

# EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ

Teori ve Uygulama

Cilt: 14 / Sayı: 27 / Yaz 2023

## JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES

Theory and Practice

Vol: 14 / No: 27 / Summer 2023

### Türk Eğitim Sisteminde Denetim Alt Sisteminin Yapılanma Sorunsalı ve Bir Model Önerisi

The Problematic of Structuring the Inspection Subsystem in the Turkish  
Education System and a Model Suggestion

**Makale Türü (Article Type):** Araştırma (Research)

**Halil TAŞ**

www.dergipark.gov.tr/eibd  
eibd@eibd.org.tr

# Türk Eğitim Sisteminde Denetim Alt Sisteminin Yapılanma Sorunsalı ve Bir Model Önerisi

Halil TAŞ<sup>1</sup>

DOI: 10.58689/eibd.1194319

**Öz:** Bilimsel ilkelere dayalı rehberlik işlevini yerine getirecek bir denetim sisteminin nasıl yapılandırılabilceğinin tartışıldığı bu çalışmada, denetim elemanlarının alanlarında uzmanlaşmalarını temin edecek, denetimin ve rehberliğin daha etkili ve daha verimli yapılmasını sağlayacak, denetim elemanlarının rol, statü ve unvan karmaşasını ortadan kaldıracak bir denetim modeli önerilmektedir. Bu çalışmada; mevzuat, isim/unvan veya teşkilat şemasının değişiminden çok denetime ilişkin zihniyet değişimi odak alınmıştır. Kavramsal tartışmaların ele alındığı, olay ve olguların analiz edildiği bir tarama çalışması olarak desenlenmiş olan bu çalışmada doküman incelemesi ve gözlem yoluyla elde edilen veriler öz deneysel bir yaklaşımla ele alınarak bir araştırma sentezine ulaşılmaya çalışılmıştır. Dünyadaki eğitim denetimine ilişkin yaklaşımlar, denetime ilişkin yapılanma çabaları, uygulanan denetim modelleri, eğitim denetimine ilişkin haberler, olaylar ve kamuoyu kanaatleri de değerlendirmeye alınarak alanyazın destekli tartışmalar yapılmıştır. Yeniden yapılanmalarda en büyük sorun, mevcut düşünme modellerinin ötesini görememe veya mevcut modele fazlasıyla bağlı olma sorunudur. Denetim sisteminde yeniden yapılanmanın ilk adımının, dünu ısrarla tekrar etmekten vazgeçmekle atılabileceği söylenebilir. Akılcı, bilimsel ve çağdaş bir teftiş için günübirlük hissi girişimlerden vazgeçilmeli, gerçekçi ve hedeflere ulaştıracak somut adımlar atılmalıdır. Denetimden kaçınmayan, müfettişe güven veren ve onlara güven duyan, yaratıcı ve işbirlikçi denetimi teşvik eden, müfettişlerin sürekli öğrenen yetkin uzmanlar olmalarını sağlayan bir denetim sisteminin yapılandırılması elzemdir. Bu Mevcut çalışmada, hata bulmak yerine eksiği tamamlamaya, buyurmak yerine istişare etmeye, ceza vermek yerine öneride bulunmaya, sorun yaratmak yerine çözüm üretmeye odaklı bir denetim anlayışı ve modeli önerilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Teftiş sistemi, denetim sistemi, teftiş, denetim, müfettiş, denetmen, denetim modülü

Geliş Tarihi: 25.10.2022; Kabul Tarihi: 25.05.2023

*Kaynakça Gösterimi:* Taş, H. (2023). Türk eğitim sisteminde denetim alt sisteminin yapılanma sorunsalı ve bir model önerisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(27), 169-196

1 Doç. Dr., Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Ankara, egitimci1@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-5219-1123

## Giriş

Küreselleşmenin arttığı, sınırların hızla ortadan kalktığı, iletişim araçlarının yaşamımızın vazgeçilmezleri arasına girdiği çağımızda; başta sosyal, siyasal ve ekonomik alanlar olmak üzere birçok alanda değişimler yaşanmaktadır (Çağlayan & Kıratlı, 2017). Ülkemizin, dünyada yaşanan bu gelişmelerden etkilenmemesi veya bu gelişmelere kayıtsız kalması beklenemez. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de bu gelişmelerden kaynaklı olarak siyasal sistemde, toplumsal düzende, ekonomi politikalarında, kültürel yaşamda, eğitim sisteminde ve eğitim politikalarında çeşitli düzenlemelerin yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Taş & Kiroğlu, 2017).

Türkiye, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle birlikte, her alanda yeni bir döneme girmiştir. Yeni sistemde Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) adil, insan odaklı, öğretmen temelli, kuramda evrensel uygulamada yerli, esnek, beceri ve görgü merkezli, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir dönüşüm gerçekleştirme çabasına girmiştir. Çağdaş becerilerle donanmış ve bu donanımını insanlığın geleceği için kullanabilen, bilime ilgi duyan, kültüre duyarlı, nitelikli ve ahlaklı bireyler yetiştirme hedefi; ülkemizin eğitim konusundaki yol haritasını belirlemektedir (MEB, 2018). Gelişmelerle birlikte değişen kültür ortamı; bilgiye ve bilgilenmeye yeni boyutlar kattığı gibi insanı, insanın anlama ve kavrama şekilleri ile bilgiye ilişkin algılarını da değiştirmiştir.

İdeal bir insan ve ideal bir toplum yaratma hedefinin bütün eğitim sistemlerinin ortak bir arayışı ve çabası olduğu söylenebilir. Burada önemli olan, ideal insanın ve bu insanın oluşturacağı ideal toplumun doğru tanımlanmasıdır. İdeal insanın ve ideal toplumun niteliklerinin doğru olarak belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak eğitim sisteminin de bütün bileşenleriyle doğru şekillenmesini sağlayacaktır. Yaşamı bir bütün olarak algılayabilecek, yaşama anlam katabilecek; bireysel amaçları ile toplumun ortak amaçlarını eşgüdümleyebilecek; daha adil, daha insani ve daha erdemli bir toplumun oluşması için aktif bir rol üstlenebilecek, değerlerine saygılı, bilimsel tutum ve davranışlara sahip olmak yetiştirilmek istenen ideal insanın nitelikleri olarak özetlenebilir (Taş, 2018).

Farklı bakış açılarıyla ortak bir noktada buluşabilmek, öncelikle kavramlar üzerinde uzlaşmakla olanaklı olabilir. Bu bağlamda üzerinde uzlaşılması gereken önemli kavramlardan biri de “denetim” kavramıdır. Geleneksel olarak eğitim denetiminin amacı, öğretmenlerin eğitim-öğretime ilişkin davranışlarının kontrol edilmesi olarak görülmüştür (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2013). Günümüzde ise denetim, eğitimi geliştirme süreci olarak değerlendirilmektedir (Aydın 2014; Bursalıoğlu 2015). Denetimi, öğretmenleri destekleyen, okulun işlevlerini izleyen ve okullarda gerekli değişimi sağlayan güçlü bir kalite iyileştirme süreci olarak tanımlamak olanaklıdır (De Grauwe, 2007). Eğitimde denetim, ürünün nitelik ve nicelik açısından, belirlenmiş olan amaçlara uygun geliştirilmesini sağlamayı amaçlar (Altıntaş,

1980). Burada önemli olan, üretimin ve verimliliğin bilimsel ölçütlerle izlenmesi ve ürünün kalitesini artıracak önlemlerin alınmasıdır ki bu da denetimin kurumlar için hayati bir önem taşıdığını göstermektedir (Taymaz, 2015). Kurumların belirlenmiş olan hedeflere ulaşma düzeylerini bilebilmeleri, ancak planlı ve sürekli bir izleme ve değerlendirmeye olanaklı olabilir (Aydın, 2014). Bu durum, kurumlar açısından sürekli bir izleme ve değerlendirme faaliyeti içeren denetimin önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim sistemini, Anayasa ile güvence altına alınmış olan eğitim hakkının kullanabileceği sürdürülebilir bir kalite anlayışı ile tasarlamak, belirlenen eğitim hedeflerinin ve politikalarının uygulanabilmesi için etkili bir denetim hizmetini sunmakla yükümlüdür. Kaldı ki, Anayasa'nın 42. maddesi eğitim ve öğretimin Devletin gözetim ve denetimi altında yapılacağını hükme bağlamıştır (Anayasa, 1982). Kamu yararı adına davranışı kontrol etme ve geliştirme süreci olarak tanımlanan denetim, eğitim sistemindeki bütün kurum ve kişilerin, görevlerini yasalarda belirlenen şekilde yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi, tespit edilen aksaklıkların giderilmesi ve sürecin geliştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması olarak nitelendirilebilir (Taymaz, 2015).

Örgütlerin daha iyi işleyebilme, amaçlarına daha etkili ve hızlı ulaşabilme talepleri kamu yönetiminin bir alt sistemi olan denetimi önemli hale getirmektedir (Minaz, 2019a). İyi yetişmiş bir alan uzmanı olmak durumunda olan denetim elemanı, eğitim çalışanlarının eğitim-öğretim faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların ortadan kaldırılmasına destek sağlayan, onlarla birlikte kurumdaki eğitime ilişkin faaliyetlerin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir eğitimci olarak da tanımlanabilir (Gündüz & Balyer, 2012).

Son yıllarda denetim sisteminde kısa aralıklarla değişim ve dönüşüm çabalarının yaşandığı bilinmektedir. İlköğretim Müfettişliği, Bakanlık Müfettişliği, Eğitim Müfettişliği, İl Eğitim Denetmenliği, Bakanlık Denetçiliği, Maarif Müfettişliği, Bakanlık Maarif Müfettişliği ve en son Bakanlık Müfettişliği ve Eğitim Müfettişliği şeklinde görülen yapısal değişimlerle birlikte birtakım işlevsel değişimlerin de olduğu görülmektedir. Bu durumun denetim sistemine ilişkin bir arayışın varlığına işaret ettiği söylenebilir. Yaşanan değişimler, denetim alt sisteminin varlığına ilişkin değil, denetimin yapısının ve işlevinin nasıl olması gerektiğine ilişkin tartışmaları kapsayan bir süreçtir (Köse, 2017). Türk eğitim tarihi boyunca kurumların teşkilatlanmalarında sürekli teftiş mekanizmasının da kurumsal yapı içinde konuşlandırılması, denetim sisteminin önemini ortaya koymaktadır.

### **Araştırmanın amacı ve önemi**

Pozitivist felsefenin davranışçı eğitim yaklaşımına göre kurgulanmış ve bu yönde insan yetiştirmeyi benimsemiş bir eğitim sisteminin şekilsel bazı düzenlemelerle insan ve gelişim merkezli bir anlayışa evrilmesi güçtür. Son yıllarda Türk Eğitim Sisteminde insan yetiştirmeye ilişkin atılan adımlar isim/unvan değiştirme, kanun çıkarma gibi makyaj düzenleme-

lerinin ötesine geçememiştir (Aslanargun, 2009). Son yıllarda daha sistemsel ve daha etkili düzenlemeler yapmak yönünde bazı arayışlar mevcut olmakla birlikte, beklenen değişim ve dönüşümün sağlandığını söylemek güçtür. Denetim sistemi ile ilgili atılan adımlar da benzer sorunları bünyesinde taşımakta ve yapılanlar sistem bütünlüğü içerisinde topyekün bir insan yetiştirme sistemi değişimini içermediği için sorunlu alanlar varlıklarını sürdürmektedir. Okullarda daha nitelikli bir öğretime hizmet etmeyen, öğretmen gelişimini temel amaç olarak benimsememiş, bürokratik kontrol mekanizması işlevi gören ve bütün bu nitelikleriyle tedirginlik ve endişe kaynağı olarak algılanan teftiş sisteminin yeniden yapılandırılması isabetli bir karar olacaktır. Bugüne kadar öğretmen ve okul gelişimine sunduğu katkılar irdelendiğinde, denetim sisteminde yapılacak değişim ve dönüşümün popülizme kurban edilmemesi gerektiği de açıktır (Cemaloğlu, 2017).

Bu noktada yapılması gereken, nostaljik olarak eski teftiş anlayışını yeniden canlandırmak yerine insan odaklı, okulun ve öğretmenin gelişimini esas alan rehberlik merkezli bir denetim anlayışını hayata geçirmek olmalıdır. Bu aşamada; işlevsel olmayan, bürokratik ve otokratik kontrol amacı güden, okul ve öğretmen gelişimine sunduğu katkıları şüpheyle karşılanan, öğretmenler ve yöneticiler tarafından kabul görmeyen bir teftiş anlayışı yerine nasıl bir denetim anlayışının ve modelinin ikame edileceği tartışılmalıdır. Ülke gerçekleri, mevcut müfettiş sayısı ve niteliği akılcı olarak analiz edilerek eğitim-öğretim sürecini geliştirmeye yönelik yeni bir denetim felsefesi, anlayışı ve modeli geliştirmek bir zorunluluktur. Bu nedenle, yanlışları giderici, sapmaları önleyici, çözüm odaklı, aydınlatıcı ve bilgilendirici yönü etkisizleştirilmeden teftiş mekanizmasının denetim, araştırma, inceleme-soruşturma ve rehberlik boyutlarının bilimsel veriler ışığında yeniden ele alınmasının sonuç alıcı bir eğitimsel ve yönetsel davranış olacağı söylenebilir.

Kurumu doğru resimleyebilen, sistemi dinleyebilen, süreçleri izleyebilen, işleyişin amaç ve hedeflere uygunluğunu test edebilen, yönetimin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirebilen bağımsız ve cesur denetim elemanlarına gereksinim bulunmaktadır. Şeffaf, hesap verebilen, kaynakları etkin ve verimli kullanan, katılımcı, bireyi ve gereksinimlerini önceleyen, hizmetin kişi veya kuruma en yakın yerden en uygun araçlarla sunulmasını öngören hizmet sisteminin gelecek nesillere aktarılabilmesi için kamu kurumlarındaki denetim yapılarının ve anlayışlarının öncelikli olarak ele alınması gerekir. Bundan dolayı, önümüzdeki dönemde odaklanılması gereken esas konu, denetimin gerek makro düzeyde sistem boyutunda, gerekse mikro düzeyde kurumlar/birimler boyutunda süreci geliştiren organik bir yapı olarak ele alınması konusu olmalıdır.

Bu çalışmanın amacı, değişen eğitim anlayışına kılavuzluk edebilecek türden bir denetim sistemi kurgulamak olduğundan; yönetmelik, isim/unvan değişikliği ya da teşkilat şemasının değişiminden çok denetime ilişkin zihniyet değişimi odak alınmıştır. Bu amaçtan hareketle; bu çalışmada, yapılan hizmetlerin yasalara uygunluğunu kontrol eden ve çalışanların

disiplin durumlarını değerlendiren anlayıştan çok, eğitim çalışanlarını çağın yönelimlerine uygun olarak değişme, gelişme ve bilimsel ilkelerden haberdar etme esasına dayalı çağdaş rehberlik işlevini yerine getirecek bir denetim sisteminin nasıl yapılandırılabilceğine ilişkin yol haritası belirlenmektedir. Ayrıca, çalışmada denetim elemanlarının alanlarında uzmanlaşmalarını artıracak, iş yükünü azaltacak, denetimin ve rehberliğin daha etkili ve daha ekonomik yapılmasını sağlayacak, denetim elemanlarının rol, statü ve unvan karmaşasını ortadan kaldırılabilecek bir model önerilmektedir. Bu çalışmanın alanyazına katkı sağlamanın yanında, denetim sistemini yapılandırmadan sorumlu/yetkili kişi ve kurumlara farklı bir bakış açısı kazandırma ve çözüme dair bir yol haritası belirleme bakımından da önemli olduğu düşünülmektedir.

## Yöntem

Bu araştırma, kavramsal tartışmaların ele alındığı, olay ve olguların analiz edildiği betimsel bir çalışma olarak desenlenmiştir. Bu bağlamda doküman incelemesi ve gözlem yoluyla elde edilen veriler öz deneysel bir yaklaşımla (Moustakas, 1990) betimsel analiz yapılarak raporlanmış (Corbin & Strauss, 2015) ve böylece bir araştırma sentezine (Cronin, Ryan & Coughlan, 2008; Walsh & Downe, 2005) ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsayan doküman incelemesi tekniğinde (Yıldırım & Şimşek, 2018), araştırmaya konu olan olay kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2023). Bu çalışmada kaynak olarak; Türkiye'deki ve dünyadaki denetim sistemlerine ilişkin mevzuat, resmi yazılar, raporlar ve açıklamalar başta olmak üzere, alanyazında yer alan güncel makaleler, tezler, kitaplar ve bildiriler incelenmiştir. Bu bağlamda, dünya ülkelerinin eğitim denetimine ilişkin yaklaşımları, denetime ilişkin yapılanma çabaları, denetim alt sistemine ilişkin düzenlemeler, uygulanan denetim modelleri ve prosedürler, eğitim denetimine ilişkin haberler, olaylar ve kamuoyu kanaatleri de değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada yararlanılan kaynaklar; kaynaklara ulaşma, kaynakların özgünlüğünün kontrol edilmesi, kaynakları anlama, veriyi analiz etme ve veriyi kullanma (Yıldırım & Şimşek, 2018) aşamalarına uygun olarak incelenmiştir.

Araştırmada ikinci bir veri toplama yöntemi olarak doğal/yapılandırılmamış gözlem yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda çok sık kullanılan ve belli bir plana ya da kuralla bağlı kalınmayan, araştırmacının özgür bir ortamda gözlem yapmak yoluyla veri elde etmesini sağlayan yapılandırılmamış gözlem yöntemi nicel ölçme araçlarına oranla daha ayrıntılı bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Araştırmacının denetim elemanı olması ve denetim faaliyetlerine bizzat katılması, hem denetleyenleri hem de denetlenen kişi ve kurumları gözlemlemesini ve veri elde etmesini (notlar olarak) sağlamıştır.

Doküman incelemesi ve yapılan gözlemler sonucu elde edilen veriler; betimsel analiz için çerçeve belirleme, verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarına (Yıldırım & Şimşek, 2018) bağlı olarak analiz edilmiştir. Araştırmacı yansızlığının korunması amacıyla, elde edilen veriler iki denetim uzmanıyla da paylaşılarak görüş alışverişinde bulunulmuş ve üzerinde mutabakat sağlanan veriler dikkate alınmıştır. Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlık ve onaylanabilirlik kriterleri bağlamında test edilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Ayrıca; alanyazın kullanılarak çeşitli görüşlerin elde edilmesiyle araştırmada teori üçgenlemesi ve birden çok veri toplama yöntemi kullanılarak da yöntem üçgenlemesi yapılmıştır (Houser, 2016; Streubert & Carpenter, 2011)

Elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulması amaçlandığından; ulaşılan veriler önce sistematik, mantıklı, tutarlı ve anlaşılır bir şekilde betimlenerek, araştırmanın amaçları doğrultusunda sunulmuştur. Bulgular eleştirel bir yaklaşımla sistematik olarak yorumlanmış, bulguların olası nedenleri belirtilirken çok boyutlu düşünülmüş ve ilgili alanyazın sonuçlarıyla destekli tartışmalar yapılmıştır. Bulguların yorumlanmasında, sonuç ve tartışmalarda aşırı genellemelerden kaçınılmış, olasılık içeren esnek bir dil kullanılmıştır. Geliştirilen önerilerin araştırmanın amaçlarına ve bulgularına dayalı olmasına özen gösterilmiştir.

Uygulanan araştırma yöntemi, veri toplama araçları ve tekniklerinden dolayı etik kurul izni gerektirmeyen bu çalışmada; denetim alt sisteminin mevcut yapısı çok boyutlu olarak ele alınırken, gelecekte olası denetim yapısının ipuçları verilmiş ve buradan hareketle bir denetim modeli önerilmiştir. Genellikle mevzuatta ve resmi yazışmalarda “teftiş” sözcüğünün (MEB, 2023), akademik çalışmalarda ise “denetim” sözcüğünün (Aslanargun & Tarku, 2014; Aydın, 2005; Aydın, 2014; Dönmez, 2018; Döş & Kayran, 2013; Kayıkcı & Uygur, 2012; Özmen & Şahin, 2010; Uluğ, 2004), daha çok tercih edildiği görülmektedir. Bu çalışmada denetim kavramı daha çok tercih edilmekle birlikte, yeri geldiğinde iki kavram eş anlamlı olarak da kullanılmıştır.

## **Bulgular**

Bu bölümde, denetim alt sisteminin kısaca tarihçesine yer verilmiş, bununla bağlantılı olarak günümüze kadar denetim alt sistemine ilişkin mevzuat bazında yapılan çalışmalar özetlenmiştir. Daha sonra denetim alt sisteminde yeniden yapılanmanın gerekli olup olmadığı konusu tartışmaya açılmış, ardından denetim alt sistemindeki yeniden yapılanmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin bir yol haritası belirlenmiş ve son aşamada paydaş katılımlı yerinden denetim modeli açıklanmıştır.

## Denetim alt sisteminde yapılanma çabaları

Türk eğitim tarihine bakıldığında maarif teşkilatının kuruluşuna doğru atılmış ilk adım olan 1846 yılında Mekatib-i Umumiye Nezaretinin kurulmasının ardından 1847’de “Sıbyan Mekatibi Hocaları Efendilerine İfa Olunacak Talimat” adlı yönetmelikle ilkokul müfettişliğinden (muin) söz edilmiştir. 1862 yılında ilk kez teftiş ve müfettiş kavramlarına yer verilmiş, 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesinde denetim görevi eğitim teşkilatının resmî görevleri arasında yer almıştır (Köse, 2017). 1914 yılında yayımlanan bir talimatname ile genel ve özel okulların teftişine ilişkin esaslar belirlenmiştir. Cumhuriyet dönemine gelindiğinde, 1923’te müfettişlerin görevlerine ilişkin yönetmelik yayımlanmış, 1931 yılında da müfettişlik merkez ve taşra diye ikiye ayrılmış, daha sonra tekrar vekâlet müfettişliği adı altında birleştirilmiştir. 1933 yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı oluşturulmuştur.

Yakın geçmişe bakıldığında, 1990 yılında Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği ile mesleğe alım şartları, görev alanları düzenlenmiş; 1999 yılında MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile mesleğe alım esasları, görev alanları, çalışma bölgeleri, hizmet süreleri yeniden düzenlenmiştir. 24.06.2011 tarihinde yayımlanan MEB Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile ilköğretim müfettişliği ismi eğitim müfettişliği olarak değiştirilmiş, bu yönetmelikle ilköğretim müfettişlerinin mevcut teftiş, rehberlik, inceleme, araştırma, soruşturma görevlerine ortaöğretim kurumlarının denetim, rehberlik, inceleme ve soruşturma görevleri de eklenmiştir.

Türk Eğitim Sistemi’nde denetim alanında 2010 yılından sonra değişim gayretleri daha fazla göze çarpmaktadır. Denetimde ağırlıklı olarak müfettişlerin unvanlarının değiştirilmesini ve merkez ile taşra teşkilatı arasında tabela ve isim değişikliklerini kapsayan çok sayıda yasal düzenleme yapılmıştır. 14.09.2011 tarihli 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile taşrada görev yapan eğitim müfettişlerinin görev unvanları il eğitim denetmeni, merkezde görev yapan bakanlık müfettişlerinin görev unvanları ise bakanlık denetçisi olarak değiştirilmiştir. 24.05.2014 tarihli Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğiyle bakanlık denetçileri ile illerde görev yapan il eğitim denetmenleri maarif müfettişi adı altında birleştirilmiş, bu değişikliklerle ders denetimi uygulaması kaldırılmış, denetim çalışmaları kurum denetimi şeklinde yürütülmeye başlanmıştır.

09.12.2016 tarihli 6764 Sayılı MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Bazı Kanun ve KHK’larda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile birlikte MEB merkez teşkilatındaki Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ibaresi Teftiş Kurulu Başkanlığı, maarif müfettişleri ibaresi de bakanlık maarif müfettişi ibaresi şeklinde değiştirilmiştir. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı kadrolarında görevli olan personelin görevleri 6764 sayılı kanunla birlikte sona ermiş, maarif müfettişlerine il millî eğitim müdürlerine



bağlı olarak inceleme, araştırma ve rehberlik yapma görevleri verilmiş ve böylece illerde görev yapan maarif müfettişlerinin denetim ve soruşturma görevleri bu kanunla birlikte sona ermiştir. Yine bu kanunla birlikte maarif müfettişleri başkanlıklarında görevli maarif müfettişlerinin kadroları şahsa bağlı kadro haline getirilmiştir.

Ayrıca, 10.07.2018 tarihinde yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 06.07.2021 tarihinde yayımlanan 78 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 03.12.2021 tarihinde yayımlanan 87 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve 01.03.2022 tarihli ve 31765 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği bu değişiklikleri içeren mevzuatın bir kısmıdır.

Paydaşların memnuniyetsizliği, düzenlemelerin yargıya taşınmış olması ve devam eden yeniden yapılanma talepleri; yukarıda özetlenen ve sık aralıklarla yapılan değişim ve dönüşüm çabalarının gereksinime cevap vermediğini ve sorunu çözmediğini göstermektedir. Sık yapılan bu yeniden yapılanma çalışmalarının, denetim sisteminin yapboza dönmesine yol açtığı ve bu değişikliklerden etkilenen tarafları farklı nedenlerle memnun etmediği kolaylıkla gözlemlenebilmektedir. İşin özünden çok bürokratik kaygılarda, makam, isim ve unvan değişikliklerinde yoğunlaşmanın bu düzenlemelerin memnuniyet yaratmama nedeni olduğu söylenebilir. Okul, öğrenci ve öğretmenlerin yönetsel, eğitsel ve mesleki gereksinimlerini karşılamak yerine, ağırlıklı olarak müfettişlik mesleğinin bürokratik yapısını güçlendirmeyi hedefleyen ve teftiş sisteminin kendi varlığını koruma refleksi ön plana çıkaran yapısal reformların sonuç alıcı olmayacağı kolaylıkla söylenebilir (Gönülaçar, 2018a).

### **Yeniden yapılanma elzem mi, lüks mü?**

Ülkemizde uygulanan eğitim sisteminin ve bir alt sistemi olan denetim sisteminin toplumun beklentilerine ve çağın gereklerine cevap veremediği (Türk Eğitim-Sen, 2018) eleştirileri, denetim sistemi üzerinde dönüşüm, değişim ve yeniden yapılanma baskısı oluşturmaktadır. Kamuoyunda, denetim alt sisteminde son yıllarda sık sık yapılan düzenlemelerin denetim sistemini etkisizleştirdiğine, istikrarsızlaştırdığına ve itibarsızlaştırdığına ilişkin ciddi eleştiriler yer almaktadır (Bülbül & Acar, 2012).

Kamu kaynaklarının verimli ve etkili kullanılması ilkesi ile eğitimin niteliğinin artırılmasına ilişkin beklentiler, eğitimin nitelik ve etkililiğinin denetlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ancak eğitim sistemimizin mevcut yapısının; denetim, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sonuç alıcı bir şekilde yapılmasını zorlaştırdığı söylenebilir (Eğitim-Bir-Sen, 2018). Etkili bir denetim, izleme ve değerlendirme faaliyetinin nihai amacının, ayırtırmadan ve yarıştırmadan çalışanların motivasyonlarını,

niteliklerini ve mesleki gelişimlerini planlı olarak yakından izleyerek, destek gerektiren alanlara yönelik hızlı geri bildirim sağlamak olduğu söylenebilir. Bu yönüyle denetim, yönetsel eylemlerde sistemi sapsmalara karşı koruyan bir araç özelliği taşır (Uluğ, 2004). Denetim, öncelikleri görme, sorun alanlarını belirleme, çözüm önerilerini istişare etme imkânı sunarak ilgili ve yetkili kişi ve kurumlara politika belirlemede yol gösterici olur. Yeni Türkiye'nin, idealize ettiği gelecek öngörüsünü, ancak eğitimi merkeze alıp topyekûn bir atılımla ve bu konuda denetime güncel ve işlevsel bir misyon yükleyerek gerçekleştirebileceği söylenebilir.

Denetim müessesesi güçlü tarihî bir geleneğe sahip olmasına karşın zamanın yıpratıcı ve değıştirici özelliğinden etkilenmiştir. Denetim sistemine ilişkin yapılan çalışmaların işaret ettiği konuların başında, eğitim denetiminde yeni bir söz söylemenin zamanının geldiği, hat-ta geçtiğidir (Yalçın, 2018). Yapılan araştırmalarda, müfettişlerle iletişim kaynaklı sorunlar yaşandığı ve katı hiyerarşinin rehberlik faaliyetlerini olumsuz etkilediği (Döş & Kayran, 2013), eğitim çalışanlarının müfettişlerin olumlu duygular geliştirme davranışlarına yönelik tutumlarının “kararsızım” düzeyinde olduğu (Gündüz, 2010), denetlenenlerin denetim sistemine ve müfettişlere karşı olumsuz bir tutum içinde oldukları (Aslanargun & Tarku, 2014), müfettişlerden insan ilişkileri odaklı denetim davranışı göstermelerinin ve iletişime açık olmalarının beklendiği (Kayıkçı & Uygur, 2012; Ünal & Yıldırım, 2011) ortaya konmuştur. Araştırmalarda öğretmenlerin müfettişleri bütün boyutlarda yetersiz olarak değerlendirdikleri (Karakuş & Yasan, 2013), müfettişlerin soruşturma ve rehberlik görevlerinin çeliştiği (Özmen & Şahin, 2010), müfettişlerin üst yönetimden, görevin doğasından, çalışma koşullarından kaynaklanan memnuniyetsizliklerinin olduğu (Şahin, Çek & Zengin, 2011), ücret sistemi, yükselme olanakları, statü belirsizliği, katı hiyerarşik yapılanma gibi denetimin yapısal sorunlarının olduğu (Kayıkçı, 2005) tespit edilmiştir. Bütün bu tespitler, mevcut denetim sisteminin amaca uygun hizmet veremediğine ve yeni bir denetim sistemine ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir.

Yeterli düzeyde rehberlik yapılamaması, insan merkezli, güven esaslı ve yapıcı bir tutum sergilenememesi, eksik bulma çabasının ağır basması, salt mevzuat uygunluğunu esas alınması, denetlenene inisiyatif tanınmaması ve sürece katılımının sağlanmaması, şeffaf olamaması, şekilci, emir verici, suç arayıcı, yargılayıcı ve cezalandırıcı yaklaşımlar sergilenmesi geleneksel denetim uygulamalarına getirilen eleştirilerin başında yer almaktadır (Sağlam & Aydoğmuş, 2016). Çağın yönelimlerine bağlı olarak yönetimde ve denetimde insan odaklı bir anlayışa doğru gidildiği günümüzde (Minaz, 2019b), gelişmiş ülkelerde denetimin daha çok çalışanlara mesleki ve kişisel rehberlik etme, onları güdüleme, uygun çalışma koşulları sağlama gibi konulara odaklandığı görülürken (Köse, 2017); ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ise denetimin eksik saptama ve saptanmış olan eksiklere ilişkin önlem alma noktasından öte geçemediği söylenebilir.

Son yıllarda denetimin işlevselliğinin ve etkisinin giderek azalması üzerine, denetim sistemlerinde yenilik yapmaya çalışan ülke sayısı giderek artmaktadır (De Grauwe, 2007; Swaffield & MacBeath, 2005). İngiltere, İskoçya, İrlanda, Avustralya, Yeni Zelanda, Singapur, Bangladeş, Güney Afrika gibi ülkelerde kamusal hesap verebilirlik ve kontrol ile okulun özerkliği ve öz değerlendirme yapması arasındaki çatışmayı aşma ve denetim sürecinde yaşanan gerginliklerin azaltılarak, okul çalışanlarına destek olan ve kurumun gelişimine katkı sağlayan bir denetim sistemi oluşturma gayretlerinin olduğu söylenebilir (Macnab, 2004). Türkiye’de ilk olarak 1862 yılında teftiş ve müfettiş kavramları kullanılmış (Taymaz, 2015); bu tarihten sonra eğitim bilimindeki gelişmelere, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel değişim ve dönüşümlere bağlı olarak denetime ilişkin mevzuatta ve uygulamalarda bazı değişiklikler yapılmıştır. 652 sayılı KHK ile Milli Eğitim Bakanlığı’nın kurumsal yapısı önemli bir dönüşüme tabi tutulmuş; söz konusu düzenlemenin bir ayağını da denetim sistemi oluşturmuştur.

Kurumsal dönüşümler, dönüşümden etkilenecek bütün kişi ve kurumların dönüşüme inanmalarıyla mümkün olabilir. Yapılacak düzenlemelerin, “düşünsel kabul alanı” yaratmadığı ve paydaşlar tarafından tam anlamıyla desteklenmediği sürece eksik kalacağı söylenebilir. Bu nedenle, denetim sisteminde anlayış ve yapı değişimini hızlandıracak ve güçlendirecek araçlara ihtiyaç bulunduğu ifade edilebilir. Bu araçlar içinde en etkili olanlarının ise katılımı önceleyen danışmacı anlayışlar, liyakati esas alan seçme ve yetiştirme süreçleri ile süreci çok boyutlu geliştirmeye yönelik sergilenen samimiyet olduğu söylenebilir. Denetim planlı ve amaçlı bir etkinliktir. Bu amaçların tanınması ve bilinmesi, denetimin etkililiğini artıracaktır. Bu nedenle, ülkemizde eğitime ilişkin belirlenmiş hedeflere ulaşmanın ve eğitim kurumlarının etkililiğini artırmanın, denetimin önleyici ve geliştirici ilkelerine uymakla olanaklı olabileceği söylenebilir (Gökçe, 1994).

Denetim sistemi; hedef ve amaç odaklı, birey, örgüt veya sistemle ilgili yönetime belirli aralıklarla sağlıklı dönütler veren; birey, örgüt veya sisteme dair sorunların çözümü için bilimsel verilere dayalı ve bilimsel yaklaşımlara uygun olarak hazırlanmış geri bildirimler sunan bir organ olarak yapılandırılmalıdır. Akılcı, ülke gerçeklerine uygun, bilimsel ve çağdaş bir teftiş yapısı ve işleyişi için gününbirlik kişisel hissi girişimlerden vazgeçilerek; teftişi gerçekçi politika ve hedeflere ulaştıracak somut adımların atılması, teftiştten kaçınmayan, müfettişlerine güven veren ve onlara güven duyan, yaratıcı ve işbirlikçi teftişi teşvik eden, müfettişlerinin sürekli öğrenen yetkin uzmanlar olmalarını sağlayan ve bu konuda hiçbir kısıtlamada bulunmayan bir sisteminin yapılandırılması ve bu minvalde bir denetim anlayışının benimsenmesi elzemdir.

### **Yeniden yapılanmanın yol haritası**

Bir ülkenin kalkınmasını ve gelişmesini doğrudan etkileyen, geleceğini belirleyen, gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerin üzerinde büyük bir hassasiyetle durdukları önemli bir

süreç olması (Çağlar, 2006); eğitime ilişkin sorun ve çözümlerin, ideolojik kaygılardan ve güncel polemiklerden uzak bir zeminde tartışılmasını gerektirmektedir. Günümüzde odaklanılması gereken esas konu; sağlıklı bir zeminde tartışılması ve oluşturulması gereken bir eğitim felsefesi ve bu felsefeye ilişkin kapsamlı bir kuramsal arka plan, gelişmeye odaklı bir stratejisi ve bu stratejiyi uygulayacak yöntem ve teknikler konusunda dikkate değer ve kararlı bir yol haritası belirlemek olmalıdır. Burada önemli olan, insan merkezli bir felsefi paradigmayı çıkış noktası olarak eğitim politikaları üretecek, eğitim kurumları tasarlayacak, eğitim çalışanı yetiştirecek ve amaca yönelik etkili denetim mekanizmaları kurgulayacak etkili bir sistem oluşturmaktır.

Denetim, kurumsal faaliyetlerden daha iyi sonuçlar almak için kendini geliştirme ve hedefe giderken doğru bir yol izleme metodu olarak değerlendirilebilir. Kendini geliştirme kabiliyetine sahip her yapı, denetimi bir yenilenme, eksik ve fazlalıklarını görme olanak ve mekanizması olarak değerlendirir. Mevlana'nın, "Akıl, sonradan 'ah' çekmek için değil, önceden düşünüp tedbir almak içindir" sözünde işaret ettiği gibi, denetimin, kurumlar adına tedbir ve tekâmül için önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Geçmişinden ve kültüründen güç alan, çağını okuyup anlayabilen, adaletle hükmedilen ve insani değerleri önceleyen bir dünyanın gereksinim duyduğu değerleri üretip geliştiren ve bu değerleri bütün insanlığın refah ve mutluluğu için kullanabilen, sorumluluk bilincine sahip bireylerden oluşan erdemli ve müreffeh bir toplum, çağın gereksinim duyduğu ideal toplum olarak nitelenebilir. Bu amaçlara uygun yapılan denetleme, eğitimin kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır. En etkili aracın da en öncelikli amacın da insan olduğu eğitim sürecinde denetim, insan gerçekliğini gözetken bir hassasiyet, özen ve bilinç gerektiren uzmanlıkla yapılmalıdır. Denetim sistemine, korku ve endişe yaratarak veya ideolojik kaygıları önceleyerek denetim yapmak değil, öğrenen ve öğreten bireylere yol göstermek ve gerekirse denetlenenlerin bulduğu yeni yol ve yöntemleri sisteme önermeye veya eklemeye açık bir insani mantık hâkim olmalıdır.

Eğitim sisteminin bütün alt sistemleriyle birlikte ideal insan ve ideal toplum beklentilerini açıklaması ve ana hatlarını belirlemesi, eğitim sisteminin günöbirlik politika değışikliklerinden korunması, eğitimin aktörlerine ve paydaşlarına bir gelecek vizyonu çizmesi, karar alma ve uygulama makamlarına politika ve program belirleme noktasında rehber olma olanağı sağlaması önemlidir. Değişim, değıştirilmesi düşünölen sistemin iyileştirmeye açık alanlarının doğru tespitiyle başlamalı, bu tespitlere yönelik gerçekçi hedefler ve uygulanabilir eylem adımları ortaya konmalıdır. Ayrıca, değışimin oluşturabileceğı olası sonuçların öngörölererek belirsizliklerin giderilmesi, hazırlık ve tasarım aşamalarında paydaşların görüşlerine mutlaka yer verilmesi, planlanan değışimin başarıya ulaşmasına ve amaca hizmet etmesine büyük katkı sağlayacaktır. Yeniden yapılanma sürecinde amaçlılık, planlılık, durumsallık, şeffaflık, demokratiklik, bütönlük, süreklilik, bilimsellik, objektiflik, esneklik, özendiricilik, tutarlılık,

bireysel farklılıkları ve iyi insan ilişkilerini temele alma ilkelerine üst düzeyde uyulmasının doğru kararlar alınması açısından yadsınamaz bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

2023 Eğitim Vizyonu eğitim denetimine ilişkin kısmen de olsa yeni bir bakış açısı getirmiş; teftiş sürecinin ve müfettişlik rollerinin, öğretmenlerin ve okulların gereksinim duyduğu rehberlik hizmetlerini sunacak şekilde yeniden yapılandırılacağı, müfettişlerin hazırladıkları raporların tüm paydaşlar ve ilgili birimlerle paylaşılacağı, teftiş sisteminde inceleme, araştırma ve soruşturma ile kurumsal rehberlik bileşenlerinin birbirinden ayrılarak iki ayrı uzmanlık alanı oluşturulacağı, teftişin rutin bir kontrol surecinden çıkarılarak yardım etme, üretme ve sorun çözme işlevine kavuşturulacağı belirtilmiştir (MEB, 2018). Ancak gelinen süreçte, vizyon belgesinde yer alan amaç ve hedeflere tam anlamıyla ulaşamadığı, gerek eğitim sistemindeki ve gerekse denetim sistemindeki değişim ve dönüşümün ifade edildiği minval üzerinde konuşulamadığı bilinmektedir. Bu durumda ülkemizin, eğitim denetimine dair geleneksel ezberlere ve katı hiyerarşik bürokrasiye ilişkin kodlarını yeniden ele alması gerektiği söylenebilir.

Son yıllarda denetim sisteminde çok yakın zaman aralıklarıyla bazı düzenlemeler yapılmış olmakla birlikte; yapılan düzenlemelerin sorun çözmekten uzak ve çağın yönelimlerine uygun olmayan düzenlemeler olduğu iddiaları dillendirilmeye devam etmektedir. Eğitimle ilgili sivil toplum kuruluşlarına göre, son yasal düzenlemelerle özellikle kadro boyutuyla yapılan değişiklikler, teftiş sorununa çözüm üretememiş; hem bilimsel ve nitelikli eğitimin güvencesi hem de inceleme ve soruşturmalarda adaletin temsilcisi olan müfettişlerin son zamanlardaki istihdam şekilleri denetim sistemini çıkmaza sokmuştur (Eğitim-Bir-Sen, 2018; Eğitim-Sen, 2018; Tem-Sen, 2018; Türk Eğitim-Sen, 2018). Yapılan düzenlemeler, denetim elemanlarının nasıl daha iyi yetiştirilebileceklerinden ve sistemin nasıl daha işlevsel hale getirilebileceğinden çok, kimlerin nasıl denetmen olarak atanacaklarının belirlenmesine odaklanmış; örgütsel adalet bağlamında rahatsızlıklara ve yakınmalara yol açan bu tartışma ve yakınmalar, konunun yargıya taşınmasıyla karmaşaya dönüşmüştür (Dönmez, 2018). Sivil toplum kuruluşlarına göre (Eğitim-Bir-Sen, 2018; Eğitim-Sen, 2018; Tem-Sen, 2018; Türk Eğitim-Sen, 2018), etkili ve verimli bir denetim için müfettişlerin çalışma merkezlerinde görev yapmaları sağlanmalı, teftiş ve denetleme kavramları klasik anlamından uzaklaştırılıp rehberlik esas alınmalı, teftiş sistemindeki aksaklıkları düzeltmek için teftiş yeniden yapılandırılmalıdır.

Denetim alt sisteminin yeniden yapılanması için farklı kesimlerden farklı yapılanma önerileri olmakla birlikte; esas olan bu çok boyutlu yapılanmanın nasıl olacağı ve hangi bilimsel ilkelerin esas alınacağı konusudur. Yeniden yapılanmalarda en büyük sorun mevcut düşünme modellerinin ötesini görememe, görmeyi kabul etmeme veya mevcut modele fazlasıyla bağlı olma durumudur. Türk Eğitim Sisteminin merkeziyetçi yapısının da klasik teftişi besleyen bir kısır döngü yarattığı söylenebilir. Denetim alt sisteminin yeniden yapılanmasının ilk adımının dünü ısrarla tekrar etmekten vazgeçmekle atılabileceği açıktır. Eğitimde kalıcı ve

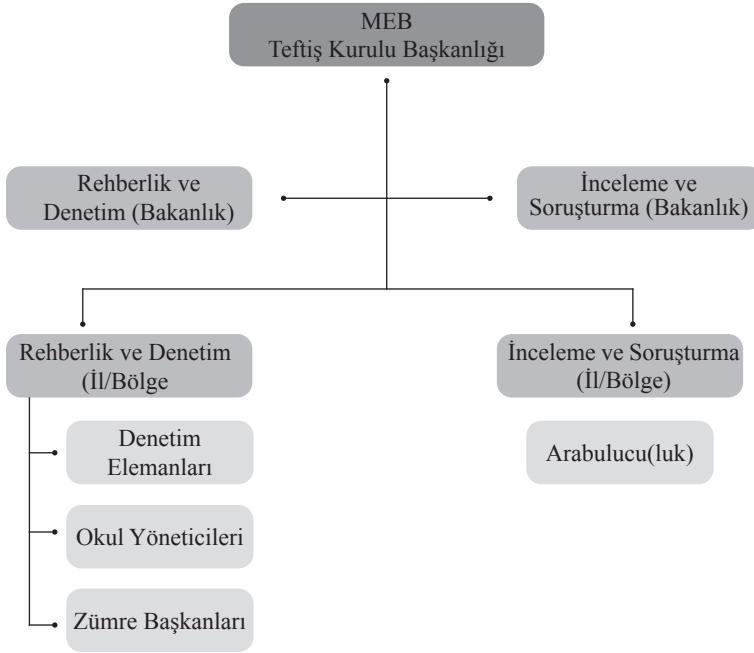
değişmez bir paradigma yoktur. Ülkenin eğitim denetiminin yeniden inşası sürecinde unutulmaması gereken husus; geçmişin alışkanlıklarını, tutumlarını ve sabit fikirlerini yerle bir eden yapay zekâ, biyomühendislik, blok zincir, makine öğrenmesi ve büyük veri algoritmaları gibi dünün dünyasından çok farklı yeni bir durum ile karşı karşıya olduğumuz gerçeğidir (Gönülaçar, 2018b).

Denetim sisteminin merkezi ve yerel etkilerden/telkinlerden uzak, bilimsel olguları temel alarak işlevini sürdüreceği şekilde yapılması gerektiği açıktır. Denetimin yapılandırılmasında ve müfettiş atamalarında benimsenecek değerlendirme ölçütlerinin tamamen objektif ve bilimsel ölçütlere dayanması, mülakat ve referansların değil, “liyakat” ilkesinin temel alınmasının bu açıdan önemli bir aşama olacağı söylenebilir. Denetim elemanlarının ilişki veya ideolojik tercihlere göre değil; iş, rol, beceri, kapasite ve iletişim yeteneklerine göre seçilmeleri, teftiş sisteminin de bu ana eksen üzerine inşa edilmesi gerekir. İlişkilere veya imajlara göre yapılacak belirlenmelerin ve yapılanmaların, belirlenmiş olan ana hedeflere ulaşmayı yavaşlatacağı ve bu yolda engellere neden olacağı söylenebilir.

## **Paydaş katımlı yerinden denetim modeli**

### ***Teşkilatlanma***

Yukarıda detaylı olarak açıklandığı üzere; denetim sisteminin bir örgütlenme sorunu yaşadığı, denetim elemanlarının ise rol karmaşası ve belirsizlik içinde oldukları, dolayısıyla etkili ve verimli bir denetimin gerçekleştirilemediği söylenebilir. Yapılan araştırmalar (Aslanargun & Tarku, 2014; Döş & Kayran, 2013; Hall, 2017; Kayıkçı, 2005; Kayıkçı & Uygur, 2012; Özmen & Şahin, 2010; Ünal & Yıldırım, 2011), eğitimi denetleyecek kişi ve kurumların bağımsız bir yapı içinde yer almaları gerektiğini, denetim elemanlarının birer değişim ajanı olarak örgütü geliştirmek adına kurum içi ve kurumlar arası işbirliğini sağlamaları gerektiğini göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin rehberlik anlamında denetim elemanlarına erişebilirliklerini artırmak ve kolaylaştırmak amacıyla denetim sisteminin yeniden merkez (Bakanlık) ve taşra (il) olmak üzere yapılandırılması gerektiği söylenebilir. Böylece merkez teşkilatının araştırma, inceleme-soruşturma ve üst düzey eğitim politikalarını denetlemek gibi görevleri yerine getirmesi, taşra teşkilatının ise doğrudan öğretim sürecine yönelik rehberlik ve denetim yapması olanaklı olacaktır. Bu durum, denetim elemanlarının alanlarında uzmanlaşmalarını artıracak gibi, iş yüklerini azaltacak, denetimin ve rehberliğin daha etkili ve daha ekonomik yapılmasını sağlayacaktır. Öte yandan denetim elemanlarının performanslarını olumsuz etkileyen rol, statü ve unvan karmaşası da ortadan kaldırılacak, görev tanımları daha net yapılabilecektir. Bu amaçlardan hareketle tarafımızdan geliştirilen “Paydaş Katımlı Yerinden Denetim Modeli” ana hatlarıyla Şekil 1’de sunulmuştur:



**Şekil 1.** Paydaş Katılımlı Yerinden Denetim Modelinin Teşkilat Şeması

Şekil 1’de görüldüğü üzere; teftiş sistemi merkezi ve yerel olmak üzere iki ayrı birim şeklinde yapılandırılacaktır. Buna göre “Bakanlık İnceleme ve Soruşturma Birimi” merkezi anlamda uygulamaların mevzuata ve üst düzey eğitim politikalarına uygunluğunu sağlamakla sorumlu iken; “İl/Bölge İnceleme ve Soruşturma Birimi” yerel düzeyde eğitim politikalarını izlemek, değerlendirmek, araştırma, inceleme ve soruşturma faaliyetlerini yürütmekle sorumlu olacaktır.

“Arabulucu(luk)” şikâyetlerin inceleme/soruşturma konusu yapılmadan çözüme kavuşturulmasına yönelik bir birim olarak planlanacaktır. Arabuluculuk, sistematik teknikler uygulanarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmelerini sağlamak için aralarında iletişim kurulmasını gerçekleştiren, taraflara çözüm önerileri sunabilen, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla ve kamu hizmeti olarak yürütülen bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak tanımlanabilir. Milli Eğitim Bakanlığının görev alanında olan iş ve işlemlerle ilgili olarak her yıl CİMER, BİMER, MEBİM gibi platformlar üzerinden ve il-ilçe milli eğitim müdürlüklerine, Kaymakamlıklara, Valiliklere ve Bakanlığa doğrudan yapılan binlerce şikâyet ve başvuru olduğu bilinmektedir. Bu şikâyetlerden/başvurulardan kaynaklı olarak her yıl eğitim kurumlarında binlerce inceleme/soruşturma

yapılmakta; bu da zaman ve para kaybına, performans düşüklüğüne, çalışma barışının ve örgütsel iklimin bozulmasına neden olmaktadır. Şikâyetlerin çoğunun yanlış anlamalardan, eksik iletişimden, yeterli bilgi sağlanamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla alanlarında uzman ve etkili iletişim becerileriyle donatılmış uzmanlardan oluşturulacak arabulucuların, inceleme/soruşturma öncesi taraflarla görüşmelerinin sorunları büyük oranda çözeceği ve inceleme/soruşturma sayısını ve yükünü azaltacağı söylenebilir.

Adalet Bakanlığı verilerine göre 2018 yılında arabuluculuk görevlendirilmesi yapılan dosyaların %66'sı anlaşma ile sonuçlandırılmış ve arabuluculuk uygulaması sayesinde iş mahkemelerinin iş yükü %71 oranında azalmıştır (Adalet Bakanlığı, 2019). Bu veri emsal alındığında; Milli Eğitim Bakanlığına yapılan şikâyetlerin büyük bir çoğunluğunun da inceleme/soruşturma yapılmadan çözülebileceği söylenebilir. Herhangi bir şikâyetin olması halinde, şikâyet inceleme/soruşturma konusu yapılmadan arabulucuya yönlendirilecektir. Arabulucu, tarafların her biri ile ayrı ayrı veya birlikte görüşebilecek ve bu amaçla her türlü iletişim aracını kullanabilecektir. Tarafların uyuşmazlık konusu üzerinde anlaşmaya varmaları, taraflardan birinin arabuluculuk faaliyetinden çekilmesi, tarafların anlaşarak arabuluculuk faaliyetini sona erdirmeleri, arabuluculuğun sorunun çözümüne katkı sağlayamayacağıının arabulucu tarafından tespit edilmesi, uyuşmazlığın arabuluculuğa elverişli olmadığı belirlenmesi durumunda arabuluculuk faaliyeti sona erecek ve durum tutanakla tespit edilerek inceleme-soruşturma birimine iletilecektir. Arabuluculuk yoluyla uyuşmazlığın çözülmesi ve tarafların anlaşmaya varması durumunda “anlaşma belgesi” düzenlenecektir.

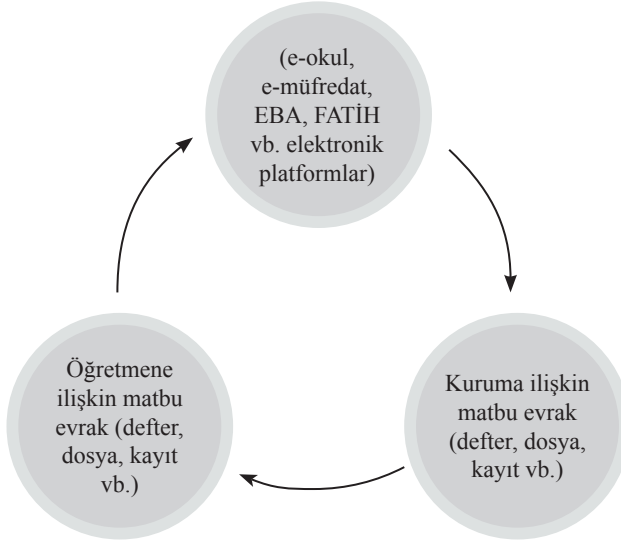
“Bakanlık Rehberlik ve Denetim Birimi” merkezi anlamda eğitim politikalarını uygulamaya dönüştürmek, rehberlik ve denetim faaliyetlerini planlamak ve yürütmek, eğitime ilişkin stratejiler geliştirmek ve yerel düzeyde yürütülecek rehberlik ve denetim faaliyetlerini koordine etmek görevlerini yerine getirirken; “İl/Bölge Rehberlik ve Denetim Birimi” yerel düzeyde öğretimin niteliğini artırmak amacıyla il, ilçe, köy düzeyinde denetim ve rehberlik faaliyetlerini planlama ve yürütme görevlerini yerine getirecektir. Diğer taraftan bu birim yerel düzeyde okul müdürü ve zümre başkanlıkları gibi paydaşların katkılarıyla doğrudan uygulama sahasından veri toplayacak ve bunları rehberlik sürecine entegre edecektir. Yeni model, denetmenlerin öğretim sürecinin geliştirilmesi sürecinde okul yöneticileriyle iş birliği yapmalarını önerirken; branşlara özgü rehberlik gereksinimlerinin belirlenmesinde bizzat için mutfağındaki il-ilçe-okul zümre başkanlarını paydaş olarak kabul etmektedir.

### ***E-denetim***

E-denetimi teknolojik olanakları kullanarak uzaktan erişim metoduyla yapılan denetim olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka ifadeyle e-denetim; bilgisayar destekli denetim teknik ve programları kullanılarak elektronik ortamda denetim kanıtlarının toplanıp bu kanıtların analizinden elde edilen görüş ve önerilerin ilgililere rapor halinde sunulduğu sistematik



bir süreçtir. E-denetim, bir tür “sistematik ön kontrol” süreci ya da pro-aktif denetim olarak da ifade edilir. E-denetim fiziki belgeleri öncelemeksizin, gerçek zamanlı üretilen ürünün/ bilginin denetlenmesine olanak sağlayan bir denetim türüdür. E-denetimde kurumun zamana bağlı olmaksızın her an denetime açık olması ve denetim elemanlarınca her an görülebilmesi/ gözlenebilmesi sağlanarak denetimde süreklilik sağlanmaktadır. Bu yaklaşımda, yapılması muhtemel hataların henüz gerçekleşmeden tespit edilmesi sağlanarak, geçmişle birlikte geleceğin denetimi de yapılmış olmaktadır. EBA, e-Okul, FATİH gibi resmi portalların yanında, Webex, Zoom, MS Teams ve GotoWebinar gibi canlı internet akışı teknolojileri, akıllı telefon veya tablet gibi mobil teknoloji ile desteklenen WhatsApp, Skype, Facetime gibi canlı akış uygulamaları, akıllı gözlük teknolojisi ve video kulaklıkları ile desteklenen canlı akış teknolojileri de bu amaçla kullanılabilir. Konuyla ilgili E- denetim döngüsü Şekil 2’de sunulmuştur.



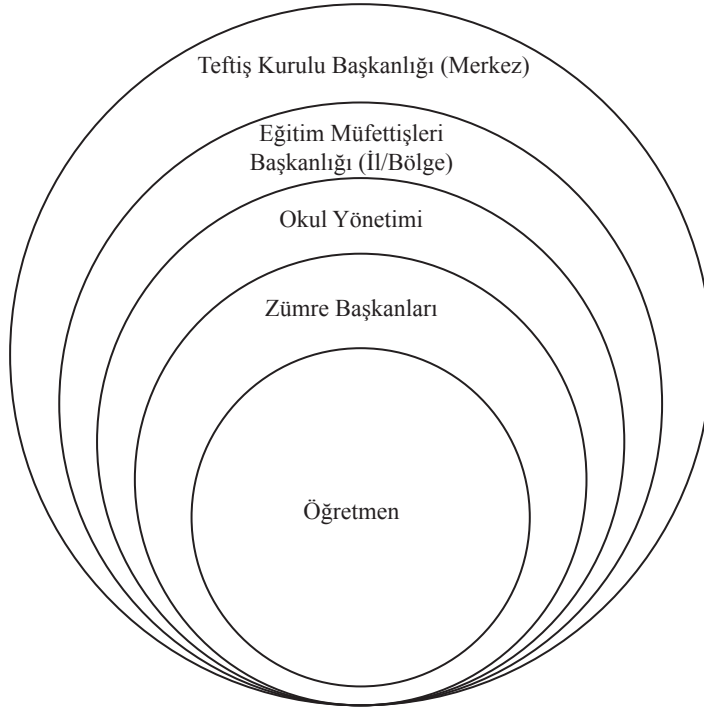
Şekil 2. E-denetim döngüsü

Şekil 2’de görüldüğü üzere; teknoloji tabanlı platformlar aracılığıyla, denetlenecek kuruma ve öğretmenlere ait defter, dosya ve kayıtlar bu platformlar üzerinden düzenlenebilir ve denetlenebilir. E-denetimde denetim elemanı kurumu uzaktan denetler, görüşmeler gerçekleştirir, dokümanları ve kayıtları gözden geçirir ve gerekirse çalışanlarla birlikte süreçleri ve faaliyetleri inceler, seminerler verir, toplantılar düzenler. E-denetim sayesinde, denetimin sıkıcı/monoton olan evrak kontrolü kısmı sorundan çıkarılmış, kâğıt, toner ve zaman

israfi önlenmiş, denetleyen ile denetlenenlerin iş yükleri de azaltılmış olacaktır. E-denetim, denetim raporlarının da denetlenen kişi ve kurumlara modül üzerinden daha hızlı ulaşmasını sağlayacak, raporlamadan kaynaklanan sıkıntılar ve özellikle israf önlenmiş olacaktır. Denetim sonrası kurumlar tarafından düzenlenen “gelişim plan”ları da aynı yolla izleme değerlendirme birimlerine (Bakanlık, il, ilçe) gönderilerek takibi kolaylaştırılacaktır.

### ***Sarmal denetim***

Sarmal denetim, denetimin sürekliliğini sağlayan ve bir bütün olarak planlanmasından sonuçlanmasına kadar birbirini takip eden denetim süreçlerini kapsayan bir denetim döngüsüdür. Bu süreçte yer alan her bir bileşenin yatay ve dikey hiyerarşi içerisinde birbirlerine geri bildirimde bulunmaları ve hesap vermeleri sağlanacak ve böylece çok yönlü geri bildirimli ve sürekli gelişim odaklı bir denetim ve rehberlik süreci işletilmiş olacaktır. Paydaş katılımlı yerinden denetim sarmalı Şekil 3’te sunulmuştur.



**Şekil 3.** Paydaş Katılımlı Yerinden Denetim Sarmalı

Şekil 3’de görüldüğü üzere; öğretmenler gereksinim duydukları rehberlik ve mesleki gelişim talep ve önerilerini il-ilçe-okul zümre başkanlarına iletcek, zümre başkanlıkları ise talepler doğrultusunda okul bazlı ihtiyaç analizleri yaparak durumu okul yönetimlerine aktaracak, gereksinim ve taleplere göre belirlenmiş olan geliştirilmeye açık alanlar ve çözüm öneri-

leri okul yönetimi tarafından denetim elemanlarına iletilecek, denetim elemanları bu görüş ve önerileri uygulamaya geçirecek, izlemeyi ve değerlendirmeyi sağlayacaklardır. Merkez denetim elemanları ise tüm bu süreci izleyerek makro politika ve stratejilere uygunluğunu sağlayacaktır.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Geçmişteki bazı uygulamaların belleklerde bıraktığı olumsuz intibalar, denetime olan güveni sarsmış, ancak başarılı olacağımız yeni bir yol bulma zaruretini de ortaya çıkarmıştır. Dışsal bir yaptırımı barındıran denetim anlayışı yerine, insan ve bilgi odaklı bilinçli bir benimsemeyle kendini düzenlemeyi öne çıkaran denetim anlayışı günümüzün gereksinim duyduğu anlayıştır. Denetim, hata bulmak yerine eksiği tamamlamaya, buyurmak yerine istişare etmeye, ceza vermek yerine öneride bulunmaya, sorun yaratmak yerine çözüm üretmeye odaklanmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için de teşkilat şemasından çok denetime ilişkin zihniyetin değişmesi gerekir.

Denetimin merkez teşkilatına alınarak tek elden ve merkezden yapılmasının teorik olarak kulağa hoş geldiği açıktır. Ancak ülke gerçekleri dikkate alındığında; sadece var olan kurum ve personel sayısı ile denetlenecek kurum türlerinin çeşitliliği ve her inceleme-soruşturmanın kendine özgü olduğu bile pratiğin bu kadar basit olmadığını göstermektedir. Rehberlik, denetim, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme ile bu kapsamdaki diğer faaliyetlerin daha etkili, daha hızlı ve daha verimli yapılabilmesi için denetim sisteminin taşra teşkilatının çağın yönelimlerine uygun olarak yeniden yapılandırılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Denetimin taşra teşkilatında, yetiştirilmeleri ve koordinasyonları merkeze bağlı yeterli sayıda ve nitelikte denetim elemanı istihdam edilmeli, denetimin yerelleşmesinin engellenmesi ve denetimin yerel güçlerin etki alanından çıkarılabilmesi için doğrudan valiliklere bağlanması sağlanmalıdır. Hatta bölge sistemine geçilmesinin bu yerelleşme ve yerel etkilere açık olma sorununa daha kesin bir çözüm olacağı da söylenebilir. Ayrıca, illerde/bölgelerde görevlendirilecek müfettişlerin kendisinin ve eşinin doğum yerine atanmamaları, bütün müfettişlerin dört yılda bir görev yerlerinin değiştirilmesi, aynı kuralların başkan ve başkan yardımcısına da uygulanması, denetimin daha bağımsız olmasını ve yerel ilişkilerden uzak kalmasını temin ederek, müfettişlerin iş ve işlemlerinde daha adil ve tarafsız olmalarını sağlayacaktır.

Denetimin vazgeçilmezliği; denetimin, eğitim kurumlarının amaçlarına uygun yaşatılmaları için belli ilkeler doğrultusunda ve profesyonel bir bakış açısıyla işlev görmesi rolünden kaynaklanmaktadır. Denetim, kurumların var olma amaçlarına uygun bir işlev görüp görmediklerini belirlerken; kişi ve kurumlara bu noktada rehberlik yaparak öneriler geliştirir. Eğitim denetiminde öncelikli amaç öğretmenlerin mesleki olarak yetişmelerine katkı sağlamak,

onlara rehberlik etmek ve bunun sonucunda eğitimdeki başarı düzeyini artırmaktır (Erdem & Eroğul, 2012). Öğrenci başarısıyla birlikte öğretmenin mesleki becerilerini geliştirmek de denetimin öncelikli amaçları arasında yer aldığından (Marzano, Frontier & Livingston, 2011), eğitimde ve okul sisteminde denetimin gereğine ve önemine olan inanç birçok araştırmacı tarafından vurgulanmakta ve özellikle sınıf içindeki öğretimin denetimi kaçınılmaz görülmektedir (Aydın, 2005). O halde denetim alt sisteminin taşra teşkilatında görev alan denetim elemanlarının görev tanımlarının ders denetimlerini kapsayacak şekilde yapılması önem taşımaktadır.

Teftiş sisteminde inceleme, araştırma ve soruşturma ile rehberlik bileşenlerinin ayrılarak ayrı uzmanlık alanları oluşturulmalı; teftiş süreci ve müfettişlik rolleri, öğretmenlerin ve okulların gereksinim duyduğu rehberlik hizmetlerini sunmak üzere yeniden yapılandırılmalıdır. Müfettişler, yerinde yaptıkları yapılandırılmış gözlemlerle, aldıkları paydaş görüşleri ve yapılandırılmış veri toplama araçlarıyla elde ettikleri verilerle oluşturdukları analiz raporlarını doğrudan ilgili kişi ve kurumlara sunmalı, bu raporlar ise gelişim odaklı tüm paydaşlar ve ilgili birimlerle paylaşılmalıdır. Ayrıca; okul gelişimine yönelik rehberlik bileşeni, il ve ilçe düzeyinde de yapılandırılmalı; okul ve program türlerine bağlı uzmanlaşmış rehberlik ve teftiş dalları oluşturulmalıdır.

Sistem içerisinde müfettişlerin sınırlı bir kısmı inceleme ve soruşturma görevlerini yürütmek üzere ayrılmalı, diğer müfettişler ise okul ve öğretmen gelişimini sağlayacak, etkili ve çözüm odaklı rehberlik yapacak, daha nitelikli bir eğitime ve daha kaliteli bir üretime hizmet edecek şekilde yetiştirilmelidirler. Müfettişler, bürokratik kaygılardan arındırılarak okul yönetimleriyle, öğretmenlerle ve gerek duyulduğunda velilerle işbirliği içerisinde çalışabilecek bir anlayışta yeniden eğitilmeli, sürece hizmet etmeyen izleklerin, ritüeller ve davranış kalıpları ortadan kaldırılmalıdır. İnceleme ve soruşturma yapmak teftiş kurullarının asli görevleri arasında olmakla birlikte; soruşturmaların çözümlerin son bulunduğu noktada başlatılması düsturu işletilerek çözüme dair ortak aklın işletilmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla arabuluculuk sistemi, denetim alt sisteminde önemli bir yere konuşlandırılmalıdır.

Son yıllarda teknolojinin hayatımızda daha fazla yer edindiği görülmektedir. Dijital asistanlar, akıllı oyuncaklar ve giyilebilir cihazlar günlük yaşam rutinlerimizi, öğrenme, öğretme ve etkileşim şeklimizi değiştirmiştir. Makine öğrenmesinin ciddi bir yükselişte olduğu, kodlama eğitiminin ya da çocukların nerede ve ne öğrenmek istediklerine kendilerinin karar verdiği “okullaşmamış çocuklar” gibi resmi okul sistemi dışında bazı öğrenme ve beceri edinme deneyimleri günümüzde dikkate değer oranda tartışılır olmuştur (İpek, 2020). Milli Eğitim Bakanlığının çevresinde meydana gelen bu değişime kayıtsız kalması beklenemez. Bu durumda denetim alt sistemi açısından yapılması gerekenlerden biri de teknolojik olanaklardan yararlanılarak e-denetim uygulamasını hayata geçirmek olmalıdır.

Denetimin amacı sadece kontrol olmayıp, tüm eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesine katkı sunmaktır. Diğer Bakanlıklardan farklı olarak, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminde var olan “rehberlik”, süreci geliştirmeye yöneliktir. Eğitim çalışanlarının çeşitli konularda denetim elemanlarına danıştıkları, onların görüş, öneri ve düşüncelerini önemsedikleri bilinen bir olgudur. Ancak sorun eğitim çalışanlarının istedikleri ya da gereksinim duydukları anda denetim elemanı ile bir araya gelememe sorunudur. Bu erişilebilirlik sorunu, denetim elemanlarının iletişim teknolojilerini aktif kullanarak çalışanlara e-rehberlik yapmalarıyla giderilebilir. Bakanlığın elektronik portallarından yararlanılarak; canlı görüşme, mesajlaşma veya e-postayla yazışma gibi elektronik iletişim yöntemleri/araçları kullanılarak, denetmenin ve gereksinim duyan eğitim çalışanının birbirlerine ulaşmaları sağlanmalıdır. E-rehberlik yapacak müfettişlerin belirli alanlarda uzmanlaşmalarının sağlanması, gelen taleplerin konularına göre ilgili müfettişlere yönlendirilerek gerekli rehberliğin yapılması çağın yönelimlerine uygun olacaktır.

Teftiş kurullarının mevcudu koruma konusunda önemli bir reflekse sahip oldukları bilinmektedir. Ancak, teftiş kurullarının hiyerarşik takıntıları, şekilciliği önceleyen ritüelleri, istatistik artırmaya yönelik çabaları, kurumsal talepleri bireysel gereksinimlerin önüne alma anlayışını terk etmeleri gerekmektedir. Çünkü insan merkezli bir çağda yaşamaktayız ve bu çağ bireysel gereksinim ve taleplerin, kurumsal yapılara feda edilememesi gerektiği anlayışını öncelemektedir. Bireysel gereksinimlerin, ikame edilebilir kurumsal amaç ve taleplere feda edilmemesi anlayışı, teftiş kurullarının insan odaklı bir denetim anlayışına sahip olmalarını gerektirir. Teftişin çözüm odaklı yapılandırılması, müfettişlerin doğrudan soruna yönelmelerini sağlayacak, amaca hizmet etmeyen protokoller, formaliteler, izlekler, törenler, katı bürokratik tutum ve tavırlar ortadan kalkacaktır.

Denetim sisteminin, var olan bütün kurumların ve kişilerin mutlaka denetlenmesi gerektiği anlayışından uzaklaşması gerekir. Önemli olanın, denetlenen kişi veya kurum sayısından çok denetimin niteliğinin ve ortaya konan ürünün kalitesi olduğu bilinmelidir. Bu durumda; sayı artırma amaçlı üstün körü denetimlerin, “mış” gibi yapıların ve sadece bir üst makama amaca hizmet etmeyen raporlar sunma gayretlerinin önüne geçilmeli; gereksinim ve talep odaklı denetimler planlanarak denetim bir tehdit ve bıkırma aracı olmaktan çıkarılmalıdır. Denetim planlamasında gerek denetleyenin ve gerekse denetleneceklerin görüş, öneri ve taleplerinin alınması, demokratik bir denetim açısından olumlu bir başlangıç olacaktır. Sorun alanlarının ve geliştirilmeye açık alanların verilere dayalı bilimsel tespitlerinin yapılarak; tematik bir yaklaşımla konu bazlı denetimlerin öncelenmesi sağlanmalı, gerekli-gereksiz her kurumun denetlenmesinden kaynaklanan işgücünün ve ekonomik kayıpların önüne geçilmelidir.

**Kaynakça**

- Adalet Bakanlığı. (2019). *Stratejik plan (2019-2023)*. [https://sgb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/27102020154519Stratejik%20Plan%20\(2019-2023\)%2023.10.2020.pdf](https://sgb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/27102020154519Stratejik%20Plan%20(2019-2023)%2023.10.2020.pdf)
- Altıntaş, R. (1980). *Liselerde kurum teftişi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara
- Anayasa. (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. 9/11/1982 tarih ve 17863 sayılı Resmi Gazete.
- Aslanargun, E. (2009). Öğretmen performansının değerlendirilmesi ve çoklu değerlendirme modeli. *Milli Eğitim Dergisi*, 38(183), 239-259.
- Aslanargun, E., & Tarku, E. (2014). Öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda müfettişlerden beklentileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 281-306.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Bülbül, T., & Acar, M. (2012). Pair-wise scaling study on the missions of education supervisors in Turkey. *Journal of Human Sciences*, 9(2), 623-640.
- Cemaloğlu, N. (2017). *Popülizme kurban edilen denetim sistemi*. <http://www.kamudanhaber.net/populizme-kurban-edilendenetim-sistemi-makale,354>.
- Cohen, L. Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Londra: Routledge
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research*. Sage Publications Inc.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. doi:10.12968/bjon.2008.17.1.28059
- Çağlar, S. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işledikleri disiplin suçları ve aldıkları disiplin cezaları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Çağlayan E., & Kıratlı, A. D. (2017). Resim bölümlerinde uygulanan eğitim programları hakkında öğretim elemanı görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(4), 780-793. doi: 10.16986/HUJE.2017027881

- De Grauwe, A. (2007). Transforming school supervision into a tool for quality improvement. *International Review of Education*, 53, 709-714.
- Dönmez, B. (2018). Türkiye’de eğitim denetiminin önemi ve denetim sisteminin yeniden yapılandırılması. *Eğitime Bakış*, 14(44), 3-9
- Döş, İ., & Kayran, M. (2013). İl eğitim denetmenlerinin rehberlik rolünü gerçekleştirme düzeyine ilişkin müdür yetkili öğretmenlerin görüşleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 87-103.
- Eğitim-Bir-Sen. (2018). Eğitim sisteminde izleme, değerlendirme, ölçme, denetim, özdenetim mekanizmaları nasıl olmalıdır. 2023’e Doğru Türk Eğitim Sistemi Bulma Konferansı ve Çalıştayı Raporu. Ankara: Eğitim-Bir-Sen yayını
- Eğitim-Sen. (2018). *Maarif müfettişliğine yönelik değişiklikler; eğitim denetiminde yeni sorunlara yol açacaktır*. <https://egitimsen.org.tr/maarif-mufettisligine-yonelik-degisiklikler-egitim-denetiminde-yeni-sorunlara-yol-acacaktır/>
- Erdem, A. R., & Eroğul, M. G. (2012). Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre eğitim müfettişlerinin ders denetim yeterlikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 97-109.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2013). *Supervision and instructional leadership: A development approach*. Boston: Allyn and Bacon Press.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 73-78.
- Gönülaçar, Ş. (2018a). Eğitim denetiminde dönüşüm sancısı. *Eğitime Bakış*, 43, 88-97
- Gönülaçar, F. (2018b). İngiltere eğitim standartları ofisi (OFSTED) ve Türkiye’nin eğitim denetimi için bir model önerisi. *Eğitime Bakış*, 44, 24-32.
- Gündüz, Y. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim müfettişlerine ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-23.
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2012). Türkiye’de ve bazı Avrupa ülkelerinde müfettişlerin yetiştirilme süreci ve karşılaşılan sorunlar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 84-95.
- Hall, J. B. (2017). Examining school inspectors and education directors within the organisation of school inspection policy: Perceptions and views. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(1), 112-126. doi: 10.1080/00313831.2015.1120234
- Houser, J. (2016). *Nursing research: Reading, using, and creating evidence*. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.

- İpek, D. Ş. (2020). The future of education–OECD future scenarios. *TEDMEM*, <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/egitimin-gelecegi-oecd-gelecek>
- Karakuş, M., & Yasan, T. (2013). Denetmen ve öğretmen algılarına göre il eğitim denetmenlerinin yeterlikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 1-19.
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Kayıkcı, K. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 507-527.
- Kayıkcı, K., & Uygur, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 65-94.
- Köse, A. (2017). Türk Eğitim Sisteminde ders denetimi sorunsalı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(2), 298-367. doi: 10.14812/cuefd.304234
- Macnab, D. (2004). Hearts, minds and external supervision of schools: Direction and development. *Educational Review*, 56(1), 53-64. doi:10.1080/0013191032000152273
- Marzano, R. J., Frontier, T., & Livingston, D. (2011). *Effective supervision-supporting the art and science of teaching*. Minnesota: ASCD Publication.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2023). *Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği*. 11.04.2023 tarih ve 32160 sayılı Resmî Gazete. <https://www.resmigazete.gov.tr>
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2018). *2023 Eğitim Vizyonu*. Ankara: MEB Yayınları
- Minaz, M. B. (2019a). Liderlik. M. Ali Akın (Ed.). *Etik Liderlik* içinde. (ss.11-54). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Minaz, M. B. (2019b). Kamu yönetiminde etik. H. Taş (Ed.). *Eğitimde Etik* içinde (ss.147-161). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Moustakas, C. E. (1990). *Heuristic research: Design, methodology, and applications*. Londra: Sage Publications Inc.
- Özmen, F., & Şahin, Ş. (2010). İlköğretim müfettişlerinin soruşturma görevini yerine getiren karşılaştıkları sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 92-109.
- Sağlam, A. Ç., & 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.



- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Swaffield, S., & MacBeath, J. (2005). School self-evaluation and the role of a critical friend. *Cambridge Journal of Education*, 35(2), 239-252. doi:10.1080/03057640500147037
- Şahin, S., Çek, F., & Zeytin, N. (2011). Eğitim müfettişlerinin mesleki memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 221-246.
- Taş, H. (2018). 2023 eğitim vizyonunun teftiş ve kurumsal rehberlik düzenlemesi üzerine bir değerlendirme. *Eğitime Bakış*, 14(44), 10-17.
- Taş, H., & Kıroğlu, K. (2017). Assessment of the 2017 primary school social studies curriculum according to teachers' views. *Elementary Education Online*, 17(2), 697-716.
- Taymaz, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Tem-Sen. (2018). Milli Eğitim Bakanlığı teftiş sistemi ve maarif müfettişliği. *Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası (Tem-Sen) Raporu*. <http://www.temsen.org.tr>
- Türk Eğitim-Sen. (2018). Türk eğitim sistemine ilişkin görüş ve öneriler. *Türk Eğitim-Sen Raporu*. <http://www.turkegitimsen.org.tr>
- Uluğ, F. (2004). Kamu yönetimi temel kanunu tasarısı ışığında kamu denetim sisteminde yeniden yapılanma. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(2), 97-120.
- Ünal, A., & Yıldırım, S. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim müfettişlerinden beklentileri. *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(4), 2630-2645.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204-211. doi:10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x
- Yalçın, A. (2018). Denetim, kadavraya otopsi değil hayata koruyucu hekimlik yapmaktır. *Eğitime Bakış*, 14(44), 1-2.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

# The Problematic of Structuring the Inspection Subsystem in the Turkish Education System and a Model Suggestion

## Extended Abstract

### Introduction

The aim of this study is to construct a kind of supervision system that can guide the changing understanding of education. In this study; Rather than changing the regulation, name/title change or organizational chart, the focus has been on the mentality change regarding the audit. Based on this purpose; In this study, how a supervision system that will fulfill the function of modern guidance based on the principle of informing the education staff of change, development and scientific principles in accordance with the trends of the age, rather than the point of view and understanding of the employees' disciplinary status in this direction, is examined to what extent the services provided comply or not comply with the law. A roadmap is determined for the inspectors to be structured, and a model is proposed that will increase the specialization of the inspectors in their fields, reduce the workload, make the inspection and guidance more effective and more economical, and eliminate the confusion of the role, status and title of the inspectors.

### Method

This research was designed as a survey study in which conceptual discussions were discussed and events and facts were analyzed. In this context, the data obtained through document review and observation were reported by performing descriptive analysis with a self-experimental approach and thus a research synthesis. In this study, the approaches of the countries of the world regarding educational supervision, the efforts of the structuring of the supervision, the regulations on the supervision subsystem, the supervision models and procedures applied, the news, events and public opinions on the education supervision were also taken into consideration. Resources used in the research; accessing the sources, checking the originality of the sources, understanding the sources, analyzing the data and using the data. In this study, while the current structure of the audit subsystem is handled multidimensionally, hints of the possible audit structure in the future are given and an audit model is proposed based on this.

### Discussion, Conclusion and Recommendations

The understanding of control that emphasizes self-regulation with a conscious adoption focused on people and information, rather than an understanding of control that includes an external sanction, is the understanding that today's needs. Supervision should focus on completing the deficiencies instead of finding faults, consulting instead of commanding, ma-

king suggestions instead of punishing, and producing solutions instead of creating problems. Rather than the organizational chart, the mentality regarding supervision should be changed. The provincial organization of supervision should be restructured.

In order to prevent the localization of control, the provincial organization should be directly connected to the governorships and even the regional system should be adopted. In order for the audit to function properly, the personnel rights of the inspectors assigned in the provinces should be improved. The job descriptions of the supervisors working in the provincial organization of the supervision subsystem should be made to include course supervisions.

A limited number of inspectors should be separated to carry out examination and investigation duties, while other inspectors should be trained to provide school and teacher development, to provide effective and solution-oriented guidance, to serve a more qualified education and higher quality production. Inspectors should be freed from bureaucratic concerns and retrained in an understanding that they can work in cooperation with school administrations, teachers and parents when necessary, and the patterns, rituals and behavior patterns that do not serve the process should be eliminated. The mediation system should be deployed in an important place in the supervisory subsystem.

E-audit application should be implemented by making use of technological opportunities. Protocols, formalities, themes, ceremonies, rituals, strict bureaucratic attitudes and attitudes that do not serve the purpose in inspection should be eliminated. It should be moved away from the understanding that the audit system, all existing institutions and individuals must be audited, and superficial audits aimed at increasing numbers should be ended. In the audit planning, opinions, suggestions and demands of both the inspector and those to be audited should be taken.

