

# EĞİTİM MÜFETTİŞLERİNİN ROLLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

## DERLEME MAKALESİ

Ünal DENİZ<sup>1</sup>

1 Dr., Denetçi, Türkiye Maarif Vakfı, Denetim ve Rehberlik Başkanlığı, unaldeniz23@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7447-6050.

Geliş Tarihi: 23.09.2021 Kabul Tarihi: 16.03.2022 DOI: 10.37669/milliegitim.999899

**Öz:** Eğitim literatüründe uzun yıllardır yürütülen çalışmalarda müfettişlerin rollerine ilişkin kavramsal bir uzlaşmaya varılamamış olması dikkat çekicidir. Ayrıca ilgili literatürden müfettişlere yönelik olarak tanımlanan rollerin uygulamaya geçirilmesinin halen sorunlu bir alan olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle yapılan bu çalışmanın amacı, eğitim sisteminde kritik bir görev üstlenen müfettişlerin rollerini kapsamlı bir şekilde ele almaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle müfettişlerin görev, yetki ve sorumlulukları ve buna bağlı olarak gelişen okul denetimi, ders denetimi, inceleme, araştırma ve soruşturma konuları ele alınmıştır. Ardından bu görevlerden hareketle müfettişlere ilişkin roller tanımlanmıştır. Tanımlanan roller, müfettişlerin çok yönlü bir işlevi olduğunu ve bu rolleri yerine getirebilmek için çeşitli teknik, yönetsel becerilere ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğini göstermiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların ve Türk eğitim sistemi için yapılan önerilerin hem müfettişlere hem de politika yapıcılara standart bir müfettiş rolünün oluşturulması noktasında katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** eğitim denetimi, eğitim müfettişi, müfettişin işlevi, müfettişin rolü

## A CONCEPTUAL EVALUATION OF THE ROLE OF EDUCATION INSPECTORS

### Abstract:

It is noteworthy that in the studies carried out in the education literature for many years, a conceptual consensus on the roles of inspectors has not been reached. In addition, it is understood from the relevant literature that the implementation of the roles defined for inspectors is still a problematic area. From this point of view, this study aims to comprehensively discuss the roles of inspectors who have a critical role in the education system. In line with this purpose, primarily the duties, authorities, and responsibilities of inspectors and related inspection, classroom inspection, examination, research, and investigation issues that develop accordingly are discussed. Then, based on these duties, the roles of the inspectors were defined. The defined roles have shown that inspectors have a versatile functions and they need to have various technical, managerial, and communication skills to fulfill these roles. It is thought that the results obtained within the scope of the research and the recommendations for the Turkish education system can contribute to both inspectors and policymakers in terms of providing a standard inspector role.

**Keywords:** educational supervision, education inspector, the function of the inspector, the role of the inspector

### Giriş

Modern toplumsal hayatın önemli bir parçası olan okullar, toplumsal değişimin ve gelişimin sağlanması önemli bir kaldıraç görevi üstlenmektedir. Bununla birlikte, eğitimin niteliğinin yükseltilmesi, toplumsal ihtiyaçlara cevap verilebilmesi, öğrenci başarısının artırılması gibi sorunlar okul temelinde değişim ve gelişim çabalarını artırmaktadır (Deniz ve Erdener, 2020; Güzel, Arslan ve Aktekin, 2020; Penninckx, Vanhoof, De Maeyer ve Van Petegem, 2016). Bu noktada ortaya çıkan denetim kavramı, eğitim sistemleri ve onun en temel unsuru olan okullarda amaçların gerçekleştirilmesi, öğrenci başarısının artırılması, eğitim süreçlerinin etkililiğinin ve sürekli gelişiminin sağlanması açısından önemli bir işleve sahiptir (Blase ve Blase, 1999; Deniz ve Erdener, 2020; Dufour, 2004; Glanz, 2005; Kowalski ve Brunner, 2005; Pawlas ve Oliva, 2007; Sergiovanni, 2014; Sergiovanni ve Starrat, 2014; Sullivan ve Glanz, 2013; Şahin, 2017a; Zepeda, 2011). Belirtilen bu işlevler, pek çok eğitim sisteminde okul ve ders denetimleri aracılığıyla mufettişler tarafından gerçekleştirilmektedir (Ehren, Altrichter, McN-

marası ve O'Hara, 2013; Macnab, 2004). Bu nedenle müfettişler hem okullar hem de öğretmenlerle doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim içerisinde bulunmaları nedeniyle eğitim sistemlerinde kritik bir görev üstlenmektedir (Ehren ve Visscher, 2006).

Literatür incelendiğinde, müfettişlerin çağdaş rollerine ilişkin kapsamlı bir inceleme yapılmadığı görülmektedir. Öte yandan, literatürde yer alan araştırmalardan müfettişlerin rollerinin tam olarak belirlenemediği anlaşılmaktadır (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2010; De Grauwe ve Naidoo, 2004; Döş ve Kayran, 2013; Gündüz, 2010; Kayıkçı ve Şarlak, 2013; Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2018; Korkmaz ve Özdoğan, 2005; Memduhoğlu, 2012; Memişoğlu ve Sağır, 2008; Şahin, 2017b). Bu durumun nedenleri arasında müfettişlerin rollerinin yeterince bilinmemesi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, müfettişlerden beklenen rollerin kapsamlı bir şekilde tanımlanması, müfettişlerin kendilerinden beklenen rollerin farkında olmalarına ve bu rollere uygun hareket etmelerine katkı sağlayabilir. Ayrıca bu rollerin tanımlanmasına ilişkin çalışmalar eğitim sistemlerinde arzu edilen standart bir müfettiş tarzı oluşturulabilmesi için politika yapıcılara yol gösterici olabilir (Maya ve Yılmaz, 2017; Sullivan ve Glanz, 2000; Ünal ve Üzüm, 2014). Bu noktada, 21. yüzyılda müfettişlerden beklenen rollerin ortaya konulmasının ilgili literatürün teorik ve pratik altyapısını zenginleştirebileceği düşünülmektedir. Nitekim Oplatka (2016) çalışmasında, eğitim yönetimi alanını geliştirmek ve entelektüel tartışmaların alandaki yansımalarını görmek için ek teorik çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır. Buradan hareketle yapılan bu araştırmanın amacı, eğitim sisteminde kritik bir görev üstlenen müfettişlerin rollerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktır. Takip eden başlıklarda öncelikle müfettişlerin görev, yetki ve sorumluluklarına, ardından müfettişlerin bu doğrultuda yürüttüğü okul denetimi, ders denetimi, inceleme, araştırma, soruşturma faaliyetlerine yer verilmiştir.

### **Müfettişin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

Her örgüt gibi eğitim kurumlarının da amaçlarına ulaşabilmesi büyük ölçüde kaynaklarının etkin kullanımına bağlıdır. Bu noktada, eğitim kurumlarındaki çalışmaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve gelişimi destekleyici inisiyatif alınması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2005; Deniz ve Akbaşlı, 2018). Eğitim kurumunda bu kritik görevi eğitim müfettişleri üstlenmektedir. Müfettişin temel görevi eğitim kalitesini ya da okul gelişimini destekleyecek çalışmalar yapmaktır (Altınok, Tezel ve Güngör, 2020; Sağlam ve Aydoğmuş, 2016; Şahin, 2017b). Bu çalışmalar beraberinde müfettişlere; okul yöneticilerine ve öğretmenlere rehberlik etmek, personel arasında uygulama birliğine ve standartlaşmaya katkı sunmak, yapılan iş ve işlemlerin süreç ve sonuçlarının mevzuata, amaç ve hedeflere uygunluğunu kontrol etmek, geçerli ve güvenilir veriler sağlamak, elde edilen verileri objektif olarak değerlendirmek, toplanan verileri raporlaştırmak, sorunları belirlemek, ilgili birim, kişi ve yetkililere değişim ve gelişim için önerilerde bulunmak gibi çeşitli sorumluluklar yüklemektedir. Aslında sıralanan bu unsurlar, okullarda sunulan hizmetlerin kalitesine ilişkin bir dış değerlendirme yaparak hesap verebilirliğe katkı sunan müfettişlerin temel sorumluluğuna işaret etmek-

tedir (Datnow, Park ve Wohlstetter, 2007; Marsh, Pane ve Hamilton, 2006; Matthews ve Sammons, 2004; Snipes, Doolittle ve Herlihy, 2002). Nitekim müfettişler, görev kapsamında gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde meşruiyetini buradan almaktadır.

Müfettişler denetim faaliyetlerini gerçekleştirmek için çeşitli yetkilere başvurabilmektedir. Bu yetkilerden ilki, müfettişin yetkisini bulunduğu pozisyondan dolayı elde ettiği bürokratik (bureaucratic) yetkidir. İkincisi, müfettişin ortak hedef, amaç ve değerlerden aldığı geleneksel/törel (moral) yetkidir. Üçüncüsü, müfettişin yetkisini öğretim uzmanlığından ve deneyimlerden elde ettiği uzmanlık (professional) yetkisidir. Dördüncüsü, müfettişin nesnel biçimde elde ettiği veriler toplanması (gözlem, görüşme, anket vb.) ışığında, tespit ve objektif değerlendirme sürecini kapsayan teknik-rasyonel (technical-rational) yetkidir. Beşincisi, müfettişin kişisel özellikleri ve sosyal ilişkilerinden aldığı kişisel (personal) yetkidir (French ve Raven, 1959; Sergiovanni ve Starrat, 2014; Weber, 1947). Bu yetki türlerinden bürokratik ve geleneksel yetki müfettişin görev yaptığı kurumdaki pozisyon ve içerisinde bulunduğu kültürden kaynaklandığı için formel yetki olarak genelleştirilebilir. Uzmanlık, teknik-rasyonel ve kişisel yetki ise müfettişin görev yaptığı kurumdaki pozisyonundan bağımsız olarak kişisel özellikleri sayesinde oluşturduğu için informal yetki olarak ifade edilebilir. Bu yetki tipleri müfettişlerin ve eğitim sistemlerinin anlayışına göre, demokratik ya da bürokratik bir anlayışa bürünebilmektedir (Sullivan ve Glanz, 2013). Bu noktada Türkiye’de yetkileri merkez teşkilatında sorumluluğu ise taşrada olan eğitim yapısının denetim sisteminde de benzer bürokratik bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Buna dayalı olarak, bürokrasi içerisinde yer alan müfettişlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken informal yetkilerinden daha çok formel yetkilerinin ön planda olması oldukça muhtemeldir (Deniz ve Demirkasimoğlu, 2022; Deniz ve Erdener, 2020).

### **Okul Denetimi**

Eğitim sistemlerinde denetim mekanizmasının nasıl yapılandırıldığı ve nasıl uygulandığı okul geliştirme çalışmalarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir (De Grauwe, 2007; Güzel, Arslan ve Aktekin, 2020; Yurdakul ve Tok, 2017). Okul denetimi; okulların ilgili mevzuat ve kalite standartlarından hareketle okulların mevcut durumunun ortaya konulması, eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin sorunların tespit edilmesi, ihtiyaçların belirlenmesi, gerekli konularda rehberlik edilmesi ile sistematik olarak izleme ve değerlendirmelerinin yapılmasıdır. Bu nedenle, okul denetimi uygulamaları eğitim kalitesinin izlenmesi ve geliştirilmesi noktasında kritik bir rol üstlenmektedir (De Grauwe ve Naidoo, 2004; Ehren ve Visscher, 2008; Eurydice, 2015; Klerks, 2012; Matthews ve Smith, 1995; Vanhoof ve Petegem, 2007).

Okul denetimi uygulamalarında iç değerlendirme (internal evaluation) ve dış değerlendirme (external evaluation) olmak üzere iki tür değerlendirme süreci bulunmaktadır. Bu noktada, okullarda öz-değerlendirme (self-evaluation) ve kalite güvence sistemi (quality assurance system) uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu uygulama kap-

samında iş birliği içerisinde yürütülen okul değerlendirme süreçlerinde öncelikle okul personeli, öğrenciler, veliler ve varsa diğer okul paydaşları yer almaktadır (Eurydice, 2015). Bu süreçte okulların sorumluluğu ise eğitimin kalitesinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda eğitim paydaşlarına hesap vermektir (Scheerens, Van Amelsvoort ve Donoghue, 1999).

1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan ekili okul hareketinin ardından okul denetiminin artan rolü farklı eğitim sistemlerinde farklı anlamları ön plana çıkarmıştır (Haltinger, 2005; Harris ve Spillane, 2008; Hess, 2003; Penninckx, Vanhoof, De Maeyer ve Van Petegem, 2016; Spillane, 2006). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Avustralya eğitim sistemleri hesap verebilirliği kurma ve güçlendirme yolunu seçmiştir (Richards, 2001). Örneğin; İngiltere ve Almanya'da okul denetimlerinin amacı, okulların ve eğitim personelinin bağımsız bir dış değerlendirme altında okulun etkililiğine ve hesap verebilirliğine ilişkin bir gösterge sağlamak ve bu göstergelerden hareketle okul gelişimini sağlamaktır (Demirkasımoğlu, 2011; The Office for Standards in Education, Children's Services and Skills [OFSTED], 2013). Bu nedenle, okul denetim raporları kamuoyuna açık bir şekilde yayımlanmaktadır (Dedering, 2015). Avusturya'da öz değerlendirme ve Hollanda'da risk temelli kontrol modelleri, okulları kalite standartlarına göre değerlendirmeye ve bu bağlamda gerekli teşvik ve yönlendirmelerle okul gelişimine katkıda bulunmaya odaklanmaktadır (Kurum ve Çınkır, 2017; The Dutch Inspectorate of Education, 2012). İsveç'te belirli bir program ya da girişimle bağlantılı olarak okul işleri tematik denetim anlayışıyla gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de ise her ne kadar son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerde rehberlik, performans ölçütleri, kalite standartları, hesap verebilirlik, izleme ve değerlendirme gibi kavramlar ön plana çıksa da (MEB, 2011; MEB, 2017) yasal düzenlemelerde öngörülen gereklilikleri karşılayan ve sürekliliği sağlayacak etkin bir denetim sisteminin henüz uygulanmadığı söylenebilir (Özten ve Hoşgörür, 2019). Bu yönüyle Türkiye'de mevcut okul denetimi daha çok eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerinin mevzuata uygunluğunu sağlamak, eğitimin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilme durumunun tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2019). Bu yönüyle Türkiye'deki okul denetimi, okul gelişiminden ziyade ağırlıklı olarak mevzuata uygunluğun ön planda tutulması nedeniyle denetim uygulamalarının amacı bakımından batılı ülkelerden ayrılmaktadır. Öte yandan, MEB tarafından 2022 yılında duyurulan kalite güvence sistemi kapsamında denetim işlevlerine denetim, inceleme ve soruşturmanın yanı sıra rehberlik, izleme ve değerlendirme gibi temel unsurlar eklenmiştir. Bu yeni sistemde, hedef ve göstergelere bağlı olarak okulların öz değerlendirmelerine de yer verilmiştir. Böylece eğitimi niteliğinin sürekli iyileştirilmesine olanak sağlayan denetim ve kalite güvence sisteminin kurulması yolunda önemli bir adım atılmıştır.

Okul denetimi uygulamalarında başrole sahip olan müfettişlerin genellikle okulların işleyişine doğrudan veya dolaylı olarak müdahale etme yetkileri olmamasına

rağmen, okul gelişimine öncülük etmeleri beklenmektedir (Ehren ve Visscher, 2006; Sullivan ve Glanz, 2013). Müfettişler, okulların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde ve tespit edilen eksikliklerin giderilmesinde önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca müfettişler tarafından gerçekleştirilen okul denetimleri, mevcut duruma ilişkin bilgi sunarak hem Bakanlık birimlerinin hem de okul yönetiminin hesap verilebilirliğine katkı sunmaktadır (Kurum ve Çınkır, 2017; Wilcox, 2000).

Okul denetimi uygulamaları, kamuya hesap verme sorumluluğu ile okul gelişimi, kalite güvencesi, kontrol ve danışmanlık arasında bir takım gerilim içermektedir (Holand, 2005; Macnab, 2004; Richards, 2001). Okul denetimlerinde verilen dönütlerin motivasyon sağlama ve harekete geçirme noktasında yetersiz kaldığı belirtilmektedir (Elmore ve Fuhman 2001; Nichols, Glass ve Berliner, 2006). Bazı çalışmalarda, denetim faaliyetlerinin okul gelişimine belirgin bir katkısının olmadığı hatta zaman zaman olumsuz etkileri olduğunu belirtilmektedir. Bu çalışmalar, denetim faaliyetlerinin eğitim-öğretim süreçlerinin niteliğinin artırılması noktasında son derece sınırlı bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır (Earley, 1998; Gray ve Wilcox, 1995; Kogan ve Maden, 1999). Bunların yanı sıra okul denetimlerinin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iş yükünü artırdığını, onları risk almaktan alıkoyduğunu ve strese soktuğunu vurgulayan araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Chapman, 2001; Gray ve Gardner, 1999). Örneğin; bu etkiler dikkate alınarak Finlandiya’da müfettişler tarafından okullara yönelik olarak yapılan denetim uygulamaları 1990’lı yılların başında kaldırılmıştır (Eurydice, 2007). Mevcut durumda, 2014 yılında Eğitim ve Kültür Bakanlığı’na bağlı olarak kurulan “Finlandiya Eğitim Değerlendirme Merkezi” (Finnish Education Evaluation Centre [FINEEC]) ülke çapında okullarda sunulan eğitim kalitesi hakkında bilgi sunmaktadır (Eurydice, 2015). Dolayısıyla Finlandiya’daki okulların hala bir dış değerlendirmeye tabi olduğu ifade edilebilir.

### **Ders Denetimi**

Öğrenci başarısı üzerinde etkili olan faktörler incelendiğinde, bunların önemli bir kısmının doğrudan öğretmenler ile ilgili olduğu (örn. öğrenci-öğretmen iletişimi, öğretmenlerin okula devamlılığı vb.) görülmektedir (Goldhaber, 2006; Reynolds, Muijs ve Treharne, 2003). Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren ABD, Avustralya ve Batı Avrupa’daki ders denetimlerinde sınıf içi etkinliklerin gözlemlenmesi, öğretmenin sınıf yönetimi ve ders planlama becerisi gibi doğrudan öğretime faaliyetlerine odaklanması bu durumu desteklemektedir (Richards, 2001). Dolayısıyla eğitimde arzu edilen başarıya ulaşabilmek için öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri oldukça önemlidir. Nitekim, günümüzde öğretmenlerin sınıf içerisinde etkili olmalarına yönelik beklenti geçmişe kıyasla artmıştır (İlğan, 2012). Bu beklentiler, geçmişte değerlendirme işlevi ön planda olan ders denetimlerine ilişkin bakış açısını da önemli ölçüde değiştirmiştir (Marzano, Frontier ve Livingston, 2011). Bu bağlamda, günümüzde gerçekleştirilen ders denetimlerinin temel amacı, sınıf içi etkinliklerin gözlemlenmesi yoluyla öğretimin geliştirilmesine katkı sağlamaktır (Baffour-Awuah, 2011; Bush ve

Bell, 2003; De Grauwe, 2007; Donaldson, 2012; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2017; Harris, 1985; Henson, 2010; Knoll, 1987; Marshall, 2005; Mohanty, 2005; Sullivan ve Glanz, 2013). Öte yandan Türkiye’de uzun yıllar Bakanlık personelin sayıca fazlalığına karşın müfettişlerin sayıca az oluşu öğretmenler üzerinde uzun süreli izleme, gözlem ve değerlendirme yapamamaları ders denetimlerinin gerçekleşmesini engellemiştir (Deniz ve Erdener, 2020; MEB, 2016). Bu nedenle, 17 Nisan 2015 tarih ve 29329 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin” 54. maddesi ile bu yetki okul müdürlerine de verilmiştir. Bununla birlikte, okul müdürlerine devredilen ders denetimi öğretimin gelişiminden daha çok kontrol odaklı bir bürokratik sistem özelliğini yansıtmaktadır. Bu yönüyle Türkiye’deki mevcut ders denetimi anlayışı özellikle batılı ülkelerdeki anlayıştan biraz farklılaşmaktadır (Deniz ve Erdener, 2020).

Ders denetimleri öğretmene önceden haber verilerek ya da haber verilmeksizin yapılabilmektedir. Ancak ders denetimine önceden haberli olarak gidilmesi olası olumsuz durumları önceden engelleyerek öğretmenin en iyi performansını ortaya koymasına yardımcı olmaktadır (Marzano vd., 2011). Ders denetimi sürecinin her aşamasında müfettişlerin etkin şekilde mesleki yardım ve rehberlik yapması beklenmektedir. Bununla birlikte, elde edilen denetim bulgularının öncelikle olumlu yönlerinden bahsedilmesi, ardından iyileştirilmesi gereken önemli bulgulara (sınıf yönetimi, iletişim kurma becerisi, dersi planlama, teknoloji kullanımı, derse öğrenci katılımını sağlama vb.) sorgulayıcı bir anlayış benimsenmeden yer verilmesi önemlidir (Başar, 2000; Köroğlu ve Oğuz, 2011). Bu yaklaşım, müfettiş ile öğretmen arasında olası çatışmaların önlenmesi ve denetimin öğretmen tarafından bir sorun olarak algılanmasının önüne geçilmesini kolaylaştırabilir (Green, 2005; Holland, 2005; Macnab, 2004). Sonraki süreçte yapılan tespitlerden hareketle müfettişler tarafından öğretmenlere yönelik sunulan yapıcı önerilerin uygulanması, denetimin temel işlevinin yerine getirilmesi açısından son derece kritiktir.

Ders denetimleri öğretmen performansına ve öğretimin niteliğine ilişkin bir bilgi sunmaktadır (Harris, 1985). Müfettişlerden gelen geri bildirimler sayesinde öğretmenler kendilerini geliştirme fırsatı bulmakta ve bu sayede öğretimin kalitesi geliştirilmesine katkı sunulmaktadır (Kyriakides ve Campbell, 2004; MacBeath, 2005; Pajak, 1993). Dolayısıyla müfettişlerin daha çok yönlendirici bir rehberlik hizmeti sundukları ifade edilebilir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2017). Her ne kadar öğretmen değerlendirme için oluşturulan performans standartlarının çok az bilgi sağladığı ve tek tipleşmeye neden olduğu yönünde eleştiriler bulunsada da (Holland, 2005; Macnab, 2004) müfettişler öğretmenlerin performansına ilişkin bir değerlendirmede bulunabilmektedir. Bu değerlendirmenin amacı, ders denetimlerinden elde edilen bilgilerle öğretmenlerin öğretim uygulamalarının başarı düzeylerini objektif olarak gözden geçirmek ve bu doğrultuda rehberlik yapmaktır (Aslanargun ve Göksoy, 2013; Deniz ve Erdener, 2020; Mohanty, 2005). Bu noktada, müfettişler tarafından elde edilen veriler ve yapılan göz-

lemler objektif ve tutarlı olmalıdır (Aydın, 2013; Nabhani, Bahous ve Sabra, 2015). Ayrıca ders denetimlerine ilişkin tespit ve önerilerde mufettişlerin ve öğretmenlerin ortak paydada buluşması önemlidir. Çünkü denetim ve değerlendirme süreçlerine personel katılımı arttıkça denetimin etkililiğinin artacağı öngörülmektedir (Hall, Leidecker ve DiMacro, 1996; Waldamn, Atwater ve Antonioni, 1998).

### **İnceleme**

İnceleme, ihbar ve şikâyet yollarla iletilen ve konunun aydınlatılmasına veya durumun tespit edilmesine yönelik yetkili makamların onay ve emirleri doğrultusunda yapılan çalışmalardır (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2019). Mufettişler incelemeler esnasında konunun açıklığa kavuşturulması ve durum tespitinin doğru ve objektif bir biçimde ortaya çıkarılabilmesi için inceleme konusuna dahil olabilecek tüm belge, bilgi ve kişilere başvurmak durumundadır. Yapılan inceleme sonucunda mufettiş tarafından cezai işleme yer olmadığına kanaat getirilirse açıklığa kavuşturulan konu ya da tespit edilen duruma ilişkin inceleme raporu hazırlanır ve yetkili makamlara sunulur. Fakat mufettiş bu aşamada disiplin hükümlerine aykırı bir durum ya da davranış tespit ederse durumu yetkili makamlara bildirmekle yükümlüdür. İletilen durumun yetkili mercilerce uygun görülmesi halinde bu aşamadan sonra inceleme süreci soruşturma sürecine dönüşür.

### **Soruşturma**

Soruşturma, eğitim kurumlarında herhangi bir görevde bulunan personelin ilgili mevzuatta görevin yerine getirilmesi esnasında uyulması gereken kurallara uymaması, emredilen görevlerin yapmamasına ve yasaklanan işlerin yapmasına yönelik yetkili makamların onayına müteakip başlanan bir disiplin sürecidir (MEB, 2018; Ünal ve Üzüm, 2014). Bu süreç eğitim örgütlerinde genellikle yetkili makamın talimatıyla görevlendirilen mufettişler tarafından gerçekleştirilmektedir. Eğitim kurumlarında soruşturma konusu olabilecek ve suç teşkil edebilecek hususlar, mufettişler tarafından yapılan teftiş ve incelemeler sırasında veya ihbar ve şikayetler yoluyla ortaya çıkabilmektedir. Bu aşamadan sonra yetkili mercilerce soruşturma emriyle görevlendirilen mufettişler, mevzuatla belirlenen yetkileri dahilinde ve hukuk ilkelerine uygun olarak mufettişlik görevlerini ifa ederler. Mufettişin bu noktada rolü, soruşturmaya konu olan duruma taraf olan tüm kişi ve eylemleri dahil ederek konuyu bütüncül ve tarafsız bir şekilde ortaya çıkarmaktır (Gündüz, 2010; Özmen ve şahin, 2010). Soruşturma tamamlandıktan sonra mufettişler, soruşturma raporunu yetkili mercilere ileterek disipline sevk eder. Eğitim kurumlarında yürütölen soruşturmaların temel amacı, kamu yararını gözetmek, eğitim ortamlarının iç huzurunu ve güvenliğini sağlamaktır (Erkiliç ve Dilbaz, 2015; Taymaz, 2015).



## Araştırma

Araştırma, eğitim ve öğretim süreçlerinin niteliğinin artırılmasına yönelik yürütülen bilimsel çalışmalardır (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2019). Müfettişler gözlemlerine, tespit ettikleri hususlara, bakanlık ve okullardan gelen taleplere yönelik olarak bireysel ve ekip çalışması şeklinde araştırma faaliyetleri yürütebilmektedir. Müfettiş tarafından yürütülen araştırma faaliyeti sonrasında elde edilen sonuçlar raporlanarak kamuoyu veya kurum içindeki yetkili kurul veya kişilerle paylaşılır. Bu sürecin sonunda, raporda yer alan bilgi ve önerilerin uygunluğu ve uygulanabilirliği ölçüsünde eylem planlarının yapılması beklenmektedir (Aksoy, 2015; Çetin, 2020). Böylece müfettişler tarafından yürütülen araştırma süreci rehberlik ve geliştirme işlevini uygulama fırsatı bulur. Tüm bu araştırma sürecinin nitelikli bir şekilde yürütülebilmesi için müfettişlerin bilimsel araştırma ve rapor yazma yöntemleri konusunda gerekli bilgi ve donanımına sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası bağlamda eğitim literatürüne (son dönemde eğitim alanındaki küresel eğilimler, farklı ülke eğitim sistemleri ve uygulamaları vb.) hâkim olması beklenmektedir.

## Müfettişin Yeterlikleri

Müfettişlerin görev, yetki ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmeleri için bazı temel yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Yeterlik kavramı, bir durum veya işin sorumluluğunu üstlenebilmek ve yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bir dizi özellik ve beceri olarak ifade edilebilir. Eğitim sistemlerinde müfettiş sadece bazı temel yetkinliklere sahip olması beklenen kişi değil, aynı zamanda denetlenen kişilerin yetkinlik standartlarına ulaşmasına destek olan bir konumdadır (Gündüz ve Göker, 2014; Hoy ve Forsyth, 1986). Bu nedenle, müfettişlerin temel yeterliklere sahip olmaları ve bu yeterliklerini zaman içerisinde geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir (Çetin, 2020). Bu bağlamda, müfettişlerin sahip olması gereken yeterlikler teknik, insancıl ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Başar, 2000).

Teknik yeterlikler, müfettişlerin görevleri kapsamına giren tüm konulara ilişkin bilgi ve becerileri kapsamaktadır. Bu görevler; denetim, inceleme, soruşturma, araştırma gibi uzmanlık alanlarındaki yöntem, teknik ve süreçleri kapsamaktadır (Başar, 2000; Taymaz, 2015). Dolayısıyla teknik yeterlilikler, müfettişin görevlerini yerine getirmesi ve bu görevlerin amacına hizmet etmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, müfettişlerin bu teknik bilgi ve becerilere sahip olmaları ve bunları beklentilere göre geliştirmeleri gerekmektedir. Aksi durum, denetimin amaçlarının tam olarak yerine getirilememesine neden olacaktır.

İnsancıl yeterlikler, müfettişlerin insan ilişkileri konusunda sahip oldukları yeterlikleri ifade etmektedir. Birey ve grupları anlama, motive etme, saygı, hoşgörü, empati, bireysel farklılıkları gözetme, iletişim ve iş birliği kurma, gibi beceriler insancıl yeterlikler kapsamındadır (Aküzüm, 2012; Gökçe ve Başkan, 2012; Pawlas ve Oliva, 2007; Şahin, 2017a; Taymaz, 2015). Bu bağlamda yapılan denetimlerin etkililiğini sağ-

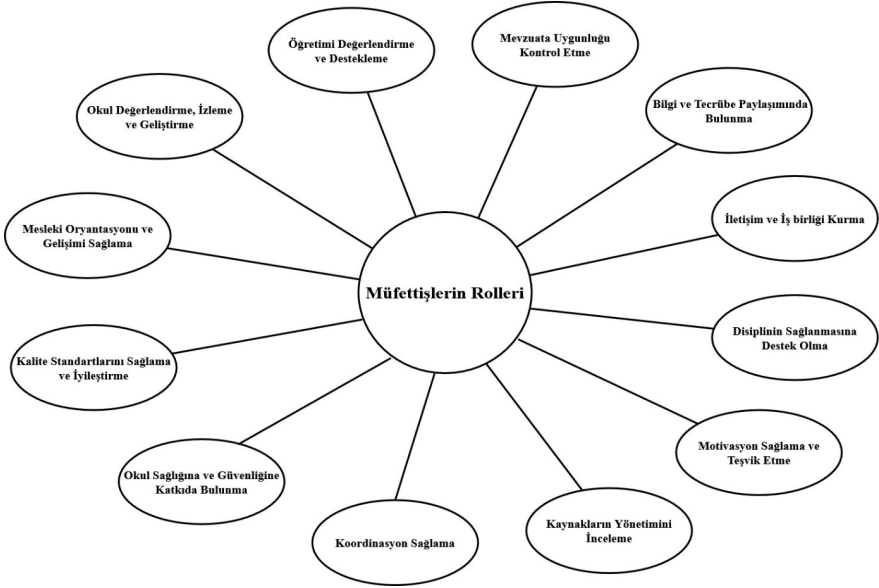
lamak için mufettişlerin bu yeterliklere sahip olması ve gevleri sırasında bu yeterliklere uygun şekilde davranması gerekmektedir. İnsancıl yeterlikler özellikle mufettiş ve denetlenen kişiler arasında olası anlaşmazlık ve çatışmaların önlenmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, öznesi doğrudan insan olan denetim faaliyetlerinde mufettiş ve denetlenen arasında ilişkinin iyi kurgulanması gerekmektedir (etin, 2020).

Yönetsel yeterlikler, mufettişlerin denetim faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken yönetsel becerilerdir. Bu süreç; gerçekleştirilecek denetim için kararın alınması, planlanması, gerçekleştirilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır (Başar, 2000; Taymaz, 2015). Yapılan denetimlerin nihai amacına ulaşabilmesi için mufettişlerin tüm bu süreçlere ilişkin yeterliği olması gerekmektedir. Yönetsel yeterlikler mufettişlerin gevleri sırasında sıklıkla karar verme pozisyonunda olmaları bakımından önemlidir. Bu noktada mufettişlerin aldıkları kararların doğruluğunu ve uygunluğunu sağlamak için elde ettikleri bilgi ve olgular doğrultusunda hareket etmeleri beklenmektedir.

### **Mufettişin Roller**

Mufettişler sorumluluklarını yerine getirirken gerçekleştirmesi beklenen bazı roller bulunmaktadır. Örgütsel anlamda rol kavramı, belirli bir statüde bulunan çalışandan beklenen davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde mufettiş rolleri, okulların kalitesine ilişkin ampirik verileri ortaya çıkaran temel bir hesap verebilirlik aracı olarak görülmektedir. Öte yandan yapılan denetimler, okulları belirlenen standartlara ulaşmaya yönlendirmekte ve sürekli gelişimi teşvik etmektedir. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için mufettişler tarafından sergilenmesi gereken bazı roller bulunmaktadır. İlgili literatüre dayalı olarak (rn. Başar, 2000; Hoy ve Forsyth, 1986; James, Nolan ve Hoover, 2010; Kowalski ve Brunner, 2005; Macnab, 2004; Pawlas ve Oliva, 2007; şahin, 2017b; nal ve üzüm, 2014), araştırma kapsamında bu roller (bkz. şekil 1) řu şekilde tanımlanmıştır:

Şekil 1. Müfettişlerin rolleri



*Mevzuata Uygunluğu Kontrol Etme:* Müfettişler; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer personelin yaptıkları iş ve işlemlerin ilgili mevzuata uygunluğunu kontrol eder. Bu noktada özellikle okul yönetiminin idari, mali ve eğitim süreçlerine ilişkin önemli sorumlulukları (önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma, gerekli kayıtların usulüne uygun şekilde tutulması, bilgilerin doğru, eksiksiz ve zamanında iletilmesi vb.) bulunmaktadır. Müfettişler bu sorumlulukların yerine getirilmesinde çeşitli hata ve eksiklik tespit edebilir. Tespit edilen hata ve eksikliklerin idari işlem gerektirmesi halinde durum ilgili mercilere bildirilir. Gerekliğinde yetkili mercilerin onayının ardından disiplin süreci başlatılır.

*Bilgi ve Tecrübe Paylaşımında Bulunma:* Müfettişler, denetim faaliyetleri sırasında tespit ettikleri hususlar ve mevcut uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunur. Ayrıca farklı denetimlerde karşılaşılan iyi uygulamaları paylaşarak iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına ve kurumlar arası tecrübe aktarımına katkı sağlar.

*İletişim ve İş Birliği Kurma:* Müfettişler, denetim faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmek, iyileştirme önlemleri almak ve kararlaştırılan önlemleri uygun şekilde yerine getirmek için okul yöneticileri ve öğretmenlerle iş birliği içinde çalışır. Bu nedenle, müfettişler ile okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişim ve iş birliğinin kalitesi, denetim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşmasında son derece etkilidir. Ek olarak bu du-

rum, mufettiş ile eğitim personeli arasında guven duygusunun gelişmesinde onemli bir rol oynar.

*Disiplinin Sağlanmasına Destek Olma:* Mufettişler, okul yoneticiminin kontrolu altında tum kurumda disiplinin duzgun bir sekilde sağlandığını gormelidir. Mufettişler, gerektiğinde disiplini sağlamak için okul yonetimine ve oğretmenlere rehberlik eder.

*Motivasyon Sağlama ve Teşvik Etme:* Mufettişlerin, denetim faaliyetlerinin temel fonksiyonlarından birinin okul yoneticilerini ve oğretmenleri motive etmek olduğunu bilincinde olması gerekmektedir. Bu noktada, mufettişlerin denetim faaliyetlerinde ve bu faaliyet sonucunda oluşturulan raporlarda personeli motive edici bir anlayış içerisinde olmaları beklenmektedir. Bolelikle mufettiş ile eğitim personelinin aynı amaç doğrultusunda çalıştığı hissi somut bir sekilde gosterilmiş olur. Öte yandan mufettişler, denetimlerde dikkat çeken performans ya da örnek uygulamalara sahip okul yoneticilerine ve oğretmenlere yönelik ödüllendirme teklifi dahil gerekli teşviklerde bulunabilir.

*Kaynakların Yonetimini İnceleme:* Mufettişler, denetim faaliyetlerinde okul yoneti-mi tarafından kaynakların etkin, verimli ve yerinde kullanılmasına ilişkin tespit ve gözlemlerde bulunur. Ayrıca bir bütün olarak okulun ihtiyaçlarının okul yonetimi tarafından zamanında, planlı ve usulüne sekilde belirlenip belirlenmediğini inceler. Gerektiğinde okul yonetimi tarafından karşılanamayan ya da karşılanmasında zorluk yaşanılan ihtiyaçların giderilmesi konusunda ilgili mercilere bilgilendirmelerde bulunur.

*Koordinasyon Sağlama:* Mufettişin onemli rollerinden biri Bakanlık teşkilati ile okul arasındaki koordinasyonu sağlamaktır. Bu noktada mufettişler gerektiğinde okul yonetimini, oğretmenleri ve diğer personeli yeni uygulamalar ve durumlar hakkında detaylı olarak bilgilendirir. Bolece mufettişler, Bakanlık teşkilatının aldığı kararların okullarda uygulanması için ek bir destek sağlar. Bunun dışında, alınan kararların uygulanmasında yaşanan sorunları Bakanlık teşkilatına aktarır ve kararın gözden geçirilmesine ya da okullara gerekli desteğin sağlanmasına aracılık eder.

*Okul Sağlığına ve Güvenliğine Katkıda Bulunma:* Okul sağlığı ve güvenliği, içerdığı riskler nedeniyle denetim faaliyetlerinde özel bir öneme sahiptir. Bu noktada mufettişler, eğitim-oğretim ortamlarını (okulun fiziksel koşulları, okul çevresi, iş sağlığı ve güvenliği vb.) okul sağlığı ve güvenliği açısından bir bütün olarak değerlendirmekle sorumludur. Mufettişler, tespit ettikleri risklerle ilgili olarak okul yonetimi tarafından alınması gereken önlemler hakkında gerekli yönlendirmelerde bulunur.

*Kalite Standartlarını Sağlama ve İyileştirme:* Mufettişler, okulların önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine, kalite standartlarına ve performans kriterlerine ulaşması noktasında bir dış değerlendirme hizmeti sunar. Bu dış değerlendirme, okulun performansını ve kalitesini artırarak mevcut durumu iyileştirmeyi amaçlar.

*Mesleki Oryantasyonu ve Gelişimi Sağlama:* Müfettişler, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki oryantasyonlarının ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasında doğrudan veya dolaylı olarak önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle öğretmenlere ve okul yöneticilerine göreve başladıkları ilk yıllarda verilen oryantasyon programlarının usulüne uygun şekilde yürütülmesine ilişkin bir değerlendirmede bulunur. Bunlara ek olarak, müfettişler okul ve ders denetimleri sırasında tespit ettikleri mesleki sorunlarla ilgili olarak hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere gerekli idari ve akademik rehberlik hizmeti sunar.

*Okul Değerlendirme, İzleme ve Geliştirme:* Müfettişler, denetim faaliyetlerinde okuldaki tüm süreçlere (idari, mali ve eğitim) ilişkin bir değerlendirmede bulunur. Bu değerlendirme aynı zamanda bir izleme ve geliştirme sürecini de içermektedir. Dolayısıyla müfettişlerin okul değerlendirme, izleme ve geliştirme rolü, okulları öğrenciler, öğretmenler ve okul yönetimi için daha iyi bir yer haline getirmeyi amaçlamaktadır.

*Öğretimi Değerlendirme ve Destekleme:* Müfettişler, gerçekleştirdikleri ders denetimleri aracılığıyla okullarda belirlenen ve paylaşılan amaçların ne derece gerçekleştiğini değerlendirir. Bu değerlendirmede müfettişler, öğretim kalitesinin artırılmasına yönelik yapıcı önerilerde bulunarak hem öğretmene hem de okul yönetimine destek olmaktadır. Müfettişlerin değerlendirme sürecini objektif olarak gerçekleştirmeleri, öğretimi değerlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Sıralanan bu roller incelendiğinde bunların müfettişin görev, yetki, sorumlulukları ve yeterlikleri ile eğitim sisteminin ve paydaşlarının beklentileri doğrultusunda şekillendiği anlaşılmaktadır. Müfettişlerin bu rolleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için araştırma, planlama, değerlendirme, öğretim uzmanlığı, insan ilişkileri, problem çözme, karar verme gibi çeşitli yetkinlikleri olması gerekmektedir (Başar, 2000; James vd., 2010; Pawlas ve Oliva, 2007; Wiles ve Bondi, 1996). Bununla birlikte, müfettişlerin değişen ve gelişen koşullara göre kendilerini sürekli yenilemeleri bu roller ve zamanla ortaya çıkacak yeni rollerin yerine getirilmesi açısından önem arz etmektedir.

### **Sonuç ve Türk Eğitim Sistemi için Bazı Öneriler**

Eğitim örgütlerinin değişen ve gelişen koşulları fark etme ve bunlara hızlı biçimde uyum sağlayabilme becerisi giderek önem kazanmıştır. Nitekim, eğitim örgütlerinin başarısı büyük ölçüde dış etkilere açık yapılarını iç ve dış dinamikler arasındaki iş birliği ve etkileşime bağlı olarak uyarılmasına bağlanmaktadır (Aydın, 2005; Deniz ve Akbaşlı, 2018). Bu noktada, eğitim sistemlerinde merkez ve saha arasında kritik bir görev üstlenen müfettişlerin rolü giderek önem kazanmıştır (Ehren ve Visscher, 2006). Öte yandan, denetim faaliyetlerinin rehberlik, soruşturma ve kontrol gibi farklı görev alanlarından oluşması nedeniyle bünyesinde bazı zorluklar içerdiği bilinmektedir (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2010; Demirkasımoğlu, 2011; Döş ve Kayran, 2013; Özmen ve Şahin, 2010). Bu zorlukları en aza indirmenin yolu, müfettişlerin görevlerini ve bu görevlere ilişkin rollerini anlamaktır.

Yapılan bu araştırmada mufettişlerin okul denetimi, ders denetimi, inceleme, araştırma ve soruştırma gevlerinden hareketle okul ve sınıf yönetimi bağlamındaki rolleri ele alınmıştır. Bu kapsamda mufettişlerin; mevzuata uygunluğu kontrol etme, bilgi ve tecrube paylaşımında bulunma, iletişim ve iş birliği kurma, disiplinin sağlanmasına destek olma, motivasyon sağlama ve teşvik etme, kaynakların yönetimini inceleme, koordinasyon sağlama, okul sağlığına ve güvenliğine katkıda bulunma, kalite standartlarını sağlama ve iyileştirme, mesleki oryantasyonu ve gelişimi sağlama, okul değerlendirme, izleme ve geliştirme, ğretimi değerlendirme ve destekleme gibi oldukça farklı rolleri olduğuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu roller, mufettişlerin eğitim sisteminde çok yönlü bir işlevi olduğunu ancak bu rolleri yerine getirebilmek için çeşitli teknik, yönetmel becerilere ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu durum, eğitim ortamlarında değişen koşullara ve oluşan yeni ihtiyaçlara karşı mufettişlerin mesleki gelişimlerinin ve bunun sürekli liğinin sağlanması bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları, mufettişlerin seçiminde ve yetiştirilmesinde eğitim sistemlerinde arzu edilen standart bir mufettiş rolünün oluşturulması noktasında politika yapıcılara rehberlik edebilir. Ayrıca bu rollerin tanımlanması, mufettişlerin kendi rollerine ilişkin bilgi ve farkındalıklarını artırmalarını ve bu rollere uygun hareket etmelerini kolaylaştırabilir. Bu durum, mufettişlerin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin beklentilerini anlamalarına yardımcı olabileceği gibi mufettiş, okul yönetimi ve öğretmenler arasında olası çatışmaların nlenmesine de değerli katkılar sağlayabilir. Tüm bunlar, mufettişleri okul yöneticileri ve öğretmenler ile ortak bir paydada buluşturarak mufettişlerin okulların, öğretmenlerin ve dolaylı olarak öğrencilerin gelişimine daha fazla katkıda bulunmalarını kolaylaştıracaktır. Böylece mufettişler, eğitim denetiminin temel amacı olan eğitimin kalitesini artırma ve hesap verebilirliği sağlama işlevlerini daha etkin bir Şekilde yerine getirme imkn elde edecektir.

İlgili literatür, farklı ülkelerdeki mufettiş rollerinin temelde birbirine benzerlik göstermekle birlikte denetim sistemi anlayışına göre uygulama boyutunda birbirinden farklılaştığını göstermektedir. Bu noktada Türkiye’deki mufettişler yürüttükleri inceleme ve soruştırma görevleri sebebiyle diğer pek çok ülkedeki mufettişlerden ayrışmaktadır (Demirkasımoğlu, 2011). Buna dayalı olarak, Türkiye’de mufettişlerin inceleme, soruştırma kapsamındaki görevlerine ilişkin iş yükünün fazla olmasının da etkisiyle mevcut denetim uygulamaları önemli ölçüde mevzuata uygunluğu kontrol etme ve disiplinin sağlanmasına destek olma rolleriyle sınırlı kalmaktadır (Demirkasımoğlu, 2011; Deniz ve Erdener, 2020; zten ve Hoşgörür, 2019). Oysa günümüz eğitim anlayışında bir dış gözlemci olarak mufettişlerin eğitimdeki niteliğin artırılması noktasında daha etkin olmaları beklenmektedir (Ehren ve Visscher, 2006; Elmore ve Fuhrman 2001; Gündüz, 2010; Nichols vd., 2006; Sullivan ve Glanz, 2013). Bu bağlamda, mevcut araştırma sonuçlarına dayalı olarak Türk eğitim sisteminde mufettişlerin rolüne ilişkin sunulan bazı öneriler aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

- Teftiş Kurulu Başkanlığı mevzuatı ve rehber dokümanları belirtilen bu rolleri kapsayacak şekilde yeniden düzenlenebilir ve müfettiş rolleri kapsamlı bir şekilde tanımlanabilir.
- Müfettişlerin farklı yetkinlikleri olabileceği dikkate alınarak okul ve ders denetimi ile inceleme, soruşturma ve araştırma görevleri arasında ayrı bir uzmanlaşmaya gidilebilir.
- Türkiye’de müfettiş sayısının sınırlı olduğu göz önüne alındığında, Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde çeşitli pozisyonlarda görev yapan personelin (uzman, okul yöneticisi, öğretmen vb.) yetkinlik bazında sisteme dahil edilmesi sağlanabilir.
- Müfettişlerin okulların mevcut durumunu ve gelişimini daha iyi bir şekilde izleyebilmeleri için özellikle okul denetimi bağlamında müfettişlerin sorumlu oldukları okullar belirlenebilir. Müfettişler sorumluk oldukları bölgedeki okul yöneticilerine danışmanlık hizmeti sunabilir. Ayrıca, müfettişlerin denetim ve rehberlik rollerinin çatışmasını önlemek amacıyla bu okullar inceleme, soruşturma ve araştırma rolleri kapsamı dışında tutulabilir.
- Müfettişler tarafından geliştirmeye daha çok ihtiyaç duyan okullara daha sık ziyaretler gerçekleştirilebilir. Müfettişler, Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatı ile okul arasında koordinasyon içerisinde okulun bir bütün olarak gelişimini izleyebilir ve bunu ara raporlarla somutlaştırabilir.
- Okul yöneticileri için oluşturulacak performans değerlendirme sisteminde, müfettişler tarafından gerçekleştirilen okul denetimlerinin çıktılarının değerlendirilmede ve gerekirse görevde yükselme, ödüllendirme gibi durumlarda dikkate alınması sağlanabilir.
- Müfettişler yakın bölgede bulunan okulların birbiriyle iletişim kurmalarını, iletişimlerini güçlendirmelerini ve birbirlerine destek olmalarını sağlayabilir. Benzer şekilde müfettişler, gerçekleştirdikleri okul denetimlerinde karşılaştıkları iyi/örnek uygulamaların farklı okullara aktarılmasını sağlayabilir.
- Denetim uygulamalarında MEBBİS (Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri) üzerindeki E-Denetim Modülü’nün “Kurum Denetim Raporu” sekmesine okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer personelin gerçekleştirilen denetime ilişkin dönütlerini belirtebilecekleri ve gerektiğinde denetimin verimliliğine ilişkin değerlendirmede bulunabilecekleri bir kart açılabilir. Bu uygulama, müfettişlerin gerçekleştirdikleri denetim faaliyetlerine hem daha fazla özen göstermelerine hem de denetim faaliyetlerinin niteliğini artırmalarına katkı sağlayabilir. Ayrıca Türk eğitim sisteminde ihmal edilen koçluk ve mentorluk gibi çağdaş denetim uygulamalarının yapılandırılmasına ve okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanmasına destek olabilir.

- Özellikle mesleğin ilk yıllarında olan okul yfneticileri için mufettişler tarafından yfretilecek ve gerektiğinde değerlendirme aşamasını içeren standart bir oryantasyon programı hazırlanabilir.
- Denetimin ve değerlendirmenin ayrı bir uzmanlık alanı olması ve muhtemel riskleri (kişisel sorunlar, yanlı davranma vb.) gzf ffnnde bulundurulduğunda, okul mfdurlerine de verilen ders denetimi uygulamasının ve bu sfirecin çıktılarının mufettişlerin rehberliğinde yfretilmesi mevcut uygulamayı daha da gfclelendirebilir. Ek olarak, bu değerlendirme sfireci fđretmenlerin fzf denetimleri ile desteklenebilir.

### Kaynakça

- AKBABA-ALTUN, S. ve Memişoğlu, S. P. (2010). Primary education supervisors' opinions regarding restructuring supervisory system. *Elementary Education Online*, 9(2), 643-657.
- AKSOY, E. (2015). Ucncf gzf. *Eğitim-Ofretim ve Bilim Araştırma Dergisi*, 33, 81-88.
- AKUZUM, C. (2012). *Tfcrkiye'de ilkfretim okullarında eğitim denetimi: Bir meta-sentez alışması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat ffniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitfcsf, Elazığ.
- ALTINOK, V., Tezel, M. ve Gfngf, S. S. (2020). Okullarda denetimin gerekliliği fzerine fđretmen gfrfşleri. *Gazi ffniversitesi Gazi Eğitim Fakfitesi Dergisi*, 40(1), 225-253.
- ASLANARGUN, E. ve Gfksf, S. (2013). Ofretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak ffniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Ofzel Sayı), 98-121.
- AYDIN, M. (2005). *Eğitim yfnetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- AYDIN, M. (2013). *ağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- BAFFOUR-AWUAH, P. (2011). *Supervision of instruction in public primary schools in Ghana: Teachers' and headteachers' perspectives* (Yayımlanmamış doktora tezi). Murdoch University, Perth.
- BAşAR, H. (2000). *Eğitim denetçisi: Roller, yeterlikleri, seçilmeleri ve yetiştirilmeleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- BLASE, J. ve Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- BUSH, T. ve Bell, L. (2003). *The principles and practice of educational management*. London: Paul Chapman Publishing.
- CHAPMAN, C. (2001). Unlocking the potential: Inspection as a mechanism for school improvement. *Improving Schools*, 4(3), 41-50.
- ETİN, R. B. (2020). *Tfcrk eğitim sisteminde denetim alt sisteminin analizi ve bir model fnerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnfnf ffniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitfcsf, Malatya.
- DATNOW, A., Park, V. ve Wohlstetter, P. (2007). *Achieving with data: How high performing school systems use data to improve instruction for elementary students* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Southern California, Los Angeles, CA.



- DE GRAUWE, A. (2007). Transforming school supervision into a tool for quality improvement. *International Review of Education*, 53(5/6), 709-714.
- DE GRAUWE, A. ve Naidoo, J. P. (2004). *School evaluation for quality improvement. Meeting of the Asian network of training and research institutions in educational planning (ANTRIEP)*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- DEDERİNG, K. (2015). The same procedure as every time? School inspections and school development in Germany. *Improving Schools*, 18(2) 171-184.
- DEMİRKASIMOĞLU, N. (2011). Türk Eğitim Sistemi'nde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemleri ile karşılaştırılması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 23-48.
- DENİZ, Ü. ve Akbaşı, S. (2018). Oyun teorisi bağlamında eğitim örgütlerinde karar verme. C. T. Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman ve F. K. Şermin (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları* [e-kitap] içinde (ss. 238-245). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- DENİZ, Ü. ve Erdener, M. A. (2020). Levels of school administrators exhibiting instructional supervision behaviors: Teachers' perspectives. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5(4), 1038-1081.
- DENİZ, Ü., & Demirkasimoğlu, N. (2022). The cultural dimensions of Pakistani teachers' zone of acceptance regarding school principals' authority. *International Journal of Leadership in Education*, 1-30. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076288>
- DONALDSON, M. L. (2012). *Teachers' perspectives on evaluation reform*. Washington, DC: Center for American Progress.
- DÖŞ, İ. ve Kayran, M. (2013). İl eğitim denetmenlerinin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin müdür yetkili öğretmen görüşleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 87-103.
- DUFOUR, R. (2004). Schools as learning communities. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- EARLEY, P. (Ed). (1998). *School improvement after inspection? School and LEA responses*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- EHREN, M. C. M. ve Visscher, A. J. (2006). Towards a theory on the impact of school inspections. *British Journal of Educational Studies*, 54(1), 51-72.
- EHREN, M. C. M. ve Visscher, A. J. (2008). The relationships between school inspections, school characteristics and school improvement. *British Journal of Educational Studies*, 56(2), 205-227.
- EHREN, M. C. M., Altrichter, H., Mcnamara, G. ve O'hara, J. (2013). Impact of school inspections on improvement of schools—describing assumptions on causal mechanisms in six European countries. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 25(1), 3-43.
- ELMORE, R. F. ve Fuhrman, S. H. (2001). Holding schools accountable: Is it working?. *Phi Delta Kappan*, 83(1), 67-72.

## Eğitim Mufettişlerinin Rollerine İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme

- ERKILIÇ, T. ve Dilbaz, E. (2015). Denetçi rol ve yeterlikleri bağlamında 1999, 2011 ve 2014 mufettişlik yönetmeliklerinin mufettiş yardımcısı atama ve yetiştirme anlayışlarının karşılaştırılması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 7-24.
- EURYDICE. (2007). *The information database on education system in Europe: Finland*. Brussels: European Commission.
- EURYDICE. (2015). *Assuring quality in education: Policies and approaches to school evaluation in Europe* (Eurydice report). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FRENCH, J. R. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* içinde (ss. 150–167). Oxford: University of Michigan.
- GLANZ, J. (2005). *What every principal should know about cultural leadership*. London: Corvin Press.
- GLİCKMAN, C., Gordon, S. ve Ross-Gordon, J. (2017). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. New York, NY: Pearson.
- GOLDHABER, D. (2006). Teacher pay reforms: The political implications of recent research. Center for American progress. *University of Washington and Urban Institute*. 8 Ağustos 2021 tarihinde [www.americanprogress.org/issues/2006/12/pdf/teacher\\_pay\\_report](http://www.americanprogress.org/issues/2006/12/pdf/teacher_pay_report) adresinden erişildi.
- GÖKÇE, D. ve Başkan, G. A. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211.
- GRAY, C. ve Gardner, J. (1999). The impact of school inspections. *Oxford Review of Education*, 25(4), 455-468.
- GRAY, J. ve Wilcox, B. (1995). *Good school, bad school: Evaluating performance and encouraging improvement*. Buckingham: Open University Press.
- GREEN, B. (2005). Unfinished business: Subjectivity and supervision. *Higher Education Research & Development*, 24 (2), 151-163.
- GÜNDÜZ, Y. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim mufettişlerine ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-23.
- GÜNDÜZ, Y. ve Göker, S. D. (2014). Dünya ölçeğinde eğitim denetmenlerinin iş tanımlarındaki çelişkiler ve rol çatışmaları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 155-174.
- GÜZEL, S., Arslan, M. ve Aktekin, S. (2020). Okul gelişimi bağlamında denetim uygulamaları: Ofsted örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(226), 5-34.
- HALL, J. L., Leidecker, J. K. ve Dimarco, C. (1996). What we know about upward appraisals of management: Facilitating the future use of UPAs. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 209-226.
- HALLİNGER, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.

- HARRİS, A. ve Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.
- HARRİS, P. R. (1985). *Management in transition*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- HENSON, K. T. (2010). *Supervision: A collaborative approach to instructional improvement*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- HESS, F. M. (2003). *A license to lead? A new leadership agenda for America's schools*. Washington, DC: Progressive Policy Institute. 29 Temmuz 2021 tarihinde [http://www.aei.org/wp-content/uploads/2011/10/20030131\\_New\\_Leadership\\_0103.pdf](http://www.aei.org/wp-content/uploads/2011/10/20030131_New_Leadership_0103.pdf) adresinden erişildi.
- HOLLAND, P. (2005). The case for expending standards for teacher evaluation to include instructional supervision perspective. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 18 (1), 67-77.
- HOY, W. K. ve Forsyth, P. B. (1986). *Effective supervision: Theory into practice*. New York, NY: Random House.
- İLĞAN, A. (2012). *Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve denetimi: Öğrenen öğretmenler, başaran öğrenciler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- JAMES, F., Nolan, J.R. ve Hoover, A., (2010). *Teachers supervision and evaluation theory into practice*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- KAYIKÇI, K. ve Şarлак, Ş. (2013). İlköğretim okullarında performans değerlendirme: Öğretmenlerin sicil uygulamasına ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 23-46.
- KAYIKÇI, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2018). Denetim anlayışı ve uygulamalarındaki değişimler hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *İlköğretim Online*, 17(4), 2170-2187.
- KLERKS, M. (2012). The effect of school inspections: a systematic review. 14 Temmuz 2021 tarihinde <http://janbri.nl/wp-content/uploads/2014/12/ORD-paper-2012-Review-Effect-School-Inspections-KLERKS.pdf> adresinden erişildi.
- KNOLL, M. K. (1987). *Supervision for better instruction*. New Jersey, NJ: Prentice Hall, Inc.
- KOGAN, M. ve Maden, M. (1999) An evaluation of evaluators: The OFSTED system of school inspection. C. Cullingford (Ed.), *An inspector calls; Ofsted and its effect on school standards* içinde (ss. 9-32). London: Kogan Page.
- KORKMAZ, M. ve Özdoğan, O. (2005). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 431-443.
- KOWALSKÍ, T. J. ve Brunner, C. C. (2005). The school superintendent: Roles, challenges, and issues. F. W. English (Ed.). *The SAGE handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice* içinde (ss. 142-167). London: Sage Publications.
- KÖROĞLU, H. ve Oğuz, E. (2011). Eğitim müfettişlerinin rehberlik rollerine yönelik öğretmen, yönetici ve eğitim müfettişi görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 9-25.
- KURUM, G. ve Çınkır, Ş. (2017). Cehennemde evlilik: Türkiye'de eğitim denetiminin birleştirilmesi üzerine maarif müfettişlerinin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 42(192), 35-57.

## Eğitim Mufettişlerinin Rollerine İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme

- KYRİAKİDES, L. ve Campbell, R. J. (2004). School self-evaluation and school improvement: A critique of values and procedures. *Studies in Educational Evaluation*, 30(1), 23-36.
- MACBEATH, J. (2005). *Schools must speak for themselves: The case for school-self evaluation*. London: Routledge.
- MACNAB, D. (2004). Hearts, minds and external supervision of schools: Direction and development. *Educational Review*, 56 (1), 53-64.
- MARSH, J. A., Pane, J. F. ve Hamilton, L. S. (2006). *Making sense of data-driven decision making in education: Evidence from recent RAND research*. Santa Monica, CA: RAND.
- MARSHALL, K. (2005). It's time to rethink teacher supervision and evaluation. *Phi Delta Kappan*, 86(1), 727-735.
- MARZANO, R. J., Frontier, T. ve Livingston, D. (2011). *Effective supervision - supporting the art and science of teaching*. Virginia, VA: ASCD Member Book.
- MATTHEWS, P. ve Sammons, P. (2004). Improvement through inspection. *London Review of Education*, 3(2), 159-176.
- MATTHEWS, P. ve Smith, G. (1995). OFSTED: Inspecting schools and improvement through inspection. *Cambridge Journal of Education*, 25(1), 23-34.
- MAYA, İ. ve Yılmaz, A. (2017). Eğitim denetimi sistemleri bakımından PISA'da başarı gösteren bazı ülkeler ile Türkiye'nin karşılaştırılması. *Turkish Studies*, 12(3), 467-492.
- MEB. (2011). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Mufettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, *Resmî Gazete*, 24/06/2011 tarih ve 27974 sayı. 1 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110624-1.htm> adresinden erişildi.
- MEB. (2016). Millî eğitim istatistikleri. 18 Temmuz 2021 tarihinde [https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2016\\_03/30044345\\_meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2015\\_2016.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_03/30044345_meb_istatistikleri_organ_egitim_2015_2016.pdf) adresinden erişildi.
- MEB. (2017). Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği, *Resmî Gazete*, 20/08/2017 tarih ve 30160 sayı. 7 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170820-1.htm> adresinden erişildi.
- MEB. (2018). 2023 eğitim vizyonu. 7 Ağustos 2021 tarihinde [https://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023\\_EGITIM\\_VIZYONU.pdf](https://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf) adresinden erişildi.
- MEMDUHOğLU, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye'de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 135-156.
- MEMİŞOğLU, S. P. ve Sağır, M. (2008). İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin yetiştirilmelerinde mufettişlerin denetim rolüne ilişkin yönetici algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 8(2), 341-354.
- MOHANTY, J. (2005). *Educational administration, supervision and school management*. New Delhi: Deep & Deep Publications.

- NABHANI, M., Bahous, R. ve Sabra, H. (2015). Teachers' and supervisors' views on clinical supervision: A case study from Lebanon. *The Educational Forum*, 79(2), 116-129.
- NICHOLS, S. L., Glass, G. V. ve Berliner, D. C. (2006). High-stakes testing and student achievement: Does accountability pressure increase student learning? *Education Policy Analysis Archives*, 14(1) 1-172.
- OFSTED. (2013). *The framework for inspecting boarding and residential provision in schools*. 10 Ağustos 2021 tarihinde [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/379399/The\\_20framework\\_20for\\_20inspecting\\_20boarding\\_20and\\_20residential\\_20provision\\_20in\\_20schools.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/379399/The_20framework_20for_20inspecting_20boarding_20and_20residential_20provision_20in_20schools.pdf) adresinden erişildi.
- OPLATKA, I. (2016). *Eğitim yönetiminin mirası: Akademik bir alanın tarihi analizi*. S. Turan, F. Bektaş, & M. Yalçın (Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- ÖZMEN, F. ve Şahin, Ş. (2010). İlköğretim müfettişlerinin soruşturma görevini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 92-109.
- ÖZTEN, İ. ve Hoşgörür, V. (2019). Çek Cumhuriyeti, İngiltere, Finlandiya ile Türkiye eğitim denetimi sistemlerinin karşılaştırılması. *Millî Eğitim Dergisi*, 48(222), 59-81.
- PAJAK, E. (1993). Change and continuity in supervision and leadership. G. Cawelti (Ed.), *Challenges and achievements of American education* içinde (ss. 158-186). Alexandria, VA: ASCD.
- PAWLAS, G. E. ve Oliva, P. F. (2007). *Supervision for today's schools*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- PENNINCKX, M., Vanhoof, J., De Maeyer, S. ve Van Petegem, P. (2016). Effects and side effects of Flemish school inspection. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 728-744.
- REYNOLDS, D., Muijs, D. ve Treharne, D. (2003). Teacher evaluation and teacher effectiveness in United Kingdom. *Journal of Personal Evaluation in Education*, 17(1), 83-100.
- RICHARDS, C. (2001). School inspection: A re-appraisal. *Journal of Philosophy of Education*, 35(4), 655-666.
- SAĞLAM, A. Ç. ve Aydoğmuş, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerinin denetim yapıları karşılaştırıldığında Türkiye eğitim sisteminin denetimi ne durumdadır?. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 17-38.
- SCHEERENS, J., Van Amelsvoort, H. W. C. ve Donoughue, C. (1999). Aspects of the organizational and political context of school evaluation in four European countries. *Studies in Educational Evaluation*, 25(2), 79-108.
- SERGIOVANNI, T. J. (2014). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston, MA: Pearson Educational Inc.
- SERGIOVANNI, T. J. ve Starratt, R. (2014). *Supervision: A redefinition*. New York: McGraw-Hill.
- SNİPES, J., Doolittle, F. ve Herlihy, J. (2002). *Foundations for success: Case studies of how urban school systems improve student achievement*. New York, NY: MDRC. 14 Temmuz 2021 tarihinde <http://www.mdrc.org/publications/47/full.pdf> adresinden erişildi.

## Eğitim Mufettişlerinin Rollerine İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme

- SPİLLANE, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SULLİVAN, S. ve Glanz, J. (2000). Alternative approaches to supervision: Cases from the field. *Journal of Curriculum and Supervision*, 15(3), 212-35.
- SULLİVAN, S. ve Glanz, J. (2013). *Supervision that improves teaching: Strategies and techniques*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- şAHİN, İ. (2017a). Eğitim mufettişlerinin oğretmenlere rehberlik etme govlerini yerine getirme durumu. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 37(1), 263-288.
- şAHİN, İ. (2017b). Oğretmen ve mufettiş penceresinden rehberlik ve denetim çalışmalarına bakış. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 10(2), 251-273.
- TAYMAZ, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- TEFTİş KURULU BAşKANLIğI (2019). *Bakanlık Maarif Mufettişleri Gov Standartları*. 27 Temmuz 2021 tarihinde [http://tkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2019\\_06/19145017\\_Bakanlyk\\_Maarif\\_MuYfettisYeri\\_GoYrev\\_StandartlarY.pdf](http://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_06/19145017_Bakanlyk_Maarif_MuYfettisYeri_GoYrev_StandartlarY.pdf) adresinden erişildi.
- THE DUTCH Inspectorate of Education. (2012). *The inspectorate of education in the Netherlands*. Utrecht: The Netherlands Inspectorate of Education.
- ÜNAL, A. ve Üzüm, S. (2014). Eğitim denetilerinin yeterlikleri ve yetiştirilmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 50-82.
- VANHOOF, J. ve Van Petegem, P. (2007). Matching internal and external evaluation in an era of accountability and school development: Lessons from a Flemish perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 33(2), 101-119.
- WALDMAN, D. A., Atwater, L. E. ve Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok?. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 86-94.
- WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, NY: Oxford University Press.
- WİLCOX, B. (2000). *Making school inspection visits more effective: The English experience*. Paris: International Institute for Educational Planning, UNESCO. 1 Eylül 2021 tarihinde <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000120289/PDF/120289eng.pdf.multi> adresinden erişildi.
- WİLES, J. ve Bondi, J. (1996). *Supervision: A guide to observation*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill, Prentice-Hall.
- YURDAKUL, A. ve Tok, T. N. (2017). Maarif mufettişlerinin gov alanlarına ilişkin govşleri. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 5008-5019.
- ZEPEDA, S. J. (2011). Instructional supervision, coherence, and job-embedded learning. T. Townsend ve J. MacBeath (Ed.), *International handbook of leadership for learning* içinde (ss. 741-756). London: Springer.