

# Türkiye’de ve Bazı Avrupa Ülkelerinde Müfettişlerin Yetiştirilme Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar\*

Yüksel GÜNDÜZ<sup>1</sup> & Aydın BALYER<sup>2</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de ve bazı Avrupa ülkelerinde müfettiş yetiştirme sürecinin nasıl olduğunu, bu yetiştirme biçiminin bilimsel anlamda müfettiş yetiştirme süreci ile uyumlu olup olmadığını ve bu durumun nasıl bir sorun yarattığını ortaya koymaktır. Eğitim denetiminin amacına ulaşabilmesi için denetimin bilimsel ilke ve yöntemlere göre yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri büyük önem taşımaktadır. Müfettişlerin hizmete başlamadan önce, gerçekten profesyonel olarak yetiştirilme zorunluluğu, onların hem yetiştirici, hem değerlendirici, hem de yargılayıcı olmalarından kaynaklanmaktadır. Çağımızda eğitim denetimi, eğitim alanının bir bilim dalı haline gelmiş ve eğitim denetçiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmiştir. Bu anlamda müfettişlerin lisansüstü eğitimden geçerek uzmanlık unvanını almaları gerekmektedir. Türkiye’de ve Avrupa ülkelerinin birçoğunda, müfettişlerin büyük bir çoğunluğu, öğretmenlik yapmış olanlardan seçilerek atanmışlardır. Müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla sistemli olarak yetiştirilmeleri söz konusu değildir. Müfettiş yetiştirme daha çok hizmet içi eğitimle sağlanmaya çalışılmıştır. Bu durum müfettiş yetiştirme de bir sorun olarak görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Denetim, müfettiş, müfettiş yetiştirme, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim

**Abstract:** *Educational Supervisors’ Training Process in Turkey and Some European Countries and Problems Encountered.* The main purpose of this study is to discover how the educational supervisors’ training system is, its consistency with real problems that arise in that process and what problems this process causes. In order to reach educational goals, supervision should be implemented in consistent with scientific principles and methods. In this respect, training supervisors professionally in pre-service and in-service is crucial. As they are trainers, evaluators and judicators, therefore, it is essential for them to be trained properly via in pre-service and in-service training. Nowadays, educational supervision has become a branch of educational sciences and has been accepted as a professional work. Therefore, supervisors need to get their expertise after postgraduate education. In Turkey and most European countries, most supervisors are chosen and appointed among teachers. They are not trained through pre-service and in-service training accordingly. Rather, they are trained by in-service training. This approach is considered as a problem in supervisor training.

**Key Words:** Supervision, supervisor, supervisor training, pre-service training, in-service training

## Giriş

Müfettişlerin geçmişte denetleme görevini yapmaları yeterli görülürken, günümüzde denetimin yanında rehberlik yaparak denetledikleri personeli geliştirme ve yetiştirme gibi önemli görevlerde yüklenmiştir. Burada denetim kavramı, salt durum saptama kavramının dışına çıkarak, personeli yetiştirme, eğitim öğretimi geliştirme gibi görevleri de içine alacak şekilde kapsamı genişletilmiştir. Günümüzde denetim, eğitim öğretimde başarıyı arttıracak etkinliklerden birisi olarak görülmektedir. Bu anlamda denetim bir amaç değil, bir araç olmalıdır.

Denetim, evrensel bir değer olarak, tüm sistemlerde bir alt sistem ve yönetim süreçlerinde bir öge olarak yer almaktadır. Türüne, amacına, kuruluşuna bakılmaksızın tüm örgütler denetimsiz çalışamaz (Başaran, 1993). Dolayısıyla, örgütlerin varlığını sürdürmelerinde denetim kaçınılmaz bir süreçtir. Denetimin örgüt açısından zorunlu olması, örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal bir sonucudur. Bu anlamda denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın, 1993). Denetim, en genel anlamda süreci kontrol ve geliştirme olarak tanımlanabilir. Denetimin süreci geliştirme işlevi, denetim sürecinin olmazsa olmazlarından. Eğitimde denetimin amacı, okul başarısını ve öğretimi geliştirmek, eğitimciler arasında demokratik çalışmalarını tesisle, öğrenci başarısını artırmaktır (Blase ve Blase 2002).

---

\*III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresinde sunulan bu makale, geliştirilerek yeniden düzenlenmiştir.

1Yüksel GÜNDÜZ, Yrd. Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, e-posta: gunduz0735@hotmail.com.

2Aydın BALYER, Öğr. Gör. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Esenler-İstanbul, e-posta: balyer2001@gmail.com.

Denetim, eğitim-öğretimi geliştirmek, etkili öğretmen ve personel gelişimini teşvik etmek, öğretmenlerin öğretme yetenekleri ve bunun öğrenciler üzerindeki sonuçları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamada yardımcı olmak, öğretmenlerin yeni öğretim tekniklerini güvenli ve destekleyici bir çevrede denemelerini sağlamak, müfredat programının gelişmesini desteklemek, insan ilişkilerini desteklemek, öğretmen motivasyonunun artmasını sağlamak, öğrencilerle öğretme-öğrenme metodundaki en iyi sonuçları elde etmek için izlemektir (Wanzare ve Costa, 2000). Ayrıca, personelin kişisel ve meslekî ihtiyaçlarını giderici rehberlik çalışmaları, bilimsel ve profesyonel bir yardım olarak, denetimin temel görevlerinden birisidir.

Denetimle, personelin girişkenliği harekete geçirilmeli (Tortop ve İsbir, 1982), hatalar gelişmenin bir parçası olarak görülmelidir (Yalçınkaya,1992). Denetlerken geliştirmek, eleştirirken öneride bulunmak, gerektiğinde uygulamalı olarak öğretim yapmak, müfettişlerin öğretimsel liderliklerinin temel gerekliklerindedir (Pehlivan, 1998). Yine denetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye olumlu şekilde katkıda bulunmaları için, çalışanları teşvik etmekle ilgilenir (Rue ve Byars,1990). Dolayısıyla denetim süreci, çalışanların performanslarına olumlu katkı yapacak şekilde planlanmalıdır.

Eğitim yönetimi süreçlerinden biri olan denetim, yöneticinin yapması gereken işlerden birisidir (Başar, 2006). Ne var ki, her biri uzmanlık gerektiren bu işlerin, yönetici tarafından yapılmasının güçlüğü nedeniyle, bu işlerin müfettişlerce yapılması gerekli kılınmıştır. Bu durum öğretmenlere uzmanca yaklaşmayı da sağlamıştır. Böylece, öğretmenin kabullenebileceği bir denetim ortamı yaratılmaya çalışılmıştır.

Gittikçe karmaşık bir nitelik kazanan eğitim sistemi, öğretmenlik rolünü değiştirmekte ve zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin, eğitim öğretim sorunlarının çözümünde, eğitimde verimliliğin artırılmasında, eğitimin amaçlara uygun olarak yürütülmesinde, rehberliğe, maddi ve manevi yardıma (Karagözoğlu,1985); kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi gereken öğretmenin de sürekli desteklenmeye (Seçkin,1998) ihtiyacı vardır. Denetimin açık ve gizli işlevlerinden birisi de, personelin birçok yönden geliştirilmesi ve yeterli hale getirilmesini sağlamaktır. Bu anlamda denetleme, personel gelişimi için önemli bir araçtır.

Girdiği kuruma, daha iyi duruma gelmesi için hizmet eden denetim, yönetimin bir alt sistemi, kamu yönetimi içinde bir devlet görevi ve yönetici yeterlilikleri açısından bir uzmanlık alanıdır (Özdemir, 2001). Bu bağlamda, müfettiş, iyi yetişmiş ve seçkin bir alan uzmanı olmak durumundadır. Çünkü müfettiş, öğretmenin eğitim öğretim çalışmalarında karşılaştığı güçlüklerin giderilmesine yardım eden, yani öğretim yöntemlerini tanıtan, gerektiğinde öğretmenle birlikte okuldaki eğitim faaliyetlerinin daha verimli bir biçimde yürütülmesini sağlayan bir eğitimci konumundadır.

Denetim birimlerinin ve denetimi yapan müfettişlerin, bu işi gereğince yapabilecek donanıma ve yeterliliğe de sahip olmaları gerekmektedir. Ne var ki, eğitim sistemimizde örgüt yönünden yeterince kavramlaştırılmayan süreçlerin başında denetim süreci gelmektedir. Bunun en belirgin kanıtı, eğitim sistemi içinde en az gelişme gösteren birimlerden birinin denetim ünitesi olmasıdır (Açıklan, 1977). Glanz (1994) tarafından yapılan “eğitim denetiminin tarihçesi” adlı araştırmasında da tez, kitap ve makaleler açısından eğitim denetimi tarihi üzerine yeterince kaynak olmadığını ortaya koymuştur ve bunun bir eksiklik olduğunu vurgulanmıştır. Bütün bunlara rağmen denetim, işgöreni geliştirme, sistemi geliştirme ve eğitim, öğretimi geliştirme fonksiyonunu yerine getirmeye çalışmaktadır.

Genel olarak bakıldığında müfettişlerin, işgöreni, sistemi ve eğitim, öğretimi geliştirme gibi önemli görevleri bulunduğu görülmektedir. Bütün bu görevleri yerine getirecek müfettişlerin, bilgi, beceri ve tutum yönünden de yeterli düzeyde olmalarını sağlayacak biçimde yetiştirilmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı, Türkiye’de ve bazı Avrupa ülkelerinde eğitim müfettişi yetiştirme sürecinin nasıl olduğunu, bu yetiştirme biçiminin bilimsel anlamda müfettiş yetiştirme süreci ile uyumlu olup olmadığını ve bu durumun nasıl bir sorun yarattığını ortaya koymaktır. Bu amaca uygun olarak yapılan çalışmada, müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin gerekliliği, müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri, Türkiye’de ve bazı Avrupa ülkelerinde müfettiş yetiştirme süreci ve karşılaşılan sorunların neler olduğu ele alınıp incelenmiştir.

### ***Müfettişlerin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçinde Yetiştirilmelerinin Gerekliliği***

Yetiştirme kavramı, belirli bir görevi yerine getirecek personel için, iş veya görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak düzenlenen eğitim etkinliklerini içerir. Bu nedenle görevleri gereği eğitimle kazandırılacak yeterliklere sahip olmaları gereken müfettişler için eğitim yerine yetiştirme kavramını kullanmak daha uygun düşmektedir. Müfettiş yetiştirme uzmanlık eğitimi olarak düşünülmeli ve bu eğitim müfettişin görev ve rol alanları üzerinde yoğunlaştırılmalıdır (Başar, 1985; Akt: Taymaz, 1993). Diğer yandan yetiştirme, belli bir alanda çalışacak işgörenin, işgörmeye becerisini artırır, işe dönükleşmesini

sağlar, örgütlerin insan gücü gereksinimini karşılar, örgüt içinde bireylerin güç ve değerlerini artırır. Buradan hareketle, müfettişlerin yetiştirilmesinin de hiç kuşkusuz, sistem üzerinde önemli etkilerinin olacağı söylenebilir.

Müfettişlerin yetiştirilme düzeylerine bakıldığında, kurslarda yetiştirme, lisans ve lisansüstü düzeyde yetiştirmelerden söz edilebilir. Eğitim sisteminde denetlenenlerin çoğu, lisans düzeyinde öğrenimine sahip olduklarından, denetçilerin lisans düzeyindeki eğitimlerini yeterli sayabilmek zordur. Dolayısıyla, lisans düzeyinde öğrenime sahip bu bireylerin uzmanlık öğrenimlerinin lisansüstü düzeyde olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan müfettişlik mesleğinin bir uzmanlık mesleği olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca bir disiplindeki uzmanlık unvanı, lisansüstü öğrenimi gerektirir (Başar, 1995).

Müfettişlerin iyi bir eğitim formasyonu kazanması gerektiği tümü ile kabul edilmekle birlikte, daha çok sınama yanılma yoluyla yetiştirildiği görülmektedir. Bu yolla yetiştirilen müfettişin sisteme uyması, yararlı olması ve sistemi doğru olarak değerlendirmesi zor olmaktadır. Bu görüş birçok araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir (Çiçek Sağlam ve Demir, 2009; Doğanay, 2006; Dünder, 2005; İnal, 2008; Kavas, 2005; Renkler, 2005). Denetici yetiştirmenin bilimsel bir sisteme bağlanamaması, üstelik sistemli bir yetiştirme sorununun sürekli olarak göz ardı edilmesi, daha çok insan ögesinin niteliğinden kaynaklanan sorunların, ağırlık merkezini oluşturmaktadır. Öğretmenin her görevi yapabileceğini, “meslekte esasın öğretmenlik olduğu” görüşünün benimsenmesi, görevlendirmede yeterliğin yerine yetkilendirmeyi koyma sonucunu doğurmuştur (Bursalıoğlu, 1982). Böylece verilen yetki, yeterliği sağlamamış, görevler amaçlar doğrultusunda yerine getirilmediğinden yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmakta yetersiz kalmıştır. Bu noktada, müfettişlerin denetim etkinliklerini en etkili ve verimli bir biçimde yapabilmeleri için hizmet öncesinde ve hizmet içinde gerekli eğitimden geçirilmeleri artık bir gerekliliğin ötesinde bir zorunluluk olmuştur.

### ***Müfettişlerin Hizmet Öncesi Eğitimleri***

Müfettişlerin hizmete girmeden önce, gerçekten profesyonelleşmiş olmaları bir zorunluluk olmalıdır. Çünkü müfettişler hem yetiştirici hem değerlendirici hem de yargılayıcıdır. Müfettişler neleri nasıl yapacakları konularında yetiştirilmedikçe, bilgiden yoksun yargılarla rutin etkinliklerde bulunarak görevlerini yerine getirdiklerini sanırlar, böylece yardım edici bir kaynak olamazlar (Gardner, 1980). Müfettişlerin yararlı olabilmeleri, hizmet öncesinde sağlam bir alt yapı oluşturmalarıyla orantılı bir durumdur.

Müfettişlerin eğitiminde hizmet içi eğitimin önemli bir yerinin olmasına karşın, uzmanlık gerektirecek bir alana ilişkin hizmet öncesi eğitim alınmaması savunulabilir bir durum değildir. Gelişmiş birçok ülkede eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin çoğu lisansüstü öğrenim görmüş kişilerdir. Bu durum, deneticilerin, yöneticilerden ve öğretmenlerden daha üst düzeyde bir eğitim görmelerini zorunlu kılmaktadır. Müfettişin etkili olabilmesi etkileyici gücüne bağlıdır ve müfettişin üst düzeyde öğrenim görmüş olması etkileyciliğini artırıcı bir rol oynar. Aksi durumda denetmen denetlenenler üzerinde etkili olamaz. Etkileyici gücünü yetersiz gören müfettiş, bu kez yetkisini kullanmaya kalkacaktır ki, bu davranış denetlenenle denetleyeni karşı karşıya getirir. Dolayısıyla müfettişin hizmet öncesinde yetiştirilmesi, uzman olması ve alanında yeterli olması önemli bir konudur.

Müfettiş yetiştirme daha çok bir hizmet içi eğitim etkinliği olarak ele alınmıştır. Oysa müfettiş hem hizmet öncesi, hem de hizmet içi eğitimden geçmelidir. Deneme ve yanılma yoluyla kazanılmış yaşantının, bir örgüt ve üyelerinin sosyal ve teknik değerlendirmesine yetmeyeceği artık anlaşılmıştır (Bursalıoğlu, 1987). Kaldı ki günümüzde uzmanlaşma önemli bir noktadır ve iş alanları artık uzmanlarına terk edilmektedir. Hizmet öncesi yetiştirme, müfettişlerin görev alanlarını ve rollerini kapsamalı, bunları belirlenecek bir yeterlik düzeyinde edimleyebilmek, bu yetişimin ölçülü olarak kullanılmasıdır. Müfettiş hizmet öncesi eğitimi sırasında, müfettişliğin gerek duyduğu kuramsal bilgiyi edinmelidir. Kuramsal bilginin kazandırılması mesleki eğitimde uzmanlığın önemli bir dayanağı olması ve meslekte yaşanan sorunların çözümünde üstlendiği işlevlerden dolayı çok önemlidir (Niegemann, Gronki-Jost ve Neff, 1999). Kuramsal bilgi temelinden yoksun müfettişler, denetim sürecindeki faaliyetleri ya kendinden önceki ve çoğu eskimiş uygulamalara benzetmeye ya da doğaçlama usulü işi yürütmeye çalışırlar. Oysa müfettişler denetimde, bilimsel yöntemlerle elde edilmiş, doğruluğu ve geçerliliği sınanmış bilgileri kullanmalıdır. Son yıllarda yaşanan gelişmeler sonucu mesleki eğitimde akademik boyutun daha çok vurgulanmasıyla birlikte kuramsal bilgiyi gerçek yaşam durumlarında karşılaşılan problemlerin çözümünde kullanabilme becerisi daha çok önemsenmeye başlanmıştır. Hizmet öncesi eğitim, mesleğin icrasına ilişkin gerekli bilginin, becerinin ve tutumun kazandırılmasında çok önemli bir basamak olarak görülmektedir. Buna rağmen müfettiş yetiştirme işi daha çok bir hizmet içi eğitim etkinliği olarak düşünülmüştür.

Müfettişlerin görevlendirildikten sonra yetiştirilmeleri yerine, önce yetiştirip sonra görevlendirmelerinin daha uygun olacağı düşünülebilir. Günümüzde müfettişlerin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri, lisansüstü eğitim yoluyla sağlanmalıdır. Çünkü müfettiş adaylarının lisans eğitimini tamamlamış öğretmenlerden seçilmesi bir gerekliliktir. Dolayısıyla lisans eğitimini tamamlamış öğretmenler lisansüstü eğitimden geçirilerek müfettiş (uzman) olarak göreve başlamalıdır.

### **Müfettişlerin Hizmet İçi Eğitimleri**

Gelişen ve değişen bir dünyada hizmet öncesi eğitimin yeterli olamayacağı da açıktır. Her şeyin hızla değiştiği dünyada, dünün bilgileriyle bugünün sorunlarının birçoğunu çözememekteyiz. Bugünün sorunlarını çözebilmek için de bugünün bilgilerine ihtiyaç duymaktayız. Onun içinde yaşadığımız her anın takip edilmesi zorunluluğu doğmaktadır. Bunu bilen örgütler günü yakalama adına, çalışanlarına sürekli eğitim vermek durumunda kalmaktadırlar. Bu anlamda hizmet içi eğitim kaçınılmaz olarak, uygulanması gereken bir etkinlik niteliği kazanmıştır.

Hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitimde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu, hizmette gelişme ve değişimlere uymak zorunluluğu, kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği (Tutum, 1979), öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp, sistemli hale getirme (Canman, 2000) gibi nedenlerden dolayı zorunlu olmuştur. Hizmet içi eğitim etkinlikleri, değişme, verimin artırılması, görev uzmanlığı, hataların azaltılması ve standart sağlamada önemli rol oynar. Bunu dikkate alan örgütler, zaman içerisinde meydana gelen değişme ve gelişmelerin, çalışanlar tarafından öğrenilmesi ve içselleştirilmesi için, hizmet içi eğitim etkinliği düzenlerler.

Hizmet içi eğitim yolu ile bireye özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutum kazandırılarak (Taymaz,1992), birey yeterli hale getirilir. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan birey, kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmet içi eğitim bu engel durumu aşmak için, en iyi ve etkili süreçlerden biridir (Açıkalın,1991). Hizmet içi eğitim genel olarak, etkililik ve verimi sağlamayı, öğrenme süresini kısaltmayı, morali yükseltmeyi, meslekte yükselme olanağı yaratmayı amaçlamaktadır (Kaya,1979). Burada hizmet içi eğitimin amacı, eğitim öğretimin gelişmesi olmasından dolayı, denetimin amacıyla örtüşmektedir. Fakat itiraf etmek gerekir ki, denetim programlarında hizmet içi eğitime gereken yer verilmemektedir (Sağlamer,1975).

Görevin gerektirdiği nitelikler ile personelin nitelikleri arasında uyumsuzluk olduğunda, personelin niteliklerini geliştirmek için, hizmet içi eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Kaya,1979; Bozan, 2004). Hizmet öncesi eğitimi yeterli düzeyde alamayan müfettişlerde, hiç şüphesiz ki, yukarıda bahsedilen uyumsuzluk hali görülebilir. Bu bağlamda, tüm müfettişler, denetim ve denetimsel davranışın içerdiği alanlarda hizmet içi eğitimden geçirilerek yeterli hale getirilmelidir (Yılmaz 1994).

Türkiye’de ve Avrupa ülkelerinin birçoğunda, denetçilerin büyük bir çoğunluğu, öğretmenlik yapmış olanlardan seçilerek atanmışlardır. Diğer bir ifadeyle, müfettişler, deneyimli öğretmenlerden seçilmişlerdir. Sürekli bir yetiştirilmesi söz konusu değildir. Bu olumsuz durumun hizmet içi eğitimle giderilmesine çalışılmaktadır. Bu bağlamda baktığımızda, müfettiş yetiştirme bilimsel bir sisteme bağlanmadığı gibi, bu iş sürekli gözardı edilmiş (Bursalıoğlu, 1982), çoğu kez, müfettişlik görevini yerine getirip getiremeyeceğine bakılmaksızın, atama yoluyla öğretmenden yönetici, yöneticiden müfettiş yapılmıştır (Bilgen, 1976).

Müfettişlerin, yaratıcı ve yardım edici bir güç ve moral yükseltici bir kaynak olabilmeleri için alanlarında yetişmiş olmaları gereklidir. Aksi durumda müfettişten bu yönde beklenti içinde olunması anlamsızlaşır. Unutulmamalı ki, denetimin ilk hedefi öğretmeni mesleki yönden kendi kendine yeterli hale getirmektir. Öğretmeni yapacağı rehberlikle mesleki yönden yeterli hale getirecek müfettişin, öncelikle kendisinin donanım bakımından yeterli halde bulunması gerekir. Bu da müfettişin öğretmenden daha üst düzeyde eğitim almasını zorunlu kılar. Müfettiş aldığı eğitim seviyesi açısından üstünlüğünü öğretmene kabul ettiremezse, yapacağı rehberlik ve yetiştirme etkinlikleri amacına ulaşmada yetersiz kalabilir. Yani, eş düzeyde eğitim almış bireylerin birbirlerine yapacakları rehberliğin etkililiği pek düşünülemez.

Müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilme ve geliştirilmelerine gereken önemin verilmemesi, denetim hizmetlerinin verimini etkilemiş bulunmaktadır (Burgaz, 1992; Seçkin, 1978). Kendisinden beklenen görevleri yapmayan ve statüsünün gereğini yerine getirmeyen bir müfettişin, örgüt için yeterli derecede yararlı olduğu da söylenemez (Öz, 1977). Bundan dolayı müfettişlerin, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmelerinin birlikte düşünülmesi ve birbirlerini tamamlayıcı olarak kullanılması daha doğru bir yaklaşım gibi algılanmaktadır.

### **Türkiye’de Müfettiş Yetiştirme Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar**

Günümüzde Türkiye’de müfettiş yetiştirme işi, kısa süreli kurslar yoluyla sağlandığı için bu yolla yetiştirilen müfettişler, mesleğe ilişkin gerekli bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmamakta ve bu durum bir müfettiş yetiştirme sorunu olarak görülmektedir. Oysa müfettişlerin bilgi, beceri ve tutum yönünden yeterli olmaları, onların yararlı olmaları için bir gereklilik ve hatta bir zorunluluk olmaktadır. Dolayısıyla müfettiş yetiştirme işinin sağlam bir temele dayandırılması ve denetim işinin deneme yanılma yoluyla öğrenilmesinin önüne geçilmesi kaçınılmazdır.

Eğitim denetimi, eğitim alanının bir bilim dalı haline gelmiş, eğitim denetçiliği, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmiştir. Eğitim deneticisi olabilmek için, bu alanlarda lisansüstü derecede eğitim görmüş olmak ve astlarından eğitim bakımından yüksekte olma zorunluluğu bulunmaktadır. Eğitim bakımından yüksekte olma koşulu sağlanmadığı takdirde, müfettişin etkililiği tartışılır duruma gelir. Buna rağmen müfettişler, hizmet öncesi eğitim görmeden ve çağın çok gerisinde kalmış olan “usta-çırak”, “sınama-yanılma” yöntemleriyle yetiştirilmişlerdir.

Türkiye’de müfettişlerin yetiştirilme işi, ilk defa 3 Ocak 1927 tarihinde yayınlanan “İlk Tedrisat Müfettişleri Rehberi”nde sistemli olarak ele alınmış ve iyi bir müfettişin ciddi bir eğitim alarak, meslek hayatına atılması konusu önemle vurgulanmıştır (Su, 1974). Bu amaçla, 1927’de Ankara’da Gazi Eğitim Enstitüsü’nde Pedagoji Bölümü açılmıştır. Meslekte deneyimli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilköğretmenleri, genel kültür, meslek bilgisi ve mülakat sınavlarından geçirildikten sonra, Pedagoji Bölümüne alınmışlardır. Pedagoji Bölümüne alınan ilköğretmenleri, daha yüksek derecede meslek bilgisi, müfettişlik ve yöneticilik konularında iki yıl süreyle özel olarak yetiştirilmişlerdir. Bu sistem 1980’li yıllara kadar devam etmiştir. Yine ilköğretim müfettişlerinin hizmet öncesi yetiştirmeleri ile ilgili olarak 1945 yılında “Staj Yönetmeliği” yayınlanmıştır (Öztürk, 1996).

XIV. ve XV. Milli Eğitim Şuralarında müfettişlerin denetleyecekleri öğretmen ve idarecilerden (üniversitelerde ve milli eğitim akademilerinde) daha üst düzeyde (lisansüstü) bir eğitim almaları vurgulanmıştır. Buna yönelik eğitim yöneticisi ve eğitim deneticisi yetiştirecek olan, Hasanoğlu’nda 1990’da temeli atılan Milli Eğitim Akademisi hala faaliyete geçememiştir. Bu durum müfettiş yetiştirmede önemli bir sorun kaynağıdır.

1999’da yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği incelendiğinde, burada da müfettiş yetiştirme konusunda hizmet öncesi hazırlık eğitiminden bahsedilmemektedir. Dolayısıyla belirlenen kriterlere göre seçilen müfettiş yardımcıları, bir başmüfettiş veya müfettişin nezaretinde, usta-çırak yöntemiyle eğitim denetçisi yetiştirilmektedirler. Bu durum milli eğitimde denetim sisteminin bozulmasına, eğitimde verimsizliğe sebep olmakta ve aynı zamanda bu durum, Türkiye’nin eğitim deneticisi yetiştirme açmazıdır.

Türkiye’de Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi dışında kalan, Gazi, Hacettepe, Dokuz Eylül, Yüzüncü Yıl ve İnönü üniversitelerine bağlı eğitim fakültelerinde Eğitim ya da Eğitim Bilimleri Bölümlerinde yer alan Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dallarında ilköğretim müfettişi yetiştirme çalışmalarının yapıldığı bilinmektedir. Bu şekilde müfettiş yetiştirme, belki Dünya’nın birçok ülkesinde olmayan, bilimsel ve bilimsel olduğu kadar da çağdaş bir yaklaşımdır. Ancak, günümüzde bu bölümler lisans düzeyinde eğitim vermeyi terk etmiş, lisansüstü eğitim vermeye başlamıştır. Dolayısıyla bu bölümde yetişen müfettiş adaylarının sayısında önemli düşüşler olmuş ve Türkiye’nin ihtiyacı olan hizmet öncesi eğitim görmüş müfettiş ihtiyacı karşılanamamıştır.

Türkiye’de müfettiş yetiştirme yetki ve sorumluluğu Millî Eğitim Bakanlığı’na aittir. Bakanlık ya kendi seçtiği elemanı, üniversitelerde yetiştirerek, ya da üniversitelerin yetiştirdiği elemanları kendi ölçütlerine göre sınavlardan geçirerek göreve almıştır. Bugün müfettiş yetiştirme konusunda genel görüş, üniversitelerin hizmet öncesi, Bakanlığın ise, hizmet içi yetiştirmeyi üstlenmesi yönündedir (Seçkin, 1986). Müfettişler, yetiştirici, değerlendirici ve yargılayıcı olduklarından dolayı, hizmete girmeden önce, gerçekten profesyonelleşmiş olmaları bir zorunluluk olmalıdır.

Bu gün Türkiye’de müfettişliğe kabul ve yetiştirme koşullarına bakıldığında: Bakanlık müfettişliği için, 10 yıl öğretmenlik ya da 5 yıl öğretmenlik 3 yıl yöneticilik yapmış olma; ilköğretim müfettişliği için, 8 yıl öğretmenlik yapmak ya da 4 yıl öğretmenlik, 3 yıl yöneticilik yapmış olma koşulu aranır. Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin yetiştirilmeleri için 3 yıllık bir program uygulanır. Başkanlıkça, müfettiş yardımcılarının, üç yıllık müfettiş yardımcılığı döneminde, gerekli görülen mevzuatı ve uygulamaları, denetim, araştırma, inceleme ve soruşturma yöntemlerini öğrenmelerini sağlamak amacıyla, hizmet içi eğitim programları düzenlenir.

Müfettiş yardımcıları, Personel Genel Müdürlüğünce hazırlanacak bir program dâhilinde Bakanlığının hizmet içi eğitim merkezlerinde ya da yüksek öğretim kurumlarında hizmet içi eğitimle yetiştirilirler. Eğitim yönetimi, denetimi, plânlaması ve ekonomisi bölümü mezunlarına ya da bu alanlarda lisansüstü

eğitim görenler 120 saatten; alan dışından gelenler ise, 240 saatten az olmamak üzere hizmet içi eğitime alınırlar. Hizmet içi eğitimde başarılı olan müfettiş yardımcılarını bir müfettişin rehberliğinde, görev başında yetiştirme eğitimine alınırlar. Bu programda, rehberlik ve iş başında yetiştirme, denetim ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma konuları ile tutum ve davranışlar yer alır.

Türkiye’de, diğer meslek grupları için gittikçe yaygınlaşan hizmet içi eğitim uygulamaları, müfettişler için pek gerek görülmemekte, müfettiş toplantılarının bu konuda yeterli olduğu varsayılmaktadır (Atay,1995). Hizmet içi eğitim programları, yeni müfettişlere sistematik ve yasal olarak, asil müfettişlere de değişme ve gelişmelere bağlı olarak iki şekilde uygulanmaktadır İkincisinde sistematiklik yoktur. MEB ve taşra birimleri, müfettişlerden gelen isteklere ve kısmense yasal metinlerdeki değişikliklere cevap vermek için hizmet içi eğitim etkinliği düzenlemektedirler. Tüm müfettişleri kapsayan, yıllık düzenlenen ve zorunlu olan bir hizmet içi eğitim programı yoktur. Üç yıl boyunca müfettiş yardımcısı olarak çalışan, müfettiş yardımcılarını üçüncü yılın sonunda girdikleri sınavda başarılı olurlarsa, müfettiş olarak atamaları yapılır.

### ***Bazı Avrupa Ülkelerinde Müfettiş Yetiştirme Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar***

Her ülkenin yapısından kaynaklı olarak, müfettiş yetiştirme süreçleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Ancak bu farklılıklar arasında ortak noktaların bulunduğunu da kabul etmek gerekir. Bu ortak noktaları, müfettişlerin genelinin öğretmen kökenli olması, hizmet öncesi yetiştirme eğitimlerinin bulunmaması ve düzenli hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmemesi biçiminde sıralamak olasıdır. Buna ilişkin olarak aşağıda bazı Avrupa ülkelerindeki müfettiş yetiştirme süreçleri incelenmiştir.

**Avusturya’da**, müfettişliğe başvuran adayların, öğretmenlik mesleğinden gelmeleri ve öğretmen olmaları zorunludur. Adaylar aynı zamanda, uygun türde bir okulda, birkaç yıllık bir dönem başarılı öğretmenlik yapmış olmalıdırlar (Meas, Vereecke ve Zaman, 1999). Ancak, müfettiş adayı olabilmek için, öğretmenlikte geçecek süre kesin olarak belirtilmemiştir. Müfettiş adayları için, yönetimde profesyonel bir deneyim, resmi bir gereklilik değildir. Fakat çoğu müfettiş, önceden bu tür deneyime sahip başöğretmenlerden seçilmiştir (European Commission, 2004). Profesyonellik bir ölçüt olarak konulmaması olsa bile, seçim komisyonunun bu özelliğe dikkat ettiği söylenebilir.

Avusturya’da müfettişlerin görevdeki ilk iki yılında, temel eğitimlerine ayrıca bir önem verilmektedir. Bölge müfettişleri 2 yıl boyunca, 360 saat ders almaktadırlar (Sici, 2000). Ayrıca müfettişlere, profesyonel kariyerleri boyunca yurtdışında ve meslekte ileri bir eğitime katılmaları için de fırsat verilir (Eurydice, 2000/2001).

Eğitim Bakanlığı, Hizmet İçi Enstitüleri, kısmen müfettişlerce dile getirilen ihtiyaçlara cevap vermek için, kısmense yasalardaki değişikliklere cevap vermek için, hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlerler (Maes ve diğerleri, 1999). Ancak sistematik olarak, müfettişlerin gelişimine yönelik düzenlenen, bir hizmet içi eğitimden bahsetmek mümkün değildir.

**Çek Cumhuriyeti’nde** müfettişlerin üniversite eğitimlerini tamamlamış olmaları, en az 7 yıl öğretmenlik hizmetlerinin olması gerekmektedir. Bakanlık bu anlamda müfettiş adaylarını müdürler, bölüm başkanlığı görevleri yapmış ve doğal bilimler ve modern diller konularında özel yeterlikleri olan adaylar arasından seçmektedir. Seçilen adaylar üniversitelerde sosyoloji ve psikoloji eğitimlerinden geçirilirler. Müfettişliğe alım mülakatla olmaktadır.

Başarılı adaylar merkezi okul müfettişi olarak teklif edilir ancak Bakanlık tarafından atanırlar (Maes ve diğerleri, 1999). Hâlihazırda yeni müfettişlerin yetiştirilmeleri bakımından formel bir eğitim süreci bulunmamaktadır. Bütün deneyim ve eğitim, mevcut deneyimli müfettişlerin yeni adayları yetiştirmesi yoluyla olmaktadır. Her yeni müfettiş mesleki olarak kendinden daha deneyimli birisi tarafından bir tür rehberlik edilmek suretiyle yani deneyimlerini paylaşması şekliyle yetiştirilir. Çek Cumhuriyeti’nde düzenli ve oturmuş bir hizmet içi eğitim sistemi bulunmamaktadır (Maes ve diğerleri, 1999).

**Danimarka’da** müfettişler, öğretmenler gibi eğitilir ve çalışırlar. Uygulama alanlarına dair yüksek yeterlik belgeleri sunmak zorundadırlar. Bölge müfettişleri özellikle meslek okulları için belediye ya da yerel yönetim tarafından seçilir ve işe alınırlar (Maes ve diğerleri, 1999). Müfettişler, 3 yıl müfettiş yardımcısı olarak çalışırlar. Bu görevlerini yürütürken aynı zamanda, zamanlarının üçte birini geldikleri okullarındaki öğretmenlik görevlerini sürdürürler (Maes ve diğerleri, 1999). İlk yıllarında, yeni müfettişe bir mentor rehberlik eder. Müfettiş yardımcılarını, ilk yılda bir günlük giriş kursunun yanı sıra 3 yarım gün yetiştirme kurslarına devam ederler.

**İngiltere’de** Kraliyet Müfettişleri, genellikle birçok yıl öğretmen olarak çalışmış, ileri seviyelerde görevler yapmış olan veya bazı önemli yayınları bulunan kimselerdir (Hopes,1991:Akt: Oktay,1999). İngiltere’de Kraliyet müfettişi olabilmek için, ilgili görevde uzman olmak ve 10 yıllık iyi bir geçmiş

gerekmektedir. Genelde eğitim enstitülerinde ya da örgütlerinde 3 yıl kıdemli işletme uzmanlığı da gereklidir.

Bir OFSTED (Eğitim Standartları Dairesi) kayıtlı müfettişi olmak için (tecrübesiz müfettişler hariç), başvuranlar, en az beş yıl okullarda öğretmen, yerel eğitim yönetimi danışmanı ya da müfettiş olarak profesyonel tecrübe kazanmış olmalıdırlar. Başvuranlar daha sonra, OFSTED'in lisanslı eğitimcileri tarafından bir kursa tabii tutulurlar ve kayıtlı müfettiş olmak için, OFSTED'in final sınavını geçmeleri gerekmektedir (Eurydice, 2000/2001). Seçim kriterini karşılayan adayların ilk eğitimi, bir kaç ay sürer ve denetimlerde yetiştirilirler. Eğitim, HMI (Kraliyet Müfettişleri) tarafından yapılan resmi bir değerlendirme ile devam eder (European Commission, 2004). Değerlendirmeyi başarı ile geçen müfettişlerin, her yıl en az 5 gün süren bir programla, profesyonel gelişimlerini tamamlamaları ve denetim uygulamaları ile ilgili gündemi takip etmeleri gerekmektedir.

Bağımsız müfettişlerin, en az üç yıllık öğretim deneyimi sonucunda, kazanılan öğretim yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. Seçilen bağımsız müfettişler, birincisinde 5 günlük bir kursa, ikinci aşamada ilk, orta ya da özel bir mesleki eğitim kurumunun denetimine katılma üzere, iki aşamada gerçekleştirilen bir eğitime alınırlar.

Müfettişlerin profesyonel gelişimlerine yönelik olarak almaları gereken hizmet içi eğitim, senenin başında eğitim ihtiyacı listesine göre tespit edilir ve buna bağlı olarak da yapılacak hizmet içi eğitim etkinliklerinin biçimleri belirlenir. Tüm müfettişler, her yıl 5 günlük zorunlu hizmet içi eğitime katılırlar.

**İskoçya'da** müfettiş adaylarının halen öğretmenlik mesleğini sürdürüyor olması, öğretmenlik eğitimi konusunda başarısını gösteren bir belgesinin ve kurs sertifikalarının bulunması bir gerekliliktir. Bu deneyimin yanı sıra okulda üst düzey yönetsel bir görev almış olması da istenmektedir.

Müfettişler, bir mülakat ve sunuma dayalı olarak, eğitim sekreterinin tavsiyesiyle atanırlar. Müfettiş yardımcıları genellikle eğitim yetkilileri tarafından aday gösterilirler (Maes ve diğerleri, 1999). İskoçya'da bütün yeni müfettişler bir yıl süren adaylık eğitiminden geçirilirler. Bu süre içerisinde müfettişler yoğun bir personel gelişimi üzerine eğitim alırlar. Daha sonra grup liderleri ile ihtiyaçları tartışılır ve performansları değerlendirilir.

**Fransa'da** Millî Eğitim Genel Müfettişi (Inspection Generale de l'Education Nationale =IGEN), olmak isteyenlerin, öğretmen kökenli ve 5 yılı öğretmenlik olmak üzere, en az 10 yıllık deneyime sahip olmaları gerekir. IGEN için, düzenli bir profesyonel gelişim sistemi yoktur, ancak, yeni atanan müfettişler yetiştirilmek amacıyla, birkaç hafta sürecek tamamlayıcı eğitim programına alınırlar.

Bölge eğitim müfettişi (IPR-IA) olabilmek için, belirli bir dereceye ulaşmış üniversite hocası, ortaöğretimde doçentlik sınavını vermiş hoca, belirli bir dereceye ulaşmış kurum yöneticisi, en azından beş yıl aktif hizmeti olan millî eğitim müfettişi olma koşullarından birine sahip olmak gerekmektedir. Bölge eğitim müfettişleri, akademiye tam bir sorumlulukla atamaları yapılmadan önce, bir yıllık yetiştirme programına alınmaktadırlar.

Millî Eğitim Müfettişliği (Inspection de l'Education Nationale =IEN) için, Millî Eğitim Bakanlığında, eğitim, öğretim, yönlendirme ve yönetim alanlarında, en az 5 yıllık mesleki deneyimi olan, lisans ya da eşdeğer diplomaya sahip olan adaylar, müfettiş olabilmek için, sınava katılabilirler (MEB, 2006). Sınavda başarılı adaylar, iki yıllık alternatif çalışma ve eğitime tabii tutulurlar (European Commission, 2004). Adaylıktan sonra, Bölge Eğitim Müfettişi (IPR-IA) ve Millî Eğitim Müfettişlerine (IEN) bir yıllık bir eğitim ve ardından bir yıllık çalışma alanı verilir. Bu iki senenin sonunda müfettiş olurlar (Maes ve diğerleri, 1999).

**Portekiz'de** müfettişlerin, eğitim ve öğretim konusunda profesyonel deneyimlerinin bulunması zorunludur (European Commission, 2004). Eğitim müfettişi olmak isteyen adayların, yüksek okul diploması, pedagojik formasyonu, eğitimde belli bir tecrübesi ve en az 5 yıl öğretmenlik yapması gerekmektedir (Maes ve diğerleri, 1999). Seçilen adaylar 1 yıllık deneme süresini bitirdiğinde, değerlendirilirler ve müfettişliğe devam edip edemeyeceklerine karar verilir. Değerlendirmede başarılı bulunan aday, eğitim müfettişi olarak atanır.

Yeni müfettiş olanların hizmet içi eğitimi, adaylıkları sırasında olur. Bu aşamada, tecrübeli müfettişler, aday müfettişlere rehberlik yaparlar. Bu rehberliğin sayesinde, müfettişler teknik, teorik ve pratik yönden de yetiştirilirler.

**Hessen (Almanya)'de** müfettiş olabilmek için ilk, orta, lise ya da mesleki eğitimde öğretmenlik deneyiminin olması zorunludur. Ayrıca adayların, yönetici, öğretmen eğitimcisi, müdür, bölüm başkanı gibi alanlarda deneyimli olması tercih edilen bir durumdur (Maes ve diğerleri, 1999). Müfettiş adayları Kültür Bakanlığının yaptığı mülakatla seçilirler.

Müfettişlerin ilk eğitimi bir sistem dahilinde ve kaliteli bir şekilde verilmemektedir. Bu iş, deneyimli müfettişler tarafından, yeni işe alınanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Maes ve

diğerleri, 1999). Müfettişlerin hizmet içi eğitimleri “Hessisches Landesinstitut für Pädagogik” akademisi tarafından yürütülmektedir. Ancak devam zorunluluğu bulunmamaktadır.

**Hollanda’da** müfettiş adayları, üniversitelerin eğitim bilimleri ya da kamu yönetimi gibi bölümlerinden birini bitirmiş, eğitim alanında 5–10 yıl kadar çalışarak tecrübe edinmiş olmalıdırlar (Eurydice, 2000/2001). Hollanda’da müfettişler, mülakatlarını takiben özel eğitim alırlar ve işlerine alımları için, bir kaç ay ile yarım yıl arasında değişen bir eğitim sürecinden geçirilirler (European Commission, 2004). Bu bağlamda bütün yeni müfettişler, toplu memuriyete geçiş için 20 günlük kursa alınırlar. Bu 20 günlük kurstan sonra 3 hafta sürecek olan 2 günlük kurslar başlar. Geri kalan günlerde adaylara, yoğun bireysel pratik eğitim verilmektedir. İlk 3 haftadan sonra, özel öğretici tarafından yapılan bireysel denetleme süreci, daha sonraki 5 hafta devam eder ve yoğunluğu gün geçtikçe artar (Maes ve diğerleri, 1999). Aday müfettişler, üç yıl boyunca deneyimli bir müfettiş tarafından gözetilirler ve denetim faaliyetlerinin genel (150 saat) ve özel öğelerinden oluşan bir eğitim alırlar. Bunlarda da gereken performansı gösterebilen adaylara, bir yıl sonra görev alma yetkisi verilmektedir.

İncelenen ülkelerin müfettiş yetiştirme süreçleri gözden geçirildiğinde, müfettişlerin hizmet öncesi eğitimlerinin olmadığı ve hizmet içi eğitimlerinde de bir sistematikliğin bulunmadığı görülmektedir. Bu durum müfettişlerin bir yetiştirme sorunu olduğunu ortaya koymaktadır. Müfettişlerin yararlı olabilmeleri, onların sahip oldukları kuramsal ve pratik bilgi ve becerileri ile orantılı bir durumdur. Yapılan birçok araştırma müfettişlerin yeterince yararlı olamadıkları yönündedir. Bunda müfettişlerin alana ilişkin olarak profesyonelce yetiştirilmemelerinin payının büyük olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda müfettişlerin hizmet öncesinde bir yetiştirme programına tabii tutulmamaları ve sistemli bir hizmet içi yetiştirme eğitiminin eksikliği, müfettiş yetiştirmede önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bir sorundur çünkü müfettişler yetiştirme eksikliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı, meslekte başarılı ve yararlı olamayabilirler.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Türkiye’de ve bazı Avrupa ülkelerinde müfettiş yetiştirme sürecinin nasıl olduğunu, bu yetiştirme biçiminin bilimsel anlamda müfettiş yetiştirme süreci ile uyumlu olup olmadığını ve bu durumun nasıl bir sorun yarattığını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada: Türkiye’de ve Avrupa ülkelerinin birçoğunda, müfettişlerin büyük bir çoğunluğu, öğretmenlik yapmış olanlardan seçilerek atanmışlardır. Diğer bir ifadeyle, müfettişler, deneyimli öğretmenlerden seçilmişlerdir. Müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla sistemli olarak yetiştirilmeleri söz konusu değildir. Mesleğin ilk yıllarında oryantasyon amaçlı planlı bir hizmet içi eğitim programından geçirilen adaylar, daha sonra müfettiş olarak atanmaktadırlar. Diğer bir sonuç da müfettişlere yönelik düzenli bir hizmet içi eğitim programları bulunmamaktadır. Oysa müfettişlerin, alanında yeterli ve yararlı olabilmeleri, onların hizmet öncesi ve düzenli bir hizmet içi eğitim almalarını gerekli kılmaktadır.

Çağımızda eğitim denetimi, eğitim alanının bir bilim dalı haline gelmiş ve eğitim deneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmiştir. Bunun yanında müfettişlik bir uzmanlık alanı olmasına rağmen, incelenen ülkelerde genel olarak, müfettiş olacaklarda lisansüstü eğitim bir gereklilik olarak aranmamaktadır. Oysa denetlenenlerin büyük bir çoğunluğunu lisans düzeyinde öğrenim görmüş bireyler oluştururken, müfettişlerin lisans düzeyindeki öğrenimlerini yeterli görmek olası değildir. Müfettiş adayı olabilmek, belli bir süre öğretmenlik yapma koşullarına bağlı görüldüğünde, lisans düzeyinde öğrenime sahip bu bireylerin uzmanlık öğrenimlerinin lisansüstü düzeyde olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda müfettiş yetiştirme uzmanlık eğitimi olarak düşünülmeli ve bu eğitim müfettişin görev ve rol alanları üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.

Eğitimde denetimin amacına ulaşabilmesi için denetimin bilimsel ilke ve yöntemlere göre yapılması önemlidir. Bu bakımdan eğitim müfettişlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde alanının uzmanı olarak yetiştirilmeleri büyük önem taşımaktadır. Kaldı ki, günümüzde yönetici ve öğretmenler arasında lisansüstü eğitimi tamamlayanların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum bile, müfettişlerin her koşulda lisansüstü eğitimini zorunlu kılmaktadır. Aksi durumda müfettişler denetlenenler nezdinde etkileme güçlerini kaybederler. İnsanlar, konum olarak kendilerinden üst düzeydeki (eğitim düzeyi bakımından) insanlardan daha çok etkilenir ve onu daha çok dikkate alırlar. Bu da, müfettişlerin eğitim düzeylerinin, denetledikleri bireylerin eğitim düzeylerinden yüksek olmasını gerektirir.

Öğretmenin her görevi yapabileceğini, meslekte esasın öğretmenlik olduğu görüşünün benimsenmesi, görevlendirmede yeterliğin yerine yetkilendirmeyi koyma sonucunu doğurmuştur (Bursalıoğlu, 1982). Böylece verilen yetki yeterliği sağlamamış, görevler amaçlar doğrultusunda yerine getirilmediğinden yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmakta yetersiz kalmıştır (Başar, 1995). Görüldüğü gibi, müfettiş yetiştirme bilimsel bir sisteme bağlanamaması, üstelik sistemli bir yetiştirme



sorununun sürekli olarak göz ardı edilmesi, girdisi çıktısı insan olan eğitim sistemi üzerinde önemli sorunlar oluşturmaktadır.

Müfettişlerin yetiştirilme eksikliğinden kaynaklandığı düşünülen bir takım sorunların bulunduğunu söylemek mümkündür. Yapılan araştırmaların birçoğunda müfettişlerin öğretmenlere yeterince rehberlikte bulunamadıkları (Çiçek Sağlam ve Demir, 2009; Doğanay, 2006; Dünder, 2005; İnal, 2008; Kavas, 2005; Renkler, 2005) ve dolayısıyla da gelişimlerine katkılarının olmadığı yönündedir. Bunda müfettişlerin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yeterince yetiştirilememelerinin payı olduğu düşünülmektedir. Bu olumsuzluğu gidermek için müfettişlerin hizmete girmeden önce, gerçekten profesyonelleşmiş olmaları bir zorunluluk olmalıdır. Müfettişler neleri nasıl yapacakları konularında yetiştirilmedikçe, yardım edici bir kaynak da olamazlar (Gardner, 1980). Müfettiş yetiştirmede uzmanlık gerektirecek bir alana ilişkin, hizmet öncesi eğitim verilmemesi açıklanabilir bir durum değildir. Müfettiş hem hizmet öncesi, hem de hizmet içi eğitimden geçmelidir. Müfettişler, hizmet öncesinde aldıkları kuramsal ve uygulamalı eğitimle donanık olarak alana inmelidirler. Yoksa her şeyi mesleğin içinde deneme yanılma ile öğrenmeye kalkmak, eğitim sürecine yarar yerine zarar verebilir. Deneme ve yanılma yoluyla kazanılmış yaşantının, bir örgüt ve üyelerinin sosyal ve teknik değerlendirmesine yetmeyeceği de artık anlaşılmalıdır (Bursalıoğlu, 1987). Bu anlamda müfettiş yetiştirme işi, hem hizmet öncesine hem de hizmet içi eğitimim sürekliliğine dayandırılmalıdır.

Müfettişlerin görevlendirildikten sonra yetiştirilmeleri yerine, önce yetiştirip, sonra görevlendirmeleri yoluna gidilmesi, beklenen yararın optimal düzeye çıkmasını sağlayacaktır. Hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirimin birlikte düşünülmesi ve birbirlerinin tamamlayıcısı olarak kullanılmaları daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Yani, hizmet öncesi alınan eğitimin süreç içerisinde yarattığı boşlukların, hizmet içi eğitim yoluyla kapatılmasına gidilmelidir. Bu anlamda bu iki eğitim etkinliği birbirini bütünler niteliktedir.

Müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilme ve geliştirilmelerine gereken önemin verilmemesi, denetim hizmetlerinin verimini olumsuz yönde etkilemiştir. Kendisinden beklenen görevleri yapmayan ve statüsünün gereğini yerine getirmeyen bir müfettişin, örgüt için yeterli derecede yararlı olduğu söylenemez (Öz,1977). Bundan dolayı müfettişler, sistemli olarak, hem hizmet öncesi hem de hizmet içinde yetiştirilmeli ve yeterli hale getirilmelidirler.

Çalışmaya ilişkin şu öneriler getirilebilir:

- 1.Eğitim müfettişliği, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmelidir.
- 2.Eğitim müfettişleri, müfettiş olarak görevlendirilmeden önce, eğitim yönetimi denetimi alanında lisansüstü derecesinde bir hizmet öncesi eğitim almalı ve bunun peşinden de uygulama yapmaları zorunlu olmalıdır.
- 3.Belli merkezlerde ülke ihtiyacını karşılayacak kapasitede, eğitim müfettişi yetiştirme akademileri kurulmalıdır.
- 4.Halen görevde bulunan eğitim müfettişleri, her dönem başında hizmet içi eğitimden geçirilmelidir.
- 5.Eğitim müfettişlerine yönelik hizmet veren mesleki yayınlar müfettişlere ücretsiz sunulmalıdır.

### Kaynaklar

- Açıkalin, A. (1977). *Milli eğitim müdürlerinin teftiş görevleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Açıkalin, Ş. (1991). *Hizmet içi eğitim engelleri ve üst kademe yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atay, K. (1995). *İlköğretim müfettişlerinin yeterlikleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi* (3.baskı), Ankara: Pegem Yayın.
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*, Ankara: Pegem, Yayın.
- Başar, H. (2006) Türkiye’de eğitim denetimi. Hesapçıoğlu, M. ve Durmuş A. (Ed.), *Türkiye’de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1993). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Bilgen, N. (1976). *Millî eğitim bakanlığı merkez örgütünün analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blase, J. ve Blase, J. (2002). The micropolitics of instructional supervision. *Education Administration Quarterly*, 38 (1), 6-44.
- Bozan, M. (2004). Yönetici ve denetici yetiştirmede hizmet içi eğitimin yeri: bir örnek olay çalışması. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 314, 39-48.

- Burgaz, B. (1992). *Türk eğitim sisteminde denetmenlerin başarılarını etkileyen nedenler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Çiçek- Sağlam, A. ve Demir A. (2009). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 38 (183), .130-139.
- Doğanay, E. (2006). *Taşra Birimlerindeki ilk ve orta öğretim kurumlarında yürütülen teftiş hizmetlerinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Dündar, A. A. (2005). *İlköğretim okullarında yapılan teftişin okul başarısı ve gelişimi üzerine etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- European Commission. (2004). *Evaluation of schools providing compulsory education in europe*, Printed In Belgium.
- Eurydice. (2000/2001). *Approaches to the evaluation of schools which provide compulsory education-thenetherlands*, [http:// www. eurydice. org/ ressources/ eurydice / pdf/ 021DN/NL\\_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/021DN/NL_EN.pdf) , [2 Ağustos 2006].
- Eurydice. (2000/2001). *Approaches to the evaluation of schools which provide compulsory education-austria*, [http://www. eurydice. org/ ressources/ eurydice/ pdf/021DN/AT\\_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/021DN/AT_EN.pdf), [1 Kasım 2006].
- Eurydice. (2000/2001). *Approaches to the evaluation of schools which provide compulsory education-the united kingdom-england*. [http:// www. eurydice. org/ ressources /eurydice/ pdf/021DN/UN\\_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/021DN/UN_EN.pdf), [ 9 Ekim 2006].
- Gardner, J.E. (1980). *Training the new supervisors*. New York.
- Glanz, J. (1994). *History of educational supervision: Proposals and prospects*. Chicago: Paper Presented at the Annual Meeting of the Council of Professors of Instructional Supervision.
- İnal, A. (2008). *İlköğretim okullarında yapılan denetimlerde müfettişlerin tutum ve davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagözoğlu, G. (1985). Eğitimde teftişin yeniden düzenlenmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 104, 4-8.
- Kavas, E. (2005). *İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*, Ankara: Doğan Basımevi.
- Meas, B., Vereecke, E. and Zaman, M. (1999). *Inspectorates of education in europe a descriptive study*. Brüksel:The Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education.
- MEB. (2006). *Ülkelerin öğretmen yetiştirme sistemleri*, Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi.
- Niegemann, H.M., Gronki-Jost, E. M., Neff, O. (1999). Instructionsdesign zur förderung des selbständigen erwerbs theoretischen wissens in der kaufmännischen berufsausbildung. *Unterrichtswissenschaft*, 27 (1), 12-28.
- Oktay, F. (1999). *Denetim alt sistemleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma, Türk, Fransız ve İngiliz eğitim denetim sistemleri*, Ankara: Armağan Yayınevi.
- Öz, F. (1977). *Türk eğitim sisteminde ilköğretim müfettişlerinin rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, T.(2001). *Çağdaş ve demokratik eğitimde teftiş*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Öztürk, S. (1996). *Türkiye eğitim sisteminde ve denetmen yetiştirme sürecinin analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Pehlivan, İ. (1998). *Denetimde personel geliştirme, ilköğretim müfettişleri semineri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Renkler, A. (2005). *İlköğretim denetmenlerinin ilköğretim okullarında öğrenme öğretme süreçleri ve yönetim görevleriyle ilgili etkililik düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Rue, L. W. ve Byars, L. L. (1990). *Supervision, key link to productivity, the united states*, Irwin Publishers.
- Sağlamer, E. (1975). *Eğitimde teftiş ve teknikler*, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Seçkin, N. (1998). Teftişte Yeni Bir Yaklaşım: Sanatsal Teftiş, Hesapçıoğlu, M.ve Taymaz, H. (Ed.), *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Seçkin, N.(1986). Kendini geliştiren müfettiş. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 110, 37

- Seçkin, N.(1978). *Millî eğitim bakanlığı müfettişlerinin yeterlikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- SICI. (2000). *Inspectorates of education in europe, a critical analysis*. Roger Standaert, Ministry of Education Flanders Utrecht, Januar 2000, <http://www.sici.org.uk/>, [14 Ocak 2007].
- Su, K. (1974). *Türk eğitiminde teftişin yeri ve önemi*, İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.
- Taymaz, H. (1993). *Teftiş. Kavramlar, ilkeler, yöntemler*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Taymaz, H.(1992). *Hizmet içi eğitim kavramlar ilkeler yöntemler*, Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın.
- Tortop, N. ve İsbir, E. G. (1982). *Yönetim bilimi*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Wanzare, Z. and Costa, J. L. (2000). Supervision and staff development: Overview of the literature. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Buletin*: Oct. 2000: 84, 618: ProQuest Education Journals pg:47-54.
- Yalçınkaya, M.(1992). *Ortaöğretimde ders denetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, S. (1994). İlköğretim ve ortaöğretimde denetim uygulamaları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 205, .44-47.

### Extended Abstract

Supervision, as a universal value, has been considered as a sub-factor in all systems. Considering its type, goal and formulation, all organizations cannot perform without supervision activity (Başaran, 1993). For that reason, supervision is an inevitable process for organizations to survive. In this respect, it can be considered as the controlling the appropriateness of the work with organizational principles and rules (Aydın, 1993).

In general, supervision can be defined as to control and improve the education process and it is a kind of facility that is carried out by supervisors. Therefore, these supervisors must have the qualifications and competencies to carry out these duties because supervision is a public work and requires expertise (Özdemir, 2001).

In general terms, they have important training duties to improve teachers, educational system and instruction. In order to perform all the work mentioned, they must have trained in the field, skills, and attitudes. They are not trained through pre-service and in-service training accordingly. In this respect, this study purposes to discover the training process of supervisors, and also to find out appropriateness of the scientific approaches and the negative results in Turkey and some European countries.

Supervisors have been trained at courses, graduate and post graduate programs. However, supervision should be accepted as a profession that requires field expertise and this training should focus on their role fields and duties of them (Başar, 1985; Taymaz, 1993). By doing so, their performance would increase, their work attitudes would become better, and their power and value would increase. As their work requires expertise knowledge, the title they obtain after postgraduate education is called as expert. Therefore, their pre-service and in-service training should be provided systematically. The supervisors who are not trained properly would not understand the system in general and serve functionally. This is consistent with researches conducted by Çiçek et al., 2009; Doğanay, 2006; Dündar, 2005; İnal, 2008; Kavas, 2005; Renkler, 2005.

Supervisors must have trained professionally before they start their supervising careers as they are trainers, evaluators and judicators. Unless they are trained on what and how to do the supervision profession, they cannot be a good source to help others (Gardner, 1980). In most developed countries, most supervisors and administrators have a postgraduate degree. This obliges supervisors to have such a degree in our country.

In this sense, supervisors should be trained theoretically in accordance with their real professional needs. Theoretical knowledge is crucial as they need it to survive in the profession to solve problems (Niegemann et al., 1999). Those who lack this theoretical knowledge would implement their supervision facilities according to their previous professional experience. Yet, supervisors have to use scientifically proved theoretical knowledge.

In service training aims to train the employees to improve professional knowledge, skill and attitudes (Taymaz, 1992). It plays an important role in compensating lack of prior knowledge, adopting change,

meeting one's learning needs, and making learning become systematically. In this respect, supervisors should be trained as qualified ones in supervision (Yılmaz, 1994). As supervisors have not been trained in this manner, it affected supervision quality (Seçkin, 1978). Therefore, they should be trained systematically during pre-service and in-service training.

It can be seen that there is not a pre-service training system in the countries of which their systems have been analyzed. This has been perceived as a training problem. In order to be beneficial for their organizations, education supervisors should have theoretical and practical knowledge related to their fields. Otherwise, many things arise by coincidence in supervision process.

Both in Turkey and most European Countries, supervisors have been chosen and appointed among teachers. However, there are differences in criteria, ways of choosing and appointing and the time spent in teaching career in terms of supervisor candidates' duration. Pre-service training has not been implemented in many countries. After a planned orientation in-service training process, they are appointed as supervisors. In other words, supervisors are not trained steadily.

Nowadays, educational supervision has become a branch of educational sciences and has been accepted as a professional work. Despite this, in the countries which have been researched in this study, postgraduate in supervising career is not a necessity. Yet, as most teachers have graduate degrees, supervisors should have post graduate degree. In any case, expertise is a title given after postgraduate education. In this respect, supervisor training should be accepted as a field of expertise and this training should focus on their role fields and duties (Başar, 1985; Taymaz, 1993).

As teaching has been considered as a source of supervising career, it resulted in replacing qualification with authorizing (Bursahoğlu, 1982). This authorization has not provided qualification; and supervisors have not fulfilled their duties properly. It has also caused complaints, problems and the educational system has not reached its aims accordingly (Başar, 1995).

They have not supervised teachers properly because of these problems in training process (Çiçek et al., 2009; Doğanay, 2006; Dündar, 2005; İnal, 2008; Kavas, 2005; Renkler, 2005) and therefore, their contribution to their own development remained limited. In order to eliminate this negative result, before entering the profession supervisors should be trained as real professionals. It is considered that pre-service and in-service trainings processes should be evaluated together as a supplementary tool. As supervisors have not been trained in pre-service and in-service in this manner, it affected supervision quality. Therefore, should be trained systematically during pre-service and in service. As it can be understood, as training has not been implemented scientifically, neglecting training process has caused many problems in an organization in which there are a lot of human beings. The recommendations reached through the results obtained in this study are below:

1. Educational supervision should be accepted as a professional work.
2. They should have a postgraduate degree before starting their profession and after that they should practice
3. Some supervisors' training academies should be established in certain places all over the country.
4. Current supervisors should be trained in an in-service education
5. Some Professional journals related to the profession should be provided for all supervisors free.