buldukça ödülü kullanmalı, mümkün olduğunca ceza uygulamasından kaçınılmalıdır. Okul çalışanlarını değer biçilecek bir eşya olarak değil, bir insan olarak görerek onlarla etkili insan ilişkileri kurmalıdır. Yaptığı mesleğin değerlerine sahip olmalı, korumalı ve yorumlayarak gerektiğinde değiştirebilmelidir (Başar, 2000).

Yöneticilik: Yönetim genelde maddi olanakların ve uygulamaların geliştirilmesi ile ilgilenirken, denetim genelde öğrenmeyi geliştirmek için gereken düzenlemelerle ilgilenir. Bunun yanında yönetim ve denetim birbirinden işlevsel olarak ayrıştırılmaz (Olivia ve Pawlas, 2001). Olivia ve Pawlas'a göre, bu görüş küçük ve yöneticiye denetim konusunda yardım edecek denetim personelin bulunmadığı okullarda doğrudur. Denetim

kaynaklarının olduğu okullarda ise yönetim ve denetim rolleri birbirinden ayrılabilir.

Türkiye’de okulların denetimi yapmak üzere görevlendirilmiş ayrı denetim elemanı vardır. Bu nedenle Olivia ve Pawlas’ın (2001) görüşlerine göre yönetim ve denetim rolleri birbirinden ayrılabilir. Türkiye’de eğitim denetçilerinden karar alma rolünü yerine getirmekten ziyade, karar alacak makamlarda bulunan yöneticilere sağlıklı karar almaları için öneri niteliğinde rapor hazırlamaları beklenmektedir. Farklı bir ifade ile eğitim denetçileri, eğitim yöneticilerinin danışmanı gibi görev yapmaktadırlar. Eğitim denetçilerinin, yöneticilik sayılabilecek tek uygulamaları, çalışanların performanslarını ölçmekten ibarettir. Performans ölçüm sonuçlarını açıkladıkları denetim raporları da ilgilinin dosyasına konulmaktan öte bir anlam ifade etmemektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında okul yöneticileri ya da diğer eğitim yöneticileri denetim görevlerini yerine getirdiklerinde bu, yöneticilik rollerinin bir parçası olabilir. Ancak yürütücü görevleri olmayan eğitim denetçilerinin yöneticilik rollerinden bahsetmek olanaklı değildir. Yönetim ve denetim görevleri farklı kişiler tarafından yürütüldüğünde saygı ve otorite için çatışma da söz konusu olabilir. Çünkü yöneticiler yönetsel konularda denetçilerin işine karışmasından, denetçiler de program ve öğretim konularında yöneticilerin işine karışmasından hoşlanmamakta, bu da zaman zaman çatışmalara neden olmaktadır (Hoy ve Forsyth, 1986).

Rehberlik: Mesleğe yeni başlamış eğitimcilerin yetişme eksiklerini gidermeleri, kıdemli olanların da eğitim-öğretim süreçlerindeki yenilikleri öğrenmeleri, bilgilerini tazelemeleri ve geliştirmeleri; mesleklerinde yükselebilmeleri için yardıma ihtiyaç duyarlar (Taymaz, 2005). Denetçilerin eğitim çalışanlarına mesleki anlamda yaptıkları bu yardıma genel olarak rehberlik ya da rehberlik ve mesleki yardım adı verilmektedir. Eğitim çalışanlarının etkinliklerinde başarılı olması için yardıma ihtiyaç duydukları/duyacakları varsayımından hareket eden bu anlayışa göre denetimin temel amacı, eğitim çalışanlarına çalışmalarında rehberlik ve yardım etmektir (Yalçınkaya, 1990). Denetçiler uzman öğretmenlerdir. Öncelikle öğretme ve öğrenme ile ilgilenirler. Uzmanlık alanları öğretim programı ve öğretim olup; işleri öğretmenlerin öğrenme süreçlerini geliştirmesine yardım etmektir. Bu nedenle onlardan meslektaşlarını disipline etmeleri değil, onlara öğüt vermeleri ve destek olmaları beklenir (Hoy ve Forsyth,

1986). Başar (2000), bütün sorunların eğitsel çabaları etkileme olasılığı olduğu için denetçinin eğitimle ilgili olmayan konularda da rehberlik yapması gerektiğini ileri sürmektedir.

Rehberliğin amacı çalışanı yardım ihtiyacı hissetmeden doğru uygulamaları yapabilmesini sağlamaktır. Çalışanda bu gelişimi sağlamanın bir yolu, içinde üyelerin birbirleriyle aynı davranış ve becerileri kullandığı etkileşim sürecini kullanmaktır (Kruger vd., 2004). Kruger vd'ne göre bu etkileşim sürecinde herkes birbirini dinler, samimidirler, birlikte çalışırlar ve yapıcı şekilde eleştirirler. Eğer herkes aktif olarak dinlerse, farklılıklara hassasiyet gösterirse, hizmet ettikleri kişilerle aynı şeyi yapma ihtimalleri artacaktır. Denetçi, bu etkileşim sürecini model alabilir. Bu etkileşim olduğunda; ilişki, keşfetme ve güçlendirme anları yaratılır. Bu anlar, insan ve ilişkileri gelişimine yardımcı olur. **İlişki anları**, bir çalışanı dinlemek, bir grupla birlikte proje üzerinde çalışmak gibi, personelin birbiriyle meşgul olduğu zamanlarda olur. Bir arada çalıştıkça bir inancı paylaşırlar. **Keşif Anları**, bir çalışan bir şeyi anladığında, bir problemi çözdüğü, bir duyguyu anladığı ya da yeni bir deneyim edindiği anda olur. **Güçlendirme Anları**, çalışan herhangi bir şey yapabildiğini fark ettiği zaman oluşur. Bunun için denetçi çalışanlara yeni işler yaparak güçlenmesi için olanak sağlamalıdır.

Birleşme, keşif ve güçlendirme anının, çalışanların bireysel gelişim kapasiteleri ve gönüllü katılımlarıyla duygusal bir şekilde etkileşime girmesiyle gelişimsel dinamikler çalışmaya başlar. İnsan varlığı, birleşme anı, keşif ve güçlendirme için çok önemlidir. Bunun için, personelle birlikte öğrenmek ve buradayım sizinle birlikte geleceğim mesajı vermek, örneğin pür dikkat dinlemek gereklidir. İnsanlar, öğrenme ve gelişme için birbirlerinin ritimleriyle uyum içinde olduklarında, birleşim, keşif ve güçlendirme şansı daha fazla olacaktır. Bu nedenle, çalışanın hızına uyum sağlanmalı, yaklaşma, uzaklaşma için onun temposu gözetilmelidir. Çalışanların kültürleri farklı olduğu için; dünyayı farklı gözle görürler. Bunun için; personelle konuşarak anlamlar ortak kılınmaya çalışılmalıdır. Fiziksel ve duygusal ortam insan etkileşimini şekillendirir. Hepimizin içinde hoşnut hissedeceğimiz çevrelere ihtiyacımız vardır. Bu yüzden eğitim çalışanlarının rahat hissedecekleri çevre yaratılmalıdır (Kruger vd., 2004).

Eğiticilik/Öğreticilik: Denetçi, denetim çalışmaları sırasında eğitim çalışanlarının birçoğunda bilmemeden kaynaklanan sorunlar tespit ettiğinde, gruba yönelik eğitim etkinlikleri planlaması öğreticiliktir. Rehberlik ve öğreticilik rollerini birbirinden ayıran özellik, rehberliğin bireye, öğreticiliğin gruba yönelik ve rehberliğin karar verme güçlüğünden kaynaklanan, öğreticiliğin bilmemeden kaynaklanan sorunlarda kullanılan etkinlikler olmasıdır (Başar, 2000). Eğitim denetçileri, ihtiyaç duyulan hususlarda bölgesel, yerel ya da kuruma dayalı hizmet içi eğitim etkinlikleri planlayarak ve uygulayarak bu rollerini yerine getirebilir.

Araştırmacılık: Eğitim sistemindeki sorunların tespit edilmesi ve çözümlenmesi için ihtiyaç duyulan dönütlerin alınmasında denetçilerin araştırmacılık rolleri ön plana çıkmaktadır. Denetçi eğitim sistemin gelişimine katkıda bulunabilmek için araştırma uzmanı gibi çalışmalıdır. Denetçinin bu çalışmayı yapabilmesi için bilimsel araştırma yönteminin gerektirdiği araştırma yeterliklerini kazanmış, olmalıdırlar (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk, 1999). Denetçilerin bu rollerini oynamaları, denetlenenlerle birlikte çalışmaları ve sorun çözmelerini gerektireceği için denetleyen-denetlenen ilişkilerini geliştirerek, yakınlaşmayı sağlar. Sisteme katkıları artan denetçilerin statüleri de yükselir (Başar, 2000).

Soruşturmacılık: Soruşturma, iş görenin göreviyle ilgili olarak suç sayılan eyleminin olup olmadığının ve varsa, suç sayılan eylemine karşılık gelen cezanın belirlenmesi sürecidir. Türkiye’de eğitim denetçilerine soruşturma yapma görevi verildiği için, denetçilerin rollerinden birisi de soruşturmacılıktır. Diğer ülkelerde eğitim denetçilerine soruşturmacılık görevi verilmediği için soruşturmacılık rolü sadece Türkiye’deki eğitim denetçilerine özgü bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim denetçilerinin öğretmenlik/okul yöneticiliği deneyimlerinin bulunması nedeniyle okulun havasını, okuldaki uygulamaları bilmeleri ve soruşturma ile ilgili teknik konularda uzmanlaşmaları sonucu olarak, soruşturmacılık rolünü oynamaları kendilerinden beklenilebilir. Çünkü okulu tanımadan, işlerin nasıl yapıldığını bilmeden sadece hukuki metinlere dayalı olarak yapılacak mekanik soruşturmalar eğitim çalışanlarını zor durumda bırakabilir. Ancak eğitim denetçilerinin soruşturmacılık rollerini oynamalarının özellikle rehberlik ve iş başında yetiştirme olmak üzere, diğer rollerini yerine getirmelerini engellediğine dair araştırma so-

nuçları bulunmaktadır (Ağaoğlu, 2001). Bu durumda eğitim denetçilerinin soruşturmacılık rolleri, diğer rolleri ile çelişiyorsa, eğitim denetçileri soruşturmacılık rolü oynamasın düşüncesi akla gelmektedir. Ancak akla ilk gelen bu düşüncenin hayata geçirilmesinin de sorunları olabilir. Öncelikle eğitim denetçileri soruşturma alanında uzmanlaşmışlardır, diğer çalışanlara bu uzmanlığı kazandırmak zor olabilir. İkincisi soruşturma objektif yürütülmesi gereken ancak dış etkilere açık olabilecek bir alandır. Hâlihazırdaki yapı içerisinde dış etkilerin baskılarına itaat etmeyecek meslek elemanları eğitim denetçileridir. Bu nedenle, eğitim denetçilerinin soruşturmacılık rolleri ile ilgili olarak ayrıntılı biçimde yeniden düşünmek acele karar vermemek gerekmektedir.

Olivia ve Pawlas'a göre (2001), denetçi program ve personelin gelişimi konusunda kendisine verilen rolleri oynayarak; kişisel ve mesleki gelişimde öğretmene yardımcı olarak öğrencinin öğrenmesini sağlamak ve öğretimi geliştirmek durumundadır. Onlar, denetçi rollerini koordinatör, danışman, grup lideri ve değerlendirici olarak dört grupta toplamışlardır:

Koordinatör: Denetçi bu rolünü oynarken, çalışanlar, materyaller, program ve rapor yazma süreçlerinin sağlıklı çalışmasını sağlamaya çalışır. Bunu yaparken farklılıkları tanır ve ahenkli bir bütün oluşturmak için eylemleri yönlendirir. Denetçi personeli geliştiren kişi olarak denetimi planlar, düzenler, değerlendirir ve sık sık öğretmenler için hizmetiçi eğitim programları yürütür.

Danışman: Denetçi öğretim programı, öğretim yöntemleri ve personel gelişiminde uzman danışman olarak hizmet eder. Denetçi bu hizmetini hem bireysel hem de grup düzeyinde sürdürür. Denetçi zaman zaman gerekli bilgi ve önerilerini sunabilir. Bunun dışında öğretmenlerin amaç belirleme, tanımlama ve gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir. Denetçi hem genel hem de özel öğretim becerilerinin geliştirmek için öğretmen istediğinde ona yardım edecek birinci kaynak olmalıdır.

Grup lideri: Grup lideri olarak denetçi öğretim programı, öğretim ve çalışanların kendi kendilerini geliştirmesini sağlamak için grubun potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır. Denetçi bu rolünü başarabilmek için grup dinamikleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve liderlik becerileri sergileyebilmelidir. Denetçi gruba uzlaşma sağlama, grup amaçları doğrultusunda hareket etme, demokratik süreçleri uygulama hususlarında yardım etmelidir.

Değerlendirici: Denetçi bir değerlendirici olarak öğretim ve öğretim programını değerlendirmede öğretmene yardım eder. Denetçi, program ve öğretimsel problemlerle ilgili cevapları bulmada, problemleri ile ilgili araştırma çalışmaları bulma ve araştırma projeleri yürütmede öğretmene yardımcı olur. Denetçi bunun dışında öğretmenlere sınıf performanslarını değerlendirmede, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmede ve zayıf yönlerinin üstesinden gelme yollarını seçmede yardım eder.

Denetçilerin Kendi Algılarına Göre Roller

Kendi algılarına göre il eğitim denetmenleri, kendilerini eğitim öğretim konusunda bilgili, diğer çalışanlara göre üstün bir görüşe sahip, bildiklerini öğretmen ve okul müdürleri ile paylaşan, çalışanlara yol gösteren, çalışanlara görevlerini yapmada yardımcı olan ve çalışanların işlerini yapmasını kolaylaştıran kişiler olarak görmektedirler (Ünal, 2010). Denetçilerin kendilerine ilişkin bu algılar, onlara verilen mesleki yayınlar, meslekle ilgili gelişmeler ile mevzuat değişikliklerini izleme ve öğretmen ve yöneticilere rehberlik etmek, mesleki yardımlarda bulunmak ve iş başında yetişmelerine rehberlik etmek görevlerini kendilerinden günümüzde beklenen rollere uygun şekilde oynayabilecek yeterlikte gördükleri anlamına gelmektedir.

Bazı eğitim denetmenleri ise, görevlerini kontrol ve raporlama olarak algılamaktadırlar. Bunun sonucu olarak da normalden sapmaları tespit etmek adına yaptıkları kontrol çalışmalarını doğal olarak görmekte ve görevlerinin bir parçası saymaktadırlar. Bu denetçiler, normalden sapmaları tespit etmek adına, çalışanların sürekli olarak kusurunu aradıklarının ve bunun da günümüzde denetçilerden beklenmeyen klasik yönetim yaklaşımlarına uygun, bürokratik bir anlayışı yansıttığının farkında değildirler (Ünal, 2010).

2.Eğitim Denetçisi Yeterlilikleri

Eğitim denetçiliğine atanmada genelde iki uygulama vardır. Birincisi iyi denetçi olmak için iyi öğretmen olmak zorunludur. İyi öğretmenler, olmayanlara göre daha yaratıcı bir denetçi olabilirler. Ancak, denetçi ve öğretmenin oynadığı rollerin birbirinden farklı olduğu düşünüldüğünde bir kişinin denetçi olarak performansının öğretmenlik performansı ile ilişkisi olmadığı da söylenebilir. İkincisi, denetçiliğe girişte yeterliğin esas alınmasıdır. Denetçi olmak için önce yeterliğin belgelenmesi gereklidir. Üçüncüsü ise arsız bir şekilde herhangi bir yeterlik, ölçüt aramadan denetçi atamasıdır (Blumberg, 1980). Denetçi seçiminde birinci yol, yani başarılı öğretmenlerin seçimi tercih edilirse; denetim raporları ve sicil raporları gibi kaynaklardan yararlanmak mümkündür. Denetçi seçiminde ikinci yol tercih edilirse öğretmenin denetçilik için gerekli yeterliklere sahip olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Bunu yapabilmek için de denetçi yeterliklerinin belirlenmiş olmasına ihtiyaç vardır. Türkiye’de her iki uygulamanın birlikte tercih edildiği söylenebilir.

Yeterlik, bireylerin görevleriyle ilgili rollerini, amaçlara uygun olarak yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumları ifade etmektedir (Başar, 2000). Başar eğitim denetçilerinin yeterliklerini tür, alan ve düzey açısından üç boyutta incelemiştir. Başar incelemesinde, eğitim denetçilerinin alan boyutundaki yeterliklerini, ders denetimi, kurum denetimi, araştırma ve soruşturma; düzey boyutundaki yeterliklerini bilme, tanıma ve değerlendirme; tür boyutundaki yeterliklerini ise teknik, insancıl ve karar yeterlikleri olarak boyutlara ayırmıştır. Wiles ve Bondi (1996) ise, okulların yakın zamanda hem içeriden hem de dışarıdan büyük değişiklikler yaşayacaklarını öne sürerek, denetçilerin rollerini yeni ölçütler doğrultusunda yeniden tanımlamak zorunda kalacaklarını belirtmişler ve eğitim denetçileri için aşağıdaki sekiz yeterlik alanını listelemişlerdir:

Denetçi insanları geliştirir. Eğitim denetçisi okulların çocukların gelişmesi için tasarlanan öğrenme çevresi olduğunu asla aklından çıkarmamalıdır. Okullarda çok farklı öğrenme seviyesi ve kültürden öğrenciler bulunduğu gerçeğine duyarlı olmalıdır. Denetçi, okulları niçin açıyoruz ve öğretim programlarını kimin için tasarlıyoruz sorusunun cevabını unutmamalı, farklı öğrencilerin gelişimine duyarlı olmalıdır.

Denetçi program geliştirir. Gerçek program öğrencilerin sınıfta deneyimledikleri şeydir. Çeşitli resmi doküman ve kılavuzlar ise, ne öğretilmesi gerektiğini, öğretmenin öğretirken nasıl davranması gerektiğini ortaya koyar. Denetçiler gerçek programı ortaya çıkarmak için öğretmenlerle birlikte çalıştıkları için, birinci derecede kalite kontrol uzmanıdır. Denetçiler yönetici ve öğretmenlerle çalışırken aynı zamanda, program geliştirme konusunda kuşbakışı bir görüşe sahiptir. Denetçi, öğretmenlerle öğretim problemleri üzerinde doğrudan çalışma şansına sahip olduğu için, program geliştirmeyi etkilemek için farklı fırsatlara sahiptir.

Denetçi öğretim uzmanıdır. Çoğu denetçi, denetçiliğe mükemmel öğretmenler olduğu için seçilmiştir. Denetçinin öncelikli görevi, öğrenciler için öğrenme fırsatlarını geliştirmek olmalıdır. Denetçinin öğretim uzmanlığı rolünün; araştırma, öğretim ve iletişim olmak üzere üç boyutu vardır. Denetçi araştırmacı rolünü yerine getirirken son dönemlerde öğretim hakkında yürütülen araştırma sonuçlarını bilmek zorundadır. Denetçi geçmişte sınıfında mükemmel işler yapmış olan bir öğretmendir. Bu değerli deneyimlerini yeni öğretmenlere ya da yeni teknikleri deneyimli öğretmenlere aktarmaları öğretim boyutu için önemlidir. Denetçinin öğretim uzmanı olarak aynı zamanda bir iletişimci olması da üçüncü boyutu oluşturur.

Denetçi insan ilişkileri çalışandır. Denetçiler, öğretmenlerle bireysel ya da grup olarak çalıştıkları için denetçinin işinin çoğu kişiler arası ve informaldır. Bu nedenle denetçiler temel insan ilişkileri konusunda uzman olmalıdır. Bu beceriler, diplomatik bir dil kullanma, sadece söylenenleri değil, ne söylenmek istendiğini anlama, diğerlerini motive edebilme, eğitimi geliştirmek için küçük gruplarla toplantı düzenleme, toplantıları yönetme ve halkla ilişkiler olabilir. Bu konuda Ünal ve Yıldırım Erol (2011) tarafından yapılan tespit, okul müdürlerinin denetçilerden iyi iletişim becerilerine sahip olmalarını beklediklerini tespit etmişlerdir. Okul müdürlerine göre, denetçi okula geldiğinde, söz ve davranışlarıyla okul çalışanlarının yanındaymış hissini uyandırmalı, sorunların çözümünde işbirliği yapmalı, çalışanlarla empati kurabilmelidir. Otoriter yaklaşımları iletişimi bozduğunu bilerek çalışanların eksikliklerini ve iyileştirilmesi gereken yönlerini suçlayıcı ve yargılayıcı tavır yerine kırıcı olmayan, yapıcı, karşıdaki kişinin kabul alanına girecek bir üslupla söylemelidir. Denetim korkusu olan öğretmenleri tanımalı onlara farklı davranmalıdır. Caspi ve

Reid'de (2002) olumlu ve güven verici denetim ilişkilerini denetim süreçlerinin merkezi olarak düşünmektedir. Onlara göre, olumlu denetim ilişkileri denetlenenlerin öğrenmesi, uyum ve tatmin sağlamalarına yardım etmektedir.

Denetçi personel geliştiricidir. Denetçilerin birinci görevi, öğrenciler için öğrenme fırsatları geliştirmekse ve sınıfta öğretmenlerle çalışıyorsa, denetçinin en önemli rolü personeli geliştirmek ve hizmetiçi eğitim uzmanlığıdır. Denetçi için personel geliştirme etkinliklerini planlamak ğretimi geliştirmenin en önemli yöntemidir. Hizmetiçi eğitim yapmak denetçinin önemli becerilerinden birisidir. Denetçi hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde öğretmenlerin yeteneğini ortaya çıkaran bir yetenek avcısı olmalıdır.

Denetçi yöneticidir. Denetçi henüz yönetim ekibinin bir parçası değildir fakat son zamanlarda bu durumun değiştiğine dair göstergeler vardır. Yönetici olarak denetçilerden çalışma zamanının büyük bölümünü diğer yöneticilerle birlikte geçirmesi beklenir. Bu, yerel problemleri zmek için olduğu kadar, yerel ğretim problemlerini de zmek için gereklidir. Bu nedenler denetçiler temel yönetim becerilerine ihtiyaç duyarlar.

Denetçi değişim yöneticisidir. Denetçiler artık değişim yönetici ve eylemlerinin sorumluluğunu üzerine alan kişi olarak görülmektedir. Denetimin bu yönetim fonksiyonu, eğitim denetçilerinin hesaplı bir şekilde acele etmelerini ve etkileşimde bulunan bütünün parçalarını görebilmesini gerektirir.

Denetçi değerlendiricidir. Denetçinin değerlendiricilik rolü; ğretmen performansını, program sonuçlarını, kitap ve materyalleri, danışman performansını ve test sonuçlarını değerlendirmeyi içerir. Denetçiden düzenli olarak genel ihtiyaçları değerlendirmesi, toplum araştırmaları yürütmesi, araştırmaları takip etmesi ve sonra bu bilgileri organize ederek program yönetim planları ya da okul gelişim planlarına yansıtması beklenmektedir.

Pajak (1989) ise eğitim denetçisinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin olarak onbir alan tanımlamıştır:

- Toplum ilişkileri. Okul ve çevresi arasında açık verimli ilişkiler kurma ve sürdürme.
- Personel geliştirme. Mesleki gelişim için fırsatlar oluşturmak ve geliştirmek.

- Planlama ve değişim. Sürekli gelişim için işbirlikçi gelişim stratejileri başlatmak ve uygulamak.
- İletişim. Örgütte birey ve gruplar arasında açık bir iletişim sağlamak.
- Program. Program geliştirme ve uygulama süreçlerini koordine etmek ve katılmak.
- Öğretim programı. Öğretim programı geliştirme çabalarını koordine etmek ve desteklemek.
- Öğretmenlere yardım. Materyaller, kaynaklar sağlayarak eğitim-öğretimi desteklemek.
- Gözlem ve görüşme. Sınıf gözlemlerine dayalı olarak öğretmene dönüt sağlamak.
- Problem çözme ve karar alma. Problemleri analiz etmek, açıklığa kavuşturmak ve karar almak için çeşitli stratejileri kullanmak.
- Araştırma ve program değerlendirme. Cesaretle deneyler yapma ve sonuçları değerlendirme.
- Motive etme ve örgütleme. Paylaşılan vizyon ve ortak amaçlar geliştirmek için insanlara yardım etmek.
- Kişisel gelişim. Birisinin kişisel mesleki inançlarını, yeteneklerini ve davranışlarını tanımak ve yansıtmak.

Başar, (1995), Wiles ve Bondi (1996) ve Pajak (1989) tarafından tanımlanan yeterlikler, eğitim denetçisinin daha çok mesleki özelliklerine ilişkindir. Ellison (1994; akt: Caspi ve Reid, 2002) ise, araştırma sonuçlarına ilişkin olarak eğitim denetçilerinin sahip olmaları gereken oniki tutum belirlemiştir: (a) denetim için uygunluk, (b) öğretme isteği, (c) denetlenenin duygularına duyarlılık, (d) dönüt sağlama, (e) rol modeli olarak hizmet etmek, (f) öğrenme etkinliklerini planlamak (g) özerk uygulamalar için denetlenenleri hazırlamak, (h) destekleyici olmak, (i) teorik ve pratik bilgiyi iletmek, öğretmek, (j) bilinçli bir şekilde denetlenene yardım etmek, (k) adil ve objektif olmak, (l) yetişkin öğretim yöntemlerini kullanmak.

Olivia ve Pawlas (2001) ise eğitim denetçilerinin kişisel özellikleri olarak belirlenebilecek, kişilik özellikleri ve sahip olmaları gereken bilgi ve yeteneklere ilişkin yeterlikler belirlemişlerdir. Olivia ve Pawlas (2001) bu belirlemeyi yaparken bir taraftan da eğitim araştırmalarının başarılı yönetici ve deneticilerin ortak kişisel özelliklerini tanımlamada dikkate

değer biçimde başarısız olduğunu, kişisel davranışlara ilişkin genel değerlerin bir liderde bulunması işte başarıyı garanti etmediği gibi bunların yokluğunun da başarısızlığı getirmediyini belirtmişlerdir. Onlara göre, liderlik pozisyonunda olan kişilerin başarısı için gerekli kişisel özellikler, içinden seçim yapamayacak kadar açıktır ve denetçi özellikleri listesini güvenilir, sadık, yardımcı, arkadaşça vb. sözlerle vermek izci yeminiyle benzerdir. Bunun dışında denetçinin kişilik özellikleri listesi, uygulamanın yapıldığı değil, listenin yazıldığı dönemi kapsar. Onlara göre başarılı denetim davranışı için gerekli olan kişisel özellik denetçinin dikkate değer ölçüde sessiz olmasıdır. Eğer denetçilerden insan ilişkileri ve kişisel ilişkilerinde yüksek derecede beceri göstermesi bekleniyorsa, denetçi empati, samimiyet, içtenlik gibi, insancıl ve toplumsal ilişkileri sergileyebilmelidir. Denetçi, yeni ve bir şeyleri yapma yöntemleri hakkında düşünmek için insanlara liderlik eden “ideal bir kişi”dir. O, değerli tutumları iletmek ve öğretmenlerin yüz yüze kaldıkları cevabı yok gibi görünen bütün problemleri cevaplamak için araştırmak zorundadır. Öğretmene yardım eden denetçi her bir üyenin değerli olduğu katılımcı, demokratik bir çevrede etkili olabilir. Denetçinin ihtiyacı, değişme eğiliminde olmak ve sürekli olarak gelişimi sağlamaktır. Eğer ana sorumluluğu gelişimi sağlamak olan denetçi, var olan durumdan tatmin olursa, öğretmenlerin de tatmin olacağından emin olmalıdır. Denetçi değişikliklerle baş etmeyi bilmeli ve vatanında, çocuk ve toplumun değişim ihtiyacına uyum sağlaması için öğretmene yardımcı olmalıdır. Bu görevini başarabilmek için denetçi hem birebir hem de grupla etkili biçimde çalışabilmelidir. Nolan ve Hoover ise (2008) öğretmenlerin denetim ortağı olarak denetçiden aşağıda verilen hususlarda beklentilerini tespit etmiştir. Bu tespitlere bakarak eğitim denetçilerinin sahip olması gereken kişisel özellikleri görmek de mümkün olabilir.

- Gerçek anlamda güveni sürdürmek, öğretmenin güven duygusu içinde paylaşmasını sağlamak
- Peşin hükümsüz ve açık fikirli olmak, öğretmeni yeni fikirleri denemeye teşvik etmek
- Kendine güvenen ve içerik, pedagoji ve denetimde güçlü bilgilere sahip olmak, mesleki olarak öğretmenlerin saygısını kazanmak
- Aktif dinleme, duyarlılık ve ince düşüncelilik gibi iyi iletişim becerilerini kullanmak

- Espri anlayışına sahip olma

Olivia ve Pawlas'a (2001) göre, başarılı denetçilerin ihtiyacı olan bilgi ve beceriler şunlardır:

- Sağlam bir genel eğitim program bilgisi
- Eksiksiz bir hizmet öncesi mesleki eğitim programı
- Bir alanda uzmanlaşma
- Denetim alanında katı bir eğitim programı
- İlköğretim ya da ortaöğretim okullarında üç beş yıllık başarılı öğretmenlik

Olivia ve Pawlas'a (2001) göre, hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim programlarında denetçilerin bilgilenmeleri gereken hususlar ise şunlardır:

- Öğrenme teorileri ve eğitim psikolojisi
- Eğitim felsefesi
- Özellikle eğitim programları ve öğretimin gelişimini içeren eğitim tarihi
- Okulun toplumdaki rolü
- Program geliştirme
- Öğretimin düzenlenmesi ve yöntemler
- Grup dinamikleri
- Bilgi verme ve danışmanlık
- Öğretmen performansını değerlendirme

Türkiye'de okulların denetimini okul dışından Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim denetçileri (maarif müfettişleri) yürütmektedir. Eğitim Denetçisi olabilmek için önce denetçi yardımcısı olarak göreve başlamak gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı yönetmeliklerine göre belli şartları taşıyan kişiler yapılan sınavların sonucuna göre denetçi yardımcısı olarak atanmaktadır (MEB,2014). Yönetmeliğe (MEB,2014) göre, göreve başlayan denetçi adayları denetçi yardımcısı olarak adlandırılmakta ve üç yıllık bir yetiştirme sürecinden geçmektedirler. Üç yıllık yetiştirme programının ilk iki yılında Rehberlik ve Denetim Başkanlığında teorik eğitim verilmekte, son bir yılında ise illerde maarif müfettişleri başkanlıklarında görev başında yetiştirme eğitimi yapılmaktadır. Denetçi yardımcılarının, görev başında yetiştirilme eğitimleri sürecinde Başkanlıkça uygun görülen illerde o ilin maarif müfettişleri başkanlığınca belirlenen bir rehber müfettişin sorumluluğunda çalışmaları esastır. Yapılan çalışmalar denetici yetiştirme

sürecinde üniversitelerin lisansüstü programlarına devam etmede denetçilere yönelik kolaylıkların bulunmayışı, rehber denetçi uygulamasının etkili yürütülemediği ve hizmet içi eğitimlerde denetçilerin öncelikli ihtiyaç duydukları eğitimlerin yer almaması şeklinde sorunların olduğunu göstermektedir (Aksoy ve Baştan, 2012; Kartal, 2012; Oktay, 2012; Okutan, 2012; Özdemir, 2012; Uslu, 2012; Ünal ve Kantar, 2011).

Eğitim denetimi ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak eğitim denetiminin amacına ulaşmadığını, eğitim denetçilerinin kendilerinden beklenen davranışları sergilemedikleri ya da sergileyemediklerini göstermektedir. Bu nedenle eğitim denetçilerinin yeterlikleri ve yetiştirilme biçimlerinin tartışılması eğitimde denetim sisteminden beklenen yararın sağlanmasına katkıda bulunabilir.

Araştırmanın amacı, eğitim denetçilerinin rollerini, sahip olması gereken yeterliklerini ve bu yeterlikleri kazanmaları için yetiştirme döneminde yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim Denetçilerinin rolleri nelerdir?
2. Eğitim Denetçileri hangi yeterliklere sahip olmalıdır?
3. Milli Eğitim Bakanlığı eğitim denetçilerine sahip olmaları gereken yeterlilikleri kazandırmak için gerekli eğitimleri vermekte midir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, nitel veri toplama yöntemlerinden odak grup görüşmesi ile toplanmıştır. Odak grup görüşmesi küçük bir grupta lider arasında yapılandırılmamış görüşme ve tartışmada grup dinamiğinin etkisini kullanma, derinlemesine bilgi edinme ve düşünce üretmedir. Odak grup görüşmelerinin amacı, belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, ilgilerine, deneyimlerine, eğilimlerine, düşüncelerine, algılarına, duygularına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine, detaylı ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir. Ayrıca katılımcıların düşüncelerini paylaşımları sonucunda konuya ilişkin farklı bakış açılarını görmelerini sağlayarak katılımcıların birbirlerinden öğrenmelerine de olanak sağlamaktadır (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011).

Katılımcılar

Odak grup görüşmesine katılımcıların seçiminde eğitim denetimiyle ilgili tüm tarafların bulunması amaçlanmıştır. Odak grup görüşmesine katılanların özellikleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı No	Görevi	Temel Özellikleri
1	Öğretim Üyesi (Moderatör)	Yrd.Doç.Dr. Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı (Eğitim Denetçiliği deneyimi var.)
2	Öğretim Üyesi	Doç. Dr. Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
3	Eğitim Denetçisi	Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Lisans Mezunu,17 yıllık Eğitim Denetçisi
4	Eğitim Denetçisi	Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Lisans ve Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Mezunu ve 19 Yıllık Eğitim Denetçisi
5	Eğitim Denetçisi	Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Lisans mezunu, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, 12 yıllık Eğitim Denetçisi
6	Eğitim Denetçi Yrd	Sınıf Öğretmenliği Mezunu, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Mezunu, Eğitim Denetçi Yardımcısı
7	Eğitim Denetçisi	Tarih Öğretmenliği Mezunu,1 Yıllık Eğitim Denetçisi
8	Okul Müdürü	Sınıf Öğretmenliği Mezunu, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Mezunu,18 Yıllık Okul Müdürü
9	Müdür Bş.Yrd.	İlköğretim Matematik Öğretmenliği Mezunu, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi ,5 Yıl Öğretmenlik, 1Yıl Müdür Yardımcılığı ve 3 Yıl Müdür Başyardımcılığı görevlerinde bulunmuş
10	Öğretmen	Sınıf Öğretmenliği Mezunu, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi ,17 Yıllık Öğretmen

Verilerin Toplanması

Görüşmeler video kaydına alınmış ve konuşmalar çözümlenerek yazılı hale getirilmiştir. Yazılı hali 2 katılımcıya okutularak katılımcıların onayı alınmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizinde sorulan sorular birer tema kabul edilerek betimsel analiz yöntemi uygulanmıştır. Raporlaştırma aşamasında inandırıcılığı artırmak için konuşma dilinin olduğu gibi kalmasına dikkat edilmiştir. Elde edilen bulgular iki katılımcıya okutularak katılımcı onayı alınmış. Bulgular yazılırken araştırmacılar önyargılarını sürekli olarak değerlendirmişlerdir. Bulgular yazılırken doğrudan alıntılara yer verilerek inandırıcılık sağlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Bulgular alt problemlerin sırasında verilmiştir.

1. Eğitim Denetçilerinin rolleri nelerdir?

Katılımcılar eğitim denetçilerinin rollerine yönelik olarak birbirinden farklı hususlara dikkat çekmişlerdir. Katılımcıların görüşlerine göre denetçilerin rolleri: ders denetimi yapmak, kurum denetimi yapmak, eğitim sistemini yerinde kontrol edip problemleri tespit etmek, düzeltmek ve sistemi geliştirmektir. Ayrıca eğitim çalışanlarına model davranışlar sergileyerek çalışanlara rehberlik etmek ve onları iş başında yetiştirmek de denetçi rolleri arasındadır.

5 numaralı katılımcı bu konudaki görüşünü: *'Sayın hocam yaptığımız işe baktığımız zaman biz ne yapıyoruz ders denetimi yapıyoruz, kurum denetimi yapıyoruz inceleme soruşturma yapıyoruz sınav denetimi yapıyoruz sınıfta süreci izlediğimiz zaman bakıyoruz yani ders anlatımları, yapılan işler yöntemlerine uygun olup olmadıklarına bakıyoruz uygun değilse nasıl uygun hale getirebiliriz onlar üzerinde konuşuyoruz onları anlatmaya çalışıyoruz öğretmen arkadaşlarımıza. Okul yönetimiyle ilgili inceliyoruz, süreçleri kontrol ediyoruz eğer uygun olmayan işler varsa onları uygun hale getirmeye çalışıyoruz. Nasıl uygun olur onu anlatmaya çalışıyoruz. İnceleme soruşturmada yine öyle yapılmış olan bir iş*

uygun mudur, değil midir onlara bakıyoruz ve bunu uygun hale getirmeye çalışıyoruz. Temelde yaptığımız iş bu. Bizden beklenen yapmamız gereken bir şey daha var aslında müfettiş rolü olarak model olmak. Bazen buda beklenen bir şey ve bir öğretmen sizden bunu isteyebiliyor.’ Şeklinde ifade etmiştir.

6 numaralı katılımcı ise bu soruya yönelik görüşünü: *‘Müfettişin bence görevi, alandaki eğitim problemlerinin tespiti onun yerinde düzeltici, geliştirici rol oynayan meslek grubudur. Problemi bizzat yerinde görüp o anda probleme müdahale edip, düzeltici iyileştirici bir rolü var.’* Şeklinde ifade etmiştir. 7 numaralı katılımcı ise: *‘Eğitim sürecinin düzeltilmesi için müfettişin sistem içerisinde düzelten, kontrol eden, geliştiren bir takım önerilerde bulunan bir kişiyi temsil ediyor diye düşünüyorum.’* şeklinde ifade etmiştir.

2.Eğitim Denetçileri hangi yeterliklere sahip olmalıdır?

Katılımcıların görüşlerine göre eğitim denetçileri gözlem yeterliliklerine sahip olmalı, gözlediği şeylerle ilgili dönüt vermeli, gözlediği şeyleri doğru değerlendirebilmeli, çalışanlarla iyi iletişim kurmalı, onları yetiştirmeli, eksiklerini tamamlamalı, kendi çalışmaları ile ilgili dönüt almalı, algıyı iyi yönetmeli, yaptığı davranışların nasıl algılanabileceğine bakmalı, demokratik bir tavır sergilemeli, soruşturma konusunda bilgili olmalı, alan bilgisi olmalı, program bilgisi olmalı, genel öğretmenlik bilgisi olmalı, soruna ve çözüme odaklanabilmeli, araştırma tekniklerini ve istatistik hesaplamayı bilmeli.

2 numaralı katılımcı bu konuya yönelik görüşlerini: *Bence motivasyon çok önemli. Müfettiş olacak insanın mutlaka bir eğitim şiarının olması lazım. ... Dolayısıyla bence müfettiş seçiminde bu şiarı dikkat edilmesi lazım. Motivasyonu olan, şiarı olan insanların mesleğe alınması lazım. Daha sonra gerek yüksek lisans olsun gerek hizmet içi eğitim faaliyetleri ile kendini geliştirmesi sağlanmalıdır. Biz dört yıl okuduk ama o bize müthiş bir motivasyon verdi. Bence müfettişin iyi bir eğitim bilimci olması gerekir. Yönetim bilimciden ziyade eğitim bilimci olması gerekir. İyi bir öğrenme, öğrenmenin nasıl geliştiği, eğitim bilimleri, sınıf yönetimi becerisi, öğretim yöntemleri becerisi, program geliştirme becerisi, ölçme değerlendirme becerisi, rehberlik becerisi, Milli Eğitim tarihi becerisi. Daha sonra mevzuat becerisi olması gerekir. Şeklinde dile getirmiş ve eğitim denetçisinin*

denetlediği kişilere dönüt verme yeterliğine yönelik olarak: *'Bence farkındalık oluşturmalı müfettişler, ciddi denetim teftiş gücünüzde yok, ben birde insanların dışsal denetimle gelişebileceğine inanmayan bir insanım, daha çok içsel denetimle daha fazla ön plana çıkarabilecek insanım. Ben bu müfettiş farkındalığı şöyle mesela. Mesleki gelişim açısından bir farkındalık oluşturulabilir. Okul açısından, öğretmenin mesleki gelişim açısından bir farkındalık oluşturabilir mesela. Yaptığı denetimle okulun performansı ne düzeyde, ne yapılabilir, okul nerde, ne gibi fırsatları değerlendirelim bunlara bakabilir.'* Şeklinde bir ifade ile durumu açıklamıştır.

4 numaralı katılımcı ise: *'O halde öğretmenleri denetlememiz gerekiyor. Denetim yapılırken de araştırma tekniklerine uygun yapmamız lazım. Yapıyoruz da zaten. Hepimizin SPSS CD si var, o var bu var hepimiz kullanabiliyoruz ama fırsat bulup da bunları uygulayamıyoruz.'* Şeklinde ifade etmiştir.

Eğitim denetçisinin iyi bir iletişim ve gözlem yeterliğine sahip olması gerektiğini düşünen 3 numaralı katılımcı ise bu düşüncesini: *'Benim matematik öğretmenini ölçerken bilmem gereken şey bir öğretmende olması gereken yeterlikler. 17. yılımlı çalışıyorum. 100 öğretmenle çalıştıysam 95 tane öğretmen den kabul alanına girmeye ilgili hiçbir şikâyet almadım. Ya bu biraz iletişim kendi bilginizi ortaya koyma. Birazda öğretmeni doğru gözleme.'* Şeklinde ifade etmiştir. Yine aynı katılımcı eğitim denetçilerinin kendi davranışları ve yaptıkları çalışmalarla ilgili olarak dönüt almaları gerektiğini şu cümlelerle ifade etmiştir: *'Bir müfettiş grubu bir okula gidip çalıştıktan daha sonra bizim birimlerimiz başkanlarımız o okulda müfettiş çalışmalarını hakkında öğretmenlerin görüşlerini alsın. Almalı ki benimde eksikim varsa o kişiye yazdırsın. Burada böyle bir tutumunuz olmuş bu doğru değil şöyle olsun böyle olsun. Dönüt almak için yapılınsı.'*

Eğitim denetçilerinin algıyı yönetmek ve denetim yaptığı alanla ilgili yeterliğe sahip olması gerektiğini 7 numaralı katılımcı : *'Bir de algı yönetimi çok şey. Mesela biz liselere yeni gidiyoruz. Çumra'da bir lisedeydik. İlk girişte idareciler, şöyle bir algıyla karşılaştık. Ya bunlar ilköğretimi denetledikleri için bu alandan uzaklar gibi algıyla. Sonra işin içerisine girdik. 3 gün 4 gün kaldık[...]. En sonra arkadaşlar tanıktır biz giderken hocam çok teşekkür ederiz yani iyi ki geldiniz kendimizde bir şey var hatta arkadaşların iki tanesi önden çıkmıştı arabamıza kadar uğurladı. Bu bağlamda eksikimiz olursa sizden yararlanmak isteriz gibisinden bir algı doğdu.'* Şeklinde dile getirmiştir.

3. Milli Eğitim Bakanlığı eğitim denetçilerine sahip olmaları gereken yeterlilikleri kazandırmak için gerekli eğitimleri vermekte midir?

Katılımcıların görüşlerine göre MEB atadığı denetçi yardımcılarını yetiştirememektedir. Denetçi yardımcılarını kendilerinin yeterince yetiştirildiklerine inanmamaktadırlar. Yüksek Lisans yapmanın bir ayrıcalık ve ihtiyaç olduğu görüşündedirler. Bunun için kendi istek ve imkânları doğrultusunda yüksek lisans yapmaktadırlar.

Konu ile ilgili olarak 6 numaralı katılımcının görüşü şu şekildedir: *MEB bizi seçerken sadece dedi ki şu tarihte sınav açılacak, şu konulardan sınav olacak, yazılı sınavdan sonra da mülakat olacak. Biz de hazırlandık, girdik ve müfettiş olduk. Milli Eğitim Bakanlığının bu konuda vermiş olduğu ciddi manada bir eğitim maalesef yok. Bu arada arkadaşlar kendi çabası ile yüksek lisans yaparak, doktora yaparak açıklarını kapatıyorlar.*

7 numaralı katılımcı ise bu konudaki düşüncelerini: *'Müfettişliğin bir temsil mesleği olduğunu düşünüyorum. Bizim gibi son dönemde müfettiş olan arkadaşlarımız bu işi yaparak yaşayarak öğreniyor. Bu bağlamda müfettişin ayrı bir eğitimi olması lazım. Bir rehberlik boyutu var bir denetim boyutu var bir de bu işin hukuki boyutu var. Mesela ben kendimi geliştirmek için Açık Öğretim Fakültesinde Adalet Bölümü okudum. İki yıllık bu bölümü okuduktan sonra inceleme ve soruşturmanın daha anlamlı olduğunu, hukuki terimleri yerinde kullandığıma inandım. Müfettişlik özel bir meslek alanıdır. Sınıftan ya da okul yöneticiliğinden doğrudan bir geçiş olmaması lazım. Öncelikle pedagojik formasyon ve akademik eğitimin verilmesi lazım.'* Şeklinde dile getirmiş ve ilk atama yoluyla atandığı durumu: *Güneydoğuda tecrübeli müfettişler yoktu biz bu işi araştırma yaparak, inceleme soruşturma rehberini okuyarak ya da tecrübeli müfettişleri arayıp sorarak öğrenmeye çalıştık.. Bu bizim araştırmacı yönümüzü artırarak bir katkı sağladı ancak keşke daha sistematik olsaydı ve bu işe başlamadan önce teorik eğitimi alsaydık daha güzel olurdu diye düşünüyorum."* Şeklinde özetlemiştir.

Aynı soruya 5 numaralı katılımcının verdiği cevap ise: *Şu anda bakanlığın yeni gelen arkadaşlara vereceği eğitim ile ilgili bir düşüncesi, politikası da olduğunu düşünmüyorum. Arkadaşlar Yüksek Lisans yapsın, kendilerini yetiştirsinler. Denetçilerin yetiştirilmeleri hususunda 5 numaralı katılımcı düşüncelerine: "Teftişte öğretmenini sizi kabul etmesi çok önemli. Son zamanlarda müfettişlikte şu da var öğretmenlikten doğrudan müfettişliğe geçince öğretmenin kafasında şöyle bir düşünce oluşuyor. Dün öğretmendi benim gibi bugün müfettiş*

olmuş. Ama öğretmenlik eğitimi üzerine bir eğitim aldıktan sonra müfettiş oluyorsa öğretmenin algısı otomatik olarak değişiyor. Sizi kabul edebilir hale geliyor.” şeklinde devam etmiştir.

Denetimin anlamlı olması, öğretmen ve idarecilerin denetçilerin fikir ve önerilerini kabul etmeleri için denetçilerin denetledikleri kişilerden farklı bir eğitim alması gerektiğini 6 numaralı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir: “Bunun yanında 5 numaralı katılımcının de dediği gibi sınıftan çıkıp, idarecilik/ okul yöneticiliği de yapmadan müfettiş olan arkadaşlarda var. Böyle olunca alanda çok ciddi sıkıntılar yaşayan arkadaşlarımız var. Bundan dolayıdır ki belki kademeli olarak müfettiş olunmalıdır. Bir öğretmen öncelikle idareci olmalı ve sonra da akademik eğitim almalıdır ki öğretmen tarafından kabul edilebilmem için benim öğretmen arkadaşımından farklı bir eğitim almam gerekir. Eğitim Felsefesi boyutunda, kendi alan boyutunda, araştırma teknikleri boyutunda, inceleme soruşturma boyutunda mutlaka bunun eğitimi alınmalı diye düşünüyorum. Ama şuan bizim yeni gelen arkadaşlarımızın-sınavla gelen arkadaşlarımızın-büyük bir çoğunluğu yüksek lisans yaparak bu açıklarını kapatıyor. Milli Eğitim Bakanlığının yapmadığını yada yapamadığını kendi çabaları ile yapmaya çalışıyorlar.”

Bu hususu 7 numaralı katılımcı: Tabi 5 numaralı beyin söylediklerine katılıyorum. Sınıftan çıkıp gelen, okul idareciliğinden çıkıp gelen arkadaşlarımız var. İki grup arasında bile fark var. Sınıftan çıkıp gelen arkadaşlar bazen çok küçük şeyleri bile sorun yapabiliyor. Daha önce müfettişler öğretmenliğin üzerine dört yıl eğitim aldıktan sonra geliyordu. Bu işin felsefesini bu şekilde alanda görüp uygulamasını yaptıktan sonra gelmek çok farklı. Şu anda ben şunu gördüm: müfettişliğe son dönemde atanmaların bu işe daha önce başlayanlara göre müfettişliği temsil etme gücü daha zayıf. Şeklinde ifade ederek teyit etmiştir.

MEB’in eğitim denetçilerini yetiştiremediğini düşünen 7 numaralı katılımcı bu konudaki önerisini: ‘Müfettiş yardımcılarını seçildikten sonra iki yıllık yüksek lisans gibi gerçek bir akademik eğitim alması lazım. İkinci olarak da bu üç yıl yardımcılık süresinin iki yılı akademik eğitimle geçtikten sonra bir yılda alanda ki gözlem ve uygulamalarla geçmesi lazım. Bunun sonucunda atansa daha iyi olur. Hatta bence Hukuk eğitimi bile alması lazım.’ Şeklinde açıklamıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın amacı, eğitim denetçilerinin rollerini, sahip olması gereken yeterliklerini ve bu yeterlikleri kazanmaları için yetiştirme döneminde yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Bulgular, katılımcıların, eğitim denetçi rollerini ders denetimi yapmak, kurum denetimi yapmak, eğitim sistemini yerinde kontrol edip problemleri tespit etmek, düzeltmek, sistemi geliştirmek, eğitim çalışanlarına model davranışlar sergileyerek çalışanlara rehberlik etmek ve onları iş başında yetiştirmek olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Belirtilen roller incelendiğinde katılımcıların denetçi rollerine daha çok denetçi görevleri açısından baktıklarını göstermektedir. Farklı bir ifade ile Türkiye’de denetçilere verilen görevlere vurgu yapmışlardır. Bu konuda Öz (2003), denetçi tasvirinde hareket noktasının rol teorisi olması gerektiğini ve denetçinin rolünün, kendisinden beklenen hareket ile onun etrafındakilerden beklediği hareketlerin birleşmesiyle tanımlanacağını belirtmektedir. Dolayısıyla rol kaynaklarından birisi görevin kendisidir. Şu anda MEB’den beklenen, bu ve diğer araştırma sonuçlarını dikkate alarak, diğer ülkelerdeki örnekleri de inceleyerek denetçilerden beklediği rolleri açık bir şekilde ortaya koymasındır.

Araştırmada eğitim denetçilerinin yeterlikleri; gözlem yapma, dönüt verme, doğru değerlendirme yapma, iyi iletişim becerisi, öğretim becerisi, dönüt alma, algıyı iyi yönetme, demokratik bir tutuma sahip olma, soruşturma konusunda bilgili olma, alan bilgisi, program bilgisi, genel öğretmenlik bilgisi, soruna ve çözüme odaklanabilme, araştırma tekniklerini ve istatistik bilgisi yeterlikleri ön plana çıkmıştır. Bulgular, denetçi yeterliğini, görev, süreç, davranış ve role ilişkin yeterlikler olmak üzere dört grupta ifade eden Başar (2000)’ in göreve ilişkin yeterlikler, denetim, araştırma ve soruşturma etkinliklerini; sürece ilişkin yeterlikler, durum saptama, değerlendirme, düzeltme-geliştirme etkinliklerini; davranışa ilişkin yeterlikler, güdüleme, yol gösterme, değerlendirme etkinliklerini; role ilişkin yeterlikler ise liderlik, yöneticilik, eğiticilik, araştırmacılık, soruşturmacılık gibi alanlara ilişkin yeterlikleri ile uyumludur. Bunun dışında da literatürdeki denetçi yeterliklerine yönelik yapılmış bir çok araştırma sonuçlarıyla da uyumludur. Bu konuda MEB’den beklenen, Uslu’nunda (2013) belirttiği gibi, denetçilerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve bu görevlere uygun rolleri gösterebilmeleri için ulusal denetçi yeterlikleri ve ulusal teftiş kriterlerini daha geniş araştırmalarla belirlemesidir.

Bulgular, denetçi yardımcılarının sorunlarının temelinde daha önce çıkarılan yönetmeliklerin beklenen ve istenilen düzeyde uygulanmaması olduğunu göstermektedir. Benzer araştırmalarda da çıkan bu sonuçlardan birincisi; MEB'in, denetçi yardımcılarını onlardan beklediği görev yeterliklerine uygun olarak yetiştirmede yetersizdir. Őimdiye kadar uygulanan yönetmeliklerde MEB'in denetçi yardımcısı yetiştirme yöntemi, çalışma ve yetiştirme süreçlerinin birlikte işletilmesine dayalıdır. Yani denetçi yardımcısının yetişme sürecinde hem kıdemli meslektaşları tarafından yetiştirilmesi hem de teorik bilgiler edinmesi öngörölmüştür. Ancak denetçi yardımcılarının sorun olarak belirttiği hususlara bakıldığında MEB'in denetçi yardımcılarını yetiştirmede genel olarak usta-çırak ilişkisiyle deneme-yenilme yolunu tercih etmiş olduğu, akademik anlamda bir yetiştirme uygulaması yapmadığı söylenebilir (Ünal ve Kantar, 2011). Bu sonuçlara benzer olarak Uslu (2013) yaptığı araştırmada üniversitelerin lisansüstü programlarına devam etmede denetçilere yönelik kolaylıkların bulunmaması, rehber denetçi uygulamasının etkili yürütölemediği ve hizmet içi eğitimlerde denetçilerin öncelikli ihtiyaç duydukları eğitimlerin yer almadığı sonucuna ulaşmıştır.

MEB denetçilerin gitmek istemediği Doğu ve Güneydoğu illeri ile kalkınmada geri kalmış illere denetçi yardımcılarını göndererek onların yetiştirilmesini değil o illerdeki denetçi açığına kapatmak istemekte böylece denetçilerin yetiştirilmesi amacına ulaşmamaktadır. Denetçi yardımcılarını ya atandıkları ilde tecrübeli denetçi bulamamış ya da tecrübeli denetçilerinde kendilerini yetersiz hissetmelerinden dolayı yeterince yetiştirilememişlerdir. Buradan MEB'in bu zamana kadar çıkarmış olduğu yönetmeliklerin istenilen düzeyde uygulanamadığı ve denetçi yardımcısı yetiştirme programının, denetçi yeterliklerini dikkate almadan plansız ve programsız bir şekilde yapıldığı anlaşılmaktadır. Ünal ve Kantar'ın (2011) da belirttikleri gibi MEB'in yaptığı bu uygulama; uygunluk, planlılık, gereksinime dönüklük, davranışa dönüklük, etkililik, durumsallık olarak belirlenen personel yetiştirme ilkelerine aykırıdır. MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile pekala iki yıl Başkanlıkta akademik eğitim vereceği denetçileri alanında yeterli ve başarılı denetçilerin yanında staj yapmalarını sağlayarak en iyi şekilde yetiştirebilir.

Denetçi yardımcılarını öğretmenlerden farklı bir eğitim alarak kendilerini çok yönlü olarak geliştirmelidir. On dördüncü Milli Eğitim Şurasında da belirtildiği gibi Denetçilerin denetledikleri kişiler yani öğretmenler ve okul idarecilerinden daha fazla bilgiye, deneyime ve daha fazla eğitime sahip olması gerekmektedir ki; denetlenen kişilerin denetçileri ve onların görüş ve önerilerini kabul etmesi kolay olsun. Denetçi yardımcılarını bu eğitimi bir ihtiyaç veya zorunluluk olarak gördükleri için kendi imkânları ile tezli veya tezsiz yüksek lisans yaparak bu açıklarını kapatmaya çalışmaktadır. Tezli yüksek lisansta kontenjan olması ve diğer bazı şartlardan dolayı, tezsiz yüksek lisansın ise maddi olarak ciddi bir gider olmasından dolayı tüm denetçi yardımcılarını kendi isteği ile de olsa yüksek lisans yapmamaktadır. Bunun için MEB denetçilerin yüksek lisans yapmalarını bir zorunluluk olarak görmeli ve Yüksek Öğretim Kurumu ile işbirliği yapıp Türk Eğitim sisteminde denetim görevi yapacak olan denetçi yardımcılarının Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans ve doktora yapmalarını sağlamalıdır. Ya da denetçi yardımcılarının yetiştirilmesi için Yönetmeliğe göre Başkanlık'ta geçirilecek ilk iki yıllık sürede yüksek lisans veya içeriği itibarıyla yüksek lisansa eş değer bir eğitim vererek atanan tüm denetçi yardımcılarını bu yükümlülükten kurtarıp onları en iyi şekilde yetiştirmelidir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E. (2001 İlköğretim Denetçilerinin Branşlaşması. *Çağdaş Eğitim*, 282, 17-20.
- Aksoy, S. ve Baştan, A.(2012). Eğitim Denetmenlerinin Seçilmesi, Yetiştirilmesi ve Yerleştirilmelerine İlişkin Algı ve Beklentiler. IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 31 Mayıs-02 Haziran, Muğla.
- Argüden, Y. (t.y.). Değişimin liderleri. Erişim: 15.06.2012; <http://www.arguden.net/sayfa.aspx?id=40>

- Austin, M.J., & Hopkins K.M. (2004). "Defining The Learning Organization", *Supervision as Collaboration in the Human Services*, (Editors: Michael J. Austin&Karen M. Hopkins), California: Sage Publications, 11-18.
- Başar, H.(2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem
- Blumberg, A. (1980). *Supervisors and Teachers: A Private Cold War* (2.b). Berkeley, CA: McCutcheon Publishing Co.
- Caspi, J., & Reid, W. J. (2002). *Educational Supervision in Social Work: A Task-Centered Model for Field Instruction and Staff Development*. New York: Columbia University Press.
- Çokluk,Ö.,Yılmaz,K., Oğuz,E.(2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*:4 (1), 95-107.
- Daresh, J. C. (1989). *Supervision as a proactive process*. White Plains, NY: Longman.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and instructional leadership: a development approach* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Gürsel, M. (2007) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (Kavramlar, süreçler ve uygulamalar)* (7. b). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hoy, W. K. & Forsyth, P. B. (1986). *Effective supervision theory into practice*. New York: Random House.
- Kartal, S.(2012). Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Sürecinin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi. IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 31 Mayıs-02Haziran, Muğla.
- Köklü, N. ,Büyüköztürk, Ş., & Çokluk, Ö. (1999). İlköğretim Müfettişlerinin Araştırma Yeterlikleri ve Araştırma Eğitimine İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5 (19), 325-339.
- Kruger, M.; Austin, M.J.; & Hopkins, K.M. (2004). "Creating A Culture That Supports The Development of Staff", *Supervision as Collaboration in the Human Services*, (Editors: Michael J. Austin&Karen M. Hopkins), California: Sage Publications, 176-186.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği [MEB]. (24.06.2011). Resmi Gazete, Sayı: 27974
- Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim müfettişleri başkanlıkları rehberlik ve teftiş yönergesi [MEB]. (21.02 2001). Resmi Gazete No. 2521.

- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği [MEB]. (24.05.2014). Resmi Gazete, Sayı: 29009
- Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname [MEB]. (14.09.2011). Resmi Gazete No. 28054.
- Nolan, J. F., & Hoover, L. A. (2008). *Teacher Supervision & Evaluation: Theory into Practice* (2nd ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.
- Oktay, A. (2012). Türkiye’de İl Eğitim Denetmenlerinin Yetiştirilme ve Atanmalarındaki Gelişmeler. IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 31 Mayıs- 02 Haziran, Muğla.
- Okutan, M. (2012). Eğitim Müfettişi Yetiştirme Sürecinin Sorunları ve Çözüm Önerileri.” IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 31 Mayıs- 02 Haziran, Muğla.
- Olivia, P. F., & Pawlas, G. E. (2001). *Supervision for today’s schools* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Öz, F. (2003). Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Sisteminde Denetim. Eskişehir: Osmangazi üniversitesi yayınları, yayın: 88
- Özdemir, T. (2012). İl Eğitim Denetmenlerinin Yetiştirilme Süreçleriyle İlgili Görüşleri. IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 31 Mayıs- 02 Haziran, Muğla.
- Pajak, E. (1989). *Identification of supervisory proficiencies Project*. Athens: College of Education, University of Georgia.
- Sergiovanni, T. J., & Starrat, R. J. (2002). *Supervision: a redefinition* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2000). *Supervision That Improves Teaching*. California: Corwin Press.
- Taymaz, H. (2005). *Eğitim Sisteminde teftiş, kavramlar, ilkeler, yöntemler* (6. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Uslu, B. (2012). Eğitim Denetmenlerinin Seçimi, İstihdam Unsurları ve Yetiştirilmesine Yönelik İl Eğitim Denetmenlerinin Görüşleri. IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 31 Mayıs-02 Haziran, Muğla.
- Uslu, B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Seçimi, Atamaları ve Mali Hakları İle Yetiştirilmelerine İlişkin Sorunların İncelenmesi. *CBU Sosyal Bilimler Dergisi*, 2

- Ünal, A. (2010). Analysis of perception on supervisors in primary education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5028–5033.
- Ünal, A., & Kantar, ř. (2011). Problems of assistant supervisors in primary education. *İlköğretim Online*, 10(1), 180-196, [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>.
- Ünal, A., & Yıldırım Erol, S. (2011) THE expectations of elementary school principals from education supervisors. *e-Journal of New World Sciences Academy*[Online]: WWW.nevwwsa.com,. 6 (4), 2630-2645.
- Wiles, J., & Bondi, J. (1996). *Supervision: A guide to practice*. Columbus, OH: C.E. Merrill.
- Yalcınkaya, M. (1990). Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Bütünleřtirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi* 23 (1), 245-267.

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Ünal, A. & Üzüm, S. (2014). Eğitim Denetçilerinin Yeterlikleri ve Yetiştirilmesi *OPUS - Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 4(7) s.50-82