

## MÜFETTİŞ YETERLİKLERİNİN SAPTANMASI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI HAZIRLANMASI

Ar. Gör. Ümit KARAMAN \*

### Problem

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve işlevlerinde değişiklikler gerektirmektedir. Sosyal bir sistem olarak eğitim, kişileri bir yandan toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırlayarak toplumun sürmesini sağlamakta, diğer yandan yeni bilgiler ve hünerler yaratmak yoluyla da toplumun değişen koşullara uymasını kolaylaştırmaktadır.

Böylelikle, öğrenimi boyunca edinmiş olduğu bilgi, beceri ve tutumların kendi meslek yaşamında çok çabuk ve kısa sürede değiştiğini gören bireyin, kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi ve çağdaş koşullara ayak uydurabilmesi hizmet içi eğitim görmesiyle mümkün olabilmektedir.

Genellikle, eğitim olanaklarından yoksun olan öğretmen, eğitim-öğretim sürecinde birçok sorunla karşı karşıya gelmekte ve zaman zaman kendisinden beklenenleri yerine getirememektedir. Çağdaş eğitim anlayışında öğretmenden beklenen, çocuk ve gençlere yalnızca bilgi aktarmak değil, onların olumlu davranışlara sahip, yurdunu ve toplumunu seven iyi bir üretici, iyi bir aile bireyi ve iyi bir vatandaş olarak yetişmelerini sağlamaktır. Özetle öğretmen öğrencilerine yeni bir kişilik kazandıran bir insan mimarıdır. Bugünkü eğitim sistemimiz içerisinde, öğretmenlerimizi bu kutsal görevlerinde yalnız bıraktığımız bir gerçektir. Onların karşılaştıkları eğitim-öğretim problemlerinin çözümünde, eğitim-öğretim

(\*) Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Araştırma Görevlisi.

faaliyetlerinin daha verimli hale gelmesinde birçok yönlerden yardıma gereksinimleri vardır. Çağdaş eğitim anlayışında öğretmene bu yardımı müfettişlerin sağlaması temel bir ilke olarak kabul edilmektedir (Karagözoğlu, 1972, s. 1).

Bakanlık müfettişlerinin yasa ve yönetmeliklerle saptanmış görevleri içerisinde teftiş, mesleki yardım, iş başında yetiştirme, inceleme, rehberlik, koordinatörlük ve soruşturma görevleri vardır. Bu görevlerin yerine getirilmesinde zaman zaman uyum sağlanamadığı gibi, çatışmalar da meydana gelmektedir.

Eğitim-öğretim çalışmalarının geliştirilmesi müfettişlerin birinci görevi olarak kabul edilmektedir. MEB Teftiş Kurulu yönetmeliğinde müfettişin mesleki yardım konuları şöyle sıralanmaktadır :

1. Görevlilerin şahsi değerlerini, çalışmalarındaki olumlu ve cesaretlendirici yönleri ilk planda belirtmeye özen gösterirler.

2. Onlara çalışma alanlarındaki bilgileri artırma, metodlarını daha iyiye götürme, davranış noksanları varsa giderme, kısaca mesleğe ve çevreye uyumlarını sağlama bakımından klavuzluk ederler.

3. Eğitim mesleğindeki yenilikleri, yeni yayınları haber verirler, mevzuattaki değişiklikleri açıklarlar.

Çağdaş teftiş anlayışına göre teftişin tanımı şöyledir : Teftiş, okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimini artırmak amacıyla müfettişler veya uzmanlar tarafından öğretmenlere ve diğer görevlilere sağlanan mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerinin tümünü içeren bir süreçtir (Karagözoğlu, 1977, s. 12).

Gerek mevzuatta, gerekse çağdaş teftiş anlayışında rehberlik ve iş başında yetiştirme ve değerlendirme müfettişlerin önemli görevleri olarak belirtilmiştir. Ancak uygulamada bu yöne beklenen ağırlığın verilmediği araştırmalarla saptanmıştır. Bu durum iş hacmi çokluğundan, müfettişlerin bu alanda yetiştirilmediklerinden ve teftiş örgütünün bu temel amacı gerçekleştirecek şekilde kurulmadığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Öte yandan öğretmen ve yöneticilerin rehberliğe hazır ve yeterli olmayışları da sorunun diğer bir boyutunu ortaya koymaktadır. Bu durumu müfettişlerin rehberlik hizmetlerini yetersizleştirmektedir.

Müfettişlerin uygulamada en çok yaptığı görev denetim ve gözetimdir. Çağdaş anlamda mesleki yardım yapılmamakta, bu görev teftiş ve değerlendirme boyutu içinde eritilmektedir. Bilimsel nitelikli, sisteme ve sorunlarına yönelik inceleme ve araştırma çalışmalarına hemen hiç girilmemektedir. Bu temel görevlerin yerine getirilmeyişinin başlıca nedenlerinden biri müfettişlerin zamanlarının çoğunu soruşturma işine ayırmalarıdır. Bu yüzden de gerek değerlendirme, gerekse rehberlik için daha az zaman ayırabilmektedirler. Zaman yetmezliğinin bir başka nedeni de yöneticilerin yetkilerine karşın birçok sorunu çözme bilgi ve becerisini kendisinde görememesi ve bunları teftiş kurulundan beklemesidir (Bursalıoğlu, 1980, s. 175).

Günümüzde, deneme ve yanılma yoluyla kazanılmış yaşantının müfettişlerin işlevlerini başarmasına yetmediği artık anlaşılmalıdır (Bursalıoğlu, 1980, s. 178). Bundan dolayıdır ki, müfettişlerin hizmet öncesi ve iş başında yetiştirilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bunlar birbirini tamamlayan kavram ve eylemler olup, sürekli eğitim ile ilgilidirler. Burada şu önemli noktayı vurgulamakta yarar vardır: Gerçekte, müfettişin sürekli eğitim konusundaki rolü bir yandan başkalarının kişisel ve mesleki gelişmelerine yardımcı olma, öte yandan kendi kişisel ve mesleki gelişimini sürdürme olarak çift yönlüdür (Seçkin, 1978, s. 5).

Müfettişlerin üstlendiği görevle ilgili teknik ve yöntemleri edinme ve uygulama yönünden eksik bıraktığı yönleri olabilecektir. Denetlenen kuruluş ve kişilerin görev alanlarına ve görevlerine göre uygulanması gereken yöntem ve teknikler çok çeşitlilik göstermektedir. Teftişte tutarlılığın sağlanmasında en büyük etmenler bu yönlerdeki ortak tutum ve tavırlar olmaktadır. Çağımız teknolojisine koşut olarak sürekli değişim gösteren teknik ve yöntemlerin teftiş elemanları tarafından benimsenip uygulanması kaçınılmaz bulunmaktadır. Öyle ki, eğitim sistemindeki değişimlere koşut olarak teftiş yöntem ve teknikleri geliştirilmediğinde, teftişin etkinliği ve verimliliğinin kısa sürede azaldığı görülmektedir. Ülkemizde, eğitim teftişlerinin değerlendirilmesinde yeterince bilimsel yaklaşımlara gidilmediğinden eskimiş olan birçok teknik ve yöntem günümüz teftişlerinde kullanılmaktadır. Oysa teftişin amaçlarında meydana gelen değişiklikler, teftiş teknik ve yöntemlerinin de geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bugünkü uygulamalarda müfettiş görevleri bakımından birbiriyle çelişen rolü birlikte başarmak zorundadır. Bu rollerden birincisi bir değerlendirmeci olarak, öğretmeninin sınıf içindeki ve okuldaki başarılarını değerlendirerek rapor vermek, ikincisi ise öğretmenin eğitim-öğretim faaliyetlerinde karşılaştığı güçlüklerin giderilmesinde ona yardımcı olmaktır. Bu çelişen rollerinden dolayı öğretmenler bir türlü müfettişlerin kendilerini destekleyen, yardım eden ve kendilerinden yana davranan kişiler olduğunu kabul etmekte onları yönetim düzeninin bir organı olarak görmektedirler. Her ne kadar müfettiş de öğretmenlerin arasından seçilip gelen bir kişi ise de, bir defa müfettişlik yetki ve statüsüne kavuştuktan sonra müfettişler kendilerini öğretmenden farklı bir birey olarak görmekte ve davranışlarını ona göre ayarlamaktadır (Karaçoğlu, 1977, s. 48-49).

Diğer yandan, müfettişlerin mesleğe başladıktan sonra meslek içinde yetişmeleri için yeterince programlı bir çalışma yapılmamaktadır. Bu durum ise, eğitimde lider ve rehber durumunda olan müfettişlerin, eğitim alanındaki gelişmeleri izleyebilmelerini bir oranda önlemekte ve mesleki eskime sonucunu doğurmaktadır.

Böylelikle, Bakanlık müfettişlerinin yeterli olabilmeleri için etkili hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasını engelleyen unsurları, teftişin meslekleşme çabasının oldukça yeni ve gelişimine katılan lider sayısının az oluşu, öte yandan kavram, yöntem, para, süre ve destek sınırlılığı olarak sıralayabiliriz. Bu konudaki sınırlı araştırmalar, müfettişlerin hizmet öncesi hazırlığının yeterli olmadığını ve değerine inanılmadığını ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında, Bakanlık müfettişlerinin görevlerini yerine getirebilmeleri için bir üniversite ya da yüksek okul mezunu olmak, orta ya da yüksek dereceli okullarda 8 yıl öğretmenlik ve bu süre içinde en az 3 yıl yöneticilik yapma koşulları yeterli görülmektedir (Seçkin, 1978, s. 11).

Ayrıca müfettişlerin seçiminde, hizmet içinde yükselmesinde yeterli ölçütler getirilmediği gibi, görevden alınmaları da çoğu kez hukuksal verilerden yoksun olmaktadır. Göreve alınmada ciddi ölçütler konulmadığı için görevden ayrılmalarda kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum atanan ve görevden alınan müfettişlerin yıpranmalarından öteye, Teftiş Kurulu'na ve müfettişlere duyulan güveni ciddi biçimde sarsmaktadır (MEB — Teftiş Sistemi Çalışma Grubu Raporu, 1980).

Bu nedenle, teftiş faaliyetlerinin başarılı ve eğitim-öğretime yararlı olması arzu ediliyorsa yapılacak işlerden birisi müfettişin öğretmende uyandırdığı güvensizlik duygusunu ortadan kaldıracak ve sağlam bir güven duygusu uyandıracak tedbirleri almaktır. Ancak bunu başarmak kolay olmayabilir. Çünkü, teftiş uygulamalarının önemli bir faaliyeti olan öğretmen başarısını değerlendirmede müfettişlerin farklı tutumları ve öğretmenlerin müfettişler hakkındaki ön yargıları bu güvensizlik duygularını kolayca kuvvetlendirebilmektedir (Karagözoğlu, 1977, s. 50).

Tüm bu bulgular göstermektedir ki çok önemli görevlerle yetkili ve sorumlu kılınan Bakanlık müfettişlerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerine gereken önem verilmemiştir ve verilmemektedir.

Müfettişlerin hizmet içi eğitim gereksinmelerinin saptanmasının çeşitli yolları vardır. Bu yollardan birisi de müfettişlerin yeterliklerinin saptanmasıdır. Hizmet içi eğitim programının içeriği müfettişlerin sahip olması gereken yeterlik alanlarından oluşur.

Yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı veya bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur. Yeterli olmak, belli istemleri karşılayabilecek gerekli bilgi veya beceri, yahut hem bilgi hem de beceri sahibi bulunmaktır. Bu tanımın kapsadığı iki boyut, oynanacak rolün özelliklerinin belirlenmesi ve bu rolü oynayabilmek için gerekli bilgi ve becerilerin açıklanmasıdır. Yeterlik alanları bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır (Bursalıoğlu, 1975, s. 4-5).

Müfettişlerin görevlerini başarı ile yapabilmeleri için yeterlik alanlarına göre yetiştirilmeleri gerekir. Müfettişlerin görev ve fonksiyonları incelendiğinde, yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve sorgu hâkimliği olmak üzere altı alanda hizmet ettikleri ve rol oynadıkları görülür (Taymaz, 1978, s. 6).

Öğretmenlerin yetişmelerinden ve eğitim-öğretimin geliştirilmesinden sorumlu olan müfettişlerin yetişmelerinin ihmal edilmiş olması büyük bir eksikliklerdir. Hizmet öncesi eğitim görmeyen müfettişlerin geriye dönme olanağı olmadığından, hizmet içinde yetiştirilmeleri daha bir önem kazanmaktadır. Rastgele hazırlanmış bir hizmet içi eğitim programı yerine, araştırmalarla saptanmış

konuları içeren programlar hazırlanmalıdır. Müfettişlerin yeterlik alanlarından hareketle düzenlenecek bir hizmet içi eğitim programında hangi konulara ağırlık verileceği önceden saptanabilir. **Böylelikle, alan bilgisine sahip olan müfettişe meslek bilgisini kazandırmak** yoluyla görevinde daha başarılı olması sağlanabilir. Bunun yanında böyle bir programla tecrübeye dayanan denetim görevine bilimsellik kazandırılabilir, bütün müfettişlerde ortak tutum ve davranış birliği sağlanabilir, zaman ve kaynak israfı azaltılabilir.

### Amaç

Bu araştırmanın yapılmasındaki temel amaç, müfettişlerin hizmet içi eğitim programının içeriğini yeterliklerden ve yeterlik alanlarından hareketle saptamaktır. Araştırmanın amaçları şöylece ortaya konulabilir :

- 1 — Müfettişlerin altı yeterlik alanına ilişkin yeterliklerini saptamak,
- 2 — Saptanan yeterliklere dayanarak hazırlanacak hizmet içi eğitim programının içeriğini oluşturmak,
- 3 — Programın nasıl uygulanabileceği hakkında ilkeler geliştirmek,
- 4 — Bu yolla eğitimde teftişin gelişimine katkıda bulunmak.

### Önem

Teftiş süreci, eğitim geliştirme süreci olarak sürdürüldüğünde, eğitim ortamı ve öğretmen-müfettiş ilişkisi daha anlamlı hale gelir. Müfettişin araştırıcı gibi çalışması, yönetici ve öğretmenlerin karşılaştıkları güçlüklerle eğilmesi, uygulama sırasında elde edilen olumlu sonuçları diğer uygulayıcılara da taşıması, görevini başarılı bir iletişimci ve etkileşimci olarak sürdürmesi için bilimsel verilere dayanan bir hizmet içi eğitim programında yetiştirilmesi günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle araştırmada müfettişin yeterlilik alanlarından hareketle bir hizmet içi eğitim programının hazırlanmasının önemi, eğitim sistemimizin yenileşmesi ve geliştirilmesinden sorumlu olan müfettişlerin yaptıkları görevin öneminden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, saptanan yeterlikler müfettişlerin iş analizi ile seçilme, atama, yükseltmelerine ilişkin personel politikası için eğitim sistemimize uygun ölçütlerin kazandırılmasında yol gösterici olabilecektir (Cengiz, 1978, s. 13).

### Sayıtlar

Bu araştırmada şu sayıtlardan hareket edilmektedir :

1. Kaynaklardan elde edilen veriler geçerli ve güvenilirlerdir.
2. Müfettiş yetiştirilmesinde yeterliklerden hareketle bir hizmet içi eğitim programı hazırlanabilir.
3. Bakanlık müfettişleri hizmet öncesi bir eğitimden geçmediklerine göre, hazırlanacak hizmet içi eğitim programında bütün yeterliklerin yer alması büyük yararlar sağlayabilecektir.

### Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır :

1. Türk eğitim sistemindeki müfettişlerden yalnızca Bakanlık müfettişleri araştırma kapsamına alınmıştır.
2. Araştırma yazılı kaynak araştırması olarak sınırlandırılmıştır.
3. Müfettişlerin sadece mesleki yeterlikleri dikkate alınmıştır, alan bilgilerindeki yeterlikler araştırma kapsamı dışındadır.
4. Bulgular sonucuna göre hizmet içi eğitim programı hazırlamakla yetinilip, uygulama yoluna gidilmeyecektir.

### Yöntem

Öncelikle eğitim teftişi hakkındaki literatür gözden geçirilmiş ve bu alandaki diğer araştırma bulguları ortaya konmuştur.

Hazırlık aşamasında müfettişlerin yeterliklerini saptamak üzere bu konu ile ilgili yayınlardan yararlanılmıştır. Yazılı kaynakların taranması ve yeterliklerin saptanması sonucunda müfettiş yeterlikleri liste haline getirildi. Bu yeterlikler yöneticilik, liderlik, rehberlik, araştırma uzmanlığı, öğreticilik ve sorgu hâkimliği olmak üzere altı yeterlik alanına ayrıldı. Müfettişlerin yeterlik alanları belirlendikten ve tanımlandıktan sonra, daha önce kartlara yazılan yeterliklerin bu alanlara ayırımı yapıldı. Her yeterlik alanına giren yeterlik maddesi gözden geçirilerek tekrarlar önlendi. Her yeterlik alanıyla ilgili 10 konu maddesi saptanmıştır. Buna dayanılarak bir hizmet içi eğitim programı hazırlanmış ve uygulama yönergesi belirlenmiştir.

### Bulgular

Müfettişlerin yeterliklerinin saptanması için çeşitli kaynaklar taranmış ve bu alanda yapılan araştırma bulguları incelenmiştir. Saptanan yeterlikler yapılan ön çalışmadan sonra, yeterlik alanlarına göre sınıflandırılmıştır. Müfettişin yeterlik alanları *altı* başlık altında gruplandırılmıştır. Bu alanlar şunlardır : Yöneticilik, Liderlik, Rehberlik, Öğreticilik, Araştırma Uzmanlığı ve Sorgu Hâkimliği. Sıralanan bu altı alanda 237 yeterlik saptanmıştır. Bu yeterliklerin yeterlik alanlarına dağılımı şöyledir :

Yöneticilik	:	49	yeterlik
Liderlik	:	48	»
Rehberlik	:	65	»
Öğreticilik	:	23	»
Araştırma Uzmanlığı	:	34	»
Sorgu Hâkimliği	:	18	»

Yeterliklerin sınıflandırılmasından sonra, her yeterlik alanı için 10 konu maddesi saptanmıştır. Hazırlanan programda her yeterlik alanı bir haftada işlenecek şekilde süre 1,5 ay olarak düşünülmüştür. Bir uygulama yönengesi hazırlanarak, dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenmiştir.

### Yöneticilikle İlgili Yeterlikler

Müfettiş teftiş ettiği kurumda insan çabalarına yön ve bütünlük kazandırmaya çalışır. Yönetici, uzman, öğretmen ve diğer personelin çalışmalarını izler, denetler ve bu etkinliği ile bir yönetici rolündedir. Bu rollere ilişkin yeterlikler şunlardır :

1. Öğretmen ve yöneticilerle üst kademeler arasında bütünlüştürücü ve uzlaştırıcı rol oynama,
2. Milli eğitimin amaçlarının ne kadar gerçekleştirildiğini tesbit etme,
3. Verilen emek ve yapılan harcamayla elde edilen sonuçların denk düşüp düşmediğini tesbit etme,
4. Uzun ve kısa süreli bir örgütsel düzenlemenin planlanan etkilerini tanımlama,



5. Değerlendirilen kişi ve grupları değerlendirme sürecine katan ortak bir değerlendirme modeli uygulama,
6. Personel üzerinde yetkiden önce, etki yollarını deneme,
7. Okul ile ilgili gelişmeleri, yenilik ve genelgeleri ilgililere duyurma, personelin kararlara ve yönetime katılmasını sağlama,
8. Bir sınıfın derslerini ve aynı dersleri okutan öğretmenlerin ders planlarını birlikte hazırlamalarını ve bütünlük içinde yürütmelemlerini sağlama,
9. Öğrencilerin disiplin ve devam durumlarında karşılaşılan sorunları inceleme ve çözümünde ilgililere yardımcı olma,
10. Grup toplantıları yoluyla, okulun işleyişini etkileyen kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelerin doğru anlaşılmasını sağlama,
11. Bakanlığın eğitim ve kültür politikasının yöneticiler, öğretmenler ve çevre tarafından anlaşılmasını sağlama,
12. Çevredeki öteki eğitim yöneticileri ile işbirliği yapma.

### **Liderlikle İlgili Yeterlikler**

Müfettiş, teftiş sırasında etkili insan ilişkileri sağlar, karşılaşılan sorunlara çözüm yolları arar, amaçlara ulaşılabilmesi için görevlilerle birlikte çalışır ve örnek davranışlar gösterir. Müfettiş bu çabası ile bir lider rolünü oynar. Bu rollere ilişkin yeterlikler şunlardır :

1. Öğretmenleri teşvik etme ve güçleri ölçüsünde sorumluluklar almaya yöneltme,
2. Öğretmenlerin, kendilerini arayacakları bir kaynak ve bir eğitim danışmanı olma davranışını gösterme,
3. Öğretmenlerle güvene dayanan bir ilişki kurma,
4. Herhangi bir yapısal düzenlemeyi önerirken, değişmeye katılacak kişilerin hislerine karşı duyarlılık gösterme,
5. Teftiş ilkeleri ve mevzuatı yönünden tutarlı bir görüş ve uygulamaya örnek olma,

6. Eğitim - öğretimde gelişmenin, doğrudan doğruya öğretmenlerin kendi kendilerini yetiştirmelerine bağlı olduğu inancını yaratma,
7. Kanun ve yönetmeliklere aykırı düşmeyen ve öğretmenlerce ileri sürülen eğitim - öğretim yeniliklerini kabullenme,
8. Öğretmenlere yapılan haksızlıklarda öğretmenin haklarının koruyucusu olma,
9. Okulda birey ve gruplar arasında olumlu ilişkiler kurma, personel arasında uzlaştırıcı ve birleştirici rol oynama,
10. Okul içerisinde, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı güven duyacakları huzurlu bir ortam içerisinde çalışmalarına yardımcı olma,
11. Yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmak isteyen öğretmeni teşvik etme ve bu konuda işbirliğini gerçekleştirme,
12. Teftiş sonunda yapılan toplantılarda, yönetici, öğretmen ve diğer personelin okulun eğitim ve öğretim çalışmalarına ilişkin görüşlerini serbestçe belirtmelerine olanak verme.

### **Rehberlikle İlgili Yeterlikler**

Müfettiş, kurumda üretim yöntem ve sisteminin geliştirilmesi için personele mesleki yardımda bulunur, kişilerin problemlerini tanımlarına ve çözümlenmelerine yardım eder, çalışma başarılarını değerlendirir. Müfettiş bu etkinliklerde bir rehber rolünü oynar. Bu rolle ilgili yeterlikler şunlardır :

1. Okulun amaçlarının öğretmenler tarafından gerektiği şekilde anlaşılmasına yardımcı olma,
2. Uygulanan yöntem ve tekniklerin geliştirilmesinde öğretmene yardımcı olma,
3. Planlama tekniklerinin anlaşılmasında ve uygulamasında öğretmenlere yardımcı olma,
4. Öğretmenlerin ve yardımcı öğreticilerin mesleki gelişmelerine katkıda bulunma,

5. Eğitim alanındaki yeni buluşları personele ulaştırmak amacıyla rehberlik etme,
6. Öğrencilerin bireysel sorunlarını çözümlemede yardımcı olmak üzere rehberlik örgütünü kurma, çalışmalarını öğretim programı ile bütünleştirme,
7. Öğretim programını hazırlayan örgüt ve elemanlara, araştırma bulgularına ve yapılan uygulama sonuçlarına dayalı önerilerde bulunma,
8. Öğretmenlere, kendilerini gerçekleştirme ve daha iyi öğretim araç ve yöntemlerini kendi kendilerine bulmaları için yardımcı olma,
9. Öğrenci disiplini ile ilgili problemlerin çözümünde yönetici ve öğretmenlere rehberlik etme,
10. Belirli bir programda öğretilecek bir kavram için uygun referansları tanımlayabilme,
11. Öğretmen ve öğrencilerin, öğretim etkinliklerini ve kendilerini değerlendirme alışkanlıkları kazanmalarında yardımcı olma,
12. Öğretmen ve yöneticilere öğrencileri daha iyi anlamaları için yardım etme,
13. Değerlendirmeden sağlanan verilere dayalı olarak kaynak kullanımının uygunluğunu ve kapsamını artırmak için önerilerde bulunma,
14. Öğrenci başarısının objektif olarak ölçülmesini sağlama,
15. Öğrencilerin öğrenim güçlüklerini saptama, başarılı olmaları için öğretimi geliştirme,
16. Ana-babalarda ve çevrede öğretmenlere ve yöneticilere karşı anlayış ve taktir havası uyandırılmasına gereken önemi verme,
17. Okulun çevre ile olan ilişkilerini ve çevredeki etkilerini, inceleyip, değerlendirme.

### **Öğreticilikle İlgili Yeterlikler**

Müfettiş, teftiş ettiği kurumlarda görevli personelin çalışmalarını izlerken ve denetlerken öğretim eksikliklerini saptar, hataları

düzeltilir, hizmet içinde yetiştirilmelerine olarak sağlar. Müfettiş bu tür çalışmalarda öğretici rolündedir. Bu rollere ilişkin yeterlikler şunlardır :

1. Çeşitli kaynaklardan gelen öğretmenleri aynı düzeye getirme,
2. Öğretmen ve diğer personelin yetişme eksikliklerini ve yeteneklerini belirleme, giderici ve geliştirici önlemler alma,
3. Öğretmenleri eğitim ve öğretimle ilgili yazılar yazmaya teşvik etme,
4. Öğretmenlerin işbaşında yetişmelerini sağlamak amacıyla mesleki toplantılar düzenleme,
5. Bölgesindeki öğretmenlerin mesleki yetişmelerini sağlamak amacıyla toplantı yapma,
6. Örnek dersler vererek bir konunun en iyi şekilde nasıl işleneceğini gösterme,
7. Okulda olanaklar ölçüsünde öğretim personeli için hizmet içi eğitim sağlama.

#### **Araştırma Uzmanlığı İle İlgili Yeterlikler**

Müfettiş sistemin geliştirilmesi için yenilikleri yakından izler, üretim ve diğer süreçlerle ilgili inceleme ve araştırmalar yapar ve sonuçlarından yararlanılmasına çalışır. Bu hizmetin yerine getirilmesinde bir araştırma uzmanı rolünde bilimsel çalışmalar yapar. Bu rollere ilişkin yeterlikler şunlardır :

1. Öğrencinin eğitim gereksinmesi ile mevcut programın karşılaştırılmasına dayalı olarak geliştirilmesi gereken alanları saptama,
2. Eğitim ve öğretimde verimliliğin artırılması, sürekli olarak gelişme sağlanması için gerekli araştırmaları yapma, yaptırma ve sonuçlarından yararlanma,
3. Eğitsel kol programlarının öğrencilerin ve çevrenin gereksinmelerine dönük olarak düzenlenip düzenlenmediğini saptama,
4. Kişi ve grupların istek, gereksinme ve dileklerini saptayıp değerlendirerek, Bakanlığa zamanında duyurma,

5. Okuldaki eğitime ilişkin olarak çevrede yapılan eleştirileri alma, nedenlerini araştırma, değerlendirme,
6. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin gelişmelerini değerlendirerek mesleki rehberliğe olan gereksinmeyi saptama,
7. Amaçlardan sapmalar varsa nedenlerini inceleyerek düzeltme yollarını arama,
8. Meslek dalları ve seçmeli derslerin okul, öğrenci ve çevrenin ilgi ve olanaklarına uygun olarak açılıp açılmadığını saptama.

### **Sorgu Hakimliği İle İlgili Yeterlikler**

Müfettiş, kurum personelinin görevlerinden doğan ya da görevin yapılmasında meydana gelen ve suç sayılan eylemleri olduğunda soruşturma yaparak, sonuçlarını gerekli kovuşturmanın yapılabilmesi için ilgililere bildirir. Müfettiş bu görevi yerine getirirken sorgu hakimi rolündedir. Bu rollere ilişkin yeterlikler şunlardır :

1. Soruşturmaya başlayabilmek için makamdan onay alma,
2. Başka kurumlardan olay veya suça karışanların tesbiti ve soruşturulmalarını sağlama,
3. Şikayetçi, tanık ve sanıkların ifadelerini alma,
4. Suç sayılan eylemin hangi yasa kapsamına girdiğini belirleme,
5. Soruşturma belgelerini düzenleme,
6. Soruşturma raporu yazma,

## MÜFETTİŞLER İÇİN YAPILACAK YETİŞTİRME SEMİNERİ PROGRAMI

Adı	:	Müfettişleri hizmet içi eğitim programı yoluyla yetiştirme semineri
Yeri	:	Bakanlığın öngöreceği yerde
Zamanı	:	
Süresi	:	30 iş günü (180 saat)
Yönetici	:	
Yürütücü	:	
Koordinatör	:	

### Amaçlar

Bu programın amacı, Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nce göreve yeni atanan müfettişlere saptanan yeterliklerle ilgili bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır. Hizmet içi eğitime katılacak müfettişlerin, kurumunu ve işleyişini bildiği, mesleği ile ilgili sorunları tanıdığı ve mesleğinde başarılı olmak istediği için katıldığı kabul edilmektedir.

Programın özel amaçları şunlardır :

1. Müfettiş, eğitim sistemi içinde müfettişlik mesleğinin yerini ve önemini bilir.
2. Eğitim sisteminde teftiş ettiği kurumların insan boyutuna karşı duyarlılık gösterir.
3. Yöneticilik ve yönetim süreçlerine ilişkin kavramları bilir ve uygular.
4. Başarılı bir eğitim lideri olmanın eğitim sisteminin geliştirilmesinde önemini kavrar.
5. Kurum etkinliklerinin geliştirilmesinde personele yardımcı olacak rehberlik yöntemlerini bilir ve kullanır.
6. Yöneticinin, öğretmenin ve diğer personelin işbaşında yetiştirilmeleri için öğretim yöntemlerinden yararlanır.
7. Eğitim - öğretim sorunlarının mesleği ile ilgili yönlerini inceleyip, araştırır ve çözüm önerileri getirir.

8. Soruşturmalarda sırasında başvurulacak kaynakları bilir ve diğer personelin bilgilerinden yararlanmada başarılıdır.

9. Teftiş ettiği personelle arasında etkili insan ilişkilerinin geliştirilmesine önem verir.

10. Eğitim sisteminin verimlilik ve etkililiğinin araştırılmasında müfettiş rolünün önemini kavrar.

### **Katılacak Personel**

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu'nca göreve yeni atanan müfettişler katılacaktır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Müfettiş yeterliklerinden hareketle hazırlanan bu program ideal düzeydedir. Uygulanma olanağı bulunması halinde aksayan ve eksik yönler düzeltilerek müfettişlerin yetişmelerinde olumlu bir adım atılmış olacaktır.

### **Uygulamaya İlişkin Öneriler**

Teftiş Kurulu'nca göreve yeni atanan müfettişler bu programa katılacaklardır. Program sonunda yapılan değerlendirme ile başarılı olan müfettişler, MEB yönetmeliğinin 65. maddesi gereğince uygulama içinde de yetişmelidirler. Bunun sonucunda yapılacak ikinci bir değerlendirme bireyin müfettiş olup olamayacağına bir karar dayanağı olacaktır. Böylelikle teori ve uygulama bütünleşecektir.

Hazırlanan bu programın uygulamada aksak işleyen ve eksik bırakılan yönleri olabilecektir. Böylelikle her program uygulamasının sonucunda program değerlendirme çalışması yapılmalı ve elde edilen verilere dayanarak program geliştirilmelidir.

Müfettişlerin bugüne dek bir eğitimden geçirilmedikleri gözönüne alınarak hazırlanan bu programda tüm müfettiş yeterliklerine yer verilmiştir. Program belli aralıklarla tekrarlandığında kazanılmış olan ya da geçerliliğini yitirmiş yeterliklere yer verilebilir.

Yeni atanan müfettişlere uygulanması düşünülen bu program görev başındaki müfettişlere de uygulanabilir. Bunun için müfettişlere yeterliklerle ilgili bir ön test uygulanmalıdır.

### Araştırmaya İlişkin Öneriler

Bu araştırma sadece müfettiş yeterliklerine dayanarak hazırlanan bir programı kapsamaktadır. Yasal olanakların olup olmadığı araştırılmamıştır. Bu nedenle şimdiki yasaların programı uygulamaya elverişli olup olmadığı bir araştırmayla saptanarak, yasal ilkelere nasıl olması gerektiği belirlenmelidir.

Hazırlanan program uygulamaya konulduğunda araştırmalarla değerlendirilmesi yapılmalı ve programa değişik açılardan bakılarak çağdaş koşullara uygun olarak yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır.

### K A Y N A K Ç A

- Bursahoğlu, Ziya. **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri : İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma.** Ankara : A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1975.
- . **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Altıncı Baskı. Ankara : A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1982.
- Cengiz, Cafer. «Ankara Merkez Kent İlkokullarında Program Geliştirme-Teftiş İlişkisi», Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- Milli Eğitim Bakanlığı. **Teftiş Sistemi Çalışma Grubu Raporu.** Ankara : 1980.
- Karagözoğlu, Galip. «Türk Eğitim Düzeninde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü.» Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara : PAKD, 1972.
- . «İlköğretimde Teftiş Uygulamaları.» Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara : 1977.
- Sağlamer, Emin. **Eğitimde Teftiş Teknikleri.** Ankara : MEB Eğitim Birimi, 1975.
- Seçkin, Nezahat. «Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri.» Yayınlanmamış Doktora Tezi, A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- Taymaz, Haydar. **Teftiş : Kavramlar, İlkeler, Yöntemler.** Ankara : 1978.
- . **Hizmet İçi Eğitim : Kavramlar, İlkeler, Yöntemler.** Ankara : A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1981.