

# EĞİTİMİN DENETİMİ UZMANLIĞI GEREKTİRİR Mİ?¹

## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Ertuğ CAN², Yüksel GÜNDÜZ³

- 1 Bu araştırma, 19-21 Ekim 2017 tarihlerinde Ankara'da düzenlenen 8.Eğitim Yönetimi Forumu'nda (EYFOR-8) sözlü bildiri olarak sunulmuş ve ayrıca geliştirilerek güncellenmiştir.
- 2 Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, ertugcan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0885-9042.
- 3 Dr. Öğr. Üyesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, gunduz0735@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4710-8444.

Geliş Tarihi: 19.07.2018 Kabul Tarihi: 08.11.2018

**Öz:** Denetim, ilkeleri, yöntemleri ve en önemlisi de kuramsal temeli olan bilimsel bir alandır. Denetim yapacak denetmenin de bu bilimsel alt yapıya sahip olması, alanının uzmanı yani denetim yapabilecek yeterliğe sahip olması gerekir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında gerçekleştirilen denetim faaliyetlerinin uzmanlık gerektirip gerektirmediğinin belirlenmesidir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında durum çalışması deseni ve amaçlı örneklem kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış 3 soru yardımıyla elde edilmiş ve içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kırklareli İl merkezi ve Babaeski ilçelerinde görevli 30 öğretmen oluşturmaktadır.

Öğretmenlere göre, eğitimde denetim faaliyeti uzmanlık gerektirmektedir. Denetleyenlerin uzman olması, eğitimi olumlu etkileyerek motivasyon ve ilginin artmasına, iletişimin ve denetimin sağlıklı olmasına, liyakatlı iş yapılmasına katkılar sağlayabilir. Öğretmenler, denetleyenlerin uzman olmadığını gördüklerinde olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebileceklerini belirtmektedir. Denetimde uzmanlık, eğitimde kalite ve başarının sağlanması bakımından gerekli görülmektedir.

Eğitimde kalitenin ve başarının sağlanabilmesi için eğitim denetmenlerinin uzman kişiler olarak yetiştirilmesine yönelik yasal ve pedagojik düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Denetim, Uzmanlık, Denetmen, Öğretmen.

## DOES EDUCATIONAL INSPECTION NECESSITATES EXPERTISE?

### Abstract:

Educational Inspection is a scientific area having, principles, methods and, most importantly having a theoretical basis for its field. Inspectors must have the scientific background to have the expertise to supervise the field. The aim of the study in this context is to determine whether the audit activities carried out in educational institutions require expertise.

As a qualitative research method, case study design and purposeful sampling method were used in the research. The data of the study were obtained with 3 semi-structured questionnaires and analysed by the content analysis. The sample of the research constitutes 30 teachers in the province of Kırklareli and the districts of Babaeski in the academic year of 2016-2017.

According to teachers, educational inspection requires expertise. The expertise of the inspectors can contribute to their motivation and interest, positive communication and healthy supervision and producing high quality work outcomes by influencing education positively. Teachers indicate that they can exhibit negative attitudes and behaviors when they see that supervisors are not experts. Expertise in educational inspection is considered necessary in terms of ensuring quality and success in education.

Legal and pedagogical arrangements must be made to train educators as experts in order to achieve qualification and success in education in this respect.

**Key Words:** Educational Inspection, Inspection, Expertise, Teacher.

### Giriş

Bütün milletler için eğitim vazgeçilmez bir öneme sahip olduğundan, onu yönetme ve denetlemeye yönelik bir sistemin oluşturulması gerekliliği duyulmuş ve denetim birimleri de bu ihtiyaçtan hareketle kurulmuştur. Eğitimin denetimini, hangi grupların yapacağı ve yetkilerin ne şekilde sınırlanacağı konusu o toplumca alınacak karara bağlıdır. Eğitimin yönetilmesi ve denetlenmesini kimlerin yapması gerektiği sorusuna, o halkın felsefesine ve tarihine göre değişik cevaplar verilebilir (Cramer ve Browne,1974, 24). Her toplum, eğitim anlayışlarına uygun denetim biçimlerini de belirlemişlerdir.

Tarihi süreç içinde, okulların teftiş sorumluluğu toplumların liderlerine aitti. Toplum liderleri, öğretmenleri işe aldıklarından, onların performansı konusunda da söz hakkına sahiptiler. Dolayısıyla, denetimde önceleri, okul müfettişi olarak atanmış meslektan olmayan kişilere okul ziyareti, araç gereçlerin kontrolü, öğrencilerin bilgilerini ölçme gibi sorumluluklar verilmiştir. Daha sonraları, denetmenin bir uzman olması ve öğretmenlere yardım etmesi gerektiği düşüncesi gelişmeye başlamıştır (Haris, 1963:aktaran: Soylu, 2003, 18–19). Yani eğitim işi, uzman olmayan insanlar tarafından idare edilemeyecek kadar karmaşık hale geldiğinden, öğretimin geliştirilmesi ve öğretmenlerin yetiştirilmesi için, profesyonel eğitimcilerle ihtiyaç duyuldu (Tracy, 1995, 320). Böylece, yalnız öğretmenlerin eğitim öğretimin gelişmesinden sorumlu tutulması anlayışı yerini, denetmenin de içinde yer aldığı çok sayıda değişkenin sorumlu tutulması anlayışı yerleşmiştir.

Önceleri denetim, değerlendirme amaçlı bir etkinlik olarak görülürdü. Günümüzde ise, bu kavram denetime dönüşmüştür. Denetim, yönetimin alt süreçlerinden biri olarak, kurum yöneticisinin yapması gereken işlerden biri olarak görülmektedir. Ancak, yöneticilerin uzmanlıklarının yetersizliği nedeniyle denetimi, alanının uzmanı olan denetmenler yürütmüşlerdir. İlk başta farklı amaçlarla farklı biçimlerde uygulanan denetim, çağdaş gelişmeler ışığında amacı eğitimle ilgili her şeyin düzeltilmesi ve geliştirilmesi olan etkinlikler bütünü olarak algılanmaktadır (Başar, 2006, 158). Buradan hareketle, denetimi tanımlamanın gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Örgüt işgörenlerinin birçok yönden gelişmesine katkı sağlayan ve önem veren denetim tanımlama, değerlendirme, geliştirme işlevlerini içeren teknik ve sosyal bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda denetim, varlığını sürdürme amacıyla olan tüm örgütlerin vazgeçemeyeceği bir eylemdir. Çünkü, denetimle örgütlerin iyi ya da kötü giden durumlarının tespiti yapılır ve buna yönelik düzeltici çalışmalara geçilir. Bu açıdan bakıldığında, denetim sadece sonucu değil, yapılan işlerin her evresinin incelenmesini gerektiren en son ve tamamlayıcı bir süreçtir. Yani denetim, çalışanların meslekî gelişmelerini destekleyen, onları meslekî yönden eğiten ve değerlendiren bir süreç olarak görülür.

Denetim, ihtiyaç duyulan ve istenen yer ve zamanda yapılan, eğitimin bütün alanlarında uygulanabilen bir rehberlik ve mesleksel yardımdır (Taymaz, 1993, 3). Denetim, kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemi olarak tanımlanabilir. Denetim bu yönü ile düzenleyici araçlardan en çok kullanılanıdır. Çünkü, düzeltici eylemler uyumu sağlamanın ilk koşuludur (Bursalıoğlu, 1987, 186). Denetim, örgütte yapılan işlerin, belirlenen amaç, kural ve ilkelere uygun olup olmadığının belirlenmesi sürecidir (Aydm, 1993, 1). Buradan yola çıkarak, denetimi, süreci geliştirme ve kontrol etmek olarak da tanımlamak mümkündür.

Denetim iş başında eğitim hizmeti uygulamaları, olarak, işgörenlerin verimini arttırıcı faaliyetleri sergilemek durumundadır (Cengiz,1992, 22). Bu süreçte, eleştirirken

öneride bulunmak, denetlerken geliştirmek, ihtiyaç duyulduğunda uygulamalı olarak öğretim yapmak gereklidir (Pehlivan, 1998, 250). Bu bağlamda denetim, durum saptamak, değerlendirme yapmak, geliştirmek, eşgüdümü sağlamak, kurumların amaç ve ilkeler doğrultusunda çalışmalarına rehberlik etmek, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirmek gibi işlevleri de yerine getirmektedir. Eğitim kurumlarında, belirlenen eğitim amaçlarının ne düzeyde yerine getirildiğinin, yapılan harcama ve verilen emek ile varılan sonuçların denk olup olmadığının belirlenmesi için de denetim yapılması gerekir (Sağlamer, 1975).

Denetim, mesleksi bir yetişmeden geçmek yoluyla kazanılabilecek üstün bir görüşü gerektirir (Bursalıoğlu, 1987, 187). Denetmenler, yapacakları işleri nasıl yapacakları ve neleri yapacakları konusunda bilinçli olarak yetiştirilmediğinde, bilgiden yoksun rutin etkinliklerde bulunarak görevlerini yaptıklarını sanırlar ve böylece yardım edici özelliğini kaybederler (Gardner, 1980, 2). Deneticilerin denetim görevine başlamadan önce, yapacakları işe ilişkin profesyonelleşmiş olmaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Çünkü denetmenler, hem değerlendirici, hem yetiştirici, hem de yargılayıcıdır. Denetleyicilerin, değerlendirici, yetiştirici ve yargılayıcı olabilmeleri, sözü edilen konularda kuramsal bir alt yapıya, pratik bir donanım, tecrübeye ve sağlam bir beceriye sahip olmalarını da gerektirmektedir. Özetle, denetleme işi herkesin yapabileceği sıradan bir iş olmayıp, uzmanlığı gerektiren bir iş olarak görülmeli ve öyle de kabul edilmelidir.

Eğitimin denetiminin alanında uzman kişilerce yapılması, denetimden beklenen yararları sağlayabilir. Çünkü, uzmanlar denetim konusundaki bilgi ve deneyimleri ile iş görenin performansını geçerli ve güvenilir bir şekilde yapabilmeye becerisine sahiptir (Özdemir, 2014, 119). Uzmanlarca yapılan denetim, denetlenenin açıklarını görmesine, kendini geliştirmesine ve denetime karşı olumlu tutum takınmasına yardımcı olur. Burada, denetimde uzmanlığın öneminin ortaya çıktığı görülmektedir.

Uzman, belirli alanlarda (programlarda) becerili olan kimsedir. Uzmanlar, politika ve amaçların saptanmasında, bunların yorumlanmasında, planlama ve programlama eylemlerinde, prosedürlerin belirlenmesinde, örgütlenme ve koordine etme süreçlerinde, kontrol ve güdüleme konularında öğüt ve hizmette bulunabilirler (Bursalıoğlu, 1987, 261). Bu bağlamda düşünüldüğünde, eğitim denetimi yapacak kişilerin denetim alanında yeterliklerinin bulunması kaçınılmaz bir durum olarak görülmektedir. Çünkü denetim, yapan kişi açısından ciddi bir donanımı gerektirir. Bu açıdan literatüre bakıldığında, denetmenlerde teknik, insancıl ve karar yeterliklerinin bulunması gerekmektedir. Yeterlik, bireylerin görevlerinin gereklerini amaçlara uygun biçimde yerine getirebilmeleri için kendilerinde bulunması gereken bilgi, beceri ve tutumlardır (Başar, 1993, 64). Görevin gereklerini yapabilmek için devreye sokulması gereken teknikler, yöntemler, süreç ve işlemlerle ilgili bilgi ve beceriler, o görevin teknik boyutunu meydana getirir. İnsancıl yeterlik, karşılıklı saygı ve anlayışa uygun davranış göstermeyi ifade eder. Diğer bir ifadeyle insancıl yeterlik, insanı anlama ve

motive etme becerisi olarak da nitelendirilir. Karar yeterlik ise, muhtemel problemlere çözüm yolları bulma, ileride yapılacak etkinlikleri planlama ve yapılan etkinliklerin gerçekleşme düzeyi hakkında hükme varma sürecidir. Diğer yandan denetim, belli ilkeler doğrultusunda çok hassas yürütülmesi gereken bir süreci kapsamaktadır.

Denetim bir takım ilkeler üzerinden hareket etmeyi gerektiren bir etkinliktir. Denetim ilkeleri değişik kaynaklarda farklı şekillerde ele alınmakla birlikte bu çalışmada aşağıdaki biçimi üzerinde durulmuştur. Denetim belli hedefleri olan bir etkinliktir. Denetimde esas olan demokratik liderliktir. Mevcut yapı ve koşullar denetimin hareket noktasını belirler. Denetim, eğitim ortamını bir bütün olarak değerlendirir. Eğitim ortamının öncelikli sorunları, denetim etkinliğinin başlama noktasını oluşturur. Denetim sorumlulukların paylaşımı esasına, işbirliğine ve grup yaklaşımına dayalı olarak yürütülen bir faaliyettir. Denetimde izlenen modelleştirilmiş bir süreç vardır. Öğretmenlere denetim sürecinde kendilerini ifade etme fırsatı verilir. Belli bir sıra izlenerek yapılan denetimde süreklilik esastır. Olumlu insan ilişkileri yaklaşımının izlendiği denetimde iletişim ve etkileşim önemlidir. Denetimde bireysel farklılıklara, sürekli bir araştırma geleneğine ve başarıda görüş birliğinin önemine inanılır (Hicks, 1969: Akt: Aydın, 1993, 14-18). Belirtilen bu ilkelere uymak ve bu doğrultuda hareket etmek, kapsamlı bir bilgi, beceri ve tutumu gerektirmektedir. Bu ilkelere göre denetim, alanında yetiştirilmemiş ya da alanının uzmanı olmayan bir kişinin yapacağı bir etkinlik de değildir. Çünkü, her bir ilkeye uygun davranış sergilemek, ciddi bir donanımı ve tecrübeyi gerektirmektedir.

Denetlemeyi yapacak kişinin çeşitli nedenlerle denetlenen kişiye karşı duygusal davranmaması, yakınlık ya da önceki sürtüşmeler nedeniyle etki altında kalmaması gerekir. Zira, denetim yönetsel olduğu kadar vicdanî bir konudur. Yani, denetici değerlendirme yaparken, her türlü duygusallıktan arınmış, eşitlik ve nesnellik ilkelerine yönelmiş olması gerekir (Sabuncuoğlu, 1991, 170). Bu bağlamda, denetmenlerin yetiştirilmesi sürecinde insan ilişkilerine özel bir yer verilmelidir. Çünkü denetmen, iş görene karşı olumlu davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemlerini bilmelidir.

Denetçilerin yetiştirilme sürecinde iş veya görevin gerektirdiği yeterliklerin kazandırılması önemlidir. Bu kapsamda, denetmenlerin yetiştirilmeleri sürecindeki eğitim uzmanlık eğitimi olarak planlanmalı ve bu eğitim, denetmenlerin görevleri ve temel rollerini kapsamalıdır. Bu açıdan bakıldığında, denetmen eğitiminin üç önemli nedene dayandığı görülmektedir (Kirkpatrick, 1971; Akt: Taymaz, 1973, 50): 1- Müfettişlerden beklenen konulara ilişkin bilgi edinmeleri sağlanmalı. 2- Denetim faaliyetlerin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve özellikler sağlanmalı. 3- Müfettişlerin başarılı olabilmeleri için gereken isteklilik ve alışkanlıkları kazanabilmelerine çalışılmalı. Bu üç unsur, denetçinin uzmanlaşmasına yardım eden unsurlardır. Bunlar sağlanmadan bir kişinin denetçi olması, kadavralar üzerinde hiç deneyim sahibi olmayan doktorun doğrudan operasyona girmesi gibi bir durumdur.

Özdemir'e (2001) göre, yönetimin bir alt sistemi olarak denetim, kurumların gelişmesine hizmet etmekte, kamu yönetimi açısından bir devlet vazifesi iken, yönetici yeterlilikleri bakımından ise uzmanlık alanı olarak görülmektedir. Bu bakımdan, denetmenlerin iyi birer eğitim alması ve alan uzmanı olmaları gerekmektedir.

Çünkü denetmenler, öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerinde karşılaştıkları problemlerin çözümüne yardımcı olan, yani okuldaki her türlü eğitsel etkinliklerin daha etkili gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir eğitimcidir. Bunun için de denetmenler kapsamlı bir yetiştirme programından geçirilmelidir. Çünkü denetçi, artık deneme yanılma ile yetiştirilecek bir alan uzmanı değildir.

Denetmenlerin etkili bir eğitim formasyonundan geçirilmesi gerektiği, genel kabul gören bir görüş olmakla birlikte, genellikle deneme yanılma yoluyla yetiştirildikleri görülmektedir. Bu şekilde yetiştirilen denetmenlerin sistemle uyum sağlamaları, faydalı olmaları ve sistemi sağlıklı olarak değerlendirmeleri zorlaşmaktadır. Bu görüşler, literatürde yer alan pek çok araştırmanın bulguları ile benzerlik taşımaktadır (Çiçek Sağlam ve Demir, 2009; Doğanay, 2006; Dünder, 2005; İnal, 2008; Kavas, 2005; Renkler, 2005).

Bursalıoğlu (1987), öğretmenlerin her vazifeyi yapabilecekleri ve meslekte öğretmenliğin esas olduğuna yönelik görüşlerin benimsenmesinin, görevlendirmelerde de yeterlik yerine yetkilendirmenin esas alınmasına neden olduğunu belirtmektedir. Böylece verilen yetkiler, yeterliği sağlamamakta, görevler ise amaçlara göre yerine getirilmediği için şikayetler ve problemler çoğalarak, sistemin amaçlarına ulaşması engellenmiş olmaktadır. Buradaki sorun, öğretmenlerin denetimde uzmanlaşma olmadan, denetim faaliyetlerinin yapılabileceğini kabul etmeleridir. Bu durumda, denetleyicilerin denetim faaliyetlerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için yeterli düzeyde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almaları gerekmektedir.

Gelişmiş pek çok ülkede, eğitim yöneticileri ile öğretmenlerin çoğunluğunun lisanüstü düzeyde eğitim almış olmaları, denetmenlerin, yöneticiler ve öğretmenlerden daha iyi bir eğitim almalarını gerektirmektedir. Denetmenlerin iyi bir eğitim almaları ve uzmanlıklarını sağlamış olmaları, yönetici ve öğretmenlere karşı hem denetleme sürecinde, hem de bireysel ilişkilerinde etkileme güçlerini arttırabilir. Böylece, denetmenlerin elde ettikleri etkileme güçlerine bağlı olarak, denetledikleri kişiler üzerinde ve ortamda daha etkili ve verimli faaliyette bulunmaları sağlanmış olur. Eğer denetmenler, eğitim formasyonu ile elde ettikleri etkileyici güçlerini yetersiz görürlerse, bu durumda yetkilerini kullanmayı tercih edebilir ve bu durumda denetmen ile denetlenenler karşı karşıya gelebilir, çatışmalar yaşanabilir. Bu yüzden, denetmenlerin mesleğe başlamadan önce, yeterli düzeyde hizmet öncesi eğitim alması, uzmanlığını sağlamış olması, alan bilgisi ve tecrübesi bakımından yeterli düzeye gelmesi gerekmektedir.

Yıldırım (2006, 723), müfettişte aranan nitelikler arasında kişisel ve uzmanlık nitelikleri olması gerektiğini ve özellikle uzmanlık niteliğinin kazanılmasında mesleğe atanmadan önce alınan eğitimin önemli rol oynadığını belirtmektedir. Başar'a (1993, 91) göre, müfettişten istenilen davranışların sergilenebilmesi için dört boyutlu görev alanında (inceleme-araştırma, denetim, rehberlik ve meslekî yardım, soruşturma) üç boyutlu yeterlik düzeyinde (bilgi, beceri, tutum) ve üç boyutlu yeterlik türünde (teknik, insancıl, karar) yetiştirilmiş olmaları gerekmektedir. Taymaz (1993, 45), hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimden geçirilen müfettişte bulunması gereken bazı nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır: Müfettişler, kapsamlı bir eğitim görmeli ve genel kültüre sahip olmalı, teftişin amaç ve politikasını anlamalı, teftişin sistemdeki yerini ve önemini kavramalı, kurumun faaliyet alanını bilmeli, müfettişliğin gerektirdiği eğitimden geçmiş olmalı, meslekî yasa ve düzenlemeleri bilmeli, teftiş için gerekli araç ve yöntemleri uygulamalı ve geliştirmelidir. Ayrıca, müfettişler, insan ilişkileri konusunda yeterli düzeyde olmalı, yeniliklere açık, araştıran, yapıcı, analiz ve sentez becerisi gelişmiş, kararları doğru ve objektif şekilde verebilecek niteliklere sahip olmalıdır. Müfettişler, aydınlatıcı bilgi vermeli, kişilere yol göstermeli, hataları önleyen tedbirleri bulmalı, denetlenenlere moral vermeli, yerinde güdülemeli, personel değerlendirmelerini tarafsız ve hatasız yapabilmelidir. Ayrıca, müfettişler bireysel faaliyetleri ile davranışlarını da tarafsız olarak değerlendirebilmeli, yasal olmayan eylemleri görebilmeli, bulmalı ve tanımlayabilmeli, teftiş ile sistemin gelişebilmesine katkıda bulunarak, denetim raporlarını eksiksiz yazabilmelidir. Görüldüğü gibi, müfettişlerde çok boyutlu bir yapıda oldukça kapsamlı bir takım nitelikler bulunması gerekmektedir.

Niegemann, Gronki-Jost ve Neff'e (1999) göre, müfettişler hizmet öncesi eğitimlerinde, müfettişlik için ihtiyaç duyulan teorik bilgiyi almalıdır. Meslekî eğitim bakımından teorik bilgi, uzmanlığın temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, teorik bilgiye dayalı elde edilen uzmanlık becerisi, meslekte yaşanan sorunların çözümünde de önemli bir fonksiyonu yerine getirmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır. Ancak, Şahin, Çek ve Zeytin'in (2011, 1191) bulgularına göre, müfettişler hizmetiçi eğitim kurslarını yetersiz bulmakta, yetersizlik nedeni olarak ise "eğitimcilerin meslekî yetersizlikleri" ni göstermektedir. Burgaz (1992) ve Seçkin'de (1978), müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmelerine gereken önemin verilmesinin önemli olduğunu, aksi takdirde denetim hizmetlerinde verimliliğin sağlanamayacağını belirtmektedirler. Benzer şekilde, Öz'e göre (1977), müfettişler kendilerinden beklenen görevlerin gereğini yapamadıkları ve statülerinin gereklerini yerine getiremedikleri zaman örgüt için de yararlı olamazlar. Bu yüzden, denetmenlerin mesleğe başlamadan önce ve mesleğe başladıktan sonraki her türlü eğitim ve yetiştirme faaliyetleri birlikte düşünülerek ve birbirlerini tamamlayacak şekilde planlanması faydalı olacaktır. Görüldüğü gibi, denetmenlerin meslek öncesi ve mesleğe başladıktan sonraki her türlü yetiştirme ve eğitim faaliyetlerine gerekli önemin verilmemesi, denetim faaliyetlerinin verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir.

## Eğitimin Denetimi Uzmanlığı Gerektirir Mi?

Karagözoğlu'na (1985, 4) göre, çağdaş eğitim anlayışında kabul gören temel ilke, öğretmenlere yapılacak yardım ve rehberlik faaliyetinin en etkili bir şekilde denetmenlerce sağlanacağıdır. Bu temel ilkenin kabul görmesi, öğretmenlere yapılacak yardım ve rehberlik faaliyetlerinin belirli bir uzmanlığı gerektirmesine ve denetmenlerin de alanlarının uzmanı kişiler olarak kabul edilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, öğretmenlere sağlanacak profesyonel desteğin, öğretme ve öğrenme sürecinde işbirliği imkânlarını arttıracak gelişimsel denetim anlayışına uygun olarak sunulması gerekir (Treslane, 2008). Bilgen'e (1990) göre, bu noktada denetmen, iyi yetişmiş ve seçkin bir alan uzmanı olarak, karar vererek değil, uygulamaya yönelik doğru örnekler vererek yürütmeyi yönlendirmektedir.

Denetim, ilkeleri, yöntemleri ve en önemlisi de kuramsal bir temeli olan bilimsel bir alandır. Denetimin bilimsel yönü yeniliklere ve alan araştırmalarına dayanmaktadır. Bu yönüyle denetim, yeni yöntem ve araçları bulunan, araştırmalara dayalı verilere dayanan, kuramlara dayalı, yeniliklere açık, belli yasa ve ilkeler ışığında planlanan, kesin olmayan ve olasılıklara dayalı, disiplinler arası niteliklere uygulanabilen denetim olarak tanımlanmaktadır. Yani, denetim bilimsel temeli olan bir etkinliktir. Bu nedenle, denetlenen ve denetmen arasındaki denetim ilişkisinin bilimsel bir boyutu olmalıdır. Denetmenler de önceden planlanan bu bilimsel verilere göre denetim yaptığı için, denetim esnasında belirli standartlardan başka bir şey aramamaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen bir denetim, bilimsel temelde ve nesnel kurallara göre gerçekleştirilmiş olacaktır. Dolayısıyla, süreçte görev alacak olan denetmenlerin de bu bilimsel alt yapıya sahip olması gerekir. Diğer bir ifadeyle, denetmenlerin alanının uzmanı yani denetim yapabilecek yeterliğe sahip olması gerekir. Uzmanlığın kaçınılmaz olduğu günümüzde artık denetimin uzmanlarınca yapılmasının tartışılmasının bile gereksiz olduğu görülebilir. Özetle, denetimin amaca uygun biçimde yapılması ve denetimden beklenen yararın sağlanabilmesi için denetimin alan uzmanlarınca yapılması kaçınılmaz bir durumdur. Dolayısıyla da denetim uzmanlığı gerektiren bir etkinliktir.

Literatür incelemelerinde bu alana ilişkin hiç çalışmanın olmaması ya da yeterli düzeyde çalışmanın olmaması, eğitim kurumlarında gerçekleştirilen denetim faaliyetlerinin uzmanlık gerektirip gerektirmediğinin belirlenmesinin gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yürütülen çalışmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre, eğitim denetiminin uzmanlığı gerektirip, gerektirmeyeceğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır.

Öğretmenlere göre:

1-Eğitimin denetimi uzmanlığı gerektirir mi?

2-Uzman olmayan denetmenlere karşı gösterilen tepkiler nelerdir?

3-Uzman olan denetmenlere karşı gösterilen tepkiler nelerdir?



## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Çalışma nitel araştırma tekniğinde yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2006) göre, nitel olarak yürütülen araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılmakta, algılar ve olayların doğal ortamda gerçekçi olarak ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasına yönelik bir süreç izlenmektedir. Ayrıca, nitel araştırma desenleri araştırmacıya esnek bir yaklaşım olanağı sağlayarak, belirli bir odak çerçevesindeki çeşitli aşamaların birbiriyle tutarlı olmasına katkıda bulunmaktadır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kırklareli İl merkezi ve Babaeski ilçesinde bulunan 15 resmî okulda görevli 30 öğretmen oluşturmaktadır. Zengin bilgi kaynaklarının derinlemesine araştırılmasına olanak verdiği için, okulların ve öğretmenlerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya 6 erkek, 24 kadın öğretmen katılmıştır. Katılımcıların kıdemi incelendiğinde, 5 kişi 1-5 yıl, 7 kişi 6-10 yıl, 3 kişi 11-15 yıl, 7 kişi 16-20 yıl, 4 kişi 21-25 yıl, 3 kişi 26-30 yıl, 2 kişi ise 30 yıldan fazla kıdeme sahiptir. Katılımcıların yarısından fazlası (19 kişi) sınıf öğretmenliği mezunudur. Diğer katılımcıların ise İngilizce (1 kişi), Özel Eğitim (2 kişi), Türkçe (2 kişi), Bilişim Teknolojileri (1 kişi), Matematik (2 kişi), Fen Bilimleri (2 kişi) ve Rehberlik (1 kişi) branşında olduğu görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış 3 açık uçlu soru ile elde edilmiştir. Hazırlanan görüşme formu, alanında uzman 4 öğretim üyesine incelenmiş, uzmanların görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra bu form 5 öğretmene okutulmuş, anlamadıkları ya da kavram kargaşasına yol açan sorular bulunup bulunmadığı tespit edilmiştir. Gerekli düzeltmelerden sonra, form uygulama aşamasına gelmiştir. Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu gibi ve olabildiğince tarafsız bir şekilde gözlemesi anlamı taşımaktadır (Kirk ve Miller, 1986, Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu açıdan bakıldığında formun geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırma verileri, görüşme esnasında not tutularak yazılmıştır. Yazılan veriler, bireysel görüşmeler bittikten sonra ayrıca kontrol edilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler 10 ile 25 dakika arasında değişiklik göstermiştir. Görüşme yöntemi, katılımcılara kendi bakış açılarına göre cevap verme fırsatı vermekte, anketlerde olduğu gibi önceden hazırlanmış sorular olmadığı için katılımcılar serbest bir şekilde konu üzerinde düşüncelerini açıklamışlardır (Bogdan ve Biklen, 1998). Görüşme yoluyla veri toplanması esnasında katılımcıların değişik ve zengin fikirleri sunmalarına olanak sağlanmış, katılımcıların görüşleri ise herhangi bir şekilde sınırlandırmaya tabi

## Eğitimin Denetimi Uzmanlığı Gerekir Mi?

tutulmamıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla bulgular, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak ve katılımcı numaraları belirtilerek (K1, K2 gibi) kodlanarak sunulmuştur

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde önce kayıtlar incelenmiş ve veriler aslına sadık kalınarak yazıya geçirilmiştir. Görüşme verileri kodlanmış ve daha sonra çıkan temalara göre organize edilmiştir (Bogdan & Biklen, 1998). Her katılımcının belirttiği görüşler iki üç defa gözden geçirilmiş ve belirtilenlerin doğruluğu iki araştırmacı tarafından teyit edilmiştir. Çıkarılan kodlar daha sonra kendi içinde tekrar analiz edilmiş ve temalarla ilişkilendirilmiştir (Bogdan & Biklen, 1998; Creswell, 2002). Bu çalışmada katılımcı görüşleri realist mod yardımıyla sunulmuştur (Creswell, 2002; Van Maanen, 1988). Bu şekilde, araştırmacılar katılımcıların doğru veya yanlış söylediği gibi konularda hakemlik rolüne soyunmadan, katılımcılara konu hakkındaki görüşlerini serbestçe paylaşmalarına izin verilmiştir. Katılımcıların görüşlerindeki düşünce bütünlüğünün bozulmaması ve okuyucuların kendi yorumlarını yapabilmesi için katılımcı görüşleri araştırmacılar tarafından özellikle kısaltılmadan sunulmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada nitel veriler çözümlenirken, kodlamaya dayalı içerik analizinden yararlanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in (2006) belirttiği gibi, araştırma kapsamında verilerin içerik analizi yapılırken, birbirine benzeyen veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş ve bunlar okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlenerek yorumlanmıştır.

### Bulgular

Eğitim denetiminin uzmanlık gerektirip gerektirmediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Eğitimin Denetiminin Uzmanlığı Gerektirip Gerektirmeyeceğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Eğitimin Denetiminin Uzmanlığı Gerektirip Gerektirmeyeceğine İlişkin Görüşler	Gerekir	Gerekirmez
	n	n
	29	1

Tablo 1'e göre, katılımcıların tamamına yakını (29 kişi) eğitimde denetim faaliyetinin uzmanlık gerektirdiğini düşünmektedir. Öğretmen görüşlerine göre, eğitimde kalitenin sağlanması, denetimin güvenilir olabilmesi, liyakatin sağlanması, etkili denetim ile denetleyenlerin eleştiri ve tavsiyelerinin gerçekleştirilmesi için denetim

uzmanlık gerektirmektedir. Ayrıca, kalkınmanın sağlanabilmesi, problemlerin çözümü, başarı, beklentilerin karşılanabilmesi, öğretmenlerin gelişimlerinin sağlanması, denetleyenlerin alan hakimiyeti, verimli ve şeffaf denetim ile denetleyenlerin bilgi birikiminden faydalanabilmek için denetim faaliyeti uzmanlık gerektirmektedir. Buna ilişkin bazı öğretmen görüşleri:

*“Eğitim kurumlarının sağlıklı denetlenebilmesi için bu işi yapacak kişilerin bu konuda iyi eğitim almış, alanında tecrübeli ve uzmanlığının olması gerekir. Böyle olursa, okullarda karşılaştığımız pek çok sorunun çözümünde denetmenlerden destek alabiliriz. Denetmenlerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmış oluruz. Denetmenler uzman olursa, okulda gördükleri eksikliklerin giderilmesine yönelik eleştiri ve önerileri öğretmen ve yöneticiler tarafından daha çok dikkate alınır. Çünkü, öğretmenler ve yöneticiler uzman olduğunu düşündükleri denetmenlerin görüşlerine göre hareket edebilir”. (K21).*

*“Denetim faaliyetinin uzmanlık gerektirdiğini düşünüyorum. Çünkü, denetmen eğer uzman değilse nasıl bir denetleme yapacak ki? İyi bir denetleme yapamadığı zaman, okullarımızda yaşadığımız sorunları çözemediğimiz gibi, yeni sorunların da yaşanmasına neden olabilir. Öğretmenlerin denetlenmesinde güvenilir olmak için denetmenler uzman olmalıdır. Böylece, eğitimde kalitenin de sağlanmasına katkı sağlanmış olacaktır. Bunun için denetmenler mutlaka uzmanlar arasından seçilmeli ya da bu uzmanlık eğitim yoluyla verilmelidir” (K7).*

*“Tüm eğitim kademelerinde yürütülecek denetim faaliyeti mutlaka bir uzmanlığa dayalı olmalıdır. Bunun için denetmenlerin uzman olması gerekir. En az kendi alanında yüksek lisans eğitimi görmüş, belli bir süre yöneticilik ve öğretmenlik yapmış kişileri sınavla almak, uzmanlık açısından faydalı olabilir. Okullarımızın başarısı için de denetmenlerin alanlarında uzman olmaları faydalı olur diye düşünüyorum. Denetmenlerin uzman olması okullarda yürütecekleri denetimin daha verimli ve şeffaf olmasına yardımcı olacaktır (K11).*

*“Denetmenlik herkesin yapabileceği bir görev değildir. Meslekî yaşantımda pek çok yetersiz denetmenle karşılaştım ve bana pek faydaları olmadı. Sadece kağıt üzerinde denetim yaptılar ve okula da pek katkıları olmadı. Ama, alanında kendisini yetiştirmiş ve belli bir uzmanlığı olan denetmenlerden ise çok şey öğrendim diyebilirim. Bu yüzden, denetmenler mutlaka uzman olmalı ama bunun için yeterli düzeyde eğitim verilmelidir. Her sınavı geçen kişi ya da torpili olan kişi denetmen yapılmamalıdır. Denetmen uzman olursa, öğretmenlerin de gelişimine önemli katkılar sağlayabilir, rehberlik edebilir, yöneticileri eğitebilir. Yönetici ve öğretmenlerin okula gelen denetmenlerden bazı beklentileri, istekleri olabiliyor. Denetmenler uzman ve tecrübeli olurlarsa bizim bu beklenti ve ihtiyaçlarımıza da cevap verebilirler. (K12).*

*“Denetmenlerin denetim faaliyeti uzmanlık gerektirmektedir. Denetmenler uzman olduğunda kendi alanları ile ilgili daha iyi bir denetim yapacaklardır. Denetim faaliyeti böylece daha planlı ve programlı olacaktır” (K3).*

## Eğitimin Denetimi Uzmanlığı Gerektirir Mi?

*“Okullardaki denetim faaliyetleri kesinlikle uzmanlık gerektiren bir iştir. Denetmen uzman olmazsa iyi bir denetleme yapamaz. Ancak, maalesef eğitimde uzman olmadığını düşündüğüm pek çok denetmen ile karşılaştım. Uzman olmadığını düşündüğüm bu denetmenlere açıkçası pek inanmadım ve denetimlerine de güvenmedim. Uzman olmadığını düşündüğüm bu denetmenlere saygı duymak istemedim.” (K20) biçiminde ifade edilmiştir.*

Görüldüğü gibi, katılımcıların tamamına yakını denetleyenlerin uzman olmasını istemektedirler. Çünkü, eğitimde problemlerin tespit edilerek çözümü, disiplin, daha iyi rehberlik faaliyeti, alana uygun denetim, denetimin önemsenmesi, denetimin planlı olması ve denetlenenlere katkı bakımından denetleyenlerin uzman olması gerekli görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin denetleyenlere saygı duyması ve inanması, öğretmen-öğrenci davranışlarının anlaşılabilirliği, yönetici ve öğretmenlerin gelişimlerinin sağlanabilmesi için denetim elemanının uzman olması büyük önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin uzman olmayan denetmenlere karşı gösterdiği tepkilere ilişkin veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Öğretmen Görüşlerine Göre Uzman Olmayan Denetmenlere Karşı Gösterilen Tepkiler

Uzman Olmayan Denetmenlere Karşı Gösterilen Tepkiler					
Güven kaybı yaşama	Denetimin gereksizliğine inanma	Denetlenende kaygı yaratma	Denetleyeni ciddiye almama	Denetleyenin fikirlerini önemsememe	Denetimin adil ve yeterli olmayacağına inanma
n	n	n	n	n	n
25	11	9	26	18	23

Tablo 2’de, uzman olmayan denetmenlere karşı gösterilen öğretmen tepkileri incelendiğinde, denetleyeni ciddiye almama (26 kişi), denetime karşı güven kaybı yaşama (25 kişi), denetimin adil ve yeterli olmayacağına inanma (23 kişi), denetleyenin fikirlerini önemsememe (18 kişi), denetimin gereksiz olduğuna inanma (11 kişi), denetlenenlerde kaygı yaratma (9 kişi) şeklinde görüşler belirtildiği görülmektedir. Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamı, denetleyenlerin uzman olmadığını gördüklerinde genellikle olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebileceklerini belirtmişlerdir. Buna ilişkin bazı öğretmen görüşleri:

*“Bir öğretmen olarak beni denetlemeye ya da soruşturma yapmak için gelen bir denetmenin uzman olmadığını bilirsem ona asla güvenmem, onun yürüteceği soruşturmanın ya da denetimin doğru olmayacağını düşünürüm. Kafamda soru işaretleri oluşur. Görüş ve önerilerine itibar etmem. Sanırım öğretmenlerin çoğunluğu böyle düşünür. Her alanda olduğu gibi eğitimde de denetmenlerin uzman olması esas olmalı bence..” (K4).*

“Eğer denetmenler uzman değilse okullara da bir katkısı olmaz. Okul müdürleri ve öğretmenler bu durumda denetmene güvenmez ve saygı duymaz. Uzman olmayan bir denetmenin okulda denetim yapmasının bir anlamı yok o zaman.” (K3).

“Beni denetleyen bir denetmenin uzman olmadığını gördüğümde ciddi ciddi kaygılanırım. Acaba yanlış bir denetleme ya da soruşturma yapar mı? Bunun sonucunda bana bir zarar gelir mi diye? Bu tıpkı ehliyeti olmayan bir şoförüün kullandığı araçta yolculuk yapmak gibi bir durumdur ki, sanırım kimse bu durumda olmak istemez.” (K15).

“Eğer eğitim kurumlarında denetlemeye gelen denetmenler uzman değilse, bu durum merkezî sitemin eleştirilmesine, sorgulanmasına ve eğitim yöneticilerine yönelik güven kaybına da neden olur. Ancak, maalesef zaman zaman denetimde uzmanlığın olmadığı durumlara şahit olabiliyoruz. (K28), biçiminde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin uzman olan denetmenlere karşı gösterdiği tepkilere ilişkin veriler Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Öğretmen Görüşlerine Göre Uzman Olan Denetmenlere Karşı Gösterilen Tepkiler

Uzman Olan Denetmenlere Karşı Gösterilen Tepkiler					
Motivasyon ve ilgide artma	Sağlıklı denetim yapılacağına ve iletişim kurulacağına inanma	Denetleyenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanma	Eğitimde kalitenin artacağına inanma	Öğretmen görüş ve beklentilerinin dikkate alınacağına inanma	Denetleyene saygı gösterme ve güven duyma
n	n	n	n	n	n
23	15	17	16	14	24

Tablo 3 incelendiğinde, uzman olmayan denetmenlere karşı gösterilen öğretmen tepkileri olarak, denetleyene saygı ve güven duyma (24 kişi), motivasyon ve ilgide artma (23 kişi), denetleyenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanma (17 kişi), eğitimde kalite artışı yaratma (16 kişi), sağlıklı denetim yapılacağına ve iletişim kurulacağına inanma (15 kişi), öğretmen görüş ve beklentilerinin esas alındığını düşünme (14 kişi) şeklinde görüşler belirtildiği görülmektedir. Öğretmen görüşlerine göre, denetleyenlerin uzman olmasının eğitime olumlu katkılar sağlayacağı görülmektedir. Buna ilişkin bazı öğretmen görüşleri:

“Uzman kişiler tarafından okullarda denetleme yapılırsa öğretmen ve öğrencilerin başarılarına önemli katkılar sağlanmış olur. Okulda karşılaşılan pek çok sorunun çözümü kolaylaşır. Gereksiz soruşturmalar açılmamış olur”(K14).

## Eğitimin Denetimi Uzmanlığı Gerektirir Mi?

*“Görevli olduğum okula uzman olduğumu bildiğim bir denetmenin gelmesi motivasyonumu artırır. Kendimi yetersiz hissettiğim alanlarda kendisine danışma fırsatım olur. Uzman olan denetmen okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler, hatta veliler ile daha sağlıklı iletişim kurabilir. Uzmanlığı olan kişiler okullarda daha iyi bir denetim faaliyeti yürütebilir.” (K10).*

*“Okulumuza gelecek denetmen uzman olursa onun bilgi, tecrübe ve rehberliğinden daha çok yararlanırız. Okullarımızdaki kaliteli eğitim sadece öğretmenler tarafından sağlanamaz. Uzman bir denetmenin denetim yapması da okullardaki eğitimin kalitesine önemli katkılar sağlayabilir. Velilerimiz de uzman denetmenlerin deneyimlerinden faydalanabilir” (K3).*

*“Denetim amacıyla şimdiye kadar onlarca denetmen okullara geldi, toplantılar yaptılar, görüşlerimizi sordular ve çekip gittiler. Yani, mevcut yapının gelişmesine pek bir katkıları olmadı diyebilirim. Bu durumda, her denetmen okula geldiğinde bir şeyin değişmeyeceğini düşünüyoruz. Şimdiye kadar gelenlerin uzmanlığı konusunda şüpheler ortaya çıkıyor. Eğer gelen denetmenler uzman kişiler olsaydı ve alanlarında etkili olmuş olsalardı, toplantılarda iletmış olduğumuz görüş ve düşüncelerimiz dikkate alınır ve bizlere geribildirimler sağlanabilirdi. Bu durumda denetleme yapan kişiyi karşı güven ve saygı da azalmış oluyor. Uzmanlık olmadan etkili bir denetim faaliyeti olmayacağını tecrübe etmiş bulunuyorum. (K26), biçiminde ifade edilmiştir.*

### Sonuç ve Tartışma

Eğitim denetimi uzmanlığı gerektirir mi? Sorusuna öğretmenlerin tamamına yakını evet biçiminde yanıt vermişlerdir. Öğretmenlere göre, eğitimde kalitenin sağlanması, denetimin güvenilir olabilmesi, liyakatin sağlanması, etkili denetim ile denetleyenlerin eleştirisi, öğretmenlerin gelişmelerinin sağlanması, verimli ve şeffaf denetim ile denetleyenlerin bilgi birikiminden faydalanabilmek ve tavsiyelerinin gerçekleştirilmesi için denetim uzmanlık gerektirmektedir. Çağımızın karmaşıklığı içinde yapacağımız iş ya da işler konusunda uzmanlık kaçınılmazdır. Öğretmenler de haklı olarak kendilerini denetleyeceklerin alanının uzmanı olmasını istemektedirler. Özdemir’e (2014) göre, denetimden beklenen yararın sağlanabilmesi için eğitimin denetiminin alanında uzman kişilerce yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca, uzmanların denetim konusunda sahip olduğu bilgi ve deneyimleri işgörenin performansına da olumlu katkılar sağlayabilir. Yine, Özdemir’e (2001) göre, kurumların daha iyi bir düzeye gelerek gelişmesi için hizmet eden denetim, denetmen yeterlilikleri açısından bir uzmanlık alanı olarak görülmektedir. Gündüz ve Balyer’e (2012, 91) göre, eğitimde denetim faaliyetlerinin amacını gerçekleştirebilmesi için denetim, bilimsel ilke ve yöntemlere göre yapılmalı, eğitim müfettişleri hizmet öncesi ve hizmet içinde alanlarının uzmanı olarak yetiştirilmelidir. Akbaba ve Memişoğlu’nun (2010) bulgularına göre, eğitim müfettişleri denetimde uzmanlaşma/branşlaşmaya gidilmesini istemektedir. Şahin, Çek ve Zeytin’de (2011, 1193-1194), müfettişlerde uzmanlaşmanın sağlanması gerektiğini ve bu amaçla, eğitim müfettişlerinin görevlendirmelerinin 1) bakanlık merkez ve taşra örgütleri, 2) ortaöğretim, 3) ilköğretim, 4) özel eğitim kurumlarını denetlemek şeklinde, 4 ayrı uzmanlık alanında yapılmasının önemini vurgulamaktadır.

Eğitim denetiminde uzmanlığın esas alınabilmesi için müfettişlerin hizmete başlamadan önce ve sonra yeterli kuramsal bilgi, beceri ve tutumla donanık olarak yetiştirilmeleri esas olmalıdır. Niegemann, Gronki-Jost ve Neff'e (1999) göre, teorik bilgi meslekî eğitim için uzmanlığın önemli bir dayanağını oluşturduğu için meslekte karşılaşılan problemlerin çözümündeki üstlendiği önemli fonksiyon nedeniyle, müfettişler mesleğe başlamadan önce, ihtiyaç duydukları teorik bilgiyi edinmelidir. Meslekî olarak müfettişlere sağlanacak uzman desteğinin yeterliliği ve niteliği, müfettişlerin seçilme ve yetiştirilme süreçleri ile doğrudan bağlantılıdır. Çünkü, niteliği ve liyakatı ön plana alan objektif bir müfettiş yetiştirme süreci sonunda göreve başlayan ve alanındaki gelişmelere paralel olarak kendisini geliştirmesine olanak verilen müfettişler, bir uzman olarak rollerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilirler (Akıncı, Öter ve Akın, 2013, 121).

Öğretmenler, uzman olmayan denetmenlere karşı, denetleyeni ciddiye almama, denetime karşı güven kaybı yaşama, denetimin adil ve yeterli olmayacağına inanma, denetleyenin fikirlerini önemsememe, denetimin gereksiz olduğuna inanma, denetlenenlerde kaygı yaratma gibi tepkide bulunacaklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin, uzman olmayan denetmenlere karşı tutumları genel olarak olumsuz olmuştur. Uzman olmayan denetmen, denetim sürecinde, iyi niyetli de olsa, donanım eksikliğinden kaynaklı, gösterdiği davranış ve tutumu ile öğretmenler üzerinde olumlu etkiler bırakamayabilir. Bu durum öğretmeni yorar ve denetime karşı olumsuz tutum takınmasına neden olabilir. Gündüz ve Balyer'e (2012) göre, gerekli niteliklere ve yeterliğe sahip olmayan müfettişler denetlenenlere karşı etkileme güçlerini kaybedebilirler. Görüldüğü gibi, denetimi gerçekleştirecek kişinin denetlediği öğretmenden daha iyi bir eğitim düzeyine ve yeterliğe sahip olması gerekir. Öz'e göre (1977), müfettişlerin örgüt için yararlı olabilmeleri için kendilerinden beklenen görevlerin ve statülerinin gereklerini yerine getirebilmeleri gerekir. Burgaz (1992) ve Seçkin'e (1978) göre, müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmelerine gereken önem verilmeli, aksi takdirde denetim hizmetlerinde verimlilik sağlanamaz. Can'ın (2004) bulgularına göre de, denetimdeki uzmanlaşma sorunu denetmenlerin etkililiğini azaltan bir faktördür. Bu bulgular, müfettişlerin uzman kişiler olmasının ve iyi bir yetiştirme sürecinden geçmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Denetmenler aldıkları eğitim itibarıyla denetim konusunda yetişmiş ve uzmanlaşmış kişiler olmalıdır. Denetmenlerin uzmanlaşmalarının önünde, denetim alanlarının çeşitliliği önemli bir engel durumundadır. Bu durum, denetmenlerin her alanda uzmanlaşmamasını, denetimde verimin düşmesini ve doğal olarak da denetimin etkililiğinin azalması sonucunu beraberinde getirmektedir (Özan ve Özdemir, 2010). Şahin, Çek ve Zeytin'e (2011, 235) göre, eğitim müfettişlerinin uzmanlık alanlarının dışında denetim yapmaları, değişik kurumlarda çalışmalarında memnuniyetsizlik yaşamalarına neden olmaktadır. Bu konuda müfettişlerin yetiştirilme süreçleri önemlidir. Müfettişlerin alana ilişkin donanımlı yetiştirilmesi, mesleğin değerini

arttırdığı gibi, uzmanlaşma ve liyakatı da sağlar. Bu bağlamda, müfettişlerin seçimi de önemlidir. Şahin, Çek ve Zeytin'e (2011, 1191) göre, müfettişlerin yüksek lisans düzeyinde ciddi bir eğitimden geçmesi gerekmektedir.

Kaya'ya göre, (1979, 281), müfettişlerin seçilmesinde öğrenim, tecrübe ve bireysel özelliklerin objektif kriterlere göre yapılmaması, müfettişin saygınlığı ve statüsünü azaltma ve görevdeki etkililiğini olumsuz etkileyebilecek bir güven sorununa yol açabilir. Nesnel yöntemlerle yapılacak müfettiş seçiminde, görev uyuşumu iyi sağlanarak, görevler planlanan düzeyde yerine getirilebilir. Böyle olursa, hem seçme süreci, hem de müfettişlerin uygulamalarına yönelik tepkiler de azalmış olacaktır. Müfettiş seçim sürecinin belirli kriterler göre yürütülmesinin siyasal kayırma ve tercihlerin yerini meslekî yeterliliğe bırakacağı vurgulanmaktadır.

Uzman olan denetmenlere karşı öğretmenlerin tepkileri, denetleyene saygı ve güven duyma, motivasyon ve ilgide artma, denetleyenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanma, eğitimde kalite artışı yaratma, sağlıklı denetim yapılacağına ve iletişim kurulacağına inanma, öğretmen görüş ve beklentilerinin esas alındığını düşünme biçiminde olmuştur. Uzman denetmenler, takındıkları tutum ve davranışları ile denetlenenler üzerinde olumlu etkiler bırakabilir. Bu ise, denetlenenlerin denetime karşı olumlu tavır takınmasına ve denetimden etkili şekilde yararlanmalarına yol açar. Haris'in (1963: aktaran: Soylu, 2003), denetmenin bir uzman olması ve öğretmenlere yardım etmesi gerektiği düşüncesinin yaygınlaşmakta olduğunu belirtmesi de araştırma bulgularını desteklemektedir. Tracy'de (1995), eğitim işinin uzman olmayan insanlar tarafından idare edilemeyecek kadar karmaşık hale geldiğini, öğretimin geliştirilmesi ve öğretmenlerin yetiştirilmesi için, profesyonel eğitimcilere ihtiyaç duyulduğunu belirterek, denetimin uzman kişilerce yürütülmesinin önemini vurgulamaktadır. Şahin, Çek ve Zeytin'e (2011, 1193) göre, müfettişler uzmanlık güçlerinin farkında olmalı, güç ve yetkilerini uzmanlık güçlerinin üzerine temellendirmelidir. Taymaz ise (1993), denetim faaliyetinin arzulan ve ihtiyaç duyulan yer ve zamanda sağlanan, eğitimin her seviyesinde uygulanabilen bir meslekî rehberlik ve yardım faaliyeti olduğunu belirterek, denetim faaliyetinin eğitim öğretimin geliştirilmesindeki önemini doğrulamaktadır. Cengiz (1992), denetim hizmetinde çalışanların verimini arttırıcı etkinliklerin ortaya konulması gerektiğini, Pehlivan da (1998), denetleme sürecinde denetleneni geliştirme, eleştirme esnasında öneride bulunma, gerektiğinde uygulamalı olarak öğretim yapılması gerektiğini belirtmekte ve denetimin önemli fonksiyonlarına vurgu yaparak araştırma bulgularını desteklemektedir. Şahin, Çek ve Zeytin'in (2011, 1191) bulgularına göre ise, ilköğretim müfettişleri denetim sisteminin uzmanlar yardımıyla yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmektedir.

Sonuç olarak, eğitimde kalitenin sağlanması, denetimin güvenilir olması, liyakatin sağlanması, etkili denetim ile denetleyenlerin eleştiri yapması, öğretmenlerin gelişimlerinin sağlanması, verimli ve şeffaf denetim ile denetleyenlerin bilgi birikiminden faydalanılması, tavsiyelerinin gerçekleştirilmesi, denetleyene saygı ve



güven duyulması, denetlenende motivasyon ve ilginin artması, denetleyenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanılması, eğitimde kalite artışı yaratılması, sağlıklı denetim yapılacağına ve iletişim kurulacağına inanılması, öğretmen görüş ve beklentilerinin de dikkate alındığını düşünmesi için denetleyenlerin alanının uzmanı olması gerekmektedir.

Eğitimde kalitenin ve başarının sağlanabilmesi bakımından eğitimin denetiminin uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmesine yönelik yasal ve pedagojik düzenlemeler faydalı olabilir. Eğitim müfettişlerinin seçilmesinde ve yetiştirilmesinde uzmanlığı esas alan uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır.

### Kaynakça

- Akbaba-Altun S. ve Memişoğlu S. P. (2010). İlköğretim Müfettişlerinin Denetimin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online Dergisi*, 9 (2), 643-657.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (3.baskı), Ankara: Pegem Yayın.
- Başar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi*, Ankara: Pegem Yayın.
- Başar, H. (2006). Türkiye’de Eğitim Denetimi, Hesapçıoğlu, M. ve Durmuş, A.,(Ed.), **Türkiye’de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi**, (157-165), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bilgen, N.(1990). *Örgüt İklimi. Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amma İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S.K. (1998). **Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory and Methods**. (3rd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Burgaz, B. (1992). **Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar**, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Can, N.(2004). İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi ve Sorunları. *Millî Eğitim Dergisi*, 31 (161), 112-122.
- Cengiz, C.(1992). **Millî Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Gerçekleştirilmesi**. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.
- Cramer, J. F. ve Browne, G. S. (1974). *Çağdaş Eğitim*, F. Oğuzkan. (Çev.), İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.
- Creswell, J.W. (2002). **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Çiçek-Sağlam, A. ve Demir A. (2009). İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Yerine Getirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi*, 38 (183), 130-139.

- Doğanay, E. (2006). **Taşra Birimlerindeki İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Yürütülen Teftiş Hizmetlerinin Karşılaştırılması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Dündar, A. A. (2005). **İlköğretim Okullarında Yapılan Teftişin Okul Başarısı ve Gelişimi Üzerine Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ekinci, A., Öter, Ö.M ve Akın, M. A.(2013). **Cumhuriyet Sonrası Eğitim Sisteminde Müfettiş Seçme Ve Yetiştirme Sistemi**. Millî Eğitim Dergisi, 199, 106-125
- Gardner, J.E. (1980). **Training The New Supervisors**. New York: Amacom.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). **Türkiye’de ve Bazı Avrupa Ülkelerinde Müfettişlerin Yetiştirilme Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar**. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (1), 84-95.
- İnal, A. (2008). **İlköğretim Okullarında Yapılan Denetimlerde Müfettişlerin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagözoğlu, G. (1985). **Eğitimde Teftişin Yeniden Düzenlenmesi**, Çağdaş Eğitim Dergisi, 104, 4-8.
- Kavas, E. (2005). **İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaya, Y. K. (1979). **İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika, Eğitim, Kalkınma**. Ankara: Nüve Matbaası.
- Niegemann, H.M., Gronki-Jost, E. M., Neff, O. (1999). **Instructionsdesign Zur Förderung Des Selbständigen Erwerbs Theoretischen Wissens in Der Kaufmännischen Berufsausbildung**. Unterrichtswissenschaft, 27 (1), 12-28.
- Öz, F. (1977). **Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özan, M.B ve Özdemir, T.Y (2010). **Denetimin Öğretmen Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskı**. II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, 23-25 Haziran 2010, Kütahya.
- Özdemir, M. (2014). **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kuram Uygulama Teknik. Ankara: Anı Yayıncılık
- Pehlivan, İ. (1998). **Denetimde Personel Geliştirme**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi (Ed), İlköğretim Müfettişleri Semineri (27 Temmuz–21 Ağustos 1998) Ders Notları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, s.242–261.
- Renkler, A. (2005). **İlköğretim Denetmenlerinin İlköğretim Okullarında Öğrenme Öğretme Süreçleri ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkililik Düzeyleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Sabuncuoğlu, Z. (1991). **Personel Yönetimi**. Bursa: Teknografik Matbaacılık A.Ş.
- Sağlamer, E. (1975). **Eğitimde Teftiş ve Teknikler**. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Seçkin, N. (1978). **Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Soylu, E. (2003). **İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmen Denetimlerinde Denetim İlkelerini Uygulama Düzeyine İlişkin Müfettiş ve Öğretmen Görüşleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, S., Çek, F. ve Zeytin, N.(2011). **Eğitim Müfettişlerinin Denetim Sistemi ve Hizmetiçi Eğitim Kurslarının Yeterliliğine İlişkin Görüşleri**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. 11(3), Yaz, 1185-1201.
- Şahin, S., Çek, F. ve Zeytin, N.(2011). **Eğitim Müfettişlerinin Meslekî Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 17(2), 221-246.
- Taymaz, H. (1993). **Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Tracy, S. (1995). **How Historical Concepts of Supervision Relate to Supervisory Practices Today, The Clearing House**. May. 1995; 68, 5; ProQuest Education Journals pg, 320.
- Treslan, D. L. (2008). **Educational Supervision in a Transformed School Organisation**. Faculty of Education, Memorial Universty of Newfoundland, Şt.Jhon's.
- Van Maanen, J. (1988). **Tales of The Field: On Writing Ethnography**. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2006). **İlköğretim Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 16, 715-728.