**T.C.**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MALİ EĞİTİM SİSTEMİNDE TEMEL VE ORTA ÖĞRETİMDE DENETİM SÜRECİ**

**HAZIRLAYAN**

**Sory Mamadou SISSOKO**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN**

**ANKARA – 2020**

# TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans öğrenimimi destekleyen Yurt Dışı Türkler ve Akraba Topluluklar (YTB) Başkanlığına en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın geçekleştirmesinde ve yüksek lisans eğitimim boyunca, değerli bilgiler, tecrübeler ve sabırla bana yol gösteren saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Başkent üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimim boyunca tüm öğretim üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma verilerin toplamasında yardımcı olan tüm müfettişler, danışmanlar, okul müdürleri ve öğretmenlere teşekkür ederim.

# ÖZET

**Sory Sissoko, Mali Eğitim Sisteminde Temel ve Orta Öğretimde Denetim Süreci, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2020.**

Bu araştırmanın amacı, Mali’de Kayes, Koulikoro, bölgeleri ile Bamako Büyükşehirde denetim hizmetlerinde yer alan aktörlerinin, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini inceleyerek, Mali eğitim sistemindeki temel ve orta öğretimin mevcut denetim sisteminin işleyişi üzerine ışık tutmaktır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve durum çalışma deseni seçilmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma gurubunu, Mali’de Kayes, Koulikoro illerinde ve Bamako büyük şehir belediyesinde görev yapan 30 denetmen, temel eğitim ve ortaöğretim okullarında 5 öğretmen ve 5 Okul müdürü olmak üzere toplam 40 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamak için görüşme, gözlem ve doküman analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, verilerin analizi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında denetim hizmetlerinin resmi rolleri, okul ve okuldaki çalışanları değerlendirmek ve denetlemek, okul ve eğitim bakanlığa bağlı kurumlar arasında iletişim sağlamak ve okuldaki çalışanlara desteklemek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılara göre, bu rolleri kaynaklarının yetersizliğinden dolayı yerlerine tamamıyla getirmediği ifade edilmiştir. Denetmenler deneyim ve yetenek kriterlere bakarak Milli Eğitim Bakanının emriyle atandığı görülmüştür. Ama çoğu katılımcılarına göre denetmenlerin sınavla işe alınması gerek olduğu görülmüştür. Denetmenlerin kontrol edilmediğini ancak denetmenlerin kontrol edilmesi gerektiğini ifade edilmiştir. Temel eğitim denetmenleri işe başlamadan önce denetim ile ilgili hiç eğitim almadıkları ifade edilmiştir. Ortaöğretim denetmenlerinin ise işe başlamadan kısa bir dönemde görevlerle ilgili eğitimler aldıkları belirtilmiştir. Denetmenlerin hizmet öncesi eğitim almaları için kurumların açılması gerektiği ve kurumlar olmadıkça işe başlamadan önce belli ve yeterli bir zamanda işiyle ilgili eğitimleri almaları gerektiği söylenmiştir. Hizmet içi eğitimleri, denetimle ilgili eğitimlerin, denetmen disipline üzerine, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu eğitimler üzerine, öğretmenlik ile ilgili yenimeler üzerine, komşu ya da başka ülkelerde de konferanslara katılması ve Milli Eğitim Sistemi üzerine odaklanılması istenmiştir. Kaynakların yetersizliği özellikle ortaöğretim hizmetlerinde insan kaynağı yetersizliği, denetmenlerin hizmet önce ve hizmet iç eğitimi yetersizliği, yönetim sorunu ve okul denetiminde etkisizliği olmak üzere denetim hizmetlerinde sorunları olduğu belirtilmiştir. Katılımcılara göre okul denetimi idealsistemi için, gerekli kaynakların sunulması, kurumlar arası işbirliğini düzen olması, denetim personelinim iyi yönetilmesi, okul ve okuldaki çalışanların denetimi düzgün olması gerek olduğu belirtilmiştir.

Son olarak, mevcut denetim sistemi, denetim hizmetlerinin adının değiştirilmesi, denetim hizmetlerin çoğaltılması ve denetim demokratikleşme dışında pratikte hiç değişiklik olmadığı görülmüştür. Denetim hizmetlerine ayrılan kaynakların yetersizliği ve bazı teftiş hizmeti okullarının uzaklığı karşısında; “yerleşik danışman” girişimini ve “CA de maitres” projesini geliştirmeli ve desteklemelidir. Denetim personelini kontrol etmek ve gerekli araçları sağladıktan sonra performanslarını talep etmek için bir mekanizma oluşturmalıdır.

**Anahtar Kelimeler**: Eğitim denetimi, denetim süreci, denetmenlerin rolleri, denetim hizmetleri, Mali Eğitim Sistemi.

# ABSTRACT

**Sory Sissoko, The Process of Elementary And Secondary School Supervision in Malian Education System, Başkent University, Institute of Education Sciences, Department of Educational Sciences, Master Program of Educational Administration and Supervision with Thesis, 2020.**

The purpose of this study is to highlight the functioning of the current supervision’s system for elementary and secondary school in Mali by exploring the views of Supervisor, principal and teacher in Kayes, Koulikoro regions and the district of Bamako. The qualitative research and case study methodologies are applied to analyze the primary data of this study. Snowball method of purposeful sampling is used. The participant group of the study consists of a total of 40 people, divided as follows: 30 supervisors, 5 teachers and 5 School principals from elementary and secondary schools. Interview, observation and document analysis techniques are used for data collection. Descriptive analysis method is used for data analysis.

According to the results, the official roles of supervision services are determined as to supervise or evaluate and support school and school’s personnel and to assure liaison between school and educational institutions. According to the participants, due to insufficient resources these roles are not fully implemented. Supervisors by taking into consideration their experiences and aptitudes are appointed by the order of the Minister of National Education. However, according to most participants, it is highlighted that the supervisors should be recruited by exam. It is stated that the supervisors are not systematically controlled. However, according to the participant they should be controlled through reports written by the supervisor after each task and by IGEN regular visit of supervision services. It is stated that the supervisors in elementary schools did not receive any pre training relevant to their tasks and secondary school inspectors received it in a short period of time. According to the participants, appropriate school should be opened to provide the inspectors pre-service education; otherwise they should receive the necessary pre-service training. In-service trainings should be stressed on the discipline of the supervision, on innovations in teaching, on the National Education System or by attending conferences in neighbors’ countries or somewhere else. The problems of supervision are lack of resources generally and lack of human resource singularly in secondary school supervision services, lack of pre and in-service educations, management problem and inefficiency of school supervision. For “the ideal system of school supervision” Providing the necessary resources to the supervision services, reinforcing cooperation between the different supervision services, managing adequately supervision human resources, enhancing school and school personnel supervision and ameliorating supervision services management are highlighted.

Finally, in practice, there is no significant change in current school supervision’s system in spite of multiplication of supervision services, redefining the roles of supervisors, renaming supervision’s services and democratization of supervision’s system. Considering the lack of resources provided to supervision’s services and distance between some schools and supervision’s services the initiatives as “Resident advisor” and “CA of Teacher” should be reinforced and backed. After providing the necessary resources to supervision’s services the supervisors should be systematically controlled and good result should be required.

**Keywords**: Educational supervision, supervision process, roles of supervısors, supervision services, Malian Education System.

# İÇİNDEKİLER

[TEŞEKKÜR ii](#_Toc43746223)

[ÖZET iii](#_Toc43746224)

[ABSTRACT v](#_Toc43746225)

[İÇİNDEKİLER vii](#_Toc43746226)

[TABLOLAR LİSTESİ ix](#_Toc43746227)

[KISALTMALAR LİSTESİ i](#_Toc43746228)

[BÖLÜM I 1](#_Toc43746229)

[GİRİŞ 1](#_Toc43746230)

[1.1. Problem Durumu 1](#_Toc43746231)

[1.2. Araştırmanın Amacı 4](#_Toc43746232)

[1.3. Araştırma Soruları 4](#_Toc43746233)

[1.4. Araştırmanın Önemi 5](#_Toc43746234)

[1.5. Tanımlar 5](#_Toc43746235)

[BÖLÜM II 7](#_Toc43746236)

[MALİ’YE GENEL BAKIŞ 7](#_Toc43746237)

[2. 1. Fiziksel ve Demografik Yapı 7](#_Toc43746238)

[2. 2. Ekonomisi 7](#_Toc43746239)

[2.3 Yönetim Organizasyonu 8](#_Toc43746240)

[2. 4. Siyaset 9](#_Toc43746241)

[BÖLÜM III 13](#_Toc43746242)

[MALI'DE EĞİTİM TARİHİ 13](#_Toc43746243)

[3.1. Mali'de Geleneksel Eğitim 13](#_Toc43746244)

[3.1.1. Mali'de geleneksel eğitimin aşamaları 13](#_Toc43746245)

[3.1.2. Geleneksel eğitim teknikleri 14](#_Toc43746246)

[3.2. Mali’de Sömürgeleştirme Öncesi İslami Eğitim 15](#_Toc43746247)

[3.3. Fransız Koloni Okulları 17](#_Toc43746248)

[3.3.1. Koloni okulunun amacı 17](#_Toc43746249)

[3.3.2. Koloni eğitiminin yapısal ve kurumsal organizasyonu 18](#_Toc43746250)

[3.3.3. Koloni eğitimi öğrencileri 19](#_Toc43746251)

[3.3.4. Koloni eğitimi programı 19](#_Toc43746252)

[3.4. Modibo KEITA (1960-1968) Döneminde Eğitim-Öğretim 21](#_Toc43746253)

[3.5. Moussa TRAORÉ Döneminde Eğitim (1968-1991) 23](#_Toc43746254)

[3.6. Üçüncü Cumhuriyetin Döneminde Eğitim 26](#_Toc43746255)

[3.7. Mevcut Eğitim Sisteminin Organizasyonu, Yapısı ve Fonksiyonu 32](#_Toc43746256)

[3.7.1. Eğitim sisteminin amaçları 32](#_Toc43746257)

[3.7.2. Eğitim sistemi organizasyonu 33](#_Toc43746258)

[3.7. 3. Eğitim türü 38](#_Toc43746259)

[3.7.4. Eğitim dili 39](#_Toc43746260)

[3.7.5. Milli Eğitim Bakanlığı yapısı 39](#_Toc43746261)

[3.7.6. Mali'de temel ve orta öğretim öğretmenlerinin eğitimi 46](#_Toc43746262)

[3.7.6.1. Temel eğitim öğretmenlerinin ilk eğitimi 47](#_Toc43746263)

[3.7.6.2. Ortaokul öğretmenlerinin ilk eğitimi 47](#_Toc43746264)

[3.7.7. Mali eğitim sisteminde ademi merkeziyet 47](#_Toc43746265)

[3.7.8. Mali eğitim sorunları 49](#_Toc43746266)

[BÖLÜM IV 51](#_Toc43746267)

[LİTERATÜR TARAMASI 51](#_Toc43746268)

[4.1. Kavramsal Çerçeve 51](#_Toc43746269)

[4.2. Denetmenlerin İşlevleri ve Rolü 52](#_Toc43746270)

[4.3. Okul Ziyaretinin İşlevi 54](#_Toc43746271)

[4.4. Denetim Modelleri 55](#_Toc43746272)

[4.5. Denetçilerin Nitelikleri, Becerileri ve Yönetimi 59](#_Toc43746273)

[4.5.1. Denetim otoritelerinin nitelikleri ve becerileri 59](#_Toc43746274)

[4.5.2. Denetmen yönetimi 63](#_Toc43746275)

[4.5.3. Denetmenlerin kariyer gelişimi ve değerlendirilmesi 64](#_Toc43746276)

[4.5.4. Denetmenlerin eğitimi 65](#_Toc43746277)

[4.6. İdeal Denetim Sistemi 67](#_Toc43746278)

[4.7. Okul Denetimi Sorunları 68](#_Toc43746279)

[4.8. Ulusal Literatür Taraması 69](#_Toc43746280)

[4.8.1 Mali’de denetimin örgütlenmesi/yapısı 70](#_Toc43746281)

[4.8.2. Denetim hizmetleri misyonları 70](#_Toc43746282)

[4.8.3. Denetim hizmetlerinin işleyişi 72](#_Toc43746283)

[4.8.4. İnsan, materyaller ve mali kaynakları 73](#_Toc43746284)

[4.8.5. Personel yönetimi 74](#_Toc43746285)

[4.8.6. Okul denetimi 76](#_Toc43746286)

[4.8.7. Denetimde problemler 79](#_Toc43746287)

[4.8.8. Önerilen çözümler 80](#_Toc43746288)

[BÖLÜM III 82](#_Toc43746289)

[YÖNTEM 82](#_Toc43746290)

[5.1. Araştırma Yöntemi 82](#_Toc43746291)

[5.2. Araştırma Deseni 82](#_Toc43746292)

[5.3. Araştırma Örneklemi 83](#_Toc43746293)

[5.4. Veri Toplama Araçları 87](#_Toc43746294)

[5.5. Verilerin Toplanması 89](#_Toc43746295)

[5.6. Verilerin Analizi 89](#_Toc43746296)

[5.7. Geçerlik ve Güvenirlik 90](#_Toc43746297)

[BÖLÜM VI 92](#_Toc43746298)

[BULGULAR 92](#_Toc43746299)

[6.1 Denetim Hizmetlerinde Roller ve Misyonlar 92](#_Toc43746300)

[6.1.1. Temel Eğitim denetim misyonlar ve roller hakkında katılımcıların düşünceleri ile ilgili bulguları 100](#_Toc43746301)

[6.1.2. Orta öğretim denetim hizmetlerinde roller, misyonlar hakkında düşünceleri ile ilgili bulgular 105](#_Toc43746302)

[6.2. Denetim Hizmetlerinin İşleyişi 108](#_Toc43746303)

[6.3. Denetim Kurumlarının Kaynakları 116](#_Toc43746304)

[6.3.1. Temel eğitim denetim hizmetlerinde kaynaklar 120](#_Toc43746305)

[6.3.2. Orta öğretim denetim hizmetlerinde (IPRES) kaynaklar 123](#_Toc43746306)

[6.4. Denetim Hizmetleri Arasındaki İlişkiler 125](#_Toc43746307)

[6.5. Denetim Hizmetlerinde Personel Yönetimi 128](#_Toc43746308)

[6.5.1. Denetmen nitelikleri 128](#_Toc43746309)

[4.5.1. Denetmenlerin işe alınma koşulları nelerdir? 132](#_Toc43746310)

[6.5.2. Denetmenler nasıl işe alınmalıdır? 138](#_Toc43746311)

[6.5.3. Denetmenler nasıl kontrol edilmelidir? 142](#_Toc43746312)

[6.5.4. Denetmenlerin hizmet önce ve hizmet içi eğitimleri 145](#_Toc43746313)

[6.6. Okul ve Okul Personellerinin Denetim Süreci 150](#_Toc43746314)

[6.7. Denetim Hizmetlerinin Sorunları 158](#_Toc43746315)

[6.8. Okul Denetimi İdeal Sistemi 177](#_Toc43746316)

B[ÖLÜM VII 189](#_Toc43746317)

[SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER 189](#_Toc43746318)

[7.1. Sonuçlar ve Tartışma 189](#_Toc43746319)

[7.2. Öneriler 209](#_Toc43746320)

[KAYNAKLAR 212](#_Toc43746321)

[EKLER 219](#_Toc43746322)

[EK 1: Görüşme Soruları 219](#_Toc43746323)

[Ek 2: Etik Kurul İznini 220](#_Toc43746324)

# TABLOLAR LİSTESİ

[Tablo 1. Mali'deki Ekonomik Durumun Evrimi 8](#_Toc40367896)

[Tablo 2. Eğitim Sistemi Organizasyonu 33](#_Toc40367897)

[Tablo 3. Okul Öncesi Eğitim 35](#_Toc40367898)

[Tablo 4. Temel Eğitim Birinci Aşama Öğrenci Sayısı 35](#_Toc40367899)

[Tablo 5. Temel Eğitim İkinci Aşama Öğrenci Sayısı 36](#_Toc40367900)

[Tablo 6. Genel ve Teknik Orta Öğretim ve Mesleki Eğitim Öğrenci Sayısı 37](#_Toc40367901)

[Tablo 7. Katılımcıların Profilleri 84](#_Toc40367902)

[Tablo 8. Temel Eğitim Denetim Hizmetlerinde Roller ve Misyona ilişkin Temalar ve Alt Temalar 92](#_Toc40367903)

[Tablo 9. Orta Öğretim Denetim Hizmetlerin Misyonsa İlişkin Temalar ve Alt Temalar 97](#_Toc40367904)

[Tablo 10. İGEN Misyonlar ile İlgili Temalar Ve Alt Temalar 98](#_Toc40367905)

[Tablo 11. Eğitim Denetim Misyonlar ve Roller Hakkında Katılımcıların Düşünceleri ile İlgili Temalar ve Alt Temalar 101](#_Toc40367906)

[Tablo 12. Orta Öğretim Denetim Hizmetlerinde Roller ve Misyonlar ve Roller Hakkındaki Düşünceler İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 105](#_Toc40367907)

[Tablo 13. Temel Eğitim Denetim Hizmetlerin İşleyişi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 108](#_Toc40367908)

[Tablo 14. IPRES İşleyişi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 111](#_Toc40367909)

[Tablo 15. IGEN İşleyişi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 114](#_Toc40367910)

[Tablo 16. Denetim Hizmetlerinde Resmi İnsan Kaynaklar İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 116](#_Toc40367911)

[Tablo 17. Temel Eğitim Denetim Kurumların Mevcut İnsan Kaynakları 119](#_Toc40367912)

[Tablo 18. Orta Öğretim Denetim Kurumlarının Mevcut İnsan Kaynakları 119](#_Toc40367913)

[Tablo 19. Temel Eğitim Denetim Hizmetlerin Kaynaklarla İlgili Temalar ve Alt Temalar 120](#_Toc40367914)

[Tablo 20. Orta Öğretim Denetim Hizmetlerinde Kaynaklarla İlgili Temalar ve Alt Temalar 123](#_Toc40367915)

[Tablo 21. Denetim Hizmetleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Temalar ve Alt Temalar 125](#_Toc40367916)

[Tablo 22. Denetmenlerin Niteliklerle İlgili Temalar ve Alt Temalar 128](#_Toc40367917)

[Tablo 23. CAP Personelinin İşe Alınma Koşulları İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 133](#_Toc40367918)

[Tablo 24. IPRES Denetmenler İşe Alıma Koşullarla İlgili Temalar ve Alt Temalar 136](#_Toc40367919)

[Tablo 25. IGEN Denetmenlerinin İşe Alınma Koşulları İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 137](#_Toc40367920)

[Tablo 26. Denetmenler Nasıl İşe Almalı İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 138](#_Toc40367921)

[Tablo 27. Denetmenler Nasıl Kontrol Edilmesi İle İlgili Görüşler 143](#_Toc40367922)

[Tablo 28. Denetmenlerin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimlere İlişkin Temalar ve Alt Temalar 145](#_Toc40367923)

[Tablo 29. Temel Eğitim Personeller Denetim Süreci İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 150](#_Toc40367924)

[Tablo 30. Orta Öğretim Kurumları Ve Personellerinin Denetim Süreci İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 154](#_Toc40367925)

[Tablo 31. Temel Eğitim Denetim Sorunları İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 158](#_Toc40367926)

[Tablo 32 .Temel Eğitim Denetim Hizmetlerinin Raporlarına Göre Denetim Sorunlarına İlişkin Temalar ve Alt Temalar 165](#_Toc40367927)

[Tablo 33. Orta Öğretim Denetim Sorularla İlgili Temalar ve Alt Temalar 170](#_Toc40367928)

[Tablo 34. Ortaöğretim Denetim Hizmetlerinin Raporlarına Göre Denetim Sorunlarına İlişkin Temalar ve Alt Temalar 175](#_Toc40367929)

[Tablo 35. Okul Denetimi İdeal Sistemi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar 177](#_Toc40367930)

[Tablo 36. Temel Eğitim Denetim İdeal Denetim Sistemi İçin Önerilere İlişkin Temalar ve Alt Temalar 183](#_Toc40367931)

[Tablo 37. Ortaöğretimde İdeal Denetim Sistemi İçin Önerilere İlişkin Temalar ve Alt Temalar 187](#_Toc40367932)

# 

# KISALTMALAR LİSTESİ

ADARS Appui Direct à l’Amélioration des Rendements Scolaires (Okul Getirilerinin İyileştirilmesine Doğrudan Destek)

AE Académie d’enseignement (Eğitim Akademisi)

APC Approche par Compétence (Yeterliliğe Dayalı Yaklaşım) orta öğretiminde öğretim yöntemi

CA Communauté d’Apprentissage (Öğrenme topluluğu)

CAP Centre d’Animation Pédagogique (Pedagojik Eğitim Merkezi)

CGS Comité de gestion Scolaire (Okul Yönetim Komitesi)

CP Conseiller Pédagogique (Pedagojik Danışman)

DCAP Directeur du Centre d’animation Pédagogique (Temel Eğitim Denetimin Müdürü)

DEF Diplôme d’Étude Fondamentale (Temel Eğitim Diploması)

IEF Inspection de l’Enseignement Fondamental (Temel Eğitim Müfettişliği)

IGEN Inspectıon Générale de l’Éducation Nationale (Milli Eğitim Genel Müfettişliği )

IPRES Inspection Pédagogique Régionale de l’enseignement secondaire (Bölgesel Orta Öğretim Müfettişliği).

MEN Ministère de l’Éducation Nationale (Mali Milli Eğitim Bakanlığı)

# BÖLÜM I

# GİRİŞ

## 1.1. Problem Durumu

Mali’de 1992’de üçüncü cumhuriyetin ortaya çıkışından bu yana, denetim ve teftiş hizmetleri, denetimden sorumlu personelin işe alınma biçimleri konusunda birçok eleştirinin hedefi haline gelmiştir. 2000 reformunda, eğitim kalitesini artırmak için İl Eğitim Müdürlükleri ve Temel Eğitim Müfettişlikleri sırasıyla Eğitim Akademilere ve Pedagojik Eğitim Merkezlere dönüştürülmüştür. Aynı reformda ortaöğretim Müfettişliği (IES) de oluşturulmuştur. Bu reforma kadar Temel Eğitim müfettişleri Milli Eğitim Bakanlığı’nın kararnamesiyle atanmış ve “Atama kriterleri temel olarak becerilere, mesleki niteliklere ve ahlaka dayalı olmuştur. Bununla birlikte, bu kriterler pratikte nadiren dikkate alınmış ​​ve atamalar siyasi görüşler veya adam kayırmacılık temelinde yapılmıştır” (Dougnon ve diğer, 2008, s.20). İşte bu nedenle, giderek artan sayıda araştırma, saygı duyulmayan veya kusurlu olan eğitim personelinin istihdam edilmesine ilişkin kriterlerin ve prosedürlerin gözden geçirilmesi önerilmiştir (De Grauwe, 2005). Bir grup öğretmen, müfettiş ve eğitim danışmanına, müfettiş atama kriterleri konusunda bir anket uygulanmıştır ve anket yapılan personelin %76’sı müfettiş atama kriterlerinin iyi olmadığını belirtmiştir (Diabaté, 1995, s.37).

Okul yönetiminde, insan kaynakları yönetiminde ve lider pozisyonlarda yer alan personelin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi, misyonlarının başarısı için hayati bir öneme sahiptir. Denetim hizmetlerinin kalitesinin personelin kalitesini aşamayacağının bilincinde olarak, personelin çoğunun görevlerini yerine getirmeye hazırlanmasına yönelik eğitim almadığı açıktır (MEN, 2015, s.11).

2000 reformundan önce, birçok öğretmen, hatta bazı denetmenler, müfettişlerin faaliyetlerinden ve teftiş hizmetlerinden duydukları memnuniyetsizliği ifade etmişlerdir.

Bir araştırmada, müfettişlerin işlevlerinin doğru bir biçimde yerine getirmesiyle ilgili anket uygulanan pedagojik danışmanların % 61’i, pedagojik misyonlarının doğru şekilde kabul görmediğini teyit etmişlerdir (Diabaté, 1995, s.39).

Bir müfettiş, ortalama 400 öğretmenin idaresinden ve pedagojik takibinin sağlanmasından sorumludur. Bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan 17 müfettişten sadece 6’sının, zamanlarının % 30’dan fazlasını okulların denetimi ile geçirdiği sonucuna varılmıştır (Carron ve diğer, 1997, s.30). Bu sürenin çoğu idari görevler için ayrılmaktadır. Müfettişlerin denetim sırasında “denetleyen görüşlerini denetim alan kişiye empoze etmeye çalışması otoriter bir tutum olarak görülmüştür. Bu, eğitim denetimin amacına ters düşen, pedagojik denetimi düzenleyen herhangi bir düzenleyici çerçeve yokmuş gibi gerçekleşen çatışmalara, denetmen ve denetim alan kişi arasında anlaşmazlıklara neden olabilecek bir gerilim oluşturabilmektedir” (Diabaté, 1995, s.35).

Arapça dili danışmanlar, Mali okullarının yüzde 10 ila 15’ini oluşturan medrese öğretmenlerinin sadece denetimi ile sınırlı kalmayıp aynı zamanda eğitim, teknik destek ve pedagojik olarak öncülük yapmakla sorumludurlar. Bulgular, Arap danışmanların bu yükümlülükleri yerine getiremediklerini göstermektedir (M.EN, 2010, s.45).

2000 reformlarından sonra, görevlerin adlandırılması ve atamaları çerçevesinde, merkezi olmayan denetim hizmetleri, diğer bir deyişle Pedagojik Eğitim Merkezleri (CAP) yalnızca pedagojik denetimden sorumlu tutulmuş ve kurum teftiş, ilke olarak artık onların sorumluluğuna verilmemiştir. Bu reformdan sonra, denetim kavramı yerel düzeyde resmi olarak pedagojik denetim profilinde yok olmuş ancak gerçekte denetim personeli teftişleri referans almaya devam etmiştir. Çoğu kez yorumlandığı gibi, “denetimin izlenmesi ya da pedagojik desteğin takibi, not verme biçimi haricinde, izleme değerlendirme (teftiş) ile aynı şekilde gerçekleşmektedir” (De Grauwe, 2010, s.45).

Eğitimin yerelleştirilmesi, okul yönetiminde, özellikle merkezi olmayan otoritenin siyasi meşruiyetine ve CAP’nin teknik meşruiyetine karşı çıkan yetki çatışmaları gibi bir dizi yerel yönetim problemi doğurmuştur. CAP ve AE arasındaki yetki çatışmaları, öğretmenler için sürekli eğitim programlarının uygulanmasında da kendini göstermiştir. Örneğin “Resmi olarak, öğretmenlerin hizmet içi eğitiminin uygulanması PEM’in sorumluluğundadır. Ama pratikte, bu akademi tarafından sağlanmaktadır” (Traore, 2013). Bu görevin iki kurum (CAP ve Akademi) tarafından paylaşılması bu çatışmaları azaltmıştır ancak bu çatışmanın başka bir boyutu CAP tarafından gerçekleştirilen eğitim atölyelerinin idaresidir. Bazı öğretmenlere göre, bu eğitim atölyelerine katılımcıların seçilmesine yönelik kriterler bilinmemektedir ya da bu kriterler geçerliliğini yitirmiştir. “İyi ödeme yapılan bu eğitimler, bazılarının yani “CAP’in yöneticilerinin adamlarının” kendi mülkü haline gelmiş ve bunların isimleri her zaman katılımcılar listesinde yer almıştır” (Ibid, s.261).

Gerçekten de, denetim hizmetleri, reformların öncesinde ya da sonrasında, ulusal eğitim sisteminin karşılaştığı öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin geliştirilmesi, bırakma ve her çeşit eşitsizliğin azaltılması, tamamlanma oranının iyileştirilmesi, öğretim süresinin ciddi şekilde kaybedilmesi gibi zorlukların üstesinden gelemeyecekleri ölçüde bir verimsizliği ortaya çıkarmıştır. Coulibaly (2013) Çalışmasının sonuçlarına göre “Malili öğrencilerin, 2009-2010 öğretim yılında, Bakanlık tarafından planlanan 172 günlük öğrenim süresinin yalnızca 122 gününde, yani belirlenen sürenin % 71’inde eğitim aldıklarını göstermektedir. Her yıl resmi öğrenme süresinin yalnızca % 71’ini alan bir ilköğretim öğrencisi, 6 yıllık eğitim gerektiren bir programda belirtilen becerileri geliştirmek için yalnızca 4,2 yıl geçirmektedir”. Bu nedenle, 2008 Ulusal Eğitim Forumu’ndaki katılımcılar, denetim sisteminin zayıflığının, ulusal eğitim sisteminin kalitenin kaybedilmesine önemli ölçüde etki ettiğini kabul etmişler ve görüşlerini “ülkedeki 500 eğitim kurumunu kontrol etmek için sadece 37 müfettiş olduğunu, ellerindeki araçların çok sınırlı olduğunu, müfettişlerin ücretlerinin düşük seviyede olduğunu, müfettişlerin başlangıç ve hizmet içi eğitim programlarının zayıf olduğu, mevcut denetim misyonunu zorlukla yerine getirebildiklerini” (MEN, 2009, s.22) şeklinde ifade etmişlerdir. Ancak kusurları düzeltmek, yukarıda belirtilen zorlukların üstesinden gelmek ve halkın beklentileri ve umutlarını karşılamak için eğitim sisteminin nitel düzenlenmesinin şart olduğu yorumunu getirmişlerdir. Bu forum, Mali eğitim sisteminde, Orta Öğretim Müfettişliğinin yerine Milli Eğitim Genel Müfettişliği (IGEN) olarak adlandırılan tek bir denetim yapısının oluşturulmasını önermiştir. Bu kurum eğitim kalitesini sağlamalı ve kaliteli yakın bir denetimi geliştirmelidir.

Bu amaçla, Mali Hükümeti tarafından 26 Şubat 2013 tarih ve 2013-002 /P-RM sayılı Kararname ile Milli Eğitim Genel Müfettişliği (IGEN) ve buna bağlı olarak da IGEN’i bütün illerde temsil edecek olan Ortaöğretim Bölgesel Eğitim Müfettişliği (IPRES) 17 Nisan 2013 tarih ve 2013-333/P-RM sayılı Kararname ile kurulmuştur.

Bu reform, siyasi ve eğitim alanındaki sorumluların bu değişimi, bu yapıların değişimi için bir sıçrama tahtası olarak görmek istedikleri ölçüde, eğitim kalitesini yükseltmek için gerçek bir araç haline getirme isteklerini ve taahhütlerini açıkça göstermektedir. Bu reformun bazı noktalarına ışık tutmak gerekmektir. Mesela, 17 Nisan 2013 tarihli ve 2013-332 / P-RM sayılı Kararname’nin 5. Maddesi “Milli Eğitim Müfettişliği Müfettişleri, Milli Eğitim Bakanı’nın önerisi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile atanır...” şeklinde bir şart koşmaktadır ve IPRES müfettişleri de orta öğretimden sorumlu Bakanın emri ile atanmaktadır. Bu, 28 Aralık 1999 tarihli 99-046 sayılı ulusal eğitim kanununun 60. Maddesi “Okul müdürlerin, pedagojik danışmanların, müfettişlerin ve Pedagojik Eğitim Merkezlerin müdürlerin işe alınma bir sınava tabidir” dikkate alınmadığı görülmektedir. Ayrıca 2008 yılındaki forum “müfettişlerin ve pedagojik danışmanların seçiminde kriterlerin tanımlanmasında, deneyimlerini dikkate alarak görevin uygulanmasında ahlaki ve entelektüel becerilerinin çok ciddi bir şekilde incelenmesine dayalı olması” gerektiğini savunmuştur (MEN, 2009). 17 Nisan 2013 tarihli ve 2013-332 / P-RM sayılı Kararname’nin 22.maddesinde “bu kararname imzalanırken Ortaöğretim Müfettişliği görevindeki müfettişler Genel Müfettiş ya da Ortaöğretim Bölgesel Eğitim Müfettişi görevine getirilmişlerdir” ibaresi yer almaktadır. Bu da, bu yeni sistemdeki yeni personel sayısının tutarlı olmayacağı anlamına gelmekte ve bir sürekliliği veya içi boş bir reformu desteklemektedir. 26 Şubat 2013 tarihli ve 2013-002 / P-RM sayılı Kararname’nin 8. maddesine göre IGEN, bölgelerde IPRES tarafından ve alt bölgelerde Pedagojik Eğitim Merkezi tarafından temsil edilmektedir. Bu, Öğretim Akademisinin (A.E) artık 2013 reformundan önce olduğu gibi CAP’nin teknik lideri olmadığı anlamına gelmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Mali’de Kayes, Koulikoro, bölgeleri ile Bamako Büyükşehirde denetim hizmetleri aktörlerinin, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini inceleyerek, Mali eğitim sistemindeki temel ve orta öğretimin mevcut denetim sisteminin işleyişi üzerine ışık tutmaktır.

## 1.3. Araştırma Soruları

**Araştırma genel Sorular:**

Mali eğitim sistemindeki temel ve orta öğretim mevcut denetim sisteminin işleyişi nasıldır?

**Alt problemler**

1. Temel ve ortaöğretim eğitim denetim hizmetlerinde roller ve misyonlar neleridir?
2. Denetim hizmetlerinin işleyişi nasıldır?
3. Denetim kurumlarının kaynakları nelerdir?
4. Denetim hizmetleri arasındaki ilişki nasıldır?
5. Denetim hizmetlerinde personel yönetimi nasıl yapılmaktadır?
6. Okul ve okuldaki personelin denetimi nasıl yapmaktadır?
7. Denetim sisteminde sorular ve çözüm önerileri nelerdir?
8. İdeal okul denetimi nasıl olmalıdır?

## 1.4. Araştırmanın Önemi

Mali’de temel ve ortaöğretim denetim hizmetleri, 2000 ve 2013 reformları gibi birçok reformdan geçmiştir. Bu reformlar, politika yapıcıların ve eğitim yetkililerinin; bu reformu Mali Milli Eğitiminin kalitesinin artırılması için gerçek bir araç haline getirme taahhüdünü açıkça göstermektedir. Ayrıca reformlardan birkaç yıl sonra, bu reformların eğitim aktörleri tarafından nasıl uygulandığını ve bu reformların denetim sistemi üzerindeki etkisini bilmesi gerekmektedir. Bu bağlamada, bu araştırma politika yapıcıların teftiş hizmetlerinin işleyişini ve eğitim aktörlerin (müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenler) sistem üzerindeki görüşlerini net bir şekilde anlamalarını sağlayacaktır. Böylece politika yapıcılar denetim sisteminin özelliklerini güçlendirmek ve kusurları düzeltmek için karar verme işlemlerini kolaylaştıracaktır.

Araştırmalar, eğitim aktörlerin çoğunun eğitim politikasından oldukça habersiz olduğunu göstermiştir; dolayısıyla bu çalışma, uygulayıcıların denetim hizmetleri le ilgili politika yapıcılarının beklentilerini tam olarak anlamalarını sağlayacaktır ve denetim hizmetlerinin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilir.

Ulusal ve uluslararası literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında çalışama konusu ile ilgili bir araştırma yapılmadığı görülmektedir. Dolaysıyla bu çalışmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı beklenmektedir. Çalışma ile elde edilen bulgular; temel ve orta öğretim denetim hizmetlerinde roller, kaynaklar ve denetimin işleyişi, denetim hizmetlerindeki personellerin yönetimi ve okul ve okul çalışanlarının denetim süreci, denetim hizmetlerinin sorunları ve sorunları çözülmede eğitimdeki temel aktörlerin önerilerini belirleyerek bu alanda araştırmacılara yardımcı olacağı beklemektedir.

## 1.5. Tanımlar

**Süreç:** Denetim hizmetinin yürütülmesi için üstlenilen faaliyet ve girişimler bütünüdür.

**Temel eğitim:** İlköğretimin ilk ve ikinci döngüsü, okul öncesi eğitim, yaygın ve özel eğitimden oluşan temel eğitimdir.

**Yaygın eğitim:** Yetişkinlere okuma-yazma öğreten merkezlerde, gelişim için kurulan eğitim merkezlerinde verilen eğitimdir.

**Özel eğitim:** Psikolojik sorunları olan, engelli veya hassas çocuklar ve ergenler için verilen eğitimdir.

**Ortaöğretim:** Genel, teknik, mesleki ve normal ortaöğretim eğitimini içeren eğitimdir.

**Normal öğretim:** İlk öğretim öğretmenlerinin başlangıç eğitiminden sorumlu olan öğretimdir.

**Milli Eğitim Genel Müfettişliği (IGEN):** Bölgesel düzeyde IPRES tarafından ve alt bölgelerde CAP’ler tarafından temsil edilen, tüm ulusal bölgeyi kapsayan kalıcı bir kontrol, danışma ve değerlendirme misyonu sağlayan merkezi bir denetim hizmetleri organıdır.

**Bölgesel Ortaöğretim Eğitim Müfettişliği (IPRES):** Ortaöğretimde bir pedagojik yakınlık denetimini kontrol eden ve sunan bölgesel bir yapıdır ve bölgesel düzeyde IGEN’i temsil etmektedir.

**Pedagojik Eğitim Merkezi (CAP):** Okul personellerin desteklenmesi ve denetlenmesi için oluşturulan bir yapıdır.

**Müfettiş:** Okulun veya eğitim kurumlarının teftişinden ve kontrolünden, eğitim personelinin gözetiminden ve denetiminden sorumlu, IGEN veya IPRES personelidir.

**Danışman:** Yöneticileri denetleyen, destekleyen, onlara danışmanlık yapan ve yönlendiren CAP personelidir.

**Denetim hizmeti:** Mali’deBamako, Kayes, Koulikoro illerdeteftiş etme, gözetim, kontrol etme, değerlendirme, danışmanlık ve yardım etmeyi içeren bütün idari hizmetler ve eğitim hizmetleridir.

# BÖLÜM II

# MALİ’YE GENEL BAKIŞ

### 2. 1. Fiziksel ve Demografik Yapı

Batı Afrika’nın ortasında yer alan ve denize kıyısı olmayan Mali Cumhuriyeti, siyah Afrika ile beyaz Afrika arasında iletişim oluşturur. Mali, 1.241.234 km²'lik bir alanı kapsamaktadır. Kuzeyde Cezayir, doğuda Nijer ve Burkina Faso, güneyde Fildişi Sahili ve Gine, batıda ise Senegal ve Moritanya olmak üzere 7 komşu ülke ile 7420 km sınır paylaşmaktadır. Mali’nin toprağının güneyden kuzeye %25’i Sudano-Gine bölgesinde, %50’si Sahil bölgesinde ve kalan %25’i Sahra Çölü'nde yer almaktadır (Mali Yıllık İstatistiği, 2014, s. 8).

Genel nüfus ve konut sayımı tahminlerine göre (RGPH 2009) ve (Dünya Ekonomik Görünüm Veri tabanı, Ekim 2018) Mali, 2018'de % 50.4 kadın ve% 49.6 erkek olmak üzere 19.517.000 nüfusa sahiptir. Kentsel nüfus 37,5% iken kırsal nüfus 62,5% düzeyindedir. Bu nüfus, başlıca Bambabara, Malinké, Peul, Soninké (Sarakholé), Khasonké, Sonrahi, Bobo, Bozo, Dogon, Sénoufo, Mianka, Touareg ve Araplar olmak üzere farklı etnik gruplardan oluşmaktadır.

Fransızca resmi dildir, ayrıca 13 yerel dil konuşulmaktadır ki onlar arasında en çok konuşulan Bamanakandır (nüfusun% 50'sinden fazlası), yine bu dillerden 11’i öğretim dili olarak kullanılmaktadır. Mali’de İslam % 90’dan daha fazla ,% 3 ila 5 Hıristiyanlık ve yaklaşık% 2 Animizm olmak üze üç din bulunmaktadır (Mali Yıllık İstatistiği, 2016).

### 2. 2. Ekonomisi

Mali’nin ekonomik faaliyeti yapısal olarak 2010-2017 döneminde GSYH’ye ortalama% 40,0’lık bir katkısı olan, tarımsal (özellikle Pamuk ve Pirinç) gibi ana sektörün, % 40.0 üçüncü sektör ve ikincil sektör % 2.0 faaliyet dalları tarafından yönetilmektedir. Sanayiler açısından gıda üretimi, hayvancılık, perakende, parasal olmayan altın, imalat, taşımacılık ve telekomünikasyon ile bina ve bayındırlık işleri (BTP) Ülkenin son beş yıldaki ekonomik büyümesinin ana nedenleridir, Bu faaliyetler, Mali'nin üçüncü en büyük altın üreticisi ve ECOWAS'taki en büyük ikinci hayvansal ürün üreticisi sıraya gelmiştir. Bu son on yılda, Mali'nin ekonomi büyüme hızı 4,5 civarında dalgalanmıştır. Mali'nin tüm sektörlerini büyük ölçüde etkileyen güvenlik ve politik krizden sonra, büyüme 2014 yılında% 7'ye ulaşmış, 2015-2017 arasında sırasıyla 6.3 ve 5.3'de güçlü olmuştur. 2018’de% 5’e ulaştı (United Nation Economic Comission for Africa, 2017). Mali, bir UEMOA üyesidir ve bu nedenle, Mali'nin para politikası, ortak para birimini (CFA) veren kurum olan Batı Afrika Devletleri Merkez Bankası (BCEAO) tarafından sağlanmaktadır. / XOF). Enflasyonu hedeflemeye odaklanan bir para politikası bağlamında, enflasyon UEMOA topluluk standardının% 3,0'ın oldukça altındaydı. Enflasyon 2017 yılında% 0,8 iken, 2016'da% 1,8 iken, son beş yılda ortalama% 1,0 olarak gerçekleşmiştir- ECOWAS (% 13.0) ve Afrika ortalamasının (% 10.1) çok altındadır- (İbid, s.14).

Afrika'daki altın üretiminde üçüncü, pamuk üretiminde ikinci ve son beş yılda bilinen küçük bir büyümeye rağmen, Mali hala dünyanın en fakir ülkeleri arasında yer almaktadır. 2017’de Mali’lilerin% 40.7’si aşırı yoksulluk içinde yaşamaktadırlar; yoksul nüfus çoğunlukla kırsal kesimde ve kadınlar ve gençler gibi savunmasız gruplar arasındadır. Bölgeler arasındaki ve cinsiyetler arasındaki eşitsizlikler fakir ve fakir olmayanlar arasında pekiştirilmiş olma eğilimindedir; ne kadar fakirsek o kadar eğitimliyiz (Diallo, 2001).

Tablo 1

*Mali'deki Ekonomik Durumun Evrimi*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Büyüme göstergesi | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| GSYİH (milyar ABD doları) | 14,01 | 15,37e | 17,41 | 18,49 |
| GSYİH (% olarak yıllık büyüme, sabit fiyat | 5,8e | 5,4e | 5,1 | 4,8 |
| Kişi başına GSYİH (USD) | 766 | 813e | 892 | 917 |
| Enflasyon oranı (%) | -1,8 | 1,8 | 2,5 | 2,1 |

Kaynak Expert-comptable-international-info

### 2.3 Yönetim Organizasyonu

Ülkenin 2018 yılında yönetim organizasyonu aşağıdaki şekildedir.

1 Büyük şehir: Mali'nin başkenti olan Bamako'nun bölgesidir. Bamako Bölgesi, özel bir statü tarafından yönetilen merkezi olmayan bir kolektivitedir. Meslektaşları tarafından seçilen Bölge Belediye Başkanı tarafından yönetilmektedir. Bamako Bölgesi, ilçelere ayrılmıştır.

10 İl: Kayes, Koulikoro, Sikasso, Segou, Mopti, Timbuktu, Gao, Kidal, Menaka ve Taoudeni’den oluşmaktadır. Bölgeler dairelere , daireler ise ilçelere bölünmüştür, ilçeler yerleşik köylerden ve göçebe kesirlerden oluşmaktadır.

Yasa taslağı hazırlık aşamasında olan yeni idari bölümle, 10 başka bölge oluşturulması planlanmaktadır: Bougouni, Dioïla, Nioro Sahel, Koutiala, Kita, Nara, Badiangara, San, Douentza ve Gourma. Bamako bölgesi için 10 ilçe.

İl, Bakanlar Kurulu Kararı ile atanan Bölge Valisi tarafından yönetilir. Çalışmalarına kararname ile atanan Kabine Müdürü, İdari İşler Konseyi ve bir Kalkınma Danışmanı yardımcı olmaktadır.

49 daire: daire bir yandan bölge ile diğer yandan ilçeler arasındaki röle seviyesini oluşturur. Daire düzeyinde, etkililiği daha düşük bir seviyede kullanılmasını gerektiren koordinasyon, destek ve kontrol dahil olmak üzere bölgesel düzeyde çeşitli belediyelerin yararına yapılması gereken yönetim işlevleri vardır. Daire, İçişleri Bakanı tarafından atanan bir kaymakam tarafından yönetilmektedir.

703 ilçe (30 kentsel ilçe ve 673 kırsal ilçe): ilçe bir belediye başkanı tarafından yönetilmektedir.

- 11234 köy: Köy, birkaç ailenin toplanmasıyla meydana gelen ilçe yönetim birimidir. Bir köy konseyi tarafından desteklenen köy şefi tarafından yönetilmektedir. Köy şefi, köyün belediye başkanının temsilcisidir (Keïta & Konaté, 2003).

### 2. 4. Siyaset

Mali Cumhuriyeti, 8. yüzyıldan bu yana Gana İmparatorluğu, Mali İmparatorluğu, Songhai İmparatorluğu, Segou ve Karata'nın Bamabara Krallıkları ve Sikasso Senufo Krallığı olmak üzere birbirlerini takip eden imparatorluk ve krallıklardan kültürel, sosyal ve politik kökenlere sahiptir.

Fransa’nın 70 yıldan fazla süren kolonileşmesinden sonra Mali, 22 Eylül 1960’ta bağımsızlığını kazanmıştır. Birinci Cumhurbaşkanı Modibo Keita’nın yönetimindeki ilk sekiz yıllık bağımsızlığı, sosyalist bir yönetim tarafından belirlenmiştir (Roche, 2013; MEN, 2000).

Modibo’nun zamanında birçok sanayi Mali ile işbirliği anlaşmasını imzalayan ülkelerin maddi desteğiyle açılmıştır, mesela Baguineda’daki Mali konserve sanayi Yugoslavya’nın, Mali seramik sanayi Kuzey Kore’nin, Çimento Fabrikası SSCB’nin, Tütün ve Kibrit Ulusal Sanayi Çin Halk Cumhuriyeti’nin desteğiyle kurulmuştur vb... (Yattara, 2016; Roche, 2013).

Uluslararası düzeyde, Ocak 1961'de Cezayirlilerin bağımsızlık mücadelesine destek veren Modibo Keita, Mali'de bulunan bütün Fransız askeri birliklerinin Mali’yi destekletmelerini istemiştir ve bir ay sonra Cezayir Cumhuriyeti Geçici Hükümetini tanımıştır. Mali 1961'de Ahmed Sekou Toure'nin Gine'sine ve Mali’yi ziyaret (5 günlük) eden ilk devlet başkanı olan Kwame Nkrumah'ın Gana'sına dönmüştür. Bu üç ülke Mayıs 1961'de bir Afrika Devletleri Birliği’ni kurmaya çalışmışlar. Ekim 1963'te Mali, “Kumların Küçük Savaşı” olarak adlandırılan Fas ile Cezayir arasındaki çatışmada arabuluculuk rolünü üstlenmiştir. Ayrıca Mali, Aralık 1965’te Afrika Birliği Örgütü'nde aktif bir rol oynamıştır (Yattara, 2016).

Halk milislerin kurulmasına, zorunlu sivil hizmet ve teyakkuz tugayların kurulmasına, Ulusal Meclis’in fes edilmesine yol açan siyasi, ekonomik ve sosyal krizlerin yani sıra Başkan Keita'nın buyruklarla ülke yönetme girişimin sonucunda hükümet 19 Kasım 1968'de Teğmen Moussa Traoré başkanlığındaki Askeri Ulusal Kurtuluş Komitesi (CMLN) tarafından devrilmiştir (Mali yıllık istatistiği, 2016; Yattara, 2016). Başkan Keita'nın devrilmesinden sonra, sosyalist hareketler ve siyasi faaliyetler durdurulmuş ve “normal anayasal hayata” dönüş hazırlıklar başlanmıştır. 2 Haziran 1974'te Moussa Traoré, referandum ile 2. Cumhuriyeti oluşturan yeni bir anayasa onaylamıştır (Roche, 2013; Mali yıllık istatistiği, 2016).

25 ila 26 Mart gecesi 1991, Başkan Moussa Traoré, Yarbay Amadou Toumani Toure başkanlığında bir Askeri Uzlaşma Ulusal Komitesi tarafından tutuklanmıştır. Bu komite hemen on asker, gençlik derneklerinden dört ve kuzey isyancı grubundan iki temsilci olmak üzere demokratik örgütlenmelerden on beş temsilcinin yer aldığı Geçici Halk Kurtuluş Komitesi (CTSP) olarak değiştirilmiştir. Amadou Toumani Touré'nin başkanlık ettiği CTSP, geçici hükümetin görevini Mart 1991'den Haziran 1992'ye kadar yerine getirmiştir. (Roche, 2013).

8 Haziran 1992'de Mali'de demokratik olarak ilk seçilen Cumhurbaşkanı Alpha Oumar Konaré'nin göreve başlaması geçici hükümetin sonunu ve 3. Cumhuriyetin başlangıcını işaret etmiştir. 8 Haziran 1997'de, Cumhurbaşkanı Alpha Oumar Konaré ikinci dönemi için göreve başlamış, İbrahim Boubacar Keita 13 Eylül 1997'de Başbakanlığa yeniden atanmıştır (Mali yıllık istatistiği, 2014).

Cumhurbaşkanı Alpha Oumar Konaré'nin ilk dönemini ve ikincisinin başlangıcını belirleyen kronik istikrarsızlığa rağmen, ülke yönetim, eğitim veya okuryazarlık ve altyapı gibi çeşitli alanlarda kayda değer ilerleme kaydetmiştir. Üçüncü cumhuriyetin ana zorluklarından biri olan ademi merkeziyetçiliğin tasarımı ve uygulanması ve genç demokratik kurumların sosyal barışın yararına ortak yönetimi, Mali'nin Afrika'da bir örnek olarak ortaya çıkmasına, birçok ortağı tarafından saygı ve sempati sağlanmasına yardımcı olmuştur. Uluslararası toplumun bu değerlendirmesinin bir kanıtı olarak Mali o dönemde önemli etkinliklere ev sahipliği yapmıştır. Önemli etkinlikler bu dönemde olmuştur. Örneğin, Eylül 2001’de Pan-Afrika Tarihçiler Kongresi’nin ve 19 Ocak - 10 Şubat 2002 tarihleri arasında Afrika Milletler Futbolu Kupası’nın organizasyonu söz konusu olmuştur (Roche, 2013; Mali yıllık istatistiği, 2016).

3 Mayıs 2002 tarihinde Anayasa Mahkemesi, Amadou Toumani Touré (ATT)’nin zaferi ile sonuçlanan seçim sonuçlarını açıklar ve böylece Üçüncü Cumhuriyetin 2. Cumhurbaşkanı olmuştur.

İki turda 28 Temmuz ve 16 Eylül 2002 tarihlerinde yapılan yasama seçimleri, yeni Millet Meclisi düzeyinde net bir siyasi çoğunluğa ulaşılmamıştır.16 Eylül 2002'de açılış oturumunda Millet Meclisi, İbrahim Boubacar Keita'yı Meclis başkanı olarak seçer. Söz konusu Meclis bürosunun kurulması, 5 Ekim’de konsensüel şeklinde yapılmıştır. Ülkenin 2002'den bu yana siyasi yönetimi, çoğu siyasi partinin hükümet eylemine katıldığı ve / veya destek sağladığı adına “konsensus”e dayanmaktadır.

Son yıllarda art arda gelen hükümetlerin hareketi, önceki dönemin başarılarını pekiştirmeyi, ekonomik büyüme için yeni umutlar yaratmayı (madencilik sektörüne artan ilgi) ve proaktif olarak tatmin edici girişimleri teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Hatta Amadou Toumani Touré ATT’nin seçim kampanya temalarından biri olan “sosyal talep” (istihdam, sosyal konut, çeşitli alanlarda indirim vs.) olmuştur. Bu dönüm noktalarından biri, Afrika gençliği teması üzerinde 3 Aralık 2005 tarihinde Bamako'da düzenlenen 23üncü Afrika - Fransa Zirvesi'nin organizasyonu idi (Mali yıllık istatistiği, 2016).

2011'in başında, Libya'daki eski paralı askerler ve Malili Tuaregler, Mali'nin kuzey kısmına geri dönmüş -ülkenin bu kısmının kontrolü, Bamako'da mevcut olan otoritenin elinden giderek çıkmaktadır- Magreb İslam El-Kaidesinin ve bu Touareg kuvvetlerin müdahalelerinde ağır silahlar kullandıkları görülmektedir. 22 Mart 2012'de, Kaptan Amadou Haya Sanogo, askeri bir darbeye öncülük etmiştir. Birkaç ay sonra, uluslararası toplumun baskıya maruz kalarak Dioncounda Traoré’nin geçici başkanlığında iktidarı sivillere bırakmıştır (Roche, 2013; Joffroy ve Ousmane, 2017). 28 Temmuz ve 11 Ağustos 2013 tarihlerinde yapılacak bir cumhurbaşkanlığı seçimi düzenlenmiş ve bu seçim İbrahim Boubacar Keita'nın zaferiyle sona ermiştir.

Ekonomik büyümede, tarım sektöründe, ulusal ordunun malum yükselişinde ve ülkenin uluslararası topluma dönüşünde çaba sarf etmişse 5 yıllık iktidar dönemi birçok sektörde olumsuz değerlendirilmiştir. 2013 yılında göreve başlamasından bu yana güvensizlik, ülkenin kuzey ve merkezinde yer edinmeye devam etmektedir. Cezayir'de 2015 yılında hükümet ve silahlı gruplar arasında imzalanan barış anlaşması hala uygulanmamaktadır. Hükümet binlerce sivil ve askerin hayatına mal olan toplumlararası çatışmalara hala çözüm bulmuş değildir. Genel olarak IBK'nın ilk iktidar dönemi, doktorlar, hakimler, demiryolu işçileri ve öğretmenler grevi gibi birçok alanda sayısız kriz ve grevden etkilenmiştir.

İktidar dönemi sosyo-politik ve güvenlik kriziyle belirlenmesine rağmen, IBK 2018 Cumhurbaşkanlığı Seçimlerinin ikinci turunda % 67,17' oy tekrar seçilmiştir ve Mali Temel Yasası hükümlerine uygun olarak 04 Eylül 2018’de Yüksek Mahkeme’nin önünde 2018-2023 beş yıllık görev için ant içmiştir.

# BÖLÜM III

# MALI'DE EĞİTİM TARİHİ

## 3.1. Mali'de Geleneksel Eğitim

Bazı tarihçiler için, “geleneksel Afrika eğitimi hiç bir zaman eğitimi (geniş ve şimdiki anlamda) genel eğitimden veya öğretimden (dar ve kesin anlamda) ayırmamıştır” (Abdou, 1998).

Günümüzün modern eğitimi, öğrencileri sosyal, ekonomik ve politik talepleri karşılayacak şekilde eğitmeye odaklanmıştır. Okulda öğrencilere topluma entegre olmalarında gerekenler ve ülkelerinin sürekli gelişmesine katkı sağlamaları için bilgi verilir. Tam olarak İslam döneminden önce Afrika'da olan buydu. Tek fark, yaşam tarzının bugün sahip olduğumuzdan farklı olması ve eğitim amaçlarının aynı olmamasıdır.

Doğal olarak, belirli bir Mali veya Afrika geleneksel eğitimi yoktur, Mali'de geleneksel eğitim toplumun yaşam tarzına göre bir etnik gruptan diğerine değişmektedir, bununla birlikte bazı ortak özellikler bulunur. Eğitim bu şekilde karakterize edilir:

Ona verilen önem ve politik ve sosyal karakter.

Hem maddi hem de manevi seviyelerde sosyal yaşamla olan yakın ilişkisi.

Hem amaçlar hem de kullanılan araçlar bakımından çok yönlülüğü.

Çocuğun fiziksel, psişik ve zihinsel evriminin ardışık aşamalarına uygun olarak aşama ile gerçekleşmesi (Abdou, 1998).

Ayrıca geleneksel eğitimin dört ana karakteristik ilkesine değinmiştir:

1. Belirgin bir kolektif karaktere sahiptir.
2. Küresel ve hayata entegredir.
3. Aktif ve demokratiktir.
4. Grubun uyumuna değer verir (Lê, T. K. 1995).

### 3.1.1. Mali'de geleneksel eğitimin aşamaları

Geleneksel eğitim aşamaları, üç ana yaş grubundan oluşur:

Birinci grup: doğumdan altı ya da sekiz yaşa kadar, eğitimin bu aşamasında, çocuk annenin sorumluluğundadır. Ona gerekli tüm bakımı yapar.

İkinci yaş grubu: altı ya da sekiz yaşından on ya da on iki yaşına kadar, bu aşamada kız ise anne sorumlu olacak, erkek ise babası olur, sosyal hayatta erkek ve kadının sahip olması gereken rollere başlarlar, ailenin durumuna göre çocuk ailenin üretim faaliyetlerine katılır (ev temizliği, tarım, yetiştirme, küçük hayvanları yetiştirme vb.).

Üçüncü yaş grubu: on ya da on iki yaşından itibaren ve genellikle on beş yaş civarında veya gençlikten yetişkinliğe geçme aşamanın sonunda biter. Bu yaştan itibaren, kızlar ve erkekler toplumun hemen hemen tüm günlük faaliyetlerine katılmaktadırlar. Gelecekteki mesleklerini eğitimlerinden sorumlu yetişkinlerden öğrenmeye devam ederler (Stern, 2009; Mungala, 1982).

### 3.1.2. Geleneksel eğitim teknikleri

**1.Düzenler**: Mali'de geleneksel eğitimde Afrika'da olduğu gibi temel faaliyetler olarak kabul edilir. Çocukların veya gençlerin zihinsel, fiziksel ve ahlaki gelişimlerini destekleyen bilgi, tutum ve becerileri edinmelerini sağlar. Farklı türde düzenler (inşaatlar, kuş avcılığı, dans, güreş, vb.) vardır. Bunlar genellikle yaş grubuna ve cinsiyete göre yapılır. Ancak hepsinin çocuğu bir yeni şeye sokma amacı vardır ve ona toplumda nasıl düzgün davranması gerektiğini ve farklı zevkler öğretir.

Moumouni'nin (1998) yazdığı gibi, “çocuk, benzerleriyle birlikte yaşamayı, belli bir rol oynamayı, diğer çocukları takdir etmeyi ve değer vermeyi, yeteneklerini ve diğerlerinin becerilerini pratikte yargılamayı, bir takım olarak çalışmayı öğrenir”.

Başlatma dönemi: Laura STERN'in dediği gibi: “Geçiş dönemi ergenliğin sonunu işaret eden ve yetişkin yaşamına geçişi simgeleyen eylemdir. Geleneksel Afrika eğitiminde çok önemli bir yaşam evresidir. Bu aşamadan geçen kız veya erkek, daha sonra tam bir topluluk üyesi olarak kabul edilir, başka ifadeyle bir yetişkindir (Stern, 2009).

2. **Başlatma dönemi faaliyetleri**, köy veya topluluk lideri tarafından belirtilen bir yerde ve tarihte gerçekleşir, geçiş dönemi genellikle erkeklerin sünnet olmasıyla başlar, kızlar için eksizyon ile başlar, başlatma dönemi süresince erkekler ve kızlar birbirilerinden ayrılır. Kendi toplumun tarihi ve şifalı bitkilerin kullanımı gibi temel bilgileri edinirler.

Toplumun en saygın erkekleri veya kadınlar, geçiş dönemi süresi boyunca gençlere hocalık yapar, bu şekilde bayanlar genç kızlarla erkekler ise genç erkeklerle ilgilenirler. Bazı başlatma dönemlerinde fiziksel denemeleri içermektedir ki çocuğun fiziksel yönleri gelişsin ve çeşitli görevleri yerine kolaylıkla getirebilesin. Başlatma dönemin sonunda çocuk, toplum içinde normal bir şekilde yaşama ve topluluğunun sosyal ve ekonomik faaliyetlerine katılmaya hazırlanan bilgiler edindikten sonra, tüm topluluğun katıldığı büyük bir tören düzenlenir. Tören sırasında katılımcılar gençlerin yetişkin yaşamına girişini kutlamak için şarkı söyleyip dans eder. Bu şekilde çocuğun gelişimi geleneksel eğitimde sona ermektedir.

Geleneksel eğitimde masal, efsane, bilmece, atasözü ve korku gibi başka teknikler de kullanılmaktadır. Bunlar sadece çocuğun yetişkinlik çağındaki yararlı bilgilerini edinmesiyle ibaret değil, aynı zamanda kişiliğin oluşumunu da geniş sağlar (Mungala, 1982).

## 3.2. Mali’de Sömürgeleştirme Öncesi İslami Eğitim

İslam, Gana imparatorluğu döneminde 8. yüzyıl civarında Mağrip tüccarlarının bu imparatorluk ile temas kurmasıyla Mali'ye girmiştir. İslamlaşma böyle başlamıştır. O zamandan beri, Batı Sudan'ın farklı imparatorlukları ve krallıkları İslam kültürü ile teması her zaman olmuştur.

Mali’de İslam’ın başlangıcında gerçek bir okul yoktur. Fas ya da Mısır gibi Arap ülkelerinden gelen Müslüman alimlerin gelmesi ve imparatorların İslamiyeti kabul ettikten sonra, krallar Timbuktu, Gao ve Djenne gibi büyük şehirlerin mahallelerinde Medreseleri kurmaya başlamışlar. Sonra, adım adım eğitim sistemi kurulmuştur. Ancak Kuran okullarının geçmiş yüzyıllara göre evrimi bilinmemektedir. Çünkü bu tür bir eğitimle ilgili Sahra altı Afrika'da, özellikle Frankofon Afrika'da çok az çalışma yapılmıştır (Lange, 2000, s. 51-59).

Kuran okulunun iki dönemi vardır (Stern, 2009):

Birincisi, iki ila dört yıl sürer; Çocuk 6 veya 7 yaşlarında okula başlar, bu eğitimde genelde çocuğa okuma ve yazma öğretilir. Bu öğretim hafızanın öğrenilmesine vurgu yapar.Çocuk okulda harfleri, heceleri, kelimeleri ve cümleleri ezberden öğrenir. Bu alıştırmaların amacı, öğrencinin Arapça'yı akıcı bir şekilde okuma yeteneğine sahip olmasıdır.

Dört ila altı yıl süren ikinci döngü, Arapça dilbilgisi, Kur'an Mali ve hukuk ilimleri öğretilir. Bazen tarih, doğa bilimleri, coğrafya hatta felsefe ve matematik dersleri paralel olarak öğretilir. Öğretmen öğrencinin okulunun sonuna ulaştığını düşündüğünde, onu mezun eder ve kendi yazdığı bir “sertifika” verir.

O zamanlar, öğrenim Hocanın evinin girişinde ya da bahçesinde ya da büyük bir ağacın altında Timbuktu'da Djeraberre, Sankoro ve Sidi Yahya Camileri gibi bir üniversite merkezi olarak hizmet veren camide gerçekleşmektedir.

1324-1325’te, Mekke’ye yaptığı hac ziyaretinin ardından, Mali tarihinin bilinen ve tarihin en zengin adamı olan İmparator Mansa Moussa kendisiyle beraber yüzlerce köle ve birkaç ton altın götürmüştür. Timbuktu'ya sayısız akademisyen, sanatçı, din, bilim ve kültür adamıyla gelmiş ve ilk Djingeraberre camisini inşa ettirmiştir. (Mali’nin Kültür Bakanlığı, 2010, s. 26).

Mansa Moussa saltanatı Timbuktu'yu ticaret merkezi yapmış ve kenti Müslüman kültürünün en sayılan yerlerinden biri haline getirmiştir. O zamanlar Timbuktu’nun ünü altın şehri ve İslam'ın yüksek yeri olarak artmıştır. Ancak kent altın çağını, Songhai İmparatorluğu ve 15-16 yüzyıllar arasında Askia hanedanının zamanında yaşar. Tarikh el Fettach'a göre: “*O zamanlarda kurumların katılığı, siyasal özgürlükler, ahlakın saflığı, kişilerin ve malların güvenliği, yoksullara ve yabancılara karşı merhamet ve hoşgörü, bilim adamları ve öğrencilere karşı yapılan nezaket ve destek açısından Timbuktu’nun, Mali’den Mağrip bölgesinin sınırlarına kadar kara ülkeler arasında benzeri yoktu*” (Mali’nin Kültür Bakanlığı, 2010, s. 27)

Askia Mohamed'in bu politikası sayesinde İslam ve Müslümanları desteklemek açısından, kent İslam'ın öğrenildiği ve yayıldığı bir kent haline gelmiştir. Kentin 100.000 nüfusu vardır ve bu rakamın 25.000'den fazlası Sankoré Camii çevresinde düzenlenen Sankoré Üniversitesi öğrencilerinden oluşmaktadır. Bu öğrenciler Sudan'dan (Mali), özellikle Fas, Cezayir, Moritanya ve Mısır gibi Mağrip ülkeleri de dâhil olmak üzere Afrika'nın her bölgesinden gelirler. Sankore Üniversitesi'ne ek olarak, yaklaşık 180 Kur'an okulu vardı. En kazançlı ticaret, tuz ve altın dışında, kitap ticareti idi. Yazılar çoğalır, çizelgeleri, grafilerları, dekoratörleri vb. ile gerçek bir kitap endüstrisi doğar. Fulanice ve Arapçada dilinde yazılmış tüm alanları kapsayan yüzlerce el yazması bulunmaktaydı. Ayrıca Afrikalı Leon yazdığı "Afrika'nın Tanımı"ında şu şekilde belirtilmiştir “Berberi’den gelen çok sayıda el yazısı kitap satılır ve bu satıştan diğer tüm ürünlerden daha fazla kar yapardır”.

Dia, Djenne ve Gao gibi Timbuktu’nun camileri, imamları, kadıları, Müslüman mezarlıklar ve özellikle dindar ve aziz kişilertarafından canlı tutan büyük okulları bulunmaktadır. Tüm bunlar sayesinde kente 333 Aziz’in kenti sıfatı verilmiştir. (Mali’nin Kültür Bakanlığı, 2010, s. 28).

## 3.3. Fransız Koloni Okulları

Mali'deki Fransız okulunun tarihi, kolonileşmeye dayanmaktadır. Ancak görüşler, ilk okulun kurulması tarihi üzerinde farklılık göstermektedir. İlk okul Kayes'te 1886'da “rehine okulu” olarak kuruldu, 1895'te “şeflerin çocukları okulu”, sonra Kayes 1890'da “meslek okulu” oldu ve sonra 1915'te Bamako'ya geçmiştir (Ba, 2009; Stern, 2009; Coulibaly, 2013), daha sonra 1923'te “ilköğretim okulu”, 1947'de “klasik ve modern koleji” ve son olarak 1950'de Terrasson-de-Fougères lisesi kurulmuş, 1920 yılında kız okulları kurulmuş ve Kayes, Bamako, Segou, Mopti Sikasso ve Nioro'da işletilmektedir (Ba, 2009).

Bouche Denise'ye (1966) göre, ilk okul 1884 yılında Borgnis-Desbordes tarafından istasyon kurulduktan üç yıl sonra Kita'da kurulmuştur. Clio.fr web sitesine göre, ilk okul 1888'de Kaptan Piétri'nin inisiyatifinde Kita'da açılmıştır. Her hâlükârda, ilk okulun 1882-1886 arasında Mali, Kayes bölgesinde kurulduğu söylenebilir.

### 3.3.1. Koloni okulunun amacı

Sömürgeci eğitimin temel amacı, sömürgeci idarenin düzgün işleyişini sağlamak için yardımcılar eğitmek ve Fransa'nın ekonomik ve politik çıkarlarına uygun fırsatlar ve ortamlar oluşturmak, ahlaki ve entelektüel olarak Afrika halkını duyarsızlaştırmak, Fransız dilini ve kültürünü yaymaktır (Denise, 196; Ba, 2009; Coulibaly, 2013; Stern, 2009).

Bu hedefler, Trentinian'ın dediği gibi sömürgeci otoritelerin yazışmalarında yer almaktaydı “Sudan'ı, askeri olarak aldıktan sonra entelektüel ve ahlaki olarak almak bizim hedefimizdir. Bu nedenle halkı bize daha fazla yaklaştırmalıyız, onu başarılı bir şekilde modelleyerek zihnini ele geçirmek için damgamızı ve izimizi bırakmalıyız, bu değişimi yaratacak doğal araç dildir, dilimizi yerlilere öğretmemiz gerekir”.

“Fransız okullarından derhal yarar beklemek doğru ve doğaldır, devletin farklı hizmetlerinden, ticaretten ve sanayiden vazgeçilmez işçiler bulmalıyız…” demişlerdir. (Denise, 1966, s.246). Bu açıklamalar sayesinde, Fransızların Afrika’da sadece kendi çıkarları için olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz, Sudan’lı öğrencilerin okuma kitaplarında da yazıldığı gibi “ Siyahileri eğitmek görevimiz değildir. Görevimiz Fransız yaratmaktır “(Denise, 1966, s. 250).

7 Eylül 1895 genelgesine göre, Sudan Hükümeti, Yarbay Trentinian, mümkün olan her yerde okul açılmasını öngörmüştür. Ortaya çıkan okul sisteminde kavramsal dönüşümler yaşanmıştır (Ba, 2009).

### 3.3.2. Koloni eğitiminin yapısal ve kurumsal organizasyonu

1903 yılına kadar ilk okulun kurulmasından sonra, Fransız Batı Afrika’sında birleşik bir eğitim organizasyonu yoktu. Bu tarihte, ilk okul tüzüğü kurulmuş ve Genel Vali Roum tarafından büyük kasaba ve şehirlerde bölgesel okullar oluşturulmuştur (Ba, 2009). Bu teşebbüs girişimi 1912, 1918 ve 1924’ün organizasyondan A.O.F’de 1945 ilkokul öğretimini yeniden düzenleyen kararnameye kadar önemli vakalar ve tarihlerle sınırlandırılmıştır ve 1957'deki Gaston Defferre çerçeve yasası ardından eğitim metropol ile aynı hizada olmuştur (Ba, 2009).

Vali Roum, yeni düzenleme 1 Mayıs 1924’te şu şekilde kurmuştur (Ba, 2009; Stern, 2009):

Bölgesel veya kentsel okullarda verilen temel ilköğretim ve yetişkin kursları.

İlke olarak sömürge başkentlerinde kurulan ortaöğretim okullarda verilen yükseköğretim.

bir mesleki eğitim:

a. Bir meslek okulunda veya kamu hizmeti atölyelerinde.

b. Aksi takdirde E.P.S.’nin ek şubelerinde

Başkent olan Dakar’da kurulan okullarda verilen özel bir teknik eğitmi.

a. Öğretmenler ve Tıp Fakültesinin adaylarını yetiştirmek için William Ponty Okulu;

b. Yerel Hastaneye bağlı, doktorlar, eczacılar, ebeler ve sağlık hizmeti yardımcılarını yetiştirmek üzere Tıp Fakültesi. Zooteknik Servisi için yardımcı veteriner yetiştirmek üzere Yetiştirme merkezinde Bamako Zooteknik enstitüsüne bağlı olan bir bölüm bulunmaktadır.

c. Devlet ve Tüccar Donanması için mühendisler yetiştirmek üzere Deniz Mühendisliği Okulu.

Son olarak, karma yetimhanelerinde, medreselerde ve büyükşehir programlarına sahip olan ortaokullarda insani duygular, yerel politika kaygıları veya yerel ihtiyaçları karşılayabilen öğretiler verilmektedir.

### 3.3.3. Koloni Eğitimi Öğrencileri

Sömürge öğretimi, şeflerin ve soyluların çocukları için idi; fakat zeki çocuklar da seçilirdi, çünkü doğal olarak bir gün, bu çocuklar babalarının yerlerine geçecekler o yüzden en iyi fikir propaganda aracı onlardır. Genel Vali Roume'un dediği gibi, “*Bazı çocuklar zekalarından veya ebeveynleri tarafından sağlanan hizmetler nedeniyle seçilecekler, ancak en büyük kısım soyluların ve etkili insanların ailelerine ait olacaktır. Böylece çocuk mezun olduktan sonra kaçınılmaz olarak isteyerek veya istemeyerek fikirlerimizin ve etkimizin gerçek bir üreticisi haline gelmesi için kendi ortamına ve ülkesine geri dönmesi gerekir*” (Denise, 1966, s. 256)

Bu zihniyet, koloni eğitimin propaganda aracı olduğunu ve eğitimi kendi lehlerine kullanacaklarını Roum'un bir başka metninde şöyle ifade etmiştir: “*Eğitim yalnızca akıllıca dağıtacağımız değerli bir şey olarak kabul edelim ve etkileri nitelikli yararlanıcılarla sınırlayalım. Öncelikle öğrencilerimizi ve şeflerin ve soyluların oğulları arasından seçelim... Bu ülkenin idaresindeki otoritemiz bu sosyal sınıflara dayanmaktadır, özellikle bu sınıfla hizmet temasımız bulunmaktadır*. (Stern, 2009, s. 26-27).

Avrupalı öğretmenlerin gelmesinden önce, bu öğrenciler önceden sömürge askerleri ve misyonerler tarafından eğitim almaktaydılar. Ancak bazı yerli öğretmenler de zaman zaman ilkokul eğitim sorumluluğunu üstlenirler. Daha sonra okul müfredatının gelişmesi ve öğrencilerin seviyesi artmasıyla birlikte, koloni eğitimini veren yalnızca yerli öğretmenler olmuştur (Denise, 1966; Stern, 2009).

### 3.3.4. Koloni Eğitimi Programı

İlkokulların kurulmasının başlangıcında, okul programı yoktu, asıl amaç insanlarla iletişim kurabilmek, ticaret ve diğer idari işlerle başa çıkabilmek için konuları vermektir. Programda, on dokuzuncu yüzyılın sonuna kadar sadece beş ders vardı, bunlar: Fransızca okuma ve yazma, matematik, metrik sistemi, eşya dersi ve resim (Denise, 1966, s. 249).

20. yüzyılın başından itibaren bir program uygulanmaya başlanıyor. Verilen dersler aşağıdadır (Stern, 2009, s. 28-31):

Fransızca: bunun amacı ticareti kolaylaştırmaktı.

Coğrafya: sömürgeciler bu dersi, halkın buyruklara boyun eğmesi için her açıdan Fransa’nın ihtişamını, büyüklüğünü ve kendilerini Fransız vatandaşları gibi hissetmelerini sağlamak için öğrencilere öğretirlerdi.

Tarih: Bu konuda, öğrencilere kendi tarihlerini veya kıtanın tarihini öğretilmezdi, aksine sömürgecilik öncesi Afrika’nın harap ve ayrık bir durumda olduğunu göstererek, kıtada bulunmaların nedeni Afrika’nın karşılaştığı sorunlarına çözüm bulmak olduğunu gösterirlerdi.

Matematik: yalnızca hesap öğrenmekten ibaret idi. Böylece öğrenci yönetimde ve ticarette çalışabilir.

El emeği: yani, toprak işletilmesi, çeşitli ev işleri ve hayvanlara bakmasından ibarettir.

Müfredat aynı zamanda 1931’de gerçek bir tarım işletmesine dönüşen kırsal okulları ve 1947'de büyük bir eleştiri kampanyasının ardından kapatılmasını içermektedir (Ba, 2009, s. 28).

Sömürge okulunun yarım asırdan fazla süren varlığından sonra sonucu zayıf olarak eleştirilmiştir. Nitekim bağımsızlıkta okuma-yazma oranı sadece %7 oranındaydı, ulusal ve uluslararası açısından kalitesi felaket idi. Bu bilanço 1962 reform raporunda hazırlandığı gibi “Üstelik, programlar ve diplomalar gerçeklerimize uyarlanmış değildi. Teknik eğitimin hesaplanmış ikinci bir arka planı vardı”.

On Mali’liden dokuzu okumayı ya da yazmayı bilmiyordu, yüz üzerinde 88 çocuk okula gitmiyordu. Tüm alanlarda teknik ve orta düzey kadrolar eksikti. Kıdemli kadrolar da çok anlamlı değildi, hiç yok denecek kadar nadir olanlar: üç veteriner hekim, onlarca profesör, sekiz ila on doktor, üç eczacı, onlarca hukuk adamı, birkaç mühendis, tüm bunlar dört milyon üç yüz bin vatandaş kitlesi için idi. Bugünkü Mali eğitim sistemi bu durumdan doğmuştur (MEN, 2000).

## 3.4. Modibo KEITA (1960-1968) Döneminde Eğitim-Öğretim

Bağımsızlığın ilk iki yılı sömürge okulun devamıyla işaretlenir. Afrika Eğitiminin Geliştirilmesi Afrikalı Devletler Konferansı, UNESCO tarafından, Birleşmiş Milletler Afrika Komisyonu’nun işbirliği ile 15 Mayıs - 25 Mayıs 1961’de Ethopia’daki Addis Ababa’da gerçekleştirilmiştir. Bu konferansta, eğitim içeriğinin reformu, eğitim yatırımları, eğitimin amaçları, eğitimin finansmanı, eğitimin planlanması, eğitim alanında Afrika ülkeleri işbirliği gibi tavsiye kararlar alınmıştır.

Bu konferanstan sonra Mali Hükümeti, sömürge sisteminin eski eğitim sisteminin yetersizliğini algılamışlar ve ülkenin sosyo-politik ve ekonomik ihtiyaçlarına daha uygun bir eğitim sistemine dönüştürmeye karar vermişlerdir. Reform metinlerinde de görüldüğü gibi “Mali Cumhuriyeti 22 Eylül 1960 temel kararından bir gün sonra, yapısında ve amaçlarında sömürgecilerin kurduğu eğitimi anakronik olarak sürdürmeye devam ettirmiştir. Reform gereklidir, çünkü politik, ekonomik ve sosyal bir devrim ancak tutarlı bir eğitim politikasıyla beraber giderse tamamen etkili olur (Coulibaly, 2013).

Eylül 1962'de Mali, “1962 reformu” olarak bilinen Mali eğitim dünyasının bu güne kadar bildiği en büyük iki reformundan birini yapmıştır. Aynı yılın Ekim ayında uygulamaya konulmuştur.

Ulusal eğitim sisteminin bu kapsamlı reformunun amacı sıradakileri ortaya çıkarmaktaydı:

1. Hem kitle hem de kaliteli bir eğitim.
2. Ülkenin çeşitli kalkınma planları için ihtiyaç duyduğu tüm kadroları, zaman ve para tasarrufu maksimum seviyede sağlayabilecek eğitim.
3. Diplomaların diğer modern devletlerle eşdeğerliğini sağlayan kültürel bir seviyeyi bulunduran bir eğitim.
4. İçeriği sadece Afrika ve Mali değerlerine değil, aynı zamanda evrensel değerlere de dayanacak bir eğitim.
5. Zihniyetleri dekolonize eden bir eğitim.

Tanıtım raporu, belirli sayıda tema etrafında dile getirilen oldukça uzun bir metindir: İlk bölümde düşünceler değiştirmek ve kendi değişim yaratanlar arasında hissetmek için eğitimin vazgeçilmez bir araç olduğu, onuru yeniden tesis etme ve dekolonizasyona dayalı ideallerin geliştirildiği, ahlaki ilkeler ve beklenen hedefler yer almaktaydı, bunun yanı sıra sorulara, yapılara, reformun amaçlarına, farklı eğitim seviyelerinin düzenlenmesine , öğretmenlerin eğitilmesine vb.... yer verilmiştir (Ba, 2009, s. 31).

Reform, genel olarak eğitim sistemini kapsamıştır, ancak reform özellikle yapısal ve kurumsal düzenleme düzeyinde yenilik yaratmıştır (Coulibaly, 2013).

1962 reformunun iki yıllık uygulamasından sonra, zorluklar ortaya çıkmaya başlamış ve siyasi otoriteler Bamako'da 28-30 Aralık 1964 ‘te ulusal eğitim konulu bir seminer düzenleyerek, söz konusu reform için bazı düzeltmeler yapılmıştır.

Seminer, 1962 Reformunu yenileyerek birtakım önerilerde bulunmuştur: okulu hayata bağlamak, kadroları eğitmek, ulusal kültürü tanımak, ayrıca bilimsel araştırma, sosyal tanıtım ve Afrika ve uluslararası işbirliğini desteklemek (Diawarra, 2009).

Seminer ayrıca Reformun uygulanması için önerilerde bulunmuştur. Bunların arasında:

Kitlesel okullaşma maddi ve maddi imkânlara göre sınırlandırılmış;

Normal eğitim ritmine dayanamayacaklarını gösteren çocuklar süresiz olarak korunmazlar;

Okula başlaması yaşı belli edilmeyerek ama ortamın uyabileceği ortak bir büyüme sisteminin oluşturulması.

Üretimin gerçek gereksinimlerini dikkate alan kadroların eğitimi. Evrensel eğitimi teşvik etme bahanesi altında yapılan gereksiz şeylerden uzak durmak.

Programlara ve uygulama metinlerine bütünleşik olarak saygı gösterilmesini sürekli sağlayan, Mali pedagojisinin tanıtımını yapan eğitim genel müfettişlerin teşkilatının oluşturulması.

mümkün olduğunda ulusal dillerde eğitim (Coulibaly, 2013).

Modibo Kéita'nın döneminde Mali’de eğitim, nicelik ve nitelik bakımından kayda değer başarılar elde etmiştir. Bağımsızlığın başlarında okuryazarlık oranı % 7’den % 20'ye ulaşmış, birçok büyük şehirde devlet okullar açılmış, Bamako’da şirketlere ve devlete kalifiye eleman mezun eden CFP mesleki okul açılmış, aynı zamanda ENsup, ENA ve ENI gibi büyük okullar açılmıştır.

Diğer taraftan, reform evrensel eğitim hedefine ulaşamamıştır ve eğitimi sosyo-ekonomik gerçeklere uyarlamak istediğimizde, doğal olarak tarımsal eğitimin güçlendirilmesi ve yerel dillerin kullanılması beklenmektedir.

Reform birçok engeli ortadan kaldırmış, tam bir açılış yapmış, ancak devlet okulunu tamamlayan özel eğitimin önemini göz önünde bulundurmamış, ayrıca medeni (vatandaşlık) eğitimi ile politik eğitimi karıştırarak politikayı müfredata sokmuştur. Bunlar reform tanıtımındaki zayıflıkların sonuçları olabilir. Bu nedenle hem kitlesel hem de kaliteli eğitim sağlama seçeneği aynı zamanda riskli, cesur ve iddialı bir girişim gibi görünmektedir Bugünkü Mali eğitim sistemi bu durumdan doğmuştur (Coulibaly, 2013).

## 3.5. Moussa TRAORÉ Döneminde Eğitim (1968-1991)

Cumhurbaşkanı Modibo Keita'nın devrilmesinden birkaç hafta sonra, askeri rejim milli eğitim sorunlarını çözmek üzere, Bamako'da 5-9 Aralık 1968 tarihlerinde “1968 Kadrolar Konferansı” olarak bilinen bir konferans düzenlemiştir.

Reform, ilkelerine bağlılığını teyit ederek 1962 reformunda bazı değişiklikler yapmıştır. Yeni düzenlemeler: “*Devletin imkanlarına göre genelleştirme ve fırsat eşitliği sağlanarak her çocuğun kültür,çalışma, kendi kişiliğini ahenkli geliştirme haklarından yararlanma yoluyla kitlesel olarak eğitim sağlamak.*

*Kaliteli bir eğitim yaratılmalıdır ki:*

1. *en iyi unsurların gerekliliğini göz önünde bulundurularak her çocuk, kaliteli bir eğitim alarak gelişsin;*
2. *ülkenin zenginlikleri işletilebilmesi için hayata bağlı ve toplumun ihtiyaçlarına adapte edilmiş yüksek kültürlü fonksiyonel bir eğitim*

*Demokratik yaşam alışkanlıklarını kazanmaları ve vatandaş olarak sorumluluklarını yerine getirmelerinde hazırlıklı olmaları için öğrencileri eğitmek* (Coulibaly, 2013, s. 32).

Konferans, eğitimin tüm düzeylerini etkileyen bazı yasal çerçeveleri uyarlamıştır. Yükseköğretimde öğretim üyelerinin haftalık 12 – 8 arasında olacak şeklinde çalışma saatleri düzenlenmiş, ayrıca öğretim üyelerin durumu revize edilmiştir. Orta öğretim düzeyinde, teknik ve mesleki eğitim, ulusal eğitimin denetimi altına alınmış, temel düzeyde ise okul yaşı 10 yerine 6, 7 ve 8 yaşlara kadar indirilmiştir. İlk sınıflarda öğrenci kapasitesi maksimum 70 kişiyle sınırlandırılmıştır.

Teknik eğitim kadrosunun iyi niyeti ve başarılı şayan bazı yeniliklere rağmen, öğretmen sendika hareketlerinin baskısı, eğitim harcamalarının aşamalı olarak azaltılması ve vakalardan kaçışı 1962 Reformu kitlesel ve kaliteli eğitim olan ilkelerinin doğasını değiştirmiştir. Eğitim politikası olmayan bu askeri rejim, öğretmen ve öğrencilerin protesto hareketlerini bastırmakla yetinmiştir (Coulibaly, 2013).

1970'lerin başında, hükümet, aşağıdakiler de dahil olmak üzere eğitim konusunda birkaç kararname çıkarmıştır:

Eğitim ve Kültür Yüksek Kurulunun oluşturulmasına ilişkin 30/07/70 tarih ve 180 / PG-RM sayılı kararname.

Mali Cumhuriyeti'nde özel eğitimin düzenlenmesine ilişkin 20/09/71 tarih ve 118 / PG-RM sayılı Kararname;

İlk Temel Eğitim Devri Mezuniyet Belgesi kurumuna ilişkin 24/04/70 tarihli 385 no'lu MENJS kararname.

1970 yılında, Askeri Rejim, Mali Cumhuriyeti'nin eğitimi yeniden düzenlenmesi konusunda 20/04 / 70'in 20 sayılı kararını almıştır. Bu düzenleme 62-74 / AN-RM'yi yürürlükten kaldırır ve aşağıdaki değişiklikleri yaratır:

İkinci öğretime ve uzaktan eğitime yer verilmemiştir;

Temel Eğitimin ilk devrinin süresi 5’ten 6 yıla geçmiş, ikinci devrinin süresi 4’ten 3 yıl inmiştir;

Temel Eğitime başlama yaşı 6-10 yaş iken 6-8 yaş olarak değiştirilmiştir;

İlk Temel Eğitim Devri Sonu Belgesi yeniden getirilmiş;

Ücretsiz ve zorunlu eğitim Temel Eğitim ile sınırlı kılınmıştır;

Temel Eğitim (62-74 sayılı Kanunun 4 üncü maddesi) amaçları doğrultusundaki ahlaki, politik ve yurtsever eğitime yapılan atıf silinmiştir (Coulibaly, 2013, s. 34-35).

1970'ler, ulusal dillerin örgün eğitime sokulması ve eğitimin kırsal kesimde yaygınlaşması özellikle Sikasso bölgesinde başlamıştır. Aynı yıl, Yüksek Pedagoji Merkezi (CPS) ilk öğrencilerini almıştır. CPS, ENSup bünyesinde kurulan yüksek kaliteli lisansüstü eğitim sağlamak için tasarlanmış bir eğitim ve araştırma kurumudur.

Diktatörlük ülkesinden normal bir anayasal hayata geçişi ilan eden tek parti UDPM'nin kurulmasından birkaç ay sonra, siyasi otoriteler tarafından ikinci seminer 18 - 24 Aralık 1978 tarihleri arasında Bamako'da düzenlenmiştir. Bu seminer milli eğitimin sorumlularını bir araya getirmiştir. Seminerde üç konu ele alınmıştir 1) eğitimin demokratikleşmesi; 2) eğitim sisteminin ilikilendirmesi; 3) eğitim faaliyetlerine katılan aktörlerin ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimindeki rolünü ve yerini güçlendirmek. Katılımcılar yukarıda belirtilen noktalara ulaşmak için bazı stratejiler belirlemişlerdir. Sendika aktörleri yetkililere bir dizi çözüm sunmuştur.

Bu Seminer boyunca, Temel Eğitim Müfettişleri (IEF) faaliyetlerinin daha iyi koordinasyonu için Bölge Eğitim Müdürlüğünün oluşturulması kararlaştırmıştır.

1970'lerde iktidar çok feci bir eğitim durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Okur-yazarlık oranı %25 oranına ulaşır. 1979'lerde, okula kayıt oranlarında bir yavaşlama yaşanmıştır. Ulusal Öğrenci Birliği (UNEEM) tarafından taleplerine sahip çıkmak üzere düzenlenen protestolar eğitim alanında zararlı bir iklim yaratmıştır. Öğretmenler, Mayıs 1977'de tutuklu eski Cumhurbaşkanı Modibo Kéita'nın ölümünün ardından yetkililer tarafından tutuklanmış ve işkence görmüştür (İbid, s. 39).

1980'lerin başlarında, Cabral olarak bilinen UNEEM lideri Abdoul Karim Camara'nın ölümü ve protestocu öğretmenlerin tutuklanması ve cezalandırılmasıyla sonuçlanan öğrenci ve öğretmen hareketlerine dikkat çekilir. Ekim ayında Hükümet, ortaokulların ve yükseköğretim 1 (bir) yıl süreyle kapanmasına karar vermiştir. Grevci öğretmenlerin maaşları 4 ay boyunca alıkonulmuştur.

Aynı yıllarda, ekonomik durumun kötülemesi ve daha önce benzeri görülmemiş borçlarla ekonominin ağırlaşmasının ardından Mali, 1981'de IMF ve Dünya Bankası gibi teknik ve finansal ortaklarla işbirliği yaparak, sosyal ve politik yaşamın tüm yönlerini kapsayan İstikrar ve yapısal uyum programlarında makroekonomik olan bu programı düzeltmek için kredi başvurusunda bulunmuştur.

Bu programın okul dünyası üzerindeki feci sonuçları, diğer şeylerin yanı sıra, büyük ölçüde en deneyimli öğretmenlerin erken emekliliğine ayrılmasına yol açmış; öğretmen alımının dondurulmasıyla: 1984'ten 1994'e kadar nerdeyse hiç alım olmamıştır; devlet geçici ve sözleşmeli elemanlar alınması gibi palyatif çözümlere indirgenmiştir (Diakité, 2000, s.11; Coulibaly, 2013, s. 40-41).

Tek parti UDPM, Bamako’da 20 - 24 Mart 1989 tarihlerinde, bir yandan Mali’nin mevcut sosyo-ekonomik koşullara adapte edilmiş, iç ve dış getirileri iyileştiren eğitim sistemi üzerinde düşünce amaçlı bir uzmanlar toplantısını düzenlenmiştir. Öte yandan, iktidarın karşılaştığı bazı zorluklarına çözüm üretme amacı bulunmaktadır. Bu bahsedilen zorlukların bazıları:

Kitlesel ve kaliteli okullaşmada düşüş;

Düşük iç ve dış getiriler;

Zayıf pedagojik formasyonu: zayıf eğitimli öğretmenler ve büyük ölçüde yetersiz miktarda; 6 IPEG üzerinden 3’ün kapatılması;

Sistemin zayıf finansmanı: Ulusal Bütçenin eğitim alanında gerilemesi, 1984'te% 24.40'tan 1987'de 18.53'e gerilemiştir.

Bu nedenle, Eğitim Uzmanlarından gelen öneriler aşağıdaki noktalara odaklanılmıştır:

Özel okulların, medreselerin, köy okullarının çoğaltılması ve kooperatif okullarının teşviki (ilk topluluk okulları) yoluyla okur-yazarlık oranının yükseltilmesi,

Özellikle ulusal dillerin örgün eğitime sokulması yoluyla iç verimliliğin geliştirilmesi,

Kırsal eğitim yaygınlaştırması sayesinde dış performansın iyileştirilmesi,

Eğitime ayrılan bütçenin en az% 25'e yeniden çıkması.

İyimser görüşe rağmen, eğitim 1990 ile 1992 arasında büyük siyasi hareketlerin üreme alanı olacaktır. Uyum politikası, ayaklanmalara ve UDPM rejiminin yıkılmasına büyük katkıda bulunmuştur (Coulibaly, 2013, s. 41-42; Diawarra, 2017, s. 18).

## 3.6. Üçüncü Cumhuriyetin Döneminde Eğitim

Rejimin askeri bir darbe ile devrilmesinden sonra, yeni rejim 16 - 21 Eylül 1991 tarihleri arasında Bamako'da “Eğitim Ulusal Müzakeresi” adı altında bir forum düzenlemiştir. Müzakere, eğitim sisteminin demokratikleşmesinden ve tabanın genişlemesinden bahsedebileceğimiz yönelimler ve eğitim politikasını ortaya çıkarmıştır. Müzakerenin temel amacı, Mali eğitimi krizden çıkarmak idi. Ulusal Müzakere, bu anlamda burada sayacağımız çok sayıda öneride bulunmuştur:

Normale Yükseköğretimde Temel Eğitim Müfettişleri için bir eğitim kursunun açılması, Müfettişliğin oluşturulması ve Eğitim Eyleminin Değerlendirilmesi için Ulusal Müdürlüğün oluşturulması

Okul dünyasında yaşanan bölmelerin (IEF) azaltılması ve Müfettişlere faaliyetleri için gerekli lojistik araçları sağlama,

Temel eğitim ve okuryazarlığa öncelik verilerek tüm vatandaşlar için ücretsiz eğitim.

Ulusal Müzakerenin önerileri, gerçekleşmeleri için sakin bir siyasi iklimden faydalanamamıştır (Coulibaly, 2013, s. 45-46). 1990'lı yıllara damgasını vuran olayların arasında, 1994'te orta ve yüksek eğitim kurumlarının kapatılması; aynı zamanda yeni ortaya çıkan demokrasinin temellerini tehlikeli bir şekilde zayıflatan, istikrarsızlık durumunda bulunan Mali eğitimin kaçınılmaz reformlarını imkânsızlaştıran ve isyankar bir hızla ilerleyen öğrenci ayaklanmaları vardı (Diakte, 2000 s. 47).

24.03.2007 tarihinde, Hükümet, Mali Cumhuriyeti'nde eğitimi yeniden düzenleyen ve 20 Nisan 1970 tarihli 20 / CMLN sayılı Kanun'u yürürlükten kaldıran 94-010 sayılı Kanun'u kabul eder. Bu kanun eğitim düzenine birtakım değişiklikler getirmiştir: okul öncesi eğitim, özel eğitim şimdi eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası haline gelir ; formel olmayan eğitim kavramı (okuryazarlığın yerine geçiyor) ortaya çıkar, bu durum önceki metinlerde yer almamıştır (Coulibaly, 2013, s.48).

***Eğitimin Geliştirilmesi 10 Yıllık Programı (Prodec)***

PORODEC, ülkenin bağımsızlıktan o zamana kadar bildiği en büyük reformdur, Başkan Alpha Oumar Konaré'nin bir girişimidir ve eğitim departmanları tarafından uygulanır. Ulusal eğitim sektörünün tüm bileşenlerini kapsayan, kapsamlı bir reform olup, 2015 yılına kadar 7 ila 12 yaş arası çocukları okula alınması hedefi bulunmaktaydı. (İ) eğitime erişimin iyileştirilmesi, (ii) öğretme ve öğrenmenin kalitesini iyileştirme ve (iii) eğitim sisteminin merkezi olmayan yönetimini sağlama açısından hedefleri izler (MEN, 2009).

PRODEC projesi, tüm Mali bölge bazında uzun bir istişareden sonra Eylül 1999’da onaylanmış ve aynı yılın Aralık ayında, Ulusal Meclis 79. Maddesinde PRODEC’i 10 yıllık bir sürede ulusal bir eğitim politikası olarak temel alan bir Eğitim Yönlendirme Yasasını kabul etmiştir.

PRODEC, Mali'nin ademi merkeziyet politikasının bir parçasıdır. Eğitim politikası 11 öncelik ekseni etrafında yapılandırılmıştır (MEN, 2000, s. 9):

1. Herkes için kaliteli temel eğitim;
2. Ekonominin ihtiyaçlarına uyarlanmış mesleki eğitim;
3. Yenilenmiş ve etkili bir genel ve teknik ortaöğretim;
4. Öncelikli ihtiyaçlara ve denetlenmiş maliyetlere adapte edilmiş kaliteli yükseköğrenim
5. Anadillerin örgün eğitimde Fransızca ile birlikte kullanımı;
6. Kitap ve operasyonel öğretim materyalleri politikası;
7. Sürdürülebilir bir öğretmen eğitimi politikası;
8. Okul çevresinde gerçek bir işbirliği;
9. Eğitim sisteminin yeniden kurulması için gerekli yapılandırma ve kurumsal düzenleme;
10. Tüm ortaklarla diyalog ve istişareye odaklanan bir iletişim politikası;
11. Sürdürülebilir, yeniden dengelenmiş, rasyonel ve merkezi olmayan bir finansman politikası.

PRODEC'i eylemsel hale getirmek için Mali Hükümeti, TFP'lerinin desteğiyle, Eylül 2001'de başlatılan Eğitim Sektörel Yatırım Programını (PISE) hazırlamıştır. 10 Yıllık PISA eğitim sistemini engelleyen işlevsel bozuklukları düzeltmek için tasarlanan üç ardışık aşama boyunca yatırımları planlamıştır: 2001-2004 (2005 sonuna kadar uzatıldı) (1.aşama), 2006-2008 (2009 sonuna kadar uzatıldı (2.aşama) ve 2010 -2012 (2015 sonuna kadar uzatıldı) (MEN, 2009, s. 4).

PRODEC'in uygulanmasından iki yıl sonra, Cumhurbaşkanı Konaré'nin görevi sona erdiği için bu değişiklikle PRODEC, iyi bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli olan siyasi destekten faydalanamamıştır. Ayrıca, program geliştirmeye veya ilk uygulanmasına katılan yöneticiler ya işten çıkarılmış ya da marjinalleştirilmiştir. Eğer PRODEC’ten kurtulamıyorsak, onu yetenekli ve tecrübeli insanlardan mahrum bırakalım şeklinde olmuştur (Coulibaly, 2013, s. 57).

***2008 Yılı Ulusal Eğitim Forumu***

2002’deki seçimlerde ATT’nin iktidara gelmesinden altı yıl sonra Mali eğitim sisteminde gerileme ve merak edici bir düşüş yaşamıştır. Daha kötüye gitmiş ve ülkenin gelişmesine ciddi bir handikap olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumla karşı karşıya olan Mali Hükümeti, halkın okulla ilgili olan fikirlerini alma yoluna gitmiştir. 30 Ekim - 2 Kasım 2008 tarihleri arasında düzenlen Ulusal Eğitim Forumu'nun nedeni budur (Primature, 2009).

Forum PRODEC ilkelerine dayanmakta olup, Cumhurbaşkanının çerçeveleme mektubunda (23 Ekim 2002 tarihli 0875 / PRM Bamako) Başbakan'dan PRODEC'i sürdürmesini talep etmektedir. Buna rağmen eğitimin yeni yetkilileri başarısız olmuştur. Politik hesaplaşmalar ve kaynak israfı, PISE gibi programların geride kalmasına sebep olmuştur (Coulibaly, 2013, s.59).

***Forumun ana önerileri ve uygulama süreci***

Forum tarafından 490 tavsiye kararı alınmıştır: etik ve deontoloji ilgili 111, Temel eğitim için 132, genel orta, teknik ve mesleki eğitim için 95, yüksek öğretim ve bilimsel araştırma için 152 tavsiye kararı (Coulibaly, 2013, s. 61).

Forumun sonunda, Başbakan denetimi sağlamak için bir mekanizma kurmuştur: tavsiye kararların takibi Bakanlar Komitesi, çalışmalarının Bakanlar Komitesi'ni ilerletecek olan Forum tavsiyelerinin çalışmasından sorumlu Çalışma Grubu ve okul aktörleri ve ortaklarıyla periyodik toplantılar.

Ulusal Eğitim Forumu'nun tavsiye kararların raporuna göre, Ulusal Eğitim Forumu'nun tavsiyelerini incelemekten sorumlu Çalışma Grubu, 17 Nisan 2009 tarihli 09-165 / PM-RM sayılı Kararname ile kurulmuştur. Görevi, Başbakan tarafından Çalışma Grubu Koordinatörü'ne gönderilen 29 Nisan 2009 tarihli ve 0544 Nolu / PM-CAB sayılı mektup tarafından belirlenmiştir. Çalışma grubunun görevi altı aylık bir süreyi kapsayacaktır.

Bu mektup Çalışma Grubu'nun Ulusal Eğitim Forumu'nun tavsiye kararlarını incelemesi gerektiği ortaya çıkarmıştır, görünürde:

Eğitim sisteminin reform eksenine göre Forum sonuçlarını yeniden okumak;

Konuları ele alma konusunda öncelikler hiyerarşisi önermek;

Kısa, orta ve uzun vadede uygulanacak önlemlerin belirlendiğinden emin olunarak seçilen önerilerin uygulanması için operasyonel bir eylem planı önermek.

İlk analizin ardından Çalışma Grubu, Forum'un eğitimin çeşitli alt sektörleriyle ilgili önerileri, bileşenler ve alt sektörlerde sınıflandırılan önerilerin eylem planları için mantıksal çerçeveler geliştirmiştir (Primature, 2009).

Bu öneriler arasında konumuzla ilgili olan bazılarından bahsedeceğiz:

Bileşen “Bölgesel Toplulukların sorumluluğunun arttırılması altında Temel kalite eğitiminin geliştirilmesi”.

Alt bileşen 3: Yakınsak Pedagoji ve Müfredatın uygulanmasının takibi. Bir denetim mantığına dayalı pedagojik kontrol açısından aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilecektir:

Eski terimlere dönme: öğretmen, yardımcı öğretmen, pedagojik denetimini artırmak için temel eğitimin denetlenmesi;

École Normale Supérieure'deki danışmanlarının eğitimini ve temel eğitim öğretmenlerin formasyon bölümlerini işlevsel hale getirmek;

Daha tutarlı olan roller, görevler ve işlevlerin net bir tanımını yapmak:

(a) kontrol ve destek faaliyetlerini iyi hedeflemek. b) idari görevleri eğitim niteliğindeki görevlerden ayırmak;

Okul müdürlerinin öğrenciler, çalışanlar, veliler ve okulun diğer ortakları ile ilgili sorumluluklarını, görevlerini ve yetkilerini belirten bir okul müdürü rehberini geliştirmek;

Pedagojik danışmanın sınıfta ve okuldaki öğretmenlerin izlenmesinde ve değerlendirilmesindeki rolünü yeniden yönlendirmek;

Müfettişlerin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmelerini ve pedagojik hareketi takip etmelerini sağlamak için Temel Eğitim Denetim/CAP‘nin bölgelerinin büyüklüğünü gözden geçirmek;

Okulların daha iyi izlenmesi için yeni CAP'ler oluştumak;

Müfettişlik işlevini ve eğitim alt sektörlerinin idaresini üniversitelerde veya yükseköğretim kurumlarında eğitim almış müfettişlere ve idarecilere emanet etmek

Devlet temsilcilerinin, Öğretim Akademilerinin ve Pedagojik Canlandırma Merkezlerinin ademi merkeziyetçi (bölgeler, çevreler) ve merkezi olmayan (iller) düzeylerinde denetleme rolünün güçlendirilmesi;

Müfettişlerin ve pedagojik danışmanların seçim kriterlerini, deneyimlerini göz önüne alarak görevi yerine getirme konusundaki ahlaki ve entelektüel yetenekleri çok ciddi bir araştırmaya dayanarak belirlemek;

Her büyük şehirde bir yerleşik pedagojik danışman tayin etmek.

Pedagojik denetimi özel okullara ve medreselere yaymak;

Öğretmenler görevlerini yerine getirirken, okul idaresinin titiz bir denetim ile yapılması (Primature, 2009, s. 15-17).

Milli Eğitim Genel Müfettişliği (IGEN) olarak adlandırılan tüm Mali Eğitim Sistemi için tek bir denetim yapısını oluşturmak üzere Ortaöğretim Müfettişliği'ni (IES) düzenleyen metinlerine yeniden çalıştırmak için önerilen eylemler:

Mevcut Orta Öğretim Müfettişliği (IES) yerine, Milli Eğitim Genel Müfettişliği'nin (IGEN) oluşturulması;

Yeni müfettişlerin işe alınması ve eğitilmesi;

Her Eğitim Akademisi'ne bir delege müfettişin atanması;

Denetçilerin ödeneklerinin diğer Devlet denetim hizmetlerinin çerçevesinde düzenlenmesi;

Yeni denetiminin görevini yerine getirmesi için yeterince araç sağlamak (Primature, 2009, s. 22-23).

Ulusal Eğitim Forumu tavsiyelerin uygulanması, fiziksel başarılar alanında tatmin edici sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin, 2009'dan 2012'ye kadar, 24 devlet lisesi, 6 IMF ve 3 teknik lise açılmış; 12 077 ilkokul ve ortaokul öğretmeni işe alınmış, bunun üzerine IGEN ve IPRES'in kurulmasını ve ardından CAP'ın çoğaldığı görülmüştür. 2001 yılında, eğitimin ulusal bütçedeki payı, 2008 Ulusal Eğitim Forumu tarafından önerildiği gibi % 35,6’ya ulaşmıştır. 2012 yılında eğitim için sağlanan bütçe %36, 91'e çıkması öngörülmüştür. Bu ulusal çaba, verimli bir eğitim sisteminin kurulmasına sağlaması gerektirmiştir. Fakat Mart 2012'de meydana gelen siyasi karışıklıklar bu hedefe ulaşılmasına imkân tanımamıştır (Coulibaly, 2013, s. 62-64).

Cumhurbaşkanı IBK'nın 2013 seçimlerinden sonra ülkenin başına gelmesinden sonra, Mali eğitimi tüm düzeylerde, yetkililer uygun çözüm bulamadığı çok boyutlu bir krize girmiştir.

## 3.7. Mevcut Eğitim Sisteminin Organizasyonu, Yapısı ve Fonksiyonu

### 3.7.1. Eğitim Sisteminin Amaçları

Mali eğitim politikasının ana yönlerini belirleyen 28 Aralık 1999 tarihli 99-046 sayılı Kanunun 11 inci maddesine göre, Mali Eğitim Sisteminin amacı, yurtsever, demokratik bir toplumu inşa eden, kültürünü derin bilen ve evrensel medeniyete açık olan, teknik bilgilere hakim olan ve bilimsel ilerlemeye bağlı teknikler ve modern teknoloji ile ilgili bilgi ve becerileri entegre olabilen kişiyi yetiştirmektir. Bu nedenle, eğitim sistemi şunları amaçlamaktadır:

Her eğitim düzeyinde, öğrencinin iş hayatına girmesi veya eğitime devam etmesi için gerekli becerileri sağlamak;

Öğrenciye, ifade, konuşma, yazılı, grafiksel ve sembolik iletişim araçlarını öğretme aynı zamanda öğrencinin anlama, analiz, biçimsel akıl yürütme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmek;

Öğrenciye, ülkesinin tarihini ve kültürünü, siyasi, sosyal ve ekonomik örgütlenmesinin temel özelliklerini analiz etmeyi, takdir etmeyi ve istifade etmeyi öğretmek, küreselleşme bağlamında gelişme potansiyelleri ve perspektifleri ile ilgili bilgi verme;

Öğrencilerin kendi bağımsız entelektüel çalışmalarının temel araçları sağlanarak öğrenme ve kültürel gelişimlerini planlama ve organize etme yeteneklerini geliştirmek;

Öğrencide, aktif, katılımcı yöntemler ve diyalog uygulamaları, sınıf ve sosyal yaşamın organizasyonu, ortak yaşamın öğrenilmesi, takım çalışması ve işbirliğinin yararlarının oturması,

Öğrenciye, barışı ve insanın ve vatandaşın temel haklarına saygılı, demokratik bir toplumun aktif bir üyesinin hem ayrıcalıklarını hem de yükümlülüklerini bilmek ve uygulamak için eğitmek;

Öğrenciyi, barışı ve insanın ve vatandaşın temel haklarına saygılı, demokratik bir toplumun aktif bir üyesinin hem haklarını hem de yükümlülüklerini öğrenmek ve uygulamak için eğitmek;

Öğrenciyi kişisel sorumluluk ve aile ile sosyal dayanışma, ebeveyn sorumluluğu, başkalarının sağlığının korunması ve çevrenin korunması değerlerine özenli ve duyarlı kılmak;

Öğrenciler girişimcilik ve keşif ruhunu yaratmak ve teşvik etmek;

Öğreniciye, okul boyunca, özellikle her düzeyin veya eğitim türünün son sınıflarında, onu aydınlatacak tüm bilgileri, aktif yaşamdaki muhtemel fırsatlara yönlendirme, böylece gelecekteki faaliyetlerinin bilinçli ve sorumlu bir tercih yapması için bilgi sunulması gerekir.

Yüksek düzeyde teknik bilgi, uzmanlık ve bilimsel ve teknolojik araştırma ile donatılmış kadrolar olarak ülkenin ihtiyaçlarını karşılamak.

### 3.7.2. Eğitim Sistemi Organizasyonu

Tablo 2

*Eğitim Sistemi Organizasyonu*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Öğretim kademi** | **Bileşen** | **Okul/eğitim kurum türü** | **Öğrenim süresi** | **Diploma** | **Gözlem** |
| **Okulöncesi** |  | Erken Çocukluk Gelişim Merkezleri  (CDPE)  Devlet, özel, topluluk ve medrese merkezlerde | 3 |  |  |
| **Temel öğretim** | Birinci aşama | Devlet, özel, topluluk ve medrese okular | 6 |  |  |
| İkinci aşama | Devlet, özel, topluluk ve medrese okular | 3 | DEF(Temel Eğitim Diploması) | Ortaöğretime Erişim Kriterleri |
| **Ortaöğretim** | Genel | Devlet, özel, topluluk ve medrese liseler | 3 | Bakalorya | Yükseköğretime erişim kriterleri |
| Teknik | Devlet ve özel liseler | 3 | Bakalorya | Yükseköğretime erişim kriterleri |
| Meslek | Devlet ve özel meslek okular | 2 | Mesleki Yeterlilik Sertifikası(CAP) |  |
| 4 | Teknisyenin Sertifikası(BT1, BT2) | BT1 3. Sınıfta  BT2 4. Sınıfta |
| Normal | Öğretmen Eğitim Enstitüsü (IFM)  Okul Öncesi Eğitimci Eğitim Okulu (EFEP) | 2 yada 4 | IFM ve EFEP diploması |  |
| **Yükseköğretim** |  | Fakülteler  Enstitüler  Yüksekokullar  Devlet ve özel | 3 - 7  2 - 3  3 - 5 | Lisans/Master/Doktora  DUT/ Lisans /Master/Doktor  Lisans/Master/Doktor | DUT:  Teknik Eğitim Sertifikası |

Her şeyden önce Mali Eğitim Sisteminin hem formel hem de enformel eğitim içerdiği belirtilmelidir. Formel eğitimin kendisi iki sektörden oluşur. Eğitim sistemi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır:

Eğitim düzey ve türleri:

99-046 sayılı Kanun uyarınca, eğitim sistemi aşağıdaki dört eğitim düzeyinden oluşur:

1) okul öncesi eğitimi; 2) temel eğitim ; 3) orta öğretim; 4) yüksek öğrenim.

***Okul Öncesi Eğitim***

Okul öncesi eğitim 0-6 yaş arası çocuklar içindir. Temel amacı, çocukların sosyalleşmelerini ve okula entegrasyonlarını kolaylaştırmak için fiziksel, ahlaki ve entelektüel kapasitelerini geliştirmektir.

Eğitim Sektörünün Planlama ve İstatistik Birimine (CPS) göre, 2017 yılında okul öncesi merkez sayısı 217'ù kamu, 806'sı özel ve 745'i topluluk olmak üzere 1.768'e ulaşmıştır. Bu merkezler 23,888'i devletten, 50,925'i özelden ve 51,682'si topluluktan olmak üzere 126,495 çocuğu oluşturmaktadır. Bu çocuklar, devletten 1.206, özel sektörden 2.606 ve topluluktan 2.409 da dâhil olmak üzere 6.222 eğitmen tarafından okutmaktadır.

Tablo 3

*Okul Öncesi Eğitim*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Okul türü** | **Eğitim kurumu** | **Çocuk** | **Eğitmen** | **Çocuk/eğitmen oranı** |
| Devlet | 217 | 23 888 | 1 206 | 20 |
| Özel | 806 | 50 925 | 2 606 | 20 |
| Topluluk | 745 | 51 682 | 2 409 | 21 |
| **Total** | **1 768** | **126 495** | **6 221** | **20** |

Kaynak: okul öncesi eğitim ulusal istatistik rehberi 2017

***Temel eğitim***

Temel eğitim 9 yıllık doğrudan bir bloktur. 6 yaşındaki çocukları alırlar. Temel birinci devri ve temel ikinci devre olmak üzere iki döneme ayrılır. Temel eğitimden, Temel Eğitim Diploması (DEF) ile mezun olunur. Amacı, öğrencilerin eğitime devam etmelerini veya çalışma hayatlarına girmelerini sağlamak için entelektüel, fiziksel ve ahlaki özerkliklerinin ilerici gelişimine katkıda bulunacak temel bilgiyi geliştirmektir.

CPS göre, 2017 yılında, birinci kademe temel öğretim okullarının sayısı 13.038'e ulaşmış, 6041 devlet, 2.093 özel, 2483 topluluk ve 2.421 medreseye bölünmüştür. Bu okullar, devletten 1,454,213, Özelden 385,115, Topluluktan 269,050 ve Medreseden 430,031 olmak üzere 2,538,409 öğrenciyi eğitmektir. Bu öğrenciler, devletten 28,367, özel sektörden 13,354, topluluktan 8,148 ve medreseden 11,109'u kapsayan 60,978 öğretmen tarafından okutmaktadır.

Tablo 4

*Temel Eğitim Birinci Aşama Öğrenci Sayısı*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Okul türü | Devlet | Özel | Topluluk | Medrese | Toplam |
| Okul | 6041 | 2 093 | 2483 | 2421 | 13 038 |
| Öğretmen | 28 367 | 13 354 | 8148 | 11 109 | 60 978 |
| Öğrenci | 1 454 213 | 385 115 | 269 050 | 430 031 | 2 538 409 |
| Öğrenci-öğretmen oranı | |  |  |  | 42 |

Kaynak: Temel eğitim ulusal istatistik rehberi 2017

CPS göre, ikinci kademe ise, 2.128'i devlet, 1306'sı özel, 55'i topluluk okulu ve 695'i medrese okulu olmak üzere 4.184 okul vardı. Bu okullar devletten 491.927, özel sektörden 140.823, topluluktan 5759 ve medreseden 55.869 olmak üzere 694.378 öğrenci oluşturmaktadır. Bu öğrenciler devletten 15.590, özel sektörden 11.138, topluluktan 411 ve medreseden 3.976 olmak üzere 31.215 öğretmen tarafından öğretmektedir.

Tablo 5

*Temel Eğitim İkinci Aşama Öğrenci Sayısı*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Okul türü | Devlet | Özel | Topluluk | Medrese | Toplam |
| Okul | 2 128 | 1306 | 55 | 695 | 4 184 |
| Öğretmen | 15 590 | 11238 | 411 | 3 976 | 31 215 |
| Öğrenci | 491 927 | 140823 | 5759 | 55 869 | 694 378 |
| Öğrenci-öğretmen oranı | |  |  |  | 44 |

Kaynak: Temel eğitim ulusal istatistik rehberi 2017

***Genel ve Teknik Orta Öğretim ve Mesleki Eğitim***

Genel ve teknik ortaöğretim, devlet liselerinde ve özel liselerde üç yıl süreyle görülür. Bakalorya ile mezun olunur. Mesleki Yeterlilik Belgesi (CAP) ile mezun olunan ve 2 yıl süresi olan temel mesleki eğitim ve Teknisyen Sertifikası (BT) ile mezun olunan ve 4 yıl süresi olan orta teknik ve mesleki eğitim olmak üzere iki düzeye ayrılır.

Genel ortaöğretimi oluşturan ana branşlar: Diller ve Edebiyat (LL), Sanat ve Edebiyat (AL), Sosyal Bilimler (SS), Ekonomi (SEco), Deneysel Bilimler (TSExp) ve Fen Bilgisi (TSE).

Teknik ortaöğretim iki ana bölümü oluşturur: birincisi Bilimi ve Endüstri Teknolojileri (STI), bu bölümü altı (06) branşı kapsar:

Makine Mühendisliği (GM), İnşaat Mühendisliği (GC), Maden Mühendisliği (GMI), Elektronik Mühendisliği (GELN), Enerji Mühendisliği (GEN) ve Elektrik Mühendisliği (GEL). İkincisi ise, Ekonomi ve Yönetim Teknolojileri bölümüdür, bu bölümü de iki branşa kapsanır, Muhasebe ve Finans ve Yönetim ve Ticaret.

Ortaöğretimin amacı, öğrencilere daha yükseköğretimlere devam etmelerini veya aktif hayata girmelerini sağlamak amacıyla teknik, genel, teorik ve pratik bilgiyi, çeşitli bilgi özelliklerinin ortak temelini oluşturan yöntem ve düşünce araçlarını sağlamaktır. Genel ve teknik orta öğretim liselerde verilmektedir.

CPS göre, Ortaokulların (genel, teknik, mesleki ve normal) sayısı 114'ü devlet ve 1,301'i özel olmak üzere 1.415'e ulaşmıştır. Bu kurumlar 99,359 devletten ve 212,073'ü özelden olmak üzere 311.432 öğrenci oluşturmaktadır. Bu öğrenciler, devletten 5,372 ve özel sektörden 18,250 olmak üzere 23,622 öğretmen tarafından öğretmektedir.

Tablo 6

*Genel ve Teknik Orta Öğretim ve Mesleki Eğitim Öğrenci Sayısı*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Genel | Okul türü | Eğitim kurumu | Öğrenci | Öğretmen | Öğrenci-öğretmen oranı |
| Devlet | 68 | 62 792 | 3 512 | 18 |
| Özel | 790 | 122305 | 9 920 | 12 |
| Toplam | 858 | 185 097 | 13 432 | 14 |
| Mesleki | Devlet | 22 | 18277 | 1 003 | 18 |
| Özel | 480 | 86 594 | 7 851 | 11 |
| Toplam | 502 | 104 871 | 8 854 | 12 |
| Teknik | Devlet | 4 | 3 022 | 2 00 | 15 |
| Özel | 31 | 3 274 | 479 | 7 |
| Toplam | 35 | 6 296 | 679 | 9 |
| Normal(IFM) | Devlet | 17 | 14 007 | 602 | 23 |
| Özel | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toplam | 17 | 14 007 | 602 | 23 |
| Normal(EFEP) | Devlet | 3 | 1 261 | 55 | 23 |
| Özel | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toplam | 3 | 1 261 | 55 | 23 |
|  |  | 1 415 | 311 432 | 23 622 |  |

Kaynak: orta öğretim ulusal istatistik rehberi 2017

***Yüksek Öğrenim***

Yükseköğretim enstitülerde, fakültelerde, devlet ve özel okullarında verilmektedir. Görevi, ulusal faaliyetlerin tüm dalları için bilim ve teknolojinin her alanında yaratıcı çalışma yeteneğine sahip yüksek nitelikli uzmanlar ve araştırmacılar yetiştirmektir. Yükseköğretimin birinci ve ikinci düzey ve üniversite sonrası eğitimini verir. Ulusal Yüksek Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Müdürlüğü'ne göre, beş (5) üniversite, on bir (11) yüksekokul ve enstitü ve 115 özel yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. 2017-2018 yılında, tüm kamu yükseköğretim kurumlarında 85284 öğrenci bulmaktadır. Kadınların sayısı 26945 ya da %31.59, erkeklerin sayısı 58339 ya da % 68.41, yabancı öğrenci sayısı 1201 ya da %1.41 oluşmaktadır.

### 3.7. 3. Eğitim Türü

Madde 30'a göre, eğitim sistemi:

Formel olmayan eğitim,

Özel eğitim,

Normal eğitim ve,

Teknik ve mesleki eğitim kapsamaktadır.

***Enformel eğitim***

Formel olmayan eğitim, Kalkınma Eğitim Merkezleri, İşlevsel Okuryazarlık Merkezleri (CAF), Kadın Öğrenme Merkezleri (CAFé) ve Entegrasyon Eğitim Merkezlerinde verilen bir eğitimdir. Amacı, okula gitmeyen veya okulu terk eden gençlere ve yetişkinlere sosyal, kültürel ve ekonomik bakımından konumlarını yükseltmek için uygun eğitim vermektir.

***Özel eğitim***

Özel eğitim engelliler içindir. Amacı, zihinsel, fiziksel ve ahlaki özerkliklerini kullanmalarını veya yeniden kazanmalarını ve toplumsal bağlamla uyumlu bir şekilde bütünleşmelerini sağlamak için engelli çocuk ve ergenlere uygun eğitim sağlamaktır.

***Normal öğretim***

Normal eğitim öğretmen eğitiminde uzmanlaşmış devlet yapılarında verilmektedir. Misyonu, okul öncesi ve temel eğitim için öğretmen eğitimi sağlamaktır.

***Teknik ve mesleki eğitim***

Teknik ve mesleki eğitim, eğitim merkezlerinde, enstitülerde ve işletmelerde verilmektedir. Amacı, bir iş ya da mesleğin icrası için gerekli becerileri geliştirmektir.

Mali eğitim sisteminde dört tür okul bulunmaktadır: devlet, özel, toplum okulları ve medreseler.

### 3.7.4. Eğitim Dili

Mali’de, formel içinde dillerin kullanımı konusundaki deneyimler Ekim 1979’a dayanmaktadır. Ulusal dillerin kullanımı 10 yıllık Eğitim Geliştirme Programının ana odağını oluşturmaktadır. Ana dilin ve Fransızca'nın birlikte kullanılmasıyla ilgili bu politika, öğrencilerin baskın ana dili ve resmi dil de dâhil olmak üzere işlevsel çok dilliliğe dayanmaktadır.

Temel eğitim düzeyinde, anadil ve Fransızca'nın eklemlenmesi, sıradaki şemaya göre yapılacaktır, yani: birinci yılda öğrenim dili olarak anadil, ikinci yılda öğretim dili olarak anadil ve ikinci dili (Fransızca) ders olarak; üçüncü ila altıncı yıldan itibaren, ana dil (zamanın% 50'si) ve Fransızca (zamanın% 50'si) öğretim aracı olarak, buradaki amaç altı yıl sonra fonksiyonel iki dillilik elde etmektir; yedinci yıldan itibaren anadili ders olarak öğretilecek ve diğer tüm eğitim düzeylerinde devam edilecektir (MEN, 2010).

### 3.7.5. Milli Eğitim Bakanlığı Yapısı

KABİNE ŞEFİ

MİSYON SORUMLULARI

KABİNE ATAŞESİ

**Milli Eğitim Genel Müfettişliği**

(

**BAKAN**

GENEL SEKRETER

Posta ve Dokümantasyon Hizmeti

TEKNİK DANIŞMANLAR

Temel Eğitim Ulusal Müdürlüğü

Pedagoji Ulusal Müdürlüğü

Formel olmayan ve Ulusal Dillerin Eğitimi Ulusal Müdürlüğü

Eğitim sektörü İnsan Kaynakları Ulusal Müdürlüğü

Eğitim Sektörünün Planlama ve İstatistik Birimi (CPS)

Merkezi Olmaya Eğitim Destek Birimi (CADDE)

Ulusal Okul Kantinleri Merkezi (CNS)

UNESCO Mali Ulusal Komisyonu

Mali Diller Akademisi (AMALA)

**ÖĞRETİM AKADEMİSİ(A.E)**

**Pedagojik Eğitim Merkezi (CAP**

Liseler

Öğretmenler Eğitim Enstitüsüler (IFM)

Meslek okullar

Çocukluk Gelişimi Merkeziler(CDPE)

Temel öğretim okullar

Kalkınma Eğitim Merkezi(CED)

Genel Ortaöğretim Ulusal Müdürlüğü

Teknik ve Mesleki Eğitim Ulusal Müdürlüğü

Normal Öğretim Ulusal Müdürlüğü

Sınavlar Ulusal Merkezi

Okul öncesi ve Özel Eğitim Ulusal Müdürlüğü

Finans ve Materyal Ulusal Müdürlüğü

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NIN ORGANİZASYON ŞEMASI**

Formel olmayan Eğitim Ulusal Kaynaklar Merkezi

Eğitim sisteminin yönetimi iki bakanlık tarafından sağlanır: Temel ve orta öğretimi kapsayan Ulusal Eğitim Bakanlığı (MEN) ve Yükseköğretim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı (MESRS).

Milli Eğitim Bakanlığı şunları içerir:

1. Bakanlık kabini

2. Merkezi hizmetler

3. İlgili hizmetler

4. Dağılmış hizmetler

5. Özel organizasyonlar

**Bakan**

Milli Eğitim Bakanı, Başkan veya Hükümet Başkanı tarafından atanır. Bakanlar Kurulunda Eğitim Sorumlusu ve Eğitim Dairesi Başkanıdır.

Hükümet üyelerinin bazı yetkilerini belirleyen 15 Ekim 2015 tarihli ve 2015 - 0633 / P-RM sayılı Kararnameye göre, Milli Eğitim Bakanı okul öncesi ve özel eğitim , temel eğitim, genel orta öğretim, teknik veya mesleki eğitim, formel olmayan eğitim ve okuryazarlık alanında ulusal politikayı hazırlar ve uygular. Buna göre sıradaki alanlarda yetkilidir:

Herkes için Politika Eğitimi'nin amaçlarına ulaşılması;

Okuryazarlık dahil formel olmayan eğitimin gelişimi;

Temel orta öğretimin gelişimi;

Okul öncesi ve özel eğitim kurum ve kuruluşların, aynı şekilde ilk ve orta öğretim kurum ve kuruluşların izlenmesi ve denetimi;

Normal öğretim devlet okullarının izlenmesi ve kontrolü;

Okul öncesi ve özel öğretimde, temel öğretimde ve genel, teknik veya mesleki orta öğretimde bilgilerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi;

Temel Öğretim Diploması (DEF), Mesleki Yeterlilik Belgesi (CAP), Teknisyen Sertifikası (BT) Bakalorya ve öğretmen eğitimini veren enstitülerde alınan diplomaların verilmesi;

Ulusal dillerin kullanımı ve geliştirilmesi;

Temel ve ortaöğretimde mükemmellik, vatandaşlık ve yurtseverliğin tanımını yapmak

Bakanın yanında yardımcılık görevini yapan, genel sekreter, teknik danışmanlar ve merkezi bir karar alma organı olan ve ulusal eğitim politikasını tanımlayan ve uygulanmasını sağlayan bakanlık kabinesi bulunmaktadır.

1.2: Bakanlık kabinesi:

1.2.1: Genel sekreter:

Bakanla doğrudan çalışır, bakanın yetkisi altında kabinenin faaliyetlerin ve eğitim departmanına giren kurumlar ve hizmetlerin denetimini yapar ve koordine eder. Genel Sekreterin görevi ve sorumlulukları:

Bakanın kabine ve departmanın diğer hizmetleri ile iletişimsı sağlamak;

Millet Meclisi, Hükümet Sekretaryası ve diğer bakanlık birimleri ile ilişkiler sağlamak;

Bakanlar Kurulu dosyalarını ve kabinenin diğer üyeleri ile ilgili Bakan tarafından kendisine verilmiş olan diğer tüm dosyaları incelemek;

Posta ve resmi işlemlerin projesinin kontrolünü yapmak.

1.2.2: Kabine Şefi:

Kabine Şefi, Genel Sekretere yardımcı olur, Bakanlık ve uygun fonksiyon için kendisine karar alma yetkisini veren Genel Sekreterin talimatlarını yerine getirir. Yasama ve düzenleme metinlerinin Kabine ve Hizmetler düzeyinde yayılmasından ve Kabine toplantılarının hazırlanmasından sorumludur.

Genel Sekreter gibi, Kabine Şefi de görevlendirildiği konularda imza atabilir. Ülke içerisinde görev talimatlarını verir ve Mali dışından talimat talebinde bulunur. Genel Sekreterin olmadığı veya bir engel ile karşılaştığı durumlarda yerine geçer. Onun aynı durumlarda olmasında, Teknik Danışman yerine geçer.

Kabine Şefi, Kabinin düzgün çalışmasından sorumludur. Bu sıfatla Kabinenin üyelerinin faaliyetlerini koordine eder.

1.2.3: Teknik Danışmanlar:

Teknik Danışmanlar, şu anda altı (6) kişidir ve aşağıdaki görevlerden sorumludurlar:

Araştırma, talimatlar, teknik dosyaların ve departman görevlerine ilişkin konuların ve Bakanlığın veya Genel Sekreterin kendilerine verdiği tüm diğer özel konuların izlenmesi ve hazırlanması. Her bir Teknik Danışman'ın yetkinlik alanı konuları, Bakanın kararıyla belirlenir.

1.2.4: Kabine ataşesi Bakanın özel sekreteri ile birlikte Bakanın görüşmelerini organize etmekle, Bakanın ve kabine üyelerinin görevlerinin materyal hazırlamak ile sorumludur.

Kabinenin alt üyelerinden sorumludur. Kabine Ofisi, Bakanın rezidansı ve Bakanlığa verilen araç ve gereçlerin bakımını idare eder.

1.2.5: Misyon sorumluları: altı (6) kişidir; Bakan tarafından görevlendirilen belirli görevleri yerine getirmekle sorumludurlar.

1.2.6: Özel Sekreter: Gelen ve giden postaları kaydetmekle görevlidir. Bakan'ın gizli yazışmalarını yazıp sınıflandırır. Bakan’ın görüşme ajandasını tutar.

Kabine’nin tüm üyeleri, Milli Eğitim Bakanı’nın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu’nun verdiği kararnameyle atanır. (MEN, 1991, s. 9-11).

2. Milli Eğitim Bakanlığı Merkezi Hizmetler:

Temel Eğitim Ulusal Müdürlüğü

Genel Ortaöğretim Ulusal Müdürlüğü

Teknik ve Mesleki Eğitim Ulusal Müdürlüğü

Normal Öğretim Ulusal Müdürlüğü

Pedagoji Ulusal Müdürlüğü

Formel olmayan ve Ulusal Dillerin Eğitimi Ulusal Müdürlüğü

Okul öncesi ve Özel Eğitim Ulusal Müdürlüğü

Eğitim sektörü İnsan Kaynakları Ulusal Müdürlüğü

Sınavlar Ulusal Merkezi

Finans ve Malzeme Ulusal Müdürlüğü

Milli Eğitim Genel Müfettişliği.

Bu müdürlükler bölümler ve şubelerden oluşmaktadır. Müdürler ve bağlı kurumların Şefler Bakanlar Kurulu’nun bir kararnameyle, Müdür Yardımcılar ve Bölüm ve Şube Şefleri, Bakan’ın kararı ile atanır. (MEN, 1991). Tüm bu Merkezi Hizmetlerin , bölümlerin ve şubelerin yetkileri ve işletme prosedürleri ile bir kanunla belirlenir, daha fazla bilgi için (MEN, 1991; MEN, 2008) kaynaklarına bakınız.

***Milli Eğitim Bakanlığı'nın Hizmet Birimleri***

UNESCO Mali Ulusal Komisyonu (istihdam için);

Eğitim Sektörünün Planlama ve İstatistik Birimi (CPS);

Merkezi Olmayan Eğitim ve Eğitimin Azaltılması Destek Birimi (CADDE);

Merkezi Olmaya Eğitim Destek Birimi (CADDE);

Ulusal Okul Kantinleri Merkezi (CNS).

***Milli Eğitim Bakanlığı'nın Dağılmış Hizmetleri***

Eğitimin dağılmış hizmet merkezleri, bölgelerde öğretim akademisi(A.E), alt bölgelerde ise Pedagojik Animasyon Merkezi (CAP) tarafından gerçekleştirilmiştir.

***Özelleştirilmiş Organizasyonlar***

  MEN, iki özel organizasyona sahiptir:

Formel olmayan Eğitim Ulusal Kaynaklar Merkezi;

Mali Diller Akademisi (AMALA), Eski Abdoulaye Barry Dil Entitüsü

***Milli Eğitimin teknik, finansal ve sosyal ortakları***

**a) Teknik ve Mali Ortaklar:**

Belçika Teknik İşbirliği; Fransız Kalkınma Ajansı; Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı; Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı; Fransa Elçiliği; UNESCO; Dünya Bankası; Kanada İşbirliği Heyeti; Dünya Gıda Programı; UNICEF; Hollanda Elçiliği; USAID; Avrupa Birliği; İsveç; Hollanda; Almanya; İspanya.

**b) Sosyal Ortaklar:**

Sendikalar

Mali Öğrenciler Birliği (AEEM)

Mali Öğrenci Velileri Ulusal Federasyonu (FENAPEM)

Emekli Eğitim ve Kültür Öğretmenleri Ulusal Birliği (UNEREC)

Kadın Dernekleri ve Organizasyonları Koordinasyonu (CAFO)

Mali Öğrenciler Birliği Dost Aktivistleri ve Sempatizanları Derneği (AMS’UNEEM)

Mali İnsan Hakları Derneği (AMDH)

Mali Gençlik Ulusal Konseyi (CNJ-Mali) (MEN, 2018).

### 3.7.6. Mali'de Temel ve Orta öğretim Öğretmenlerinin Eğitimi

1. İlk öğretmen eğitimi:

Öğretmen eğitimi tarihi sömürge dönemine kadar uzanırken, Sudan-Fransızca İlköğretim Brevet'in (BE) ilk öğretmenleri Banankoro ve Sevare'deki (Mali) Sebekotane (Senegal) Normal Kursunda eğitim gördü. Sıradan öğretmenler Kore'deki Ecole Normales de Willian Ponty, Senegal, Saint-Cloud (Fransa) ve Banankoro Normal Okulu'nda eğitim gördü.

Bu yapılarda verilen dersler edebiyat, tarih-coğrafya, matematik, aritmetik, pedagoji, ahlak ve okul mevzuatı gibi disiplinlere odaklanmıştır. 1962 reformundan sonra, normal kurslar, temel eğitim sınıf öğretmenleri eğiten Bölgesel Pedagojik Merkezlerde verilir. (MEN, 1991).

1970 yılında Pedagojik Genel Eğitim Enstitüleri (IPEG), temel eğitimin birinci ve ikinci döngüsünün öğretmenlerin eğitimi için oluşturulmuştur. Ardından, temel eğitim döngüsünün öğretmenleri Normal Ortaokullarda (ENSEC) eğitildi.

#### 3.7.6.1. Temel Eğitim Öğretmenlerinin İlk Eğitimi

2009'dan beri temel eğitim öğretmenlerinin eğitimi öğretmen eğitim kurumlarında (IFM) yapılmaktadır, bugün sayısı yirmidir. MFI, genel öğretmenleri ilk temel eğitim döngüsü için eğitir ve ikinci temel döngü için uzmanlar eğitir. Okul öncesi eğitimciler için IFM Bamako'da eğitim verilmektedir. Kabul, DEF ve Bakalorya sahibi için yapılan yarışma ile yapılır ve eğitim, Bakalorya sahipleri için 2 yıl ve DEF olanlar için dört (4) yıl sürer.

Sınıf öğretmenlerinin eğitimi için sadece bir bölüm var, uzman öğretmen bölümleri dört bölümden oluşuyor: Edebiyat, Tarih ve Coğrafya (LHG); Diller (İngilizce ve Fransızca); Matematik, Fizik ve Kimya (MPC); Doğa Bilimleri, Fizik ve Kimya (SNPC) (Ousman ve diğer., 2012).

#### 3.7.6.2. Ortaokul Öğretmenlerinin İlk Eğitimi

École Normale Supérieur'da genel orta öğretim öğretmenleri, normal, teknik ve profesyonel ve bazıları temel eğitim görmüşlerdir. Bazı teknik ve mesleki eğitim öğretmenlerine Ulusal Mühendisler Okulu (ENI) ve Normal Teknik ve Mesleki Eğitim Okulu (ENETP) yetiştirilmektedir.

**ENSup'ta iki ana bölümü vardır:**

Ortaokul Öğretim Bölümü: ortaokul öğretmenleri için işe alım lisans sahipleri arasında yapılan rekabetle yapılır ve eğitim 2 yıl sürer. ENSup'ta on bir seçenek var: Edebiyat, Tarih ve Coğrafya, Felsefe, Psikoloji, Matematik, Fizik ve Kimya, Biyoloji, Rusça, İngilizce, Almanca ve Arapça.

Temel Eğitim Bölümü: temel eğitim öğretmenleri için. İşe alım dört yıllık bir süre için temel eğitim öğretmenleri arasından seçilir (Ousman ve diğer., 2012).

### 3.7.7. Mali Eğitim Sisteminde Ademi Merkeziyet

Eğitimin merkezden uzaklaştırılması, PRODEC'in ana odak noktalarından biridir. Bu projenin amacı, halkın eğitimine ilişkin karar alma sürecine dâhil olmaları sayesinde halkı güçlendirmektir. Mali hükümetinin bu iradesi, 04.06.2002 tarih ve 02-313 / p-RM sayılı kararnamede açıkça belirtilmiştir; devletten eğitimde bölgesel topluluklara aktarılacak yeterliliklerin ayrıntılarını belirleyen devredilen yeterlilikler arasında:

Eğitim için gelişim planının geliştirilmesi ve uygulanması,

Öğretim elemanlarının işe alımı ve yönetimi,

Okulların ve eğitim kurumlarının inşaatı, ekipmanı, bakımı ve yönetimi,

Sınavların organizasyonu ve yönetimi, vb (Coulıbaly, 2013, s. 58).

Bu bağlamda, merkezi devlet, özellikle ulusal politika tanımında, ulusal politikanın uygulanmasında diğer ortaklara verilen desteğin, bu politikanın kontrol ve koordinasyonunda kamu hizmetinin sorumluluğunu üstlenir. Eğitim sisteminin uygulanması ve değerlendirilmesi. İlk temel eğitim döngüsünün yönetimi belediye meclisine verilirken, ikinci temel eğitim döngüsünün ilçe meclisi tarafından, orta eğitimin yönetimi ise bölge konseyi tarafından sağlanır.

Ek olarak, diğerlerinin yanı sıra CAP'ları, AE'leri ve eğitimin yerelleştirilmesi / azaltılması için destek birimini bir araya getiren kurumsal bir düzenleme (CAD / DE); bu ademi merkeziyet politikasının uygulanmasını desteklemek ve yönlendirmek için kurulmuştur.

18 ve 19 Şubat 2003 tarihlerinde Mali Hükümeti, Merkezi Olmayan Okul Yönetimi Şeması hakkında Ulusal bir Forumu'nu düzenledi. Bu Forumun ilk önerisi “ Mali okul yönetiminde merkezsiz bir sistemi benimsemek amacıyla “ Okul Yönetim Komiteleri (CGS)” benimsemektir.

**Amaç: CGS amaçlar:** Eğitim eyleminin başarısı için elverişli bir iklim oluşturmak amacıyla okul projesi yoluyla toplulukların eğitim, sosyo-kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlamaktadır;

Kompozisyon: CSG en azından aşağıdakileri içerir:

Okul müdürü / okulu;

Öğretmen temsilcisi;

Öğrenci temsilcisi;

Ebeveynler Birliği / Ebeveynler Birliği'nin iki temsilcisi;

En az bir kadın da dahil olmak üzere topluluk ve sivil toplum temsilcileri.

CGS üyesi sayısı 11 üyeyi geçemez ve yerel özellikleri, eğitim seviyesini ve kurum türünü yansıtmalıdır.

**Misyon**:

CGS'in görevi:

Okulun etrafında ve hizmetlerinde gerçek bir ortaklık oluşturmak veya birleştirmek;

Topluluklar tarafından kabul edilen faaliyet programını geliştirmek;

Faaliyetleri izlemek ve değerlendirmek;

Kendisine sunulan okulun hayatıyla ilgili herhangi bir soruyu incelemek ve çözümler önermek;

Okul kurallarının uygulanmasını sağlamak:

Genel kurulun görüşünün ardından dosyaları (özellikle okul projesi) topluma onay için sunmak;

Okulun bakımını sağlamak;

Okulda mal ve hizmetlerin sağlanmasını ve yaşam kalitesini sağlamak;

Okul yılının başlangıcına hazırlanın;

Geçmiş yıl için mali tablo hazırlar;

Genel kurulu düzenlemek ve bir okul gelişim planı geliştirmek;

Okulun gelişim planını uygulamak;

Yıllık raporu hazırlar.

**Eylem**: CGS ayda bir kez toplanır. Olağanüstü toplantılar başkan veya komite üyelerinin basit çoğunluğuyla yapılabilir. CGS yıllık olarak bir mali beyan ve faaliyet raporunu hazırlar (Sidibe, 2005, s.19-20).

### 3.7.8. Mali eğitim sorunları

Otuz yıldan uzun bir süredir Mali Eğitim Sistemi birçok sorunla karşı karşıya, bu sorunların araştırılması ve nedenleri birçok araştırmanın konusu olmuştur (Diakité, 2000; Diawara. 2009). Bu bölümde, yalnızca üç ana seviyede bulunan bu sorunların nedenlerini ayrıntıya girmeden bahsedeceğiz: siyasi neden, yönetim ve sosyal neden:

Daha önce Mali’nin eğitim tarihinde gördüğümüz gibi, ülkenin politik istikrarsızlık ve kötü yönetimden dolayı Yapısal Uyum Programını benimsemiştir. Bu programın Mali eğitim sistemini nasıl tahrip ettiğini biliyoruz, Mali’nin eski Eğitim Bakanı Pr. Mamadou Lamine Traoré'nin dediğini gibi “Ne olduğunu biliyorsunuz? Yapısal Uyumlar, Afrika okulunun yeterince tahrip olduğunu söylemiyoruz, ben ortaklara hatalarını hatırlatmak için söylerim” (Cissé & Traoré, 2010). Buna ek olarak, demokrasinin ortaya çıkmasından günümüze kadar okulun siyasallaşması Mali eğitim sistemini zayıflatmaya devam etmiştir. Eğitim sisteminin yapılanması ve yönetimi, sistemimize büyük zarar vermiştir. Bu sebeplerinden ülkenin bağımsızlıktan bu yana kadar eğitim reformlar çokluğu, öğrenme yöntemlerindeki sürekli ve vakitsiz değişiklikler, öğretmenlerin kalitesindeki yetersizlikler, sınıflardaki öğrenci sayının çokluğu, beceriksizlik ve işi sevmeyen sözleşmeli öğretmenlerin görevlendirilmeleri, birleştirilmiş sınıf uygulamaları, Öğretme fonksiyonunun değerinin düşmesi, eğitim sisteminin yurt dışından finansmanı (Diakité, 2000). Bunun en büyük nedeni, Milli Eğitim Bakanlığı’nın ülkenin bağımsızlığından günümüze kadar olan okul yöneticilerinin, ve uzman planlayıcıların eleştiri eksikliğidir Eğitim sistemi, uzun zamandan beri, yalnızca kendi alanlarında uzman olan MEN'lerin merkezi ve merkezi olmayan hizmetlerini eski öğretmenler tarafından yürütülmektedir; Bunun, eğitim kalitesinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için halihazırda gerekli olan inisiyatifleri ve yaratıcılığı teşvik etmemektedir (MEN, 1991). Sonuç, bir toplum krizinin daha karmaşık bir krize evirilmesidir. Sosyal düzeyde, eğitimde bir eksiklik var. Geleneksel eğitimde köklü bir değişim yaşanıyor, “Bugün çocuk sadece ebeveynlerinin çocuğu ve artık toplumun çocuğu değil”, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ve öğretmenler ve ebeveynler arasındaki ilişkide tam bir karışıklık ve ahlaki değerlerin bozulmasını yaşanıyoruz (Coulibaly, 2013).

# BÖLÜM IV

# LİTERATÜR TARAMASI

## 4.1. Kavramsal Çerçeve

Eğitim denetimi kavramı, yönetimsel yaklaşım ve teorilere uygun olarak küresel olarak değişmiş ve gelişmiştir (Jahanian ve Ebrahimi, 2013). Teftiş (inspection) terimi alternatif olarak denetim olarak adlandırılır. Bu nedenle okul teftişi ve okul denetimi terimleri birbirlerinin yerine kullanılmaktır (Grauwe, 2007; Olorode, ve Adeyemo, 2012; Ankoma-Sey ve Maina, 2016). Eğitim okulu denetiminin tarihi, entelektüel hareketlerin siyaset, toplum, felsefe ve sınai hareketler arasındaki etkileşiminin geçmişinden etkilenmiştir (Glanz, 1994; Oliva ve Pawlas, 2004; Beycioğlu ve Dönmez, 2009). Diğer birçok yönetim ve sosyolojik terimler gibi, denetimin de tek bir tanımı yoktur (Olorode ve Adeyemo, 2012). Benzer şekilde, “öğretim denetimi alanından yetmiş bilim adamı, denetimin tanımlanması olasılığını gevşetmiştir, ancak hepsi bir tanımlamanın uygulamasının tüm varyasyonunu benimseyemediğini” söylemiştir (Sergiovanni, Starratt ve Cho, 2014, s. 7). Bunun bir nedeni, her biri kendi tanımları ve farklı dili olan çok fazla sayıda modelin tanıtılmış olmasından kaynaklanmaktadır (Mandell, 2006). Diğer yandan, uygulayıcıların çalıştığı bir alanın yanı sıra üniversitede de öğretilmesi gereken bir konu olmasıdır. Uygulayıcılar denetimi “ne” olarak tanımlarken, profesörler genellikle denetimi “olması gerektiği” şeklinde tanımlarlar. Koordinatör, koç, danışman, rehber, personel geliştirici ve öğretmen lideri gibi diğer terimler denetmenin kabul ettiği eşanlamlılar olarak ortaya çıkmıştır (Badiali, 1998, s.4). Bu nedenle bazı ülkeler terminolojiyi değiştirdi ve ‘‘müfettiş’ ’terimini‘ ‘denetmen’ terimini tercih etmiştir. Bazıları son zamanlarda daha spesifik bir isimlendirme geliştirdi: Malavi ‘“ eğitim yöntemleri danışmanı”nı kullanıyor, Uganda “öğretmen gelişimi danışmanı” ve Mali’nin temel-öğretimde Conseiller Pédagogique ‘ Pedagojik danışman’ kullanılmaktadır (Grauwe, 2007, s. 710).

Denetimin sözlük tanımı farklı olarak tanımlanmıştır “gözetmek”, “yönlendirmek”, “denetlemek”, “kontrol etmek”tir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018), ve çeşitli bilginler öğretim denetimini farklı tanımlamaktadır. Bunlarından bazıları:

Glickman (2002), öğretim denetimini, öğretmenlerin öğrenciler için kaliteli eğitim sunumu ile öğretimi geliştirmelerini mümkün kılan eylemleri ve ilişkileri geliştiren ve hem kişisel hem de kurumsal ihtiyaçları karşılayan bir eylem olarak görmektedir. Glickman, Gordon, ve Ross-Gordon (2018) denetim terimini “resmi olarak belirlenmiş denetçiler, öğretmenler ve okul topluluğunun diğer üyeleri tarafından işbirliği içinde geliştirilen ortak bir vizyon olarak tanımlamaktadır. Güçlü ve zayıf yönleri belirlemek, alınacak eylem için pratik teklifler oluşturmak ve beklenen sonuçlara ulaşmak için gerekli adımları atmak için girdiler, işlemler ve çıktılar üzerinde sürekli kontrolün bir iç yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Grauwe, 2007).

## 4.2. Denetmenlerin İşlevleri ve Rolü

Denetim ve destek personelinin performansı ve etkinliği farklı faktörlere bağlıdır: onlara verilen rol ve işlevler, faaliyet gösterdikleri örgütsel yapı ve iş yükü ve işlerinin yönetilme şeklidir (Grauwe, 2007). Benzer şekilde, denetmenlerin görev tanımları, dikkate alınan belirli denetim kategorisine ve verilen görevlerin hassasiyet derecesine göre ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Aynı hizmetin personeli arasında yapılacak iş açısından çok az bir fark bulmaktadır. Denetmenler aynı görevleri farklı coğrafi bölgelerde veya farklı okul türlerinde yapmaktadır ve denetmenlerinin görev tanımları ve denetim hizmetlerin görevi büyük ölçüde benzer olduğunu göstermektedir (Grauwe, 2007). Bu ifadeden, denetim kurulmalarının misyonlarını veya rollerinin her zaman netleştirmektedir, ancak her bir denetmen spesifik görevi tanımlamış olamadığını anlaşılmaktadır (Bidiali, 1998). Rol performansı, rol sahibi tarafından algılanan rol beklentileri ile belirlenir. Eğitimde ve özellikle eğitim denetimi alanında liderlik pozisyonları için rol beklentilerini açıklığa kavuşturma ihtiyacı bulmaktadır (Stewart, 1970). Genel olarak, denetim kadrosundan kontrol ve değerlendirme yapması, destek ve tavsiye vermesi ve irtibat temsilcisi olmak üzere üç farklı tamamlayıcı rol oynaması beklenmektedir. Bu rollerin her biri, pedagojik ve idari olmak üzere her zaman birbirinden ayrılması kolay olmayan iki uygulama alanına sahip olmaktadır. Buna ek olarak, denetim rolleri bireysel olarak öğretmene ya da bir bütün olarak okul sistemine odaklanabilir (De Grauwe, 2003). Fakat birçok Fransızca konuşulan Afrika ülkesinde okul denetimi yoktur, sadece öğretmen denetimi yapılmaktadır; Halbuki İngilizce konuşulan Afrika’nın çoğunda, her ikisi de gerçekleşebilmektedir (Grauwe, A 2003, s. 710).

Hala bir çok ülkede “kontrol” kelimesinin orijinal anlamı ile ilgili kontrol işlevi denetmenlerinin temel işlevidir. Pedagojik ve idari girdilerin yanı sıra özellikle insan kaynakları girdisi ve süreçlerini kapsar (Grauwe, 2007). Öğretim denetmenleri, öğretmenlerin performansını izlemek ve gerektiğinde düzeltmeleri yapmaktan sorumludur (Certo, 2006, s.9). Okulların işleyişinin değerlendirilmesi dört kritere dayanmaktadır: başöğretmenler, öğretmenler, öğrenciler ve topluluk üyeleri. Bunlar arasında: Liderlik ve yönetim; Öğretmek ve öğrenmek; Öğrencilerin sonuçları ve başarıları ve okul öz değerlendirmesidir (Hossain, 2017). Denetim personelinin de eğitim sistemini bir bütün olarak değerlendirmesi beklenmektedir. Ancak, verimli olmak için, bir izleme sistemi sadece bireysel öğretmene ve okula değil, aynı zamanda sisteme de odaklanmalı ve denetmenler bu konuda önemli bir rol oynamalıdır (Grauwe, 2007).

Denetim için destek fonksiyonu gerekli görmektedir. Çünkü desteksiz basit kontrol kolay bir şekilde kalitenin iyileştirmesine yol açmayacaktır. Hem idari hem de pedagojik konuları kapsayan denetim ziyaretleri sırasında öğretmenlere ve başöğretmenlere verilen tavsiyelerde bulunmaktadır. Bireysel ders verme, gösteri dersleri gibi diğer destek yöntemleri; Hizmet içi eğitim programları ve akran öğrenmenin organizasyonu da dikkate alınmalıdır (Grauwe, 2007). Certo’ ya (2006) göre, denetmenlerinin sorundan önce çalışanların performanslarını kötüleşmesine sebep olan faktörleri ortaya çıkarıp çözmeleri beklenmektedir. Ayrıca denetmenler, denetlenenlere net bir yön vermekten ve çalışanların görevlerini tam olarak anladığından emin olmaktan da sorumludurlar.

Denetim otoriteleri, normlar ve kuralların belirlendiği eğitim sisteminin en üst noktası ile eğitimin gerçekten gerçekleştiği okul arasındaki ana irtibat personelleri olmaktadır. Merkez tarafından alınan kararlarla ilgili okulunu bilgilendirmek ve okuldaki gerçeklerle ilgili merkezi bilgilendirmek zorundadırlar. Bu irtibat, okul arasında yeni fikirler ve iyi uygulamaların tanımlanması ve yaygınlaştırılmasıyla açıklanabilir. Özellikle iddialı reform programları başlatılırken, reformun yaygınlaştırılmasındaki ve okul düzeyinde pürüzsüz bir uygulamanın sağlanmasındaki rolleri önem kazanmaktadır (Grauwe, 2007). Benzer şekilde, denetmenlerden yöneticiler için doğru ve zamanında bilgi sağlamaları ve aynı zamanda çalışan için net bir yön vermeleri beklenir. Böylece çalışan ve yönetim arasında “iletişim pimi” görevi görürler (Certo, 2006, s.10). Denetim otoriteleri ayrıca, kalite geliştirme, ulusal testlerin ve sınavların hazırlanmasında yer alan diğer hizmetler ile iyi iletişimler kurmalılar (Grauwe, 2007). Bu şekilde denetim bulguları ve önerileri öğretmen eğitimi ve müfredat geliştirme sürecini besleyebilir ( Grauwe, 2001: 41). Weller'e göre, eğitim denetiminin üç işlevi vardır: rehberlik, eğitim ve öğretim. Müfettişlerin kurumsal değerlendirme, iletişim, programlama ve kaynak ve liderlik ve yönetim fonksiyonları bulmaktadır (Beycioğlu ve Dönmez, 2009). Glickman, Gordon ve Ross-Gordon’a (2018, s.265) göre, geliştirilmiş bir öğretimi gerçekleştirebilecek teknik denetim görevleri öğretmene doğrudan yardım, öğretimin değerlendirilmesi, grup gelişimi, mesleki gelişim, müfredat geliştirme ve eylem araştırmasıdır. Bir okula giderek, daha etkili hale gelebilmek için, denetmenler bu görevlerin sorumluluğunu alması gerekir. Denetim görev alanlarının müfredat geliştirme, personel ve materyal sağlama ve örgütlenme, hizmet içi eğitim için düzenlemelerin yapılması ve öğretimin değerlendirilmesi gerekir (Adu, Akinloye ve Olaoye, 2014)*.* Planlama rolü söz konusu olduğunda, (Grauwe, 2001: 94) 'e göre, denetim otoriteleri genellikle yıllık ve aylık planlar hazırlayıp ve merkez ofisin onayına sunar. Ayrıca Certo (2006), bazı denetmenlerin üstleri tarafından planlanan görevleri yerine getirdiklerini belirtmektedir.

## 4.3. Okul Ziyaretinin İşlevi

Pedagojik ve idari amaç için okulları ziyaret etmek denetmenlerin görevidir. Okullardaki faaliyetleri etkin bir şekilde denetlemek ve öğretmenlere ve başöğretmenlere tutarlı bir destek vermek için okul ziyaretleri gerçekleştirmektedir. Okul ziyaretleri, denetmenlerin faaliyetlerini mutlaka yerine getirmenin ana aracıdır (Grauwe, 2001, s.45). İlke olarak, bir denetim ziyareti okulun bir bütün olarak işleyişine veya okul müdürlerinin ve öğretmenlerin performansına odaklanabilir (Lugaz ve diğer, 2006). Aynı şekilde, okulları ve öğretmenleri ziyaret etmenin denetmenlerin asıl denetimlerini gerçekleştirmede en önemli görevi olduğu belirtilmektedir (Grauwe, 2007). Ziyaretin türü veya niteliği ülkeden ülkeye farklılık gösterir, ancak bazı Afrika ülkelerinde iki ziyaret türü vardır: okulun tam denetim ziyareti ve danışma ya da destek ziyareti. Birincisi, her zaman bir not ve ödev verme kararı ile onaylanır ve sonuncusu, bir öğretmenin çalışmalarını takdir etmek ve ona tavsiyelerde bulunmak için tasarlanmıştır. Destek ziyaretleri genellikle aynı şekilde yapılır: öğretmenin sınıf hazırlıkları, sınıftaki performansının gözlemlenmesi, öğretmenle görüşme oturumu (Lugaz ve diğer, 2006). Aynı çalışmaya göre, ziyaretin tarihi daha önce okullara bildirmesi Gine ve Benin gibi bazı ülkelerde kullanılmıştır ancak çok hızlı bir şekilde bu bilgilendirme sınırlarını göstermiştir, dolaysıyla denetmenler okulları bilgilendirmekten vazgeçmişler. Bu bilgilendirmeme, okul ziyaretinden beklenen sonuçları ulaşmayı sağlamıştır çünkü öğretmenler, denetmenler herhangi bir zamanda okullara gelecekleri biliyorlarsa görevleri düzgün ve düzenli bir şekilde yaparlardır. Okul ziyareti etkinliği, bilgi toplama, bilgi analizi ve eylem gibi üç temel aktiviteyi içerir (Grauwe, 2007). Okul ziyaretlerinin takibi, verilen tavsiyelerin uygulanmasının kontrol edilmesine yardımcı olmaktadır (Grauwe, 2001, s.123). Bu takip, bazı durumlarda okul müdürü tarafından gerçekleştirilmelidir. Çünkü dış denetimi, okul içindeki izleme ve destek ile birlikte olmadıkça, hiçbir zaman çok fazla etkisi olamaz (Lugaz ve diğer, 2006). Ancak, takip eksikliği, birçok ülkede bir sorundur. “Denetim raporlarında yapılan öneriler ve idari ve pedagojik otoritelere hitap eden tavsiyeler, okul personelinin yanı sıra denetmenler de sinirlerini kıran” rüzgârdaki sözler olarak kalmıştır. Ancak denetçiler, takip ziyaretlerinin planlı olduğunu, ancak ulaşım yetersizliği gibi bazı pratik sorunlar nedeniyle uygulanmadığını belirtmektedir (De Grauwe, 2001, s.123).

***Öğretmenlerden ziyade okula odaklanmak***: sadece bireysel olarak öğretmenleri kontrol etmenin veya hatta onlara tavsiye ve destek sağlamanın otomatik olarak daha iyi okul kalitesine yol açmayacağı anlaşılmaktadır. Okul kalitesini artırmak, bireysel öğretmenlerle çalışmaktan çok daha fazlasını içmektedir. Bir bütün olarak okula yönelik küresel bir yaklaşım gerektirir; öğretim kadrosu ile okul ve toplum arasındaki ilişkiyi içerir ve içeriksel faktörlere tam olarak odaklamak gerekir (Grauwe, 2007).

Müfettişler değerlendirmelerini artık sadece bir derse dayandırmamalı. Raporu öğretmenle tartışmalı ve bir kopyasını kendisine vermelidirler. Bu, öğretmen değerlendirmesini daha katılımcı hale getirmek için daha geniş bir kaygıyla iletişimlıdır. Okul denetim raporlarının genellikle gizli tutulduğu, gelişmekte olan ülkelerde, eğer varsa, şeffaflığın nadir olduğu belirtilmelidir. Ülkeler, hizmeti daha etkin kılmak ve okullar üzerindeki etkisini güçlendirmek için çeşitli yapısal değişiklikler üstlenmiştir. Bazı ülkeler hizmeti merkezileştirme yoluyla kolaylaştırmışlardır (Grauwe, 2007). Müfettişler, öğretmenin öğrenenler üzerindeki etkisini dikkate almalıdır, çünkü Osler (2001), okul denetiminin en değerli varlığının, öğrencinin deneyimindeki iyileşmeyi olumlu yönde etkileyebileceği zaman olduğunu belirtmiştir.

## 4.4. Denetim Modelleri

En az iki nedenden dolayı farklı denetim modellerini bilmek önemlidir. Denetim, başarılı okul müdürlerinin üç öncelikli görevinden biridir. Müfettiş, liderlik tarzına en uygun modeli bulmalıdır. Ayrıca, araştırmalar öğretmenlerin eğitim denetiminde alınacak yardım türüne ilişkin farklı tercihlere sahip olduğunu göstermektedir (Brunelle et al. 1991; Glickman, 1981; Copeland, 1980; Glattorn, 1984, cited in Bachoumma). Bouchamma'ya göre altı önde gelen denetim modeli vardır: klasik denetim, klinik denetim, öz denetim, farklılaştırılmış denetim, akran denetim ve eylem araştırması (Bouchoumma, 2010). Benzer şekilde, Aydın’a göre, önemli görülen bazı denetim modelleri sırasıyla bilimsel, sanatsal, öğretimsel, klinik, gelişmsel ve farklılaştırılmış denetim modelleridir (Aydın, 2014). Benzer şekilde, Bouchoumma ve Kalule, önde gelen denetim modellerinin: klasik denetim, klinik denetim, öz değerlendirme, farklılaştırılmış denetim, akran denetim, bağlamsal denetim ve 360 ​​° denetim olduğunu belirtmektedir (Kalule & Bouchamma, 2014). Denetim, öğretim denetim ve idari denetime ayrılabilir (Akinloye, Olaoye,2014). Denetim pratikteki eğilimleri, pre-modern, modern ve post-modern çağın tanımlayıcılarını kullanarak sınıflandırmıştır (Adu, Akinloye, Olaoye, 2014 ; Glanz, 1997), Jaiyeoba (2006) göre denetimi iki tip olabilir; İç denetim ve dış denetim.

Okul denetiminde dört yaygın model bulunmaktadır: klasik model, merkezi kontrol modeli, okula yakın destek ve okul yerinde denetim modeli (Grauwe, 2003, UNESCO, 2007, Grauwe, 2001, De Grauwe, 2008, Voulgre ve Villemonteix, 2016).

**A- Klasik denetim modeli**

Bu model ile denetim, ilk atandığı rolü korur, yani pedagojik ve idari alanlarda tüm okullara ve öğretmenlere kontrol ve destek sağlamaktır. Bu görevi yerine getirmek için denetim hizmetleri merkezi, bölgesel, alt bölge ve okul düzeyinde yapılandırılmıştır (Grauwe, 2003, s. 9).

Bu model “klasik” olarak adlandırılabilir, çünkü denetim tatbikatının özü kuruluşundan bu yana çok az değişmektedir. Bazı taleplere cevap olarak bazı reformlar yapılmış olsa da- pedagojik danışman oluşturulması veya ziyaretlerin duyurulmasıyla şeffaflık talebi ve sistematik bilgilendirme oturumları- bu yenilik unsurları hizmeti derinden değiştirmemiştir (Grauwe, 2007).

Bu model iki işi birlikte yapmaktadır. Hem okul hem de öğretmenlerin denetimini yapmaktadır. Bu durumda müfettişler kontrol ve değerlendirmelerine ek olarak destek ve tavsiyelerde bulunmaktadırlar. Ancak modelin zayıf yönleri de var. Bunların çoğu pahalı ve çok sayıda profesyonel personel gerektirmektedir. Bu model, en etkin biçimde yapılandırılmış ve kaynakları zayıf olan ülkelerde uygun olmayabilir, ama iyi finanse edilen ülkelerde en iyi sonucu verebilmektedir. Bu özelliklere sahip ülkelerde, diğer iki sorun ortaya çıkmaktadır, İlki iyi bilinen, denetim rol çatışmalarıyla karakterizedir. Hem idari hem de pedagoji konularını ele alırken; kontrol ve destek de birleştirilmektedir. İkinci zayıflık hantal yapıdır. Seviyeler arasındaki ve farklı aktörler arasındaki koordinasyon karmaşıktır.

Bu model dış denetim hizmetine güçlü bir vurgu yapmaktadır. Bu modelde okulun iç değerlendirmesi zayıf bulunmaktadır. Sınav sonuçları denetim sürecini bilgilendirmek için kullanılmaktadır. Bu modelin sınırlılığı, okulları kontrol etmede başka bir rol yoktur.

**B- Merkezi kontrol modeli**

Bu model aşağıdaki inançlara dayanmaktadır: ilki, denetim bir kontrol görevine odaklamalıdır. Denetmenlerinden kontrol ve destek görevlerini birleştirmesini istemek zararlıdır. İkincisi, klasik modeli karakterize eden ağır bürokrasi yalnızca pahalı değildir; ayrıca etkili çalışmasını engeller. Üçüncü ve son olarak, dış denetim kendi başına okulun gelişmesine yol açamaz. Bu, okul seviyesindeki aktörlerin sorumluluğundadır. Ancak dış denetim iç okul faaliyetlerini destekleyebilir. Dolayısıyla denetim hizmetinin rolü oldukça basittir: Her okulu zaman zaman denetlemek ve halka açık bir rapor yayınlamaktır (Grauwe, 2003, s.12).

Bu model belli belirgin varlıklara sahiptir: Denetim hizmetinin rolü basittir - okulu kapsamlı bir şekilde kontrol etmektir. Denetim hizmetinin organizasyonu da basittir. Tek görevi, her üç yılda bir veya daha fazla okulu teftiş etmek olduğu için, bu kurumun birçok küçük ofise dağılmış olmaktan daha merkezileştirilmesi daha iyi. Teftiş ziyaretleri, bir eylem planı hazırlamak suretiyle okulları kendi gelişimlerinin sorumluluğunu üstlenmeye teşvik etmek anlamına gelmektir.

Bu model ayrıca aşağıdaki gibi zayıf yönlere de sahiptir: okullar çok az destek almaktadır. Bu süreçte okullar ve her şeyden önce okul müdürleri üzerinde çok fazla baskı yapar ve teftiş ziyareti, okulun geleceğini sınırlandırabilir. Raporların yayınlanması, okulun çöküşünü sağlayan kısır bir döngü yaratabilir (Grauwe, 2007).

**C. Okula yakın destek modeli**

Bu model için, okullar çok farklı özelliklere sahiptir: çevreleri, öğrencileri, öğretmenleri, ebeveynleri, kaynakları vb. her okula özgüdür. Denetim sistemi bu farklı ihtiyaçları dikkate almalıdır (UNESCO, 2007, s.12-13, Grauwe, 2003, s.12-15).

Bu model üç güçlü noktaya sahiptir: Birincisi, şimdiye kadar çoğu personel okula en yakın ofislerde bulunuyor ve bu da düzenli ziyaretler yapmayı kolaylaştırıyor. İkincisi, denetim esas çalışmalarına yoğunlaşmıştır - destek ve denetim sunmak; Üçüncüsü de kendisini okulların özelliklerine uyarlayarak esnek bir hizmet haline gelmektir (Grauwe, 2007).

Bu model aynı zamanda bazı zorluklarla karşı karşıyadır; Denetim tüm okulları kapsamaz. Bu en iyi performans gösteren okul için bir endişe olmayacaktır. Ancak denetimden yararlanmak için herhangi bir destek olmadan çalışmak için yeterince güçlü olmayan okullar olabilir. Bunların ihtiyaçlarının karşılanmaması sorunu yaratabilir. Bu tür ihtiyaçlara dayalı bir model oluşturmak, okulların özellikleri ve ihtiyaçları hakkında güçlü bir veri tabanı gerektirir ve en karmaşık zorluk, denetim hizmetinin kültürünü değiştirme gereğidir. Bu modelde amaç çok sayıda okul üzerindeki kontrolden bir kaç seçilmiş okulu desteklemekten daha doğrudur (Grauwe, 2003, s.15).

**D. Okul temelli denetim modeli**

Bu model “klasik” modelin verimsizliğine tepki olarak geliştirilmemiştir. Aşağıdaki özelliklere sahip ülkelerde uygulanır. Büyük oranda homojen olan, çok az eşitsizliğe sahip bir toplum, iyi motive olmuş öğretmenler, profesyonelliklerine halkın güveni ve eğitime güçlü ebeveyn ilgisinin olduğu okullar.

Bu model iki önemli özelliğe sahiptir. Birincisi, öğretme ve öğrenmeyi geliştirmede okulun, öğretmenlerin ve yerel toplumun rolüne güçlü bir vurgu yapmaktadır. İkincisi, okul girişimlerinin kısıtlanmasını oluşturan ağır bürokrasinin olmamasıdır.

Bu modelin zorlukları: hükümet kontrolünün yokluğu ve bir destek yapısı, bir iyileştirme sürecini başlatmak için iç kaynaklara sahip olmayan ‘zayıf’ okullar için bir problem olabilmesidir; İkincisi, bu model, denetmen bir yapının yokluğunun sınavlar ve testler gibi diğer değerlendirme mekanizmalarıyla dengelenmesi durumunda iyi çalışabilir olmasıdır. Üçüncüsü, okullarda ve sınıflarda neler olup bittiği hakkında çok az dış kontrolün olması, ulusal politika hedeflerinin tehdit edilme riski vardır. Bu model, çok kültürlü ülkelerde çok ciddi soruna neden olabilir (Grauwe, 2007, s. 18).

Eğitim sistemini karşılaştıran uluslararası çalışmalar, tüm sistemlerin izlemesi gereken tek bir formül olmadığını göstermiştir, Başka bir deyişle, en iyi model yoktur. Her ülkenin yapması gereken şey, mevcut denetim sisteminin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ve yukarıda belirtilen modellerde, mevcut sistemini zenginleştirmeye yardımcı olabilecek unsurları belirlemek, böylece iyileştirme için bunlardan birisini veya bir kaçını seçmektir (Grauwe, 2003, s.15). Buna ek olarak, Kutsyuruba (2003), yazarların, eğitim liderlerinin ve öğretmenlerin üzerini çizebilecekleri birkaç denetim modeli arasında ayrım yaptığını belirtir. Denetimin etkili olması için, denetim politikası yalnızca bir modele dayanamaz, ancak her bir süreç öğretmenlerin yükselmesini ve gelişimine katkı sağlayacak niteliklere sahip olduklarından, en iyi özelliklerini birleştirmelidirler (Kutsyuruba, 2003).

## 4.5. Denetçilerin Nitelikleri, Becerileri ve Yönetimi

Bireylerin tutum ve yetkinliklerinin, bir mesleğe hazırlanırken veya iş sırasında, çalışma koşulları ve finansal teşvikleriyle aldıkları eğitim ve desteklerden güçlü bir şekilde etkilendiği açıktır (Grauwe, 2007; Grauwe, 2001, s.68). Denetim otoritelerinin öğretim denetimindeki işlevlerini göz önüne alarak, iyi bir denetmen niteliklerini bir okul sisteminde tartışmak gerekmektedir (Ekundayo ve diğeri, 2013). Denetim hizmetlerinin merkezi yöneticileri, denetim otoritelerinin günlük işlerini yapma biçimleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakta zorlanırken, denetim personelinin yönetiminde birçok reform iyileştirmesi uygulayabilmektedir (Grauwe, 2007).

### 4.5.1. Denetim otoritelerinin nitelikleri ve becerileri

Etkili denetmen esnek, demokratik, saygılı, iyi bir dinleyici ve gözlemci olmalı; öğretmen ve diğerleriyle olan etkileşiminde arkadaşça, nazik ve tutarlı olmalı, yönetime karşı olumlu tutum geliştirmelidir (Campbell, 2000; Ogunsaju, 1983; Ekundayo ve diğeri. 2013; Adu, Akinloye ve Olaoye,2014; Agih ve Allen, 2015). Benzer şekilde, birlikte çalıştığı kişilerin insanlığına da özen göstermelidir” (Sergiovanni, Starratt and Cho, 2014, s. 145). Adu, Akinloye ve Olaoye'ye (2014) göre, bir denetmenin temel sorumluluğu, insanların örgütsel hedeflerini yerine getirmek ve kişisel ihtiyaçlarına hizmet etmek için işbirliği yapmaya istekli oldukları bir iklim yaratılmasını sağlamak veya kolaylaştırmaktır. Denetmenler liderler olarak, başkalarının benimsemesi ve izlemesi için iyi örnekler oluşturmaktan sorumludur. Denetmenler yüksek derecede ahlaki bir bütünlük sergilemeli ve çalışanlara fikirlerini iletmelidirler: “söylediklerim yaptıklarım ile aynı” (Adu, Akinloye ve Olaoye, 2014). Benzer şekilde, etkili liderlik tarzına sahip olmalı ve beklenti ve denetim tarzını netleştirmelidir. Yapıcı eleştiri ve olumlu pekiştiriç sağlamalı, yaratıcı, yenilikçi, yetkin ve güvenilir olmalıdır (Ekundayo ve diğeri., 2013, Campbell, 2000; Ogunsaju, 1983).

İyi bir denetmen, öğretmenin öğretim problemlerini, gelişim planlarını ve başarı kriterlerini tanımlamasına yardımcı olur (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018, s. 98). Öğretmenlerin yeni fikir ve tekniklerinin araştırılmasını teşvik eder, iyi iş yapan çalışanlara güvenir. Denetmene tanıma, övgü ve terfi, iş sorumluluğu ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili nesnel bir temel verilmelidir. Çalışanların eylemlerini değerlendirirken tarafsız ve adil olması gerekir.

Etkili bir denetim sağlamak için denetçilerin temel becerilere sahip olması gerekir. Bu temel beceriler kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerilerdir (Glickman, Gordon, ve Ross-Gordon 2018; Adu, Akinloye ve Olaoye, 2014).

**Kavramsal Beceriler:** Kavramsal bir beceri, fikirlerin formülasyonunu, soyut ilişkiyi anlama, fikir geliştirme ve problem çözme yaratıcılığını içermektedir. Yani bir denetmen kaynak kişi olması gerekir (Allen, 1998). Denetmenin, öğretmenlerin ve okulların normalin aksine, öğretmenlerin ve okulların normlara göre ne olabileceği istisnasını anlamaları gerekir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018). Bu beceri kuruluşların faaliyetlerini bütünleştirme ve koordine etme becerisiyle ilgilidir. Örgütün farklı bölümlerinin nasıl bir araya gelip birbirlerine bağlı olduklarını ve örgütün bir bölümünde rol almanın başka bir bölümdeki bir değişikliği nasıl etkileyebileceğini “toplam resmi” görme yeteneği ile ilgilidir (Ekyaw, 2014). Adu, Akinoloye ve Olaoye'ye (2014) göre, denetmen, işin ne içerdiğini ve insanların nasıl davranacağını düşünmek için kavramsal yeteneğe sahip olmalıdır. Bu, iş gereksinimi, insanlar ve çalışma ortamı anlayışı ile ilgilidir.

**Kişilerarası Becerileri**: Denetim otoriteleri kendi kişilerarası davranışlarının bireyleri ve öğretmen grubunu nasıl etkilediğini bilmeli ve daha olumlu ve değişime yönelik ilişkileri teşvik etmek için kullanılabilecek kişilerarası davranışlar aralığını incelemelidir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018). Denetmenlerin insanlar arasındaki ilişkiyi, kişisel ihtiyaçlarını, algılarını, tutumlarını ve davranışlarını anlayabilmesi gerekir. Bu çeşitli kişilerarası becerilerin bireysel farklılıklarına dikkat edilmelidir (Adu, Akinloye ve Olaoye, 2014). Bu nedenle, denetçilerin öğretmenlerle sevimli, insan ilişkileri kurmaları gerekir ve okul programının tüm yönlerinde mükemmelliği teşvik eden bir sosyal ve eğitim ortamı geliştirmeye çalışmalılardır (Ekyaw, 2014).

Glickman, Gordon ve Ross-Gordon (2018)’a göre beş kişilerarası davranış vardır: Yönlendirme dışı, İşbirlikçi, Yönlendirici; Bilgi verici; ve Direktif kontrolü. Bu denetleyici davranışların türetilmiş kategorileri; dinleme, açıklama, teşvik etme, yansıtma, sunma, problem çözme, müzakere etme, yönetme, standartlaştırma ve güçlendirmedir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018). Onlara göre “bir denetmen öğretmeni dinlediğinde, öğretmenin ne söylediğini netleştirir, öğretmeni endişesi hakkında daha fazla konuşmaya teşvik eder ve öğretmenin algısını doğrulayarak yansıtır. Öğretmen kontrolündeyken, bu yönlendirici olmayan kişilerarası bir yaklaşım olarak görülür. Bir denetmen öğretmenin bakış açısını anlamak için yönlendirici olmayan davranışlar kullandığında, ancak tartışmaya kendi fikirlerini sunarak müzakereye katılır, tüm taraflardan olası eylemler önermesini isteyerek, sorun çözme ve öğretmen için tatmin edici ortak bir eylem bulmaya çalışır. Denetmen, karar üzerindeki kontrol herkes tarafından paylaşılır. Bu, işbirlikçi kişilerarası bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bir denetmen, öğretmeni seçebileceği alternatifler konusunda yönlendirirse ve öğretmenden sonra denetmene sınırlı bir seçenek sunar, öğretmene en temel bilgi kaynağıdır. Bu, direktif bir bilgilendirme kişilerarası yaklaşım olarak görülmektedir. Bir denetmen öğretmenin ne yapılacağı konusunda yönlendirdiğinde, beklenen sonuçların zamanını ve ölçütlerini standartlaştırır, eylem veya eylemsizliğin sonuçlarını pekiştirir, gözetmen öğretmenin izleyeceği eylemleri açıkça belirler (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018).

Yönerge kontrol davranışları, öğretmen çok düşük gelişim seviyesinde çalışırken ve öğretmen, örgütsel otoriteye sahip bir denetmenin okul için kritik öneme sahip olduğunu düşündüğü bir konuda hareket etmek için farkındalığa, bilgiye veya eğilime sahip olmadığında kullanılır. Yönerge bilgilendirme davranışları, öğretmen orta derecede düşük gelişimsel bir seviyede çalıştığında kullanılmalıdır. Öğretmen, denetim otoritesinin açıkça sahip olduğu bir konu hakkında bilgi sahibi değildir ve öğretmen şaşkın, deneyimsiz hissettiğinde ve denetçi başarılı uygulamaları bildiğinde etkilidir. Öğretmen orta derecede veya karışık bir gelişim düzeyinde çalışıyorsa, öğretmen ve denetmen, işbirlikçi davranışların kullanılması gerektiği konusunda yaklaşık olarak aynı uzmanlığa sahiptir. Yönlendirici olmayan davranışlar, öğretmen çok yüksek bir gelişim seviyesinde çalışıyorsa, öğretmen konuyla ilgili bilgi ve uzmanlığın çoğuna sahip olduğunda ve denetmenin bilgi ve uzmanlığı az olduğunda kullanılmalıdır (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018).

**Teknik Beceriler**: Teknik beceriler, bir kuruluştaki belirli işlerin gerektirdiği belirli süreci, uygulamaları veya teknikleri etkili bir şekilde anlama ve gerçekleştirme becerisinden oluşur (Ekyaw, 2014). Bernard ve Goodyear’a (1998) göre, bir denetmen, değerlendirme teknikleri konusunda yeterli niteliklere sahip ve eğitimli değilse, öğretim değerlendirmesini etkili bir şekilde yapamayacaktır (EKYAW, 2014). Denetmen eğitimsel gelişmeyi gözlemleme, planlama, değerlendirme, uygulama ve değerlendirmede teknik becerilere sahip olması gerekir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018).

**Değerlendirme ve Planlama**: Becerilerin değerlendirilmesi ve planlanması, bir denetmen için, hem kendisinin hem de başkalarının hedeflerini ve etkinliklerini belirlemede faydalıdır. Değerlendirme, sizin ve çalışanlarınızın nerede olduğunu belirlemeyi içerir. Oysa planlama, nereye gitmek istediğinize karar vermeyi ve hedefe ulaşmak için yolu seçmeyi içerir.

**Gözlemleme Becerileri:** Denetimin amacı öğretmenlerin sınıf ve okul uygulamalarını iyileştirme konusundaki sağlamlık ve bağlılıklarını arttırmak olduğundan, gözlem bilginin temeli olarak kullanılmalıdır (Sargiovanni ve Starratt, 2002). Bu, denetmen ve öğretmen arasında öğretici bir diyalog yaratır (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018). Gözlem iki parçalı bir süreçtir- ilk önce ne görüldüğünü tarif etmek ve sonra ne anlama geldiğini yorumlamaktır (ibid). Denetim otoritesinin açıklama ve yorumlama arasında ve ayrıca biçimlendirici gözlem ve gözetleyici gözlem arasında ayrım yapması gerektiğini iddia etmektelerdir. Özetlemek gerekirse, denetmenlerin, sınıfta ve öğretim uygulamalarında neler olduğunu ölçmelerine, öğretmenlerin pratiğe yönelik algılarını anlamalarına ve son olarak bu olayları ve uygulamalarını çıkarmanın yanı sıra yargılamalarına yardımcı olacak gözlem becerisi yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir (Ekyaw, 2014).

**Uygulama ve Değerlendirme Becerileri:** Glickman, Gordon ve Ross-Gordon’a (2018) göre, bir denetim otoritesinin, değerlendirme teknikleri konusunda yeterli niteliklere sahip ve eğitimli değilse, öğretim değerlendirmesini etkili bir şekilde yapamayacağını belirtmektedir. Uygulama ve değerlendirme, herhangi bir eğitimsel gelişimde çok önemlidir. Bernard ve Goodyear, (1998) tarafından belirtildiği gibi, herhangi bir öğretimsel gelişim çabasının dört bileşeni şunlardır: iyileştirme hedeflerinin ne olduğunu belirlemek için ihtiyaç değerlendirmesi, amaçlara ulaşmayı amaçlayan iyileştirme planını tasarlamak, planın uygulanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi.

### 4.5.2. Denetmen yönetimi

Denetmenlerin alımı birçok ülkede sürekli bir sorundur. İşe alımın etkinliği iki konuya bağlıdır: kriterler ve prosedürler. Çoğu ülke iki kriterin bir kombinasyonunu kullanır: yeterlilikler ve deneyim. Ancak bu ikisi arasındaki kesin denge ülkeden ülkeye çok farklıdır (Grauwe, 2001). Sri Lanka ve Kore’deki IIEP örnek olay incelemelerine göre, denetmen çoğunluğunun 55 yaş üstü olduğunu göstermektedir. Kore'de, tüm denetçilerin yüzde 76,4'ü 50 yaşın üzerindedir (Grauwe, 2007). Tanzanya ve Zimbabwe'de ilköğretim okulu denetmenlerinin yaklaşık üçte ikisi 50'nin üzerinde ve Namibya'da yarıdan fazlası 50 yaş üzerindedir. Tanzanya denetmenlerinden hiçbiri 40 yaşın altında bulmamaktadır. Botswana ve Zimbabwe'deki ortaokul danışmanları daha genç: Botsvana'da toplam 28 kişiden sadece biri 50'nin üzerinde ve Zimbabwe'de bu, toplam 156 çalışanın yalnızca üçte biri için geçerlidir. İki faktör bu farklılığı açıklar; genellikle genç personel tarafından tutulan yüksek vasıflar talep eden işe alım kuralları, bu görevlerin nispeten yakın zamanda yaratılmasıyla birleşmiş olması (Grauwe, 2001). Meksika'da, denetçilerin yüzde 13'ü 35 yaşın altında ve bazıları 25 yaşın altında bile; yaklaşık yüzde 20'si 50 yaşın üzerinde ve bazıları emeklilik yaşının ötesindedir. Gerekli deneyimlerin niteliği ülkeden ülkeye farklılık gösterir ve denetmenler belirli rol ve işlevlerinin yanı sıra geleneklere de bağlı olarak da seçilmektedirler (UNESCO, 2007; Grauwe, 2001).

Çoğu ülkede, deneyim ve akademik yeterliliklerin öğretilmesinden daha önemli olmasa bile, eşit derecede diğer işe alım kriterlerine çok az dikkat edildiğinin fark edilmesi ilginçtir. Yaratıcılık, yenilikçilik, liderlik ve iletişim becerileri gibi kişisel nitelikleri, iyi bir denetmenin temel nitelikleri olarak artan bir şekilde tanımlansalar bile nadiren açıkça değerlendirmektedir (Grauwe, 2007).

Denetim otoritesinin akademik niteliği söz konusu olduğunda, bazı ülkelerde deneyime tercih edildiğinde, denetmenler hızlıca birçok öğretmenden daha az nitelikli olabilir, çünkü yeni işe alınan öğretim kadrosu her geçen yıl artmaktadır. Niteliklerin öncelik verildiği Bangladeş ve Nepal'de görülmektedir. Ancak deneyimi ihmal etme eşit derecede sorunlu olabilmektedir. Nitelikler ve tecrübe arasındaki seçim, denetmenlerden beklenen rolün bir öngörüyle, aynı zamanda okul personeli tarafından kabul edilmeleri gerekliliği ile yönlendirilmelidir (Grauwe, 2007). Farklı ülkelerdeki dış denetmenlerin işe alım kuralları hakkında daha fazla bilgi için bkz. (Grauwe, 2001; Grauwe, 2007, s. 7). İşe alım prosedürleri ülkeden ülkeye farklılık gösterir, birçok ülkede prosedür bir işin ilan edildiği yöntemdir. Adaylar işe alım kriterleri temelinde önceden seçilmiştir. Bir kısa liste oluşturulmuştur, Genellikle görüşmeler yapılır ve bir aday seçilir. Aksi halde, çoğu durumda, bürokratik olmasa da, bütün seçim süreci oldukça akademik kalmaktadır. Siyasi faktörler bazen, özellikle de bir kamu hizmet makamının kıt ve değerli bir fırsat olduğu ülkelerde önemli rol oynamaktadır (Grauwe, 2001).

Daha kapsamlı bir kriter setini dikkate almak ve aynı zamanda bürokratikleşme ve durgunluk problemlerinden bazılarının üstesinden gelmek için yenilikçi uygulamalar denenmektedir. Birkaç örnek aşağıdaki gibidir (Grauwe, 2007):

***Sabit vadeli sözleşmeler***: Mesela İspanya'da denenmiş olan bir olasılık, öğretmenleri kısa vadeli (örneğin üç yıllık) sözleşmelerde denetmen olarak kullanmaktır.

***Yarı zamanlı denetçiler***: Bu prosedürle, denetmenler en iyi performans gösteren öğretim kadrosu arasından seçilmekte ve çoğunlukla danışma, öğretim ve denetime faaliyetlerini birleştirmektedir. Bu süreç, kuzeydoğu Brezilya'da bir devlet olan Ceara'da uygulandı ve Sri Lanka'daki yüksek lisans öğretmeni için uygulandı.

***Sözleşme dışı***: Daha bilinen ve aşikar bir örnek, İngiltere'deki OFSTED'dir. Yalnızca OFSTED tarafından onaylanmış denetçiler bir ekibin parçası olabilir ve yalnızca kayıtlı denetçiler denetim ekiplerin başında olabilmektedir.

***Denetmenler seçimi***: Arjantin’in San Luis eyaletinde, 1990’larda denetmen reform programının bir parçası olarak bir innovasyon olarak başlatıldı. Okul denetmenleri için seçimlerin düzenlenmesi amaçlandı. Öğretmenler ve ebeveynler seçmenler arasındaydı. Her aday denetçi, bölgenin daha da gelişmesi için bir plan önermek zorunda kalacaktır.

### 4.5.3. Denetmenlerin kariyer gelişimi ve değerlendirilmesi

Denetmenlerin değerlendirilmesi genellikle eğitim bölümlerinin bürokratik kurulumunun bir yansımasıdır. Hiyerarşik yapı içerisinde, yüksek memurun altındaki memurların çalışmalarını izlemesi beklenmektir. Birçok ülkede, yıllık gizli raporları kontrol eden memurlar tarafından yazılmaktadır. Bu raporlar daha sonra memurların daha üst düzeylerdeki raporları ve incelemeleriyle takip edilmektedir. Bu raporlar, karar vermede ilerlemelerde önemli bir girdi oluşturmaktadır (Grauwe, 2001). Denetmenlerin performansının değerlendirilmesi göründüğünden daha karmaşıktır. En basit değerlendirme kriteri, yapılan ziyaret sayısını ve raporları içermektedir. Ancak bu yapılan işin kalitesi veya okullar üzerindeki etkisi hakkında çok az bilgi vermektedir. Bu kriterlerin de ters bir etkisi olabilir: Denetmenleri dikkatlerini, gerekli ziyaret sayısını ve bu ziyaretlerin ve raporların yararlı ve kapsamlı olmasını sağlamak için zaman ayırmak yerine, gerekli sayıda ziyaret hazırlamaya ve beklenen rapor sayısını hazırlamaya odaklanmalarını sağlayacaktır (Grauwe, 2007). Dört Güney Afrika ülkesinde (Botsvana, Namibya, Tanzanya ve Zimbabve), denetmenler temel olarak işlerinin miktarına göre değerlendirilir: yapılan ziyaret sayısı ve yazılı rapor sayısı. Ancak 1990'lardan sonra denetçinin performansı Botswana'daki öğretmenlerin suiistimalini ele almasına ve Zimbabwe'de hazırladıkları kılavuza vurgu yapmalarına bağlı olmuştur. Denemenler Botswana, Namiba ve Zimbabwe'de gerçek performanslarını yılın başında tanımladıkları plan ve hedeflerle karşılaştırarak değerlendirilirler (Grauwe, 2001). Sri Lanka'da Bakanlık, denetmenlerin düzenli olarak izlenmesi gereken esaslar üzerine özel kılavuzlar çıkartmıştır. Ayrıca, izleme raporlarının ne şekilde hazırlanacağını da belirtilmektedir. Böyle bir yaklaşım değerlendirmeyi daha şeffaf hale getirmeye yardımcı olur ve bu da sistemi daha güvenilir kılacaktır. Kore ayrıca izleme ve değerlendirme amacıyla oldukça sistematik bir yaklaşıma sahiptir. Yükseltme için önemli olan değerlendirme Aralık ayında yıllık olarak yapılır ve denetçilerin yetenek, tutum ve iş çıktılarına odaklanılır (Grauwe, 2007).

### 4.5.4. Denetmenlerin eğitimi

Denetmenlerin hizmet içi eğitimine duyulan ihtiyaç büyük ölçüde kabul edilmiştir. Ancak yapılan düzenlemelerin çoğu ülkede nadiren yeterli olmaktadır. İki tür profesyonel eğitim vardır: göreve başlatma ve hizmet içi eğitimi (Grauwe, 2007):

***Göreve başlatma eğitimi***: Bu eğitimi, denetmen becerilerini geliştirmek ve ayrıca çeşitli konulardaki bilgilerini güçlendirmek için yapar. Sistematik göreve başlatma eğitim kursları düzenleyen ülkeler hala istisnadır. Birkaç Avrupa ülkesinde (Fransa, Hollanda, Portekiz, İrlanda), yeni atanan denetmenlerin eğitimi standart bir uygulamadır. Kursların süresi 3 ay arasında değişmektedir (ardından bir deneyimli müfettiş tarafından denetlenen 5 aylık deneme süresine başlanmaktadır) Hollanda’da ve Fransa’da tam bir eğitime (Inspecterus d'académie (Akademi müfettişler) tabi tutulurlar, Müfettiş, yarışma yoluyla işe alındıktan sonra, bir akademide tam sorumluluk almak için ertesi yıl atanmadan önce bir yıl eğitim alırlar. İkinci yılın sonunda, Eğitim Kursu müdüründen ve ilk atandıkları Académie Rektöründen olumlu raporlar aldıktan sonra görevlendirilirler. Eğitim Ulusal Merkezde düzenlenir. Eğitimler, Ulusal Müfettişler ve İdare Başkanları Eğitim Merkezi'nde verilmektedir (Centre National de Formation des personnels d’inspection et de direction (CNFPID). Senegal ve Fildişi Sahili'nde, tüm denetmenler, görevlerini başlamadan önce Ecole Normale Supérieure'de (Yüksek Öğretmen Yetiştirme Koleji) iki yıllık bir eğitim programından geçmektedir. Son yıllarda, bütçe kesintileri nedeniyle bu eğitime katılan denetmen sayısı azalmıştır (Grauwe, 2007). Farklı ülkelerde denetmenlerin eğitimi hakkında daha fazla örnek için bakınız (Grauwe, 2001, Grauwe, 2007).

Bazı ülkeler resmi olarak veya gayrı resmi olarak bazı mentörlük sistemine güvenmektedir ve yeni bir işe alım uzmanı birkaç hafta daha deneyimli bir danışmana eşlik etmektedir. Denetmenler genellikle bu tür eğitimleri faydalı ve uygun maliyetli olarak görülmektedir. Uygulayıcıların kendilerine en iyi eğitimi sundukları söylenebilir. Ancak bu eğitimin mevcut uygulamaların çoğaltılmasına yol açtığı ve yenilenmiş vizyon için çok az fırsat bıraktığı da doğru olabilir (Grauwe, 2007).

***Hizmet içi eğitim***: Hizmet içi eğitim, denetmenlerin öğretme-öğrenme ve okul yönetimindeki yeni eğilimlerden haberdar olmaları için önemlidir. Denetmenlerin okulda olanlarla iletişimsının kesilmemesini sağlar, ve güçlü bir motive edici faktör olabilir. Bazı ülkelerde, bazı hizmet içi eğitim kursları düzenlenmektedir, ancak denetim konularına yeterince odaklanmamaktadırlar. Birçok yoksul ülkede, bütçe kısıtlamaları eğitim konusunda özellikle zorlular oluşturmuştur. Bu nedenle önemli sayıda personelin yakın zamanda kurslara katılma şansına sahip olmamıştır (Grauwe, 2007).

Göreve başlatma ve hizmet içi eğitime ek olarak, bazı profesyonel destek araçları bulunmaktadır: denetmenler çalışmalarını hazırlamak ve takip etmek için denetim rehberleri ve el kitaplarını ve düzenli veri tabanını, bir dereceye kadar denetmenlerin performansı, bunların kullanımına sunulmalıdır. Denetim rehberleri ve el kitapları için, çoğu ülke (Meksika, İngiltere, Bangladeş VS) denetim raporları hazırlamıştır. Ancak bu formalar her yerde mevcut değildir ve daha sofistike ve daha kullanışlı enstrümanlar daha azdır. Meksika'da, denetim kılavuzu denetim sürecinde beş aşamadan oluşur: planlama, organizasyon, entegrasyon, yönetme ve kontrol. İngiltere'de OFSTED tarafından eksiksiz bir denetim araçları seti bulunmaktadır. Bu set okulun denetimi için bir ‘Çerçeve El Kitabı” şeklinde hazırlamıştır. Diğer el kitaplarından farklı olarak, çerçevenin kopyaları okullara sunulur ve genel halk el kitabının kopyalarını satın alabilmektir (Grauwe, 2007). Bu el kitaplarının denetim çalışmaları üzerindeki etkisi tartışılmaktadır. Üç olumlu noktadan bahsedilebilir: Birincisi, denetmenlere ve okullara faydası vardır. İkincisi, denetim ziyaretini daha objektif bir uygulamaya dönüştürür. Üçüncüsü, okulu ve öğretmenleri denetçilerin odaklandığı konular hakkında bilgilendirerek daha şeffaf bir sürece yol açmaktadır. Bu araçların zayıflığı, bazılarının, denetimin ritüel bir mekanik faaliyete dönüşmesi çoğu denetmen olmasa da, denetimin kişisel yansıma ve inisiyatiften yoksun kalmasıdır (Grauwe, 2001; Grauwe, 2007). Okul ve öğretmenin performansına ve kalitesine ilişkin uygun veri tabanı çoğu ülke tarafından ihmal edilmektedir. Gerçekten de, çok az sayıda denetim otoritesinin ellerinde, ihtiyaç duyulan okulları ve öğretmenleri daha yoğun izleme için olanak sağlayacak göstergeleri bulmaktadır. Bunun bir nedeni, böyle bir veritabanının basit olmaması olabilir; istatistiklerden sorumlu olanlar ile denetim hizmeti arasında iletişim ve iletişim eksikliği olabilir (Grauwe, 2007).

## 4.6. İdeal Denetim Sistemi

Denetimde iyi bir model yoktur. Tüm ülkeler tarafından takip edilecek böyle bir ideal arayışı tamamen verimsiz görünüyor. Farklı sistemlerde (TIMMS veya PISA gibi) öğrenci başarısı üzerine yapılan büyük karşılaştırmalı çalışmaların sonuçları, çok farklı sistemlerin benzer sonuçlara yol açabileceğini ve aynı politika seçeneklerini benimseyen sistemlerin çok farklı sonuçlara sahip olduğunu göstermiştir. İkince faktör, modeller arasındaki karşılaştırma zor bir şey olduğu görülmektedir. Çünkü bir teftiş modelinin ve genel olarak bir düzenleyici sistemin etkinliğinin, ülkenin bağlamına, eğitim sisteminin, öğretmenlik mesleği ve idari kültürü özelliklerine ve adaptasyon gücüne bağlıdır. Bağlamın önemi açıktır, ancak küresel gündemler ve küresel reçetelerle karakterize edilen bir dönemde vurgulanmayı hak etmektedir (Grauwe, 2003). Bu açıklamadan, tüm ülkelerin uyum sağlaması gereken tek bir ideal sistem olmadığını biliyoruz. Denetimin amaçlarına ulaşmak için müfettişler belirli faktörleri dikkate almalıdır. Örneğin, denetmenler, herkese yardımcı olacak ortak amaçlara ulaşmak için öğretmenlerle demokratik olarak çalışmalılardır (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018, s.101). Genelde öğretmenler, denetmenler yerine meslektaşlarından okul problemler konusunda yardım aramaya daha açıktır; çünkü bir meslektaş öğretmeni değerlendirmeyecek sadece yardımcı olur. Denetmen ve öğretmenin sadece öğretmenin pedagojik stratejileri ve akademik içerik bilgisi ile değil aynı zamanda öğrencinin sosyo-kültürel bağlamı, evdeki bağlamları, kişisel ilgi alanları ve yetenekleri, çalışma alışkanlıkları ve benzeri konular hakkında da konuşmaları gerekmektedir. Öğretmenlerim denetlenmesinde bir veya iki sınıfın gözlenmesiyle, bir öğretmenin kabiliyetlerinin belirtmesi için yeterli değildir. Öğretmenlerin kabiliyetini belirtmek içi onun bir sür içinde takıp etmesi gerekiyor. Denetimin hedefine ulaşabilmesi için öğretmen değerlendirme odağı değildir; aksine, öğrencinin akademik başarısını etkileme yönündeki etkinliği denetimin odak noktasıdır (Sergiovanni, Starratt ve Cho, 2014, s.130).

## 4.7. Okul Denetimi Sorunları

Grauwe’nin Afrika’daki dört ülke hakkında (Botswana, Namibya, Tanzanya ve Zimbabve) yaptığı araştırmaya göre, bu ülkelerdeki sistem incelemesi yönetim sorunları: denetmenlerin seçimi ve işe alım; hizmet içi eğitim; kariyer gelişimi; destek ve değerlendirme olmak üzere sorunlarla karışılmaktadır. Bunlar kaynak yetersizliği ile ilişkili değildir (Grauwe, 2001, s.141). Sistematik göreve başlatma eğitiminin olmaması, bu sorunun arkasındaki nedenler şunlar olabilir: karar vericilerin bu tür eğitime ilgisinin olmaması; finansal kaynakların eksikliği; insan kaynakları veya bu tür bir eğitimi organize edebilecek personel eksikliği ve son olarak, bu alanda tecrübe ve uzmanlığa sahip kurumların bulunmamasıdır (Grauwe, 2007).

Hossain’nin (2017) altı ülkede gerçekleştirdiği (Bangladeş, Hindistan, Kamboçya, Uganda ve Tanzanya ve Güney Afrika) çalışmasında bu ülkelerdeki denetim sistemlerinin ilgili insan ve finansal kaynak kısıtlamaları içeren bir dizi ortak zorlukla karşı karşıya kaldığını belirtmektedir. Müfettişlerin düzenli olarak okulları ziyaret etmeleri ve ayrıca okulların gerçek sorunlarını belirleme kapasitelerinin yetersizliği de bulunmaktadır. Ayrıca, okul yönetimi ile müfettişleri arasındaki iletişimde de ciddi bir boşluk olduğu belirtilmiştir (Hossain, 2017).

Denetim süreçlerinde, kontrol ve destek ile idari ve pedagojik görevler arasındaki çatışmalarda yaşanan sorunlar, geniş görev tanımı kapsamında iki açık çatışma olarak kabul edilir. Aynı araştırmaya göre, çeşitli ülkelerdeki mevcut denetim uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar, denetçilerin zamanlarının çoğunu idari görevler için harcadıklarını ve bir okuldayken, desteğe göre daha fazla kontrole odaklandıklarını göstermiştir. Bu, denetmenler ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde bozulmaya neden olmuştur (Grauwe, 2007). Çünkü öğretmenler artık okul problemlerinin çözümünde yer almadıklarını düşünüyorlar. Bu nedenle, Kohm ve Nance (2009) tarafından belirtildiği gibi, daha önce okul çapında öğretim kararlarına katılmadıkları bir okulda “öğretmenler sorunları başkalarının suçu, problemini başkalarının sorumluluğu olarak görür” (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018, s. 10). Kontrol ve destek arasındaki ve idari ve pedagojik görevler arasındaki ihtilaf probleminden kurtulmak için son reformlarında çok sayıda ülke denetim hizmetinin rollerinin etkin bir şekilde tanımlanmasına devam etmiştir. Bunlar arasında, kontrol ve destek işlevlerini birbirinden ayırarak, destek sorumlusu personel oluşturarak, kontrol ve destek işlevlerinin ayrılması ve denetmenlerden bireysel öğretmenler yerine okullar gibi daha çok okula odaklanmalarını içermektedir (Grauwe, 2007, s.26). Benzer şekilde, UNESCO'nun dört Afrika ülkesi (Mali, Senegal, Gine ve Benin) ile ilgili yaptığı araştırmaya göre, bu ülkelerde denetim hizmetleri yetersiz insan, ve maddi kaynaklardan, okul ziyaretlerinin usulsüzlüğünden ve fayda sağlayacak okulların seçiminden, bu nadir ziyaretlerden ve bu ziyaretlerin okul uygulamaları üzerindeki etkisinin olmamasından zarar görmektedir. Denetim sorunların, insan kaynaklarının yetersizliği, aktörlerin uzmanlıkları, deneyimleri ve eğitimleri ile ilgili olduğu bulunmuştur. Finansal kaynaklar ile ilgili olarak, en az dört tür kısıtlama vardır. Mevcut kaynaklar yetersiz, kullanımda olduğu gibi kalkınmada özerklik olmaması, fonların hizmetler arasında dağılımı stratejik kriterleri takip etmemesidir. İdeal olabilecek şey, her bir hizmetin yerinin özelliklerine göre ihtiyaç duyulan kaynakları tanımlamasıdır. Son olarak, kurum mali kaynaklarının hizmet başkanı tarafından elinde tutulması ve hizmet bütçesinin diğer personeller tarafından bilinmemesidir. Etki eksikliği, stratejik olarak kullanılan veri toplamalarından, eğitim sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek veya öncelikleri belirlemek olup olmamasından kaynaklanmaktadır. İstisna, Benin'de, hizmetlerin kendilerini diğer hizmetlerle karşılaştırmasına ve ilerlemelerini kendi hedeflerine göre izlemelerine olanak veren göstergeler ürettikleri bir proje ile ilgilidir. Aynı çalışmaya göre, bu eksikliklerle ilgili olarak çözüm, hizmetlerin görevlerini mevcut kaynaklara adapte ederek yeniden tanımlamak ve diğer aktörlerin denetimde yer almalarını isteyerek görevleri yeniden dağıtmak olacaktır (Lugaz ve De Grauwe, 2006).

## 4.8. Ulusal Literatür Taraması

#### 4.8.1 **Mali’de denetimin örgütlenmesi/yapısı**

Denetim, öğretmenin öğretme / öğrenme / değerlendirme sürecini iyileştirmek için belirli pedagojik problemleri çözmede yardım ölçüsü olarak tanımlanır (MEN, 2015, s. 54). Denetim, sınıf, laboratuvar, çalıştay, öğretmen ve öğrencilerin çalışma koşullarının okul ziyaretler esnasında, öğretmenlerin seçtikleri metodolojiler ve bunların etkililiği öğretmenlerin ilişkisel yeteneği, öğretmenlerin kişisel taahhüdünü (dakiklik, ders hazırlığının düzenliliği ve kalitesi, programların içeriğine saygı, sınıf grubunun yönetimi, dersin seyri, öğrencilerin davranışları vb.) değerlendirmekten oluşur (MEN, 2005, s.12).

Okul denetim hizmetlerinde, denetim temel görevi okulları, müdürlerini ve öğretmenlerini teftiş etmek, kontrol etmek, değerlendirmek ve tavsiye etmek, yardım etmek ve desteklemek olan tüm hizmetleri kapsar. Bu hizmetler ortak özellikleri, yani belirtilen misyonları kontrol etmek ve / veya destek olmaktır. Denetim mekanizmaları okul yapıları dışına kurulurlar ve kurumlara periyodik ziyaretler görevlerinin merkezindedir (MEN, 2015, s. 17).

CAP:

Kararnameye göre, CAP organizasyon şeması iki bölümden oluşmaktadır:

a)Yönetim bölümü: bir müdürü, bir müdür yardımcısı, bir daktilo sekreteri, bir muhasebeci, bir emir eri, bir şoför ve bir bekçi. b) Teknik bölüm: 13 CP ile oluşmaktadır ( Dougnon ve diğeri. 2008, s.19).

L’IGEN:

Ulusal Eğitimin Genel Denetimi şunları içerir; Personel:: Resepsiyon ve Oryantasyon Ofisi ve Belge ve Arşiv Bürosu.

Müfettişler: üç bölümden oluşur; Pedagoji Müfettişliği Anabilim Dalı, Finans ve Malzeme Teftiş Departmanı ve İdare ve Okul Hayatını Teftiş Dairesi (MEN, 2015, s. 34).

### 4.8.2. Denetim hizmetleri misyonları

Denetimin asıl rolü, öğretmenlerin öğretimlerinde daha yetenekli olmalarına ve öğrencilerin öğrenmelerinde daha iyi performans göstermelerine yardımcı olmaktır. Bu süreç boyunca, öğretmenin eğitiminin devam eden bir süreç olduğunu anlaması ve müfredat / öğretim programını uygun hale getirmesi ve öğretmene öğretme eylemleri ve uygulamaları üzerinde düşünmeyi öğretmesi için yardım etmesi gerekmektir (MEN, 2015, s.54).

***Pedagojik Eğitim Merkezi (CAP)***

Diabate’e (1995) göre, CAP'ın klasik misyonu pedagojik kontrol ve pedagojik canlandırmadır. Buna ek olarak idari ve sosyal görevler kapsar. Eğitim Bakanlığı'nın kararına göre, CAP şunlardan sorumludur: Öğretmenlere ve okul müdürlerine hizmet veren CP'lere yönelik kurs ve seminerler düzenlemek; öğretmen adaylar eğitimine katılmak; öğretmenleri değerlendirmek; halkın okullaşma hedefleri, özellikle de kız çocuklarının hedefleri çerçevesinde harekete geçirilmesine katılmak; okul sınavlarının organizasyonuna katılmak (Dougnon ve diğeri. 2008, s.20). CAP'ın misyonu IEF'e verilen görevden gelişmiştir. IEF, temel eğitim alanında devlet politikasını uygulamaktan, eğitimi teşvik etmek ve niteliksel olarak dönüştürmekten, okulları ve öğretim elemanlarını idare etmekten, yönetmekten ve kontrol etmekten ve araştırmalarını yapmaktan sorumludur (Diabaté, 1995, s.12).

Dougnon ve diğeri (2008) çalışmalarında, CP'lerin rehberlik yapmaktan başka belirli bir görevler olmadığını ve sadece kurum görevlerini yerine getirdikleri belirtmektedir. CP'ler pedagojik izleme için okullarda olmadığında DCAP'a farklı raporların hazırlanması, sınav konuları önermesi, sınavların organizasyona katılması ve öğretmenlerin veya okul personellerin yönetmesi gibi özetlenebilecek idari görevlerde yardımcı olurlar. Bazı DCAP'lara göre, bu faaliyetler, denetmenler çalışma zamanlarının çoğunu harcadıkları öncelikli faaliyetlerden oluşturmaktadır (Dougnon ve diğeri. 2008, s. 44).

**Eğitim Akademisinin (A.E) Görevleri**

Eğitim Akademisi, ademi merkeziyetçilik bağlamında, ancak bir devlet yapısı olarak, bölüm politikasını uygulamak için bölgesel bir yapıdır. Eğitim faaliyetlerini bölgesel düzeyde koordine eder ve yerel yönetimlerle, özellikle de bölgesel meclisle yakın işbirliği içinde çalışır ve bu da eğitim politikasının uygulanmasını sağlar. AE, bölgesel düzeydeki yükseköğretim dışındaki tüm eğitim seviyelerinden sorumludur (MEN, 2005, s.78; Lugaz ve Grauwe, 2006, s.18). Resmi metinler AE'ye aşağıdaki misyonu verir: Bölgesel düzeyde eğitim hizmetlerinin yerel yetkililerle işbirliği içinde yürüttüğü faaliyetleri koordine etmek; çeşitli aktörlere gerekli teknik desteği sağlamak; orta ve yüksek öğretim kurumlarını denetlemek; Ulusal eğitim, öğretim ve araştırma, okul planlaması, değerlendirme ve istatistik, müfredat, eğitim, idari ve finansal yönetim politikalarını uygulamak ve ulusal dilleri değerlendirmek ve eğitim yerel gerçeklere uyarlanmaktır (Dougnon ve diğeri, 2008, s.20). AE, CP'lere ve DCAP'lara verdiği destekle denetimde yer almaktadır. DAE, yetkisi altındaki CAP'leri, orta öğretim kurumları ve IFM'leri yılda en az bir kez ziyaret edecektir (MEN, 2005, s. 17).

***Milli Eğitim Genel Müfettişliği (IGEN)***

IGEN misyonları şunlardır: Eğitim türlerini, öğretim içeriğini, programları, öğretim yöntemlerini, uygulanan prosedürleri ve uygulanan araçları değerlendirir; yönetim, öğretim, eğitim ve rehberlik denetim personelinin kontrolüne katılmak ve faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yer almak; öğretim akademileri tüm kontrol yapılarının pedagojik yeterliliğe sahip olma eylemlerini koordine etmek; Eğitim politikasının uygulanması, yetki alanına giren görüş ve öneriler için Bakanın dikkatini çekmek; sınavların ve eğitim yarışmalarının organizasyonunu sağlamak; Milli Eğitim Bakanlığı'nın doğrudan veya dolaylı yardımı altındaki personeli, merkezi ve merkezi olmayan hizmetleri, kamu ve özel kuruluşlarını ve tüm kurumlarını kontrol etmek ve denetlemek ve personel gelişimi ve değerlendirmesine katılmak (MEN, 2015).

***Bölgesel Ortaöğretim Eğitim Müfettişliği(IPRES)***

IPRES misyonlar ise: Öğretmenleri inceleme, değerlendirme ve derecelendirme; Kamu ve özel eğitim kurumlarını kontrol etmek; Pedagojik komitelerin faaliyet raporlarını incelemek; Eğitim animasyon günlerini eğitim kurumlarında düzenleme; Sürekli eğitim için ihtiyaçların belirlenmesi ve öğretmenler için eğitim oturumları organizasyonuna katılmak (MEN, 2015, s.30).

### 4.8.3. Denetim Hizmetlerinin İşleyişi

***CAP***

CAP yıllık faaliyetlerini her okul yılının başında planlar, normalde bu planlama -DCAP'lerin ve okul müdürlerinin vade-mecum (klavuz) adlı bir aracı- aylık, üç aylık ve yıllık bir program söz konusudur. Bu vade-mecum ile CAP, Eğitim Bakanlığından özel talimatlar ve direktifler alır. Planlama şu unsurları içerir: faaliyetlerin, amaçları, süresi, beklenen sonuçlar, sorumlu (lar), dahil olan ortaklar, maliyetler. CAP'nin faaliyetlerinin izlenmesi, bir iç planlama belgesine (Vade Mecum) dayanarak hedeflerle ilgili faaliyetlerin başarısını gören DCAP'ın sorumluluğundadır. CAP, programlarının yürütülmesinde belirli bir özerkliğe sahiptir, ancak sınav tarihleri, sınavların sonuçları, okul başlama ve kapatma raporları Bakanlık tarafından belirtilmektedir. Tüm okullar için eğitim ve denetim görevleri yetersiz uygulanmaktadır (Dougnon ve diğeri. 2008, s. 44).

***IGEN ve IPRES***

Milli Eğitim Genel Müfettişliği, Eğitim Akademisi müdürlükleri ile iletişimlı olarak, pedagojik kontrol alanında, IPRES ve CAP gibi merkezi olmayan denetim hizmetleri sağlar. Başmüfettiş IGEN'in faaliyetlerini canlandırır, koordine eder ve kontrol eder. Her yılın başında, bir kopyası Eğitim Bakanı ve Başbakana iletilen IGEN'in faaliyet programını hazırlar. Genel başmüfettiş, yıllık programın uygulama noktasını Genel Müfettişler ile üç ayda bir değerlendirir (MEN, 2015, s.35).

### 4.8.4. İnsan, materyaller ve mali kaynakları

UNESCO (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre, çalışılan üç CAP'ın hepsinde yeterli personel bulunmaktadır. Merkez tarafından tanımlanan çerçeveye göre, CAP sayısının 22 eleman olması gerekir. Bu 3 CAP'ın eleman sayısı 21, 22 ve 23'tür. Öte yandan, Müdür Yardımcısı pozisyonunun bu üç CAP’nın hiçbirinde görülmediği belirtilmelidir. Öğretmen/CP oranının tüm monograflarda 30'dan az taşıdığı da açıktır. Ancak, her bir CP'nin belirli bir konuda uzman olduğu ve konusunu öğreten tüm öğretmenleri denetlemesi gerektiği belirtilmelidir (Dougnon ve diğeri. 2008, s.109). Orta öğretim düzeyinde, standartların denetmenin iş yükünün etkin yönetimi için oran denetmenleri / öğretmenleri (bir denetmen için 150 öğretmen) açısından belirlenmiştir. Ancak, daha fazla verimlilik için Müfettiş başına 100 ila 80 öğretmen oranına ulaşmak istenecektir (MEN, 2015, s. 42).

***Malzeme Kaynakları***

Görüşme yapılan personele göre, CAP iyi donanımlıdır ve ekipman genel olarak iyi durumda olmasına rağmen, bazıları bilgisayarların ve motosikletlerinin eksikliğini belirtmişlerdir (Dougnon ve diğeri., 2008). Mali'de, müfettişlerin mali ve çalışma koşullarını iyileştirmek için, her birinin iyi donanımlı bir ofise, mevcut bir destek personeline ve kaliteli bir hizmet aracına, kaliteli bir çağrı konutuna, önemli bir işletme kredisine ve iletişim aracına sahip olmaları gerekir (MEN, 2015, s.38). DAE'lerin ve DCAP'ların elindeki lojistik araçların yönetimi ile ilgilenmeleri gerektiği de vurgulanmalıdır. Araçların kötüye kullanılmasından kaçınmak, sadece kurum hizmetin çerçevesinde kullanmak gerekmektedir ve uzun ömürlülüğü garanti etmek için periyodik bakım yapmak gerekmektedir (MEN, 2005, s. 80).

***Mali Kaynaklar***

CAP kendi bütçesine sahip değildir. Üç aylık işletme kredisi alır bu bütçenin üç bütçe kalemi vardır: büro malzemeleri, yakıt ve ekipman bakımı. Bu kredinin tutarı merkezi olarak belirlenir ve döneme göre değişir, ancak yine de yaklaşık 1.670.000 CFA frank olarak değişmektedir. Bütçeler, CAP’ler için hemen hemen aynıdır. 200 000FCFA ila 3000000FCFA arasındaki farklar çok az olabilir ve bunların yerelliklerinin özellikleriyle, özellikle mesafelerle ilgili olabilir. DCAP, genellikle DAE tarafından kontrol edilse veya merkezi düzeyde olsa bile, bu bütçenin yönetiminde özerkliğe sahiptir. Bu kontrol, esas olarak, giderlerin muhasebe belgelerinin tahsis edilen bütçeyle mutabakatı ve farklılıkların stoklarının alınmasından oluşur. Görüşme yapılan DCAP’lara göre, “bu kredi CAP’ın özellikle teftiş ve izleme açısından görevini yerine getirmesine yetmemektedir” (Dougnon ve diğeri. 2008, s. 56).

***Nitelikli Denetmen özellikleri***

İyi bir pedagojik denetmen, denetlenen öğretmenlerle iyi bir değişim ortamı kuran kişidir. Kurumları düzenli olarak ziyaret eder. Öğretimi geliştiren veya ona zarar veren her şeyi yakından takip eder. Öğretme, öğrenme ve değerlendirmeyi geliştirmeyi amaçlar. Öğrenme problemlerini teşhis edebilir ve tanıyabilir; ilgili öğrenme etkinlikleri önerebilir; uygun öğretim materyallerinin nasıl üretileceğini ve kullanılacağını gösterir. Öğrencilerle saygı ve ciddiyetle nasıl iletişim kuracağınızı ve konuşacağınızı açıklar. Sosyal ortaklarla ve toplumla iletişim için teşvik eder ve öğretmenlerin savunuculuğunu yapar (pedagojik sorunların çözümü için) (MEN, 2015, s. 55).

### 4.8.5. Personel yönetimi

Personel yönetimi tayin, atama, eğitim ve personel değerlendirmeden oluşturmaktadır:

***Tayin***

IEF'in yakın zamanda ortaokul öğretmenlerinden Eğitim Bakanı'nın emriyle atanıyorlar. Tayin kriterleri prensip olarak becerilere, mesleki niteliklere ve ahlaki değerlere dayanır. Bununla birlikte, bu kriterler pratikte nadiren dikkate alınmıştır ve tayinler kayırmacılık veya siyasi olarak yapılmıştır. Bu nedenle, eğitim oryantasyonu yasası, DCAP’yı sınava girerek almayı planlamıştır”. Bu çalışmadan, 3 CAP'ın DCAP'lerinin hepsinin ulusal bir sınavdan alındığı ortaya çıkmıştır (Dougnon ve diğer, 2008). Öte yandan, bu çalışmada CP gibi diğer aktörlerin ve yöneticilerin nasıl görevlendirildiği görünmemektedir. Söz konusu yasanın CP'lerin sınava göre işe alınmasını önerdiğini belirtmek önemlidir.

***Hizmet iç eğitimi***

Hizmet iç eğitimi denetmenlere müfredat ve öğretim teknikleri, değerlendirme ve okul yönetimi konularında bilgi vermek için çok önemlidir ve personel motivasyonunda önemli bir faktör olabilir. Ayrıca, denetim personelini verimli ve etkili kılmak için, servis yöneticileri, çalışanlarının becerilerini güçlendirmeli ve onlara gerekli ve uygun çalışma koşullarını sağlamalıdır. Yeni misyonlara sahip yeni yapıların oluşturulmasıyla karşı karşıya kaldıklarında, denetmenlerin misyonlarını arzularıyla yerine getirebilmeleri için bir iyileştirme programı oluşturmak gerekmektir (MEN, 2015, s.38). Hizmet iç eğitim konusunda, CP’ler eğitimleri alıp müdürlere verirler, ve okul müdürlerinden öğretmenlerin hizmet iç eğitimi almaları beklenmektedir. Bu eğitimler veri toplama, çevre ve çocuk hakları ve özellikle eğitim yenilikleri gibi konuları içerir. Eğitimciler, Planlama ve İstatistik Birimi (CPS), Temel Eğitim Ulusal Müdürlüğü (DNEB) ve İdari ve Mali Müdürlük (DAF) gibi Bakanlığın farklı bölümlerinden gelmektedir (Dougnon ve diğer, 2008, s. 56).

***Değerlendirme***

Prensip olarak, DCAP yılsonunda personelinin değerlendirmesini yapar, ayrıca kendisi DAE tarafından değerlendirilir. Bazı DCAP'ların vali tarafından değerlendirildiğine dikkat edilmelidir. Bir DCAP'a göre, değerlendirme önemlidir, çünkü personelin kariyerinde ilerlemesini etklemektedir. Bununla birlikte, personel değerlendirme yalnızca idari formaliteleri içerecektir. Bazılar için, bu değerlendirme personellerin ilerlemesi anlamına gelmez sadece maaş olarak etkilemektedir (Lugaz ve De Grauwe, s.110). Orta öğretim düzeyine gelince, Baş Müfettiş ve Koordinatör Müfettişin personelinin performansına ilişkin değerlendirmeleri, denetmen sırasını ve sınıfını yükseltmek için kullanılabilir (MEN, 2015, s. 38).

### 4.8.6. Okul Denetimi

IEF'lerin ortadan kalkması ve CAP'ın ortaya çıkması ile birlikte, teftiş temel eğitim düzeyde ortadan kalkmıştır (Lugaz ve De Grauwe, 2006, s.57). Çünkü daha önce öğretmenler teftiş ziyaretlerinden memnun değildiler. Bu öğretmenlere göre, müfettişler ve danışmanlar, okullara danışmanlardan ziyade “jandarma” olarak geliyorlar. “Sadece eleştiriyorlar. Yalnızca olumsuz yönleri gösterirler, ancak örnek dersleri vermezler” (Carron ve diğer. 1997 s. 150). Bu amaçla, bu tür teftiş öğretmenler tarafından saçma olduğunu algılamıştır ve onun yerini pedagojik yakınlık destek yaklaşımı benimsemiştir. Okul yöneticilerini okul yönetiminde desteklemeyi, öğretmenler ve CAP arasındaki işbirliği ruhunu güçlendirmeyi, yöneticilerin performansını iyileştirmeyi, pedagojik yöntemlere hâkim olmayı, öğretim materyallerini rasyonel kullanmayı ve takım ruhunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Dougnon ve diğer. 2008, s.57). MEN’e (2005) göre, denetim öğretmenin ve eğitim faaliyetlerinin yönlendirilmesine katkıda bulunabilir; öğretmenin davranış ve eylemlerini belirlenmiş eğitim hedeflerine göre tanımlar ve yorumlar. Öğretmen tarafından elde edilen sonuçlar ile beklenenler arasındaki farkları belirir. Öğretmenin, öğrencilerinin ve okulunun hizmetine bağlılık derecesini izler; Devlet tarafından verilen harcamaların boşuna olup olmadığını kontrol eder; değerlendiricilere danışarak performansı arttırmanın ve daha fazla verimlilik için değişiklik yaratmanın yollarını araştırır.

Birkaç pedagojik izleme türü vardır: profesyonel bir sınav izleme, öğretmen stajyerlerin asıl öğretmen statüne girme izleme ve terfi izleme. Bu izlemeler, DCAP ve CP tarafından sağlanmaktadır. Okul ziyaretleri normalde üç ayda bir planlanır ancak düzenli olmaları gereken kaynaklara ve CP'lerin mevcudiyetine bağlıdır (Lugaz ve De Grauwe, 2006). İzleme günlüktür, genel danışman, genel öğretmenlerin izlenmesini sağlar ve branş danışman, branş öğretmenlerin izlemesini sağlar (MEN, 2005, s.16). Denetim tüm kurumları kapsar, ancak denetim hizmetlerinden bir ziyareti alan bir okulun olasılığı, büyük ölçüde denetim ile ilgili konumuna bağlıdır. Uzaktan problemlere ek olarak, bazı okul türlerinin diğerlerinden daha fazla ziyareti alırlar. Devlet okullarına diğerlerinden daha fazla ziyaret gerçekleştirmektedir (Carron ve diğer. 1997, s.148).

***Okul Ziyareti Süreci***

Bu ziyaretin başarısı için okul ziyareti planlanması çok önemlidir. Bu planlamada bu soruların cevaplarını bulmalıyız: Aynı alanda çalışan müfettişler arasında okulların dağılımı nasıl olacak? Okul seçiminde hangi kriterler uygulanacaktır? Yapılan farklı ziyaret türleri nelerdir? Ziyaret nasıl olacaktır (MEN, 2015, s. 42). Bir ziyaret veya takip, derse hazırlık, öğretim materyali ve kullanımı, öğretmenin metodolojik yaklaşımı, öğrenciler ve öğretmen arasındaki etkileşimler ve sınıf yönetimi ile ilgilidir. Diabate’e (1995) göre, planın hazırlanmasında belirtilen metodolojinin izlenmesi, etkileşimler (geri bildirim), değerlendirme, öğretmen genel kültürü, öğretmen tutumları (kıyafet ve dil) ve dersin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınır. Burada iki ana husus hedeflenmiştir: sınıfın materyal hazırlığı ve derslerin uygulanması. İki büyük ziyaret türü vardır. Bunlar kontrol ve profesyonel sınav ziyaretleridir.

Kontrol ziyaretleri: Bu ziyaretler ortalama 30 dakika süren idari belgeleri kontrol etmeyi amaçlamaktadır ve genellikle şu şekilde olur: Müfettiş okulda durur, sınıfta öngörülen göstergeleri kontrol eder, öğretmenin ders hazırlama defterini ve bazı öğrenci defterini izler ve gözlemler yapar.

Profesyonel sınavların ziyaretleri, genellikle yarım gün veya bütün gün sürer. Bu ziyaretler sırasında, idari belgelerin kontrolüne ek olarak, müfettiş ve danışmanlar her disiplinde öğretmen dersini izlerler. Dersleri izledikten sonra, denetmenler aday öğretmen, okul müdür ve ara sıra diğer öğretmenlerle bir toplantı esnasında sınavla ilgili yorumları yaparlar. Yorumlardan sonra, aday öğretmen, sınavı geçip geçmediğini bilir (Carron ve diğer, 1997, s.151).

Temel eğitim seviyesindeki pedagojik destek ziyaretleri sırasında, CP müdüre kendilerini tanıtıp ziyaretin amacını açıklar. İzlemek istediği sınıfı ve öğretmeni seçer. Derse girmeden önce, öğretmene dersini takip edip edemeyeceğini sorar, çünkü öğretmen kendi sınıfında CP veya Dcap reddedebilir. Kabul ederse, öğretmenine sınıfına kabul ettiği için teşekkür eder. derse katıldıktan sonra gözlem (tavsiyeler ve gözlemeler) yapıp okul müdürüne verir (Dougnon ve diğer, 2008 s. 58).

Orta öğretim düzeyinde, süreç ziyaret türüne bağlıdır. Teftiş halinde, okulu uyarmadan ziyaret eder. Ziyaretinin amacını sunmak için okul müdürü ile görüşür sonra öğretmeni izler. Daha sonra geri bildirim için öğretmen ve okul müdürle görüşür. Bu mülakat bir notla onaylanabilir. Denetimde, denetmen okulun müdürünü bilgilendirir ve bu da denetimin amacını belirleyerek öğretmen ziyaret etmesini bildirir. Bir izleme forumuyla izleme yapar izlemeden sonra geri bildirim yapar. Denetmen ve denetlenen arasında sözleşmeli bir çalışma planı oluşturulur (MEN, 2015, s. 42).

Okul müdürlerin denetlemesine bakıldığında, okulda gerekli belgelerin sağlaması ve yönetilmesi, müdürün öğretmenleri denetlemesi, müdür öğretmenler ve halkla ilişkileri kapsamaktadır. Bu denetleme sadece idari kontrolü kapsar (Diabate, 1995, s. 23).

Denetlemeden sonra, denetim esnasında tespit edilen kusurlar gidermek, eksiklikleri düzeltmek ve öğretmen performansını yükseltmek için denetmen ve denetlenen ile ortak bir planı hazırlanmaktadır (Dougnon ve diğer, 2008; MEN, 2015). Bu sözleşme planı, güçlendirecek ana noktaları, stratejiler (benimsemeye karar verdiği teknikler - önerilen stratejiler ve seçtikleri - uyguladığı stratejiler) ve gözlemlerden (zorluklar / avantajlar)’den oluşmaktadır. Denetmen ve denetlenen tarafından kabul edilen plana göre ziyaret önce görüşmelere başlar. Denetmen, bir takip destek planı düzenler. Bu takip destek planı şu unsurları içerebilir, desteklenecek öğretmen sayısı, çözülmesi gereken zorluklar ve gerçekleştirilecek eylemler (eğitim, ziyaret, özel ders), harekete geçirilmesi için gerekli kaynaklar, destek-tavsiye ziyaretleri ve gözlemleri dönemler ve tarihler. Bu planın uygulanması sırasında denetmen, daha önce yaptığı gibi okula gider ve öğretmenin dersi izlemeden önce onunla görüşür ve hazırladığı araçlara göre öğretmenin dersini izler (MEN,2015, s. 61). Bu takip planının, öğretmenler ve okul müdürler tarafından uygulamadığı belirtmiştir. Her okul ziyaretten sonra, denetmenler ziyaretin raporunu yazıp ilgili kuruma (AE) göndermelidir, ancak bu rapor yanlış bir şekilde sınıflandırılmaktadır ve paylaşmamaktadır (Dougnon ve diğer, 2008).

Denetim raporu belli bir formata göre belirtilmelidir. Bu bağlamda, ziyaretin bağlamı, hedefler, beklenen sonuçlar, nasıl geçti, gözlemler (karşılaşılan zorluklar, güçlü yönler, iyileştirme gereken alanları) önerileri gibi belirli unsurları içermelidir (MEN, 2015, s. 61).

Öğretmenlere ve müdürlere göre temel eğitim denetim olumlu yönde gelişti, öğretmenler artık izlenmekten korkmuyorlar. Çünkü artık denetim ceza anlamına gelmemektedir, büyük oranda yardım anlamına gelmektedir. Bazı DCAP’lar, denetimdeki bu değişikliğin bazı otoriteleri yitirdiğine inanmaktadır. Çünkü öğretmenler teftişlerinden korkmuyorlar çünkü hiçbir cezalandırma yok ve kariyerleri garanti altındadır (Dougnon ve diğer, 2008).

**Pedagojik Destek veya Pedagojik Eğitimler**

Pedagojik eğitimleri, denetmenlerin temel ve kalıcı bir misyonudur. Bu eğitimler genellikle pedagojik konferanslar, model dersleri ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimi şekilde olmaktadır (Dougnon ve diğer, 2008; Diabaté, 1995). Bu desteklerin gelişimi, araçların yetersizliği nedeniyle sınırlıdır. Bu amaçla genellikle pedagojik yeniliklere öncülük eden okul öğretmenleriyle sınırlıdır. Pedagojik destek, de hazırlama ve sınıf yönetimi gibi farklı pedagojik konularla ilgilenir (Dougnon ve diğer, 2008, s.101).

***Pedagojik kontrol veya profesyonel sınav***

CAP (Pedagojik Yetenek Sertifikası), temel eğitim seviyesindeki tek pedagojik sınav olmaya devam etmektedir. Bu sınav iki test grubunu kapsar: pratik testler ve sözlü testler (Diabate, 1995, s.20).

### 4.8.7. Denetimde Problemler

CAP’nin karşılaştığı en büyük sorun, geliştirilen politika ile bu politikanın uygulanması arasındaki boşluktur. Başka bir deyişle, resmi ve gerçek iş arasındaki farklar, hizmetler arasındaki çatışmaya yol açar. Mesela CAP ve AE arasındaki yeterlilik çatışması. Örneğin, metinlere göre, öğretmenlerin hizmet iç eğitimi CAP'a atfedilmiştir ancak pratikte AE tarafından yönetilmektedir. Ayrıca diğer çatışma konusu idari görevlerin pedagojik görevlerle birleştirilmesidir, PC'leri destek personelinin yetersizliği nedeniyle pedagojik görevler yerine getirmeye zorlanmaktadır (Dougnon ve diğer, 2008, s.120). UNESCO’nun (1997) bir çalışmasına göre, denetmenler, denetimlerini sınırlayan bir dizi sorunla karşı karşıya kalmaktadır. İlk sorun, denetimlerin büyüklüğüdür. İkincisi, herhangi bir mevsimde gidebilecek yolların bulunmaması nedeniyle okulların erişilememesidir. Üçüncüsü, lojistik araçların yetersizliğidir. Dördüncü problem, müfettişlerin eğitim yetersizliğidir. Bu sorunlara ek olarak, müfettişler çalışma zamanlarının çok az bir kısmını okul ziyaretlerine harcamaktadır. Ankete katılan 17 kişiden sadece altı danışman, zamanlarının %30'undan fazlasını okul ziyaretlerine harcadıklarını düşünüyorlar. Buna ek olarak, iyileştirmenin takibinin eksikliğidir. Görüşülen tüm yöneticiler, CP'lerin iyileştirmeyi takip etmediğini söylüyorlardır.

### 4.8.8. Önerilen çözümler

Düzensiz ziyaretlerin ve hizmet iç eğitim eksikliğinin sorunlarını gidermek için, temel eğitim denetim hizmetler kurumdan uzak bölgelerde ‘yerleşik eğitim danışmanları’ yerleştirme stratejini benimsemiştir. Bu danışmanlar bulundukları bölgelerde denetim kurumlarını temsil ederler ve hedeflenen bölgedeki öğretmenleri denetlemekten sorumludurlar (Carron ve diğer, 1997, s.151). Ayrıca, temel eğitim düzeyinde ‘Öğretmen Öğrenme Topluluğu (CA)’ oluşturulmasını ve orta öğretiminde pedagojik komitelerin oluşturulmasını içeren bir strateji benimsemiştir. Bu programlar öğretmenlerin eğitim ihtiyacını değerlendirmek, hizmet iç eğitim planı geliştirmek, uygulamak ve uygulamayı değerlendirmekten oluşmaktadır. Buna, iç denetimin güçlendirilmesi de eklenmiştir. Bu iç denetim, her okulun / kurumun eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirmesini, eğitim planları geliştirmesini ve uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Ülkenin mevcut durumu göz önüne alındığında, bu strateji aşağıdakiler nedenlerden dolayı çok gereklidir: öğretmen devamsızlığını destekleyen belirli bölgelerin yalıtılması, okul yönetimi sorunları, merkezi düzeyde uygulanan birçok programın sonuçlarının eksikliği, okulların eğitim uygulamalarında yerel gerçekleri dikkate alma ihtiyacı ve CGS aracılığıyla okulun yönetim özerkliğidir (MEN, 2015, s.46). Denetimlerin görevlerini tam olarak yerine getirmelerini sağlamak için öğretmenler şunları önermektedir.

Denetmenlerin göreve başlatma eğitimini güçlendirmek; öğretmenlerin denetiminde denetmenlerin hizmet iç eğitimini sağlamak; denetim kurumlarına gerekli malzemeleri sağlamak, denetim düzeyinde ve CP'ler tarafından kolaylaştırılan model dersleri düzenlemek; müdür ve denetçi arasında periyodik toplantılar düzenlemek. Müfettişler ayrıca, kurumların büyüklüğünün azaltılması, tesislerin rehabilitasyonu ve ekipmanı, lojistik araçların temini ve hizmet iç eğitim ile ilgili benzerleri önermektedir (Carron ve diğer, 1997, s.156). Denetim hizmetleri öğretmenlerin mesleki performansını arttırma amacın ulaşmak için, denetmen ve denetlenen arasındaki diyaloğa dayanmalıdır. Yanı denetmen ve denetlenen sürekli değiş tokuş halinde olduğu anlamına gelir. Böylece, dersi izlemeden önce ve izledikten sonra birkaç nokta üzerinde birlikte çalışırlar. Bu ekip çalışması, içeriğe uyarlanabilen birkaç aşamada gerçekleştirilmelidir (MEN, 2015, s. 54).

Yukarıda görüldüğü gibi Mali eğitim siteminde ve denetiminde birçok sorun yaşanmaktadır. Bu araştırma ile Mali denetim sistemine katkı yapılması yanı sıra bu literatüre de katkı yapması belenmektedir.

# BÖLÜM III

# YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, araştırma deseni, çalışma gurubu, verileri toplama araçları ve verilerin analiz teknikler ile ilgili bilgelere yer verilmiştir.

## 5.1. Araştırma Yöntemi

Mali Eğitim Sisteminde Temel ve Orta Öğretiminin Denetim Sürecinin sorunlarının incelediği bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Merriam’ın (2009) belirtiği gibi nitel araştırmacılar, insanların deneyimlerini nasıl yorumladıklarını, dünyalarını nasıl inşa ettiklerini ve deneyimlerine ne anlam ifade ettiklerini anlamakla ilgilenmektedirler Creswell ve Clark (2007, s.33) göre “nitel veriler, eğilimlerin ve katılımcıların bakış açılarının derinlemesine bilinmesinin yanı sıra dikkat çeken eğilimlerin daha eksiksiz bir resmini sunar”. Diğer bir deyişle nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılır ve algılar ile olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmanın nitel olarak tasalanmasındaki amaç, nitel araştırmanın esnek olması, bu nedenle araştırma soruları herhangi bir zamanda değiştirilebilir ve etkileşimli ve insancıl olan açık uçlu ve tümevarımcı sorgulama ve gözlem tarzı sağlamasıdır. Bu yüzden nitel araştırma yaklaşımı, çalışanlar ile araştırmacı arasındaki çalışmaya aktif katılımını teşvik etmektedir. Nitel yaklaşım, araştırmacının veriyi doğal ortamda toplamasına izin vermektir, bu nedenle araştırmacının veri toplamak için katılımcılarının bulunduğu yere uğraması gerekir (Creswell, 2014). Bu nedenle araştırmacının, bireysel katılımcılar ve çalışmanın alanı hakkında yüksek düzeyde bir güven geliştirmesi ve katılımcıların deneyimlerine daha fazla girmesi için teşvik etmektir (Denzin ve Lincoln, 2005).

## 5.2. Araştırma Deseni

Nitel araştırma desenlerden durum çalışma deseni seçilmesini karar verilmiştir. Merriam (2009) nitel durum çalışmasını “sınırlı bir sistemin derinlemesine bir açıklaması ve analizi” olarak tanımlamaktadır. Yin’in belirtiği gibi durum çalışma “güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgülü bir araştırma desenidir”. Öyleyse durum, bazı fenomenlerin, programların, grupların, kurumların, toplulukların ya da belirli bir politikanın durum örneği olan tek bir kişi olabilir (Merriam, 2009, s.18). Başka bir ifadeye göre bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durulmadan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır. Durum çalışması, sistemli olarak özel bir durumla ilgili kişi, sosyal ortam, olay, grupla ilgili olarak bilgi toplayarak durumun nasıl işlediğini anlatan yöntemdir (Berg, 1998). Bu araştırmada durum çalışmasının seçilmesinde durum çalışmasında olay incelemesi açıklayıcı olmasıdır. Bu araştırmada da okul denetim süreçlerini tanımlamaya ve anlaşılmaya çalışılacaktır. Brewer'a (2000) göre betimleyici çalışma; koşullar, uygulamalar, yapılar, farklılıklar veya ilişkiler, mevcut görüşler ve devam eden süreçler veya belirgin olan eğilimler ile ilgilidir.

## 5.3. Araştırma Örneklemi

Araştırmada amaçlı örnekleme kullanılmıştır, amaçlı örnekleme araştırmacının keşfetmek, anlamak ve fikir edinmek istediği varsayımına dayanmaktadır ve bu nedenle en çok öğrenilebilecek bir örneklem seçimi yöntemidir (Merriam, 2009, s.79). Amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2013, 135). Katılımcıların belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu strateji, araştırmaya katılmak için belirlediğiniz kriterleri kolayca karşılayan birkaç kilit katılımcıyı bulmayı içerir (Merriam, 2009, s.79). Başka bir deyişle bu yaklaşım araştırmacının problemine ilişkin olarak bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu amaca ulaşabilmek için araştırmacı denetim kurumaların müdürlerine ve okul yönetmenlerine **“**bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir? Bu konuyla ilgili olarak kimlerle görüşmemi önersiniz” şeklinde katılımcılara sorularak örneklem genişletilir.

Araştırmanın çalışma gurubu, Kayes, Koulikoro illerinde ve Bamako büyük şehir belediyesinde görev yapan 30 müfettiş ve denetmen, temel eğitim ve ortaöğretim okullarında 5 öğretmen ve 5 okul müdürü olmak üzere toplam 40 kişiyi oluşturmaktadır. Bu katılımcılar, farklı eğitim kademelerinde ve türlerindede, demografik özellikler ve branşlar dikkate alınarak seçilmiştir. Başlangıçta 5 bölgedeki katılımcıları seçmeyi planlanmıştır. Ancak Mopti ve Gao bölgesindeki güvensizliğin artması nedeniyle bu bölgeler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Denemenler (temel eğitimde denemenler) araştırmacı tarafından « C1, C2- ve C20 » olarak kodlanmıştır, müfettişler (ortaöğretimde denetmenler) « S1, S2- ve S10 » kodlanmıştır, okul müdürleri « D1, D2- ve D5 » olarak kodlanmıştır ve öğretmenler ise « E1, E2- ve E5 » olarak kodlanmıştır. Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 07’te verilmiştir.

Tablo 7

*Katılımcıların Profilleri*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Katılımcı | Yaş | Cinsiyet | Eğitim durumu | Görev Yaptığı bölge | Görev | Branş | Öğretmenlik çalışma süresi | Pozisyonda çalışma süresi |
| 1 | C1 | 47 | M | IPEG | Kayes | Denetmen | Sınıf öğretmeni | 15 | 5 |
| 2 | C2 | 56 | M | Yüksek lisans | Bamako | Denetmen | Fizik | 10 | 15 |
| 3 | C3 | 47 | M | ENSEC | Kenieba | Denetmen | İngilizce | 10 | 5 |
| 4 | C4 | 50 | F | IPEG | Kayes | Denetmen | Sınıf öğretmeni | 13 | 6 |
| 5 | C5 | 50 | M | ENSEC | Koulikoro | Denetmen | Matematik | 18 | 6 |
| 6 | C6 | 40 | M | Yüksek lisans | Bamako | Denetmen | Kimya | 10 | 1 |
| 7 | C7 | 52 | M | IPEG | Kayes | Denetmen | İngilizce | 18 | 5 |
| 8 | C8 | 40 | M | IFM | Kenieba | Denetmen | Dil ve edebiyat | 11 | 6 |
| 9 | C9 | 57 | M | IFM | Kayes | Denetmen | Biyoloji | 26 | 9 |
| 10 | C10 | 47 | M | Lısans | Koulikoro | Denetmen | Tarih | 15 | 4 |
| 11 | C11 | 42 | M | IFM | Kenieba | Denetmen | Matematik | 13 | 5 |
| 12 | C12 | 46 | M | Yüksek Lisans | Bamako | Denetmen | Sosyoloji | 13 | 5 |
| 13 | C13 | 51 | M | Yüksek lisans | Bamako | Denetmen | Psikoloji | 24 | 5 |
| 14 | C14 | 37 | M | Yüksek lisans | Bamako | Denetmen | Dil ve edebiyat | 10 | 2 |
| 15 | C15 | 51 | M | IPEG | Kenieba | Denetmen | Coğrafya | 20 | 8 |
| 16 | C16 | 56 | M | IPEG | Kayes | Denetmen | Biyoloji | 20 | 13 |
| 17 | C17 | 56 | M | IPEG | Bamako | Denetmen | Sınıf öğretmeni | 20 | 8 |
| 18 | C18 | 56 | M | IPEG | Bamako | Denetmen | Sınıf öğretmeni | 22 | 5 |
| 19 | C19 | 58 | M | Lisans | Koulikoro | Denetmen | Arapça | 20 | 7 |
| 20 | C20 | 38 | M | IFM | Koulikoro | Denetmen | Sınıf öğretmeni | 11 | 5 |
| 21 | S1 | 62 | M | Yüksek lısans | Kayes | Müfettiş/ | Biyoloji | 27 | 3 |
| 22 | S2 | 56 | M | Lisans | Kayes | Müfettiş | Hukuk | 22 | 3 |
| 23 | S3 | 61 | M | Yüksek lisans | Koulikoro | Müfettiş | Psikoloji | 30 | 2 |
| 24 | S4 | 45 | M | Yüksek lisans | Koulikoro | Müfettiş | Elektromekanik | 13 | 2 |
| 25 | S5 | 48 | M | Yüksek lisans | Kayes | Müfettiş | İngilizce | 14 | 2 |
| 26 | S6 | 62 | M | Yüksek lisans | Bamako | Müfettiş | Felsefe | 26 | 5 |
| 27 | S7 | 42 | M | Yüksek lisans | Koulikoro | Müfettiş | Tarım ekonomi | 13 | 2 |
| 28 | S8 | 61 | M | Yüksek lisans | Bamako | Müfettiş | Biyoloji | 28 | 4 |
| 29 | S9 | 45 | M | Yüksek lisans | Bamako | Müfettiş | Matematik | 12 | 3 |
| 30 | S10 | 60 | M | Yüksek lisans | Bamako | Müfettiş | Dil | 27 | 4 |
| 31 | D1 | 52 | F | IPEG | Bamako | Okul müdürü | Sınıf öğretmeni | 17 | 5 |
| 32 | D2 | 50 | F | IPEG | Bamako | Okul müdürü | Matematik | 21 | 5 |
| 33 | D3 | 54 | M | IFM | Kayes | Okul müdürü | Sınıf öğretmeni | 15 | 1 |
| 34 | D4 | 53 | F | IPEG | Koulikoro | Okul müdürü | Sınıf öğretmeni | 24 | 6 |
| 35 | D5 | 62 | M | Lisans | Bamako | Okul müdürü | Edebiyat | 25 | 7 |
| 36 | E1 | 42 | M | IFM | Bamako | Öğretmen | Sınıf öğretmeni | 18 |  |
| 37 | E2 | 43 | M | IFM | Bamako | Öğretmen | Sınıf öğretmeni | 16 |  |
| 38 | E3 | 42 | F | IFM | Bamako | Öğretmen | Sınıf öğretmeni | 15 |  |
| 39 | E4 | 37 | M | Lisans | Kayes | Öğretmen | Dil ve edebiyat | 10 |  |
| 40 | E5 | 39 | M | IFM | Koulikoro | Öğretmen | Sınıf öğretmeni | 11 |  |

Tablo 07 incelendiğinde temel eğitim denetmenlerin yaşlarına bakıldığında 2 denetmen 40 yaş altında, 9 denetmen 40-50 yaş arasında ve 9 denetmen yaş 50-60 arasında olduğu görülmektedir, denetmenler cinsiyet ise bir tane kadın ve geri kalan erkek oldukları görülmektedir. Öğrenin durumları incelediğinde bir kişinin lisans, 6 kişinin yüksek lisans ve 9 kişinin öğretmen okullarından mezun oldukları görülmektedir. Hizmet sürelerine göre çoğu 1-10 yıl arası denetmen hizmet veren olduğu görülmektedir. Müfettişlerin yanı orta öğretim denetmenlerin yaşlara bakıldığında 4 müfettiş 50 yaş altında ve 6 yaş 51-62 yaş arasında olduğu görülmektedir. Müfettişlerin cinsiyetlerine gelindiğinde bütün katılımcılar erkektir. Öğrenim durumları incelendiğinde hepsinin yüksek lisana sahip olduğu belirlenmiştir. Hizmet sürelerine göre hepsi 1-5 arası yıl arasında müfettişlik hizmeti verenler olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin yaşlara bakıldığında hepsinin 50-62 yaş arasında oldukları görülmektedir, okul müdürlerinin cinsiyelerine bakıldığında ise 2 kişi erkek 3 kişi kadın olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları incelendiğinde 1 kişi lisans eğitimine sahipken, diğerlerinin öğretmen okullarından mezunu olduğu belirlenmiştir. Hizmet süresine bakıldığında hepsi 1-10 arası müdürlük yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin yaşlarına bakıldığında 2 öğretmen 37-39 yaş aralığında 3 öğretmen 40-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Cinsiyet geldiğinde 1 kişi kadın 4 kişi erkektir ve hepsinin öğretmen okullardan mezun olduğu görülmektedir. Bütün katılımcılar öğretmenlikte en az 10 yılık ve üstü kıdeme sahiptirler.

## 5.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplamak için görüşme, gözlem ve doküman analiz tekniği kullanılmıştır. Merriam’a (2009) göre, eğitimde çoğu uygulamalı alanda olmasa da, görüşme muhtemelen nitel araştırmalarda en yaygın veri toplama yöntemidir. DeMarrais’ın (2004) belirttiği gibi görüşme, bir araştırmacının ve katılımcının bir araştırma çalışmasıyla ilgili sorulara odaklanan bir sohbete katıldığı bir süreçtir. Başka bir ifadeye göre nitel araştırma görüşmesi, “dünyayı konulara bakış açısıyla anlama, böylece insanların deneyimlerinden anlam çıkarmaya, bilimsel açıklamadan önce dünyalarını ortaya çıkarmaya teşebbüs etme” olarak tanımlanmaktadır (Kvale 1996). Bu çalışmada görüşmenin kullanılmasının amacı, görüşmenin temel amacı olan, özel bir bilgi duygu, düşünce ve niyeti elde etmek olduğu içindir. Görüşme, durum çalışmaları yürütürken kullanılacak en iyi tekniktir (Merriam, 2009, s.88). Buna ek olarak, görüşme, katılımcıları kendi sesleriyle konuşmaya ve kendi düşüncelerini ve duygularını ifade etmeye teşvik etmektedir (Berg 2007). Aynı bakış acısında Patton’in (2002) ifade ettiği gibiinsanların dünyayı nasıl örgütlediğini ve dünyada neler olup bittiğini anlamlarını gözlememektedir. Ama insanlara bu şeyler hakkında sorular sormamız gerekiyor. Öyleyse görüşmenin amacı, başkalarının bakış açısına girmemize izin vermektir (Merriam, 2009, s.88).

Görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme türü seçilmiştir. Bu tür görüşme, araştırmacının eldeki duruma, yanıtlayanın ortaya çıkan dünya görüşüne ve konuyla ilgili yeni fikirlere cevap vermesini sağlar. Nitel araştırmalarda yapılan çoğu görüşme yarı yapılandırılmıştır (Merriam, 2009). Yarı yapılandırmış görüşme gerçekleştirebilmek için görüşme formunu ulusal ve uluslararası literatür incelenerek ve alan uzmanlarının görüşleri göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Forumdaki katılımcılar ile ilgili yönelik kişisel bilgilerin yanı sıra araştırma ile ilgili temel 6 soru bulunmaktadır. EK-1’de görüşme soruları yer almaktadır. Araştırmacının görüşme becerilerini uygulamalarını ve araştırma soruların netliğini kontrol etmelerini sağlamak ve ayrıca kayıt mekanizmasının araştırma konusu ve soruları ve veri toplamak için kullanılan yöntemler hakkında net bir vizyon tespit etmek, nasıl çalıştığını kontrol etmek ve görüşme süreci için pilot bir çalışma yapılmıştır (Gall, Gall & Borg, 2003, s.50-51). Bu pilot çalışmaya Bamako’da görev yapan bir müfettiş, bir denetmen ve bir öğretmen olmak üzere 3 kişi katılmıştır.

***Saha Gözlem***

Gall vd. (2007) göre**,** gözlemler, saha gözlemcilerine gözlemleri yorumlamada kendi deneyimlerini de dâhil ederek gözlem sürecinin bir parçası olma fırsatı sunar. Gözlemler, bulguları çeşitleme için kullanılır; yani, bulguları kanıtlamak için görüşme ve belge analizi ile birlikte kullanılırlar. Bağlam veya belirli olaylar, davranışlar ve bunun gibi bazı bilgiler sağlarlar. Bunlar daha sonraki görüşmeler için referans noktaları olarak da kullanılabilir. Son olarak, insanlar hakkında konuşmaktan çekinebilir veya tüm konuları tartışmak istemeyebilir (Merriam, 2009, s.119). Başlangıçta, denetmenler okullar veya öğretmenler denetim sırasında gözlemlemeyi planlanmıştır, ancak öğretmenlerin ve öğrencilerin zamansız grevlerinden dolayı bu gözlemler yapılmamıştır. Dolayısıyla gözlemimiz, denetim hizmetlerinin kurulmasının, orada çalışan insan kaynaklarının ve bunlara sunulan maddi kaynakların gözlemlenmesiyle sınırlamıştır.

***Doküman Analizi***

Doküman, çalışmayla ilgili çok çeşitli yazılı, görsel, dijital ve fiziksel materyallere atıfta bulunmak için kullanılan şemsiye bir terimdir. Bu dokümanlar resmi kayıtları, mektupları, gazete açıklamaları, devleti belgelerini, tarihi hikâyeleri, hatıra defterleri, otobiyografileri vb. içerebilir. Doküman üretmesindeki özel amaç, araştırılmakta olan durum, kişi veya olay hakkında daha fazla şey öğrenmektir (Merriam, 2009). Ona göre, bu tür belgeler “yalnızca doğrudan onlardan öğrenilebilecekler nedeniyle değil, aynı zamanda yalnızca doğrudan gözlem ve görüşme yoluyla takip edilebilecek sorgulama yolları için teşvik” olarak da değerlidir.

Bu durumda, bu çalışmada, IPRES’lardan ve CAP'lardan yıllık eylem planları, öğretmen ve okul müdürler denetim forumları, denetim raporları, açılış raporunu, yılsonu raporunu ve çeşitli periyodik raporlarını analiz etmiştir. Aynı şekilde, çalışma, denetim ile ilgili politika raporlarının dahil edilmeyle ilgili olarak analiz edilmesini de tercih etmiştir. Ayrıca, mevcut başmüfettiş, yani IGEN'in yöneticisi ve Bamako IPRES'inin koordinatör müfettişi, çalışmayla ilgili belgeleri araştırmacıya vermeyi kategorik olarak reddettiği belirtilmelidir.

## 5.5. Verilerin Toplanması

Araştırmanın tüm verileri, araştırmacı tarafından toplanmıştır. Katılımcıların çalıştığı kurumlardan izin aldıktan sonra her bir katılımcıdan randevu alınarak görüşmeleri yüz yüze yoluyla gerçekleştirmiştir. Görüşmeler, denetim kurumlarında ve okullarda yapılmıştır. Tüm görüşmeler, katılımcılara, toplanan bilgilerin final tezini yazma amacıyla verildiği ve tartışılan her şeyin gizli olduğu ve katılımcıların tüm isimlerinin, çalışma tamamlanıncaya ve bilgi alındıktan sonra isimsiz bırakılacağına dair güvence verilerek başlatıldı (Gall vd. 2003, Robson 2002; Cohen vd. 2007; Kvale 1996, Gall vd. 2007). Verilerin güvenli bir şekilde toplanması için ve toplandığı verilere sadık kalmak için katılımcılardan izini alıp ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Sorular birer birer soruldu ve Mali’de Fransızca resmi dil olarak kullandığı için iletişim dili olarak Fransızca kullanıldı. Ancak katılımcılar, kendi dillerini (Bambara) veya Arapça'yı, Fransızca olarak kendilerini ifade edemediklerini düşündükleri yerlerde kullanma fırsat verilmiştir. Görüşmeler en az süre 16 dakika ve en fazla bir buçuk saat sürmüştür. 2017-2018 ve 2018-2019 eğitim-öğretim yılında yanı 2018 Mart ayında görüşmelere başlanmış ve 2019 Şubat ayları arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## 5.6. Verilerin Analizi

Mali Eğitim Sisteminde Temel ve Orta Öğretiminin Denetim Süreci ile araştırmacı tarafından yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen ses kayıtlarının ve dokümanlarından verileri bilgisayarda Word programında yazıp analize alınmıştır.

Veri analizi, verilerden anlam çıkarma sürecidir. Verilerden anlam çıkarmak, insanların söylediklerini ve araştırmacının gördüklerini ve okuduklarını birleştirmeyi, azaltmayı ve yorumlamayı içerir - anlam verme sürecidir. Veri analizi, araştırma sorularınızı cevaplamak için kullanılan süreçtir (Merriam, 2009, s.79). Bu araştırmada, verilerin analizi için betimsel analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizi elde edilen verileri daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunabilir. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde betimlemektir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Onlara göre, betimsel analiz dört aşamadan oluşur; betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlemesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması. Bu bağlamda verilerin analizi yapılırken verilerin sık sık okuduktan sonra araştırmanın alt sorulara göre kodlamalar yapılmış ve temaları oluşturmuştur. Aynı tema altında toplanan görüşler o tema altında yazılmış ve temalar arasında ilişkiler ve boyutlar bulunmuştur ve katılımcıların sayıları frekans olarak verilmiştir.

## 5.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada iç ve dış geçerlik kavramları yerine, inandırıcılık ve aktarılabilirlik kavramlarını önermektedirler, iç ve diş güvenirlik kavramı yerine, tutarlık ve teyit incelemesi kavramlarını kullanmayı tercih etmektedirler. Bu açısında, araştırma inandırıcılığı sağlamak için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi gibi stratejiler araştırmacıların kullanabilecekleri önermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Onlara göre, nitel araştırmada katılımcının kendi konumunu belirlemesi, veri kaynağı bireyleri açık bir şekilde tanımlaması, görüşmenin yapıldığı ortama ilişkin bilgiler sunması, verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeveyi belirlemesi, veri toplama ve analiz yöntemleriyle ilgili ayrıntılı açıklamalar yapması araştırmanın dış güvenirliğini arttıran önlemler olarak görülmektedir. Toplanan verilerin öncelikle herhangi bir yorum eklenmeden betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulması, katılımcı teyidinin sağlanması ve önceden oluşturulmuş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış bir kavramsal çerçeveye bağlı olarak verilerin analizi nitel araştırmada iç güvenirliği arttıran stratejiler olarak görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın geçerliğini ve güvenirliği sağlamak için elde edilen verilerin birbirlerini teyit amacıyla farklı yöntemlerle yani görüşme, gözlem ve doküman analizi, araştırmacı veri kaynaklarla uzun süreli bir etkileşim içinde olunması, pilot çalışmalar, amaçlı örnekleme yöntemi seçerek farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesi, görüşmeden sonra katılımcılardan onayı almak için ya da ekleme fırsatı vermek için metinleri sunması, araştırma verilerinin toplanmasından raporlaştırılması aşamasına kadar geçen süreçlerin açıkça ifade edilmesi gibi stratejileri kullanılmıştır.

# BÖLÜM VI

# BULGULAR

Bu bölümde, araştırma problemleriyle ilgili analizler doğrultusunda elde edilen bulgular; denetim hizmetlerinde roller ve misyonları, denetim hizmetlerin işleyesi, denetim kurumların kaynakları, denetim hizmetleri arasındaki ilişkiler, denetim hizmetlerin personel yönetimi, okul ve okul personelleri denetim süreci, denetim hizmetlerinin sorunlar ve okul denetimi ideal sistemi ile ilgili bulgular yer almıştır.

## 6.1 Denetim Hizmetlerinde Roller ve Misyonlar

Bu araştırmada denetim hizmetlerinde roller ve misyonlar nelerdir sorusuna cevap bulmak için dokümanlara bakılmıştır. Dokümanlara göre iki alt tema olduğu görülmüştür. Bulgular Temel Eğitim ve Ortaöğretime ait bulgular olarak verilmiştir. Öncelikli olarak Temel Eğitim Denetim Hizmetlerinde roller ve misyonlara ilişkin bulgular verilecektir. Bu bağlamda tablo 8’de temalar ve alt temalar verilmiştir.

***Temel Eğitim Denetim Hizmetlerinin (CAP) Roller ve Misyonlara İlişkin Bulgular***

Temel Eğitim denetim hizmetlerinin (CAP) roller ve misyonlara ilişkin ışığında elde edilen temalar ve alt temalar tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8

*Temel Eğitim Denetim Hizmetlerinde Roller ve Misyona ilişkin Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| İletişim | Eğitim bakanlığı ve halk arasında iletişim kurmak  Eğitim bakanlığı ve okul arasında iletişim kurmak |
| Denetleme ve değerlendirme | Eğitim programlarını ve ders kitaplarını değerlendirmek  Öğretmenler ve okul müdürlerini değerlendirmek |
| Destek ve idari | Okul müdürlerine ve öğretmenlere destek vermek,  Okullardan gelen projeleri incelemek,  Sınava organizasyonlarına katılmak,  Yılık eylem planları ve çeşitli raporları hazırlamak |
| Danışmanlar ortak roller | İdari roller  Pedagojik roller |
| Bireysel roller | İdarecilerin spesifik rolleri  Danışmanların rolleri  Destek personellerin rolleri |

Tablo 08 incelediğinde, Temel eğitim denetim hizmetlerin roller ve misyonlar ile ilgili dokümanlardan temalar “İletişim, denetleme ve değerlendirme, destek ve idari, danışmanlar ortak roller ve Bireysel roller” olarak belirlenmiştir.

**İletişim**: İletişim ile ilişkili olan alt temalar “Eğitim bakanlığı ve halk arasında iletişim kurmak ve Eğitim bakanlığı ve okul arasında iletişim kurmak” tan oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar incelediğinde denetmenlerin rollerinin aslında bakanlık ile halk arasında ilişki kurmak olduğu aşağıdaki madde şöyle ifade edilmiştir.

N° 2011-764 kararnameye göre, “*CAP'nin misyonu, Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikasını uygulamaktır. Bu bakısında, şunlardan sorumludur; Halk ve okul ortaklarını okul hedefleri doğurtuşunda ilgilendirmek, okul haritasının takibini sağlamak*”.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde denetmenlerin bakanlık ve okul arsında bağ kurumları beklen roller arasındadır. Buna ilişkin iletişim rolleri şu şekilde belirtilmiştir.

Aynı kararnameye göre“*Eğitim ve öğretim programlarının doğru şekilde yürütülmesini ve bakanlık tarafından onaylanan ders kitaplarının kullanılmasını sağlamak, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin eğitim ihtiyaçları belirtmek*”*.*

**Denetleme ve değerlendirme**: Değerlendirme ve denetleme ile ilgili alt temalar “Eğitim programları, Ders kitaplarını değerlendirmek, Öğretmenler ve okul müdürlerini denetlemek” ten oluşmaktadır.

Aynı kararname incelediğinde denetmenlerin okul kaynaklarını değerlendirmek ve okul personelleri denetlemek temel rollerdendir. Bu bağlamda denetleme ve değerlendirme rolleri şu şekilde ifade edilmiştir.

“…*öğretme ve öğretmenleri değerlendirmek, öğretmenler ve okul müdürleri için takip desteği sağlamak...*”.

**Destek ve idari:** Destek ve idari ile ilgili olan alt temalar “Okul müdürleri ve öğretmenlere destek vermek, Okullardan gelen projeleri incelemek, Sınav organizasyonlara katılmak, Yıllık eylem planları ve çeşitli raporları hazırlamak” tan oluşmaktadır.

Aynı kararnameyi incelediğinde denetmenlerin destek rolleri okul ve okul personellerin ihtiyaçlılarını belirttikten sonra modülleri tasarlamak, geliştirmek ve öğretmek, eğitimler düzenlemek ve okulların projeleri incelemek olduğu şöyle ifade edilmiştir.

“*belirlenen ihtiyaçlarla ilgili modülleri tasarlamak, geliştirme ve öğretmek, öğretmen ve okul müdürleri için kurslar ve seminerler düzenlemek ve değerlendirmek ve okullar tarafından sunulan projeleri incelemek*”.

Denetmenlerin idari rolleri ise şu şekilde belirtilmiştir “*okul sınavlarının organizasyonuna katılma, yıllık eylem planı hazırlanmak*”.

**Danışmanların ortak rolleri:** Danışmanların ortak rolleri ile ilgili alt temalar “Danışmanların İdari rolleri ve Danışmanların Pedagojik rolleri” nden oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar incelediğinde temel eğitim denetmenlerin ortak pedagojik ve idari rolleri olduğu görülmektedir. Buna ilişkin pedagojik rolleri N° 2011-764 kararnamenin 2. Maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir.

“Genel pedagojik danışmanlar ve branşlar Danışmanlara verilen idari görevler şunlardır:

*Eğitim yeniliklerinin uygulanmasını desteklemek, okul öncesi ve özel eğitim, yaygın eğitim ve temel eğitimin günlük uygulamalarını geliştirmeye devam ettirmek, öğretmenlerden yardım ve tavsiye taleplerine cevap verilmesi, öğretmenlerin hizmet önce eğitimlerine katılması ve okul sosyal faaliyetleri denetlemesi*”.

Denetmenlerin idari rolleri ile ilgili yukardaki kararnamenin 3.maddesinde şöyle ifade edilmiştir.

“*Genel Pedagojik Danışmanlar ve branşlar Danışmanlara verilen idari görevler şunlardır*:

*DCAP tarafından karar verilen çalışma programını tasarlamak ve izlemesine katılmak, ortaklık çerçevesinde DCAP'a yardımcı olmak, sınav ve yarışmalarla ilgili etkinliklere katılmak, okulların idari yönetiminin iyileştirilmek, üç aylık raporların yıllık sentezini hazırlanmak ve okul kantinlerini takip etmek, DCAP'a yönelik faaliyetlerin üç aylık raporunu hazırlanmak*”

**Danışmanların Bireysel rolleri:** Danışmanların bireysel rolleri ise “İdarecilerin spesifik rolleri, Danışmanların rolleri ve Destek personellerin rollerin” den oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar ve denetim raporlar incelediğinde her denetim hizmetinde her personelin spesifik görevlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin temel denetim hizmet müdürünün (DCAP) spesifik görevle N° 2011-765 kararnamenin 3.maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir.

“Pedagojik Eğitim Merkezi müdürü, eğitim akademisi müdürü yetkisi altında hizmetin faaliyetlerini yönlendirmek, koordine etmek ve kontrol etmekten sorumludur”.

Yine temel denetim hizmet müdür yardımcısının (DACAP) spesifik görevleri N° 2011-765 kararnamenin 4.maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Müdürüne yardım etmek ve meşgul ya da devamsızlık durumlarında yerine geçmek*”.

Buna ilave olarak dokümanlar incelediğinde her denetim hizmetinde her denetmenin (danışman) spesifik rolleri olduğu görülmüştür. Bu bağlamada N°2011-764 kararnamenin 4.maddesinde oryantasyon ve rehberlik danışmanın spesifik rolleri şu şekilde belirtilmiştir.

“*Öğrencilere ve velilere bireysel danışma işlevini sağlanmak, rehberlik, öğretim ve meslekler prosedürleri konusunda öğrenciler ve velilere bilgi sağlanmak. Materyal organizasyonda Pedagojik Eğitim Merkezi Müdürü Yrd. ve farklı değerlendirmelerin tekniği, öngörülen ihtiyaçları değerlendirilmek ve planlamak. Okul nüfusunun evrimi, demografinin etkileri, okul ilerlemesi, göçebe nüfusun hareketi, ilçedeki eğitim durumu hakkında istatistiksel bilgi sağlanmak, Eylem planı geliştirme faaliyetlerini kolaylaştırmak ve okul haritasını takip etmek*”.

Yönlendirilmiş faaliyetlerden sorumlu olan pedagojik danışmana Atanan roller şu şekilde belirtilmiştir.

“*Öncü hareket faaliyetlerinin ve seçmenlik düzeyinde sanat ve kültürel faaliyetlerin izlenmesi ve uygulanmasını sağlamak. Çevre ile ilgili faaliyetlerin koordinasyonu ve yaşam ortamının iyileştirilmesi*”.

Yaygın eğitim, ulusal diller ve kadınların eğitiminden sorumlu pedagojik danışmana verilen rolleri şu şekilde belirtilmiştir.

“O*kuryazarlık programlarının uygulanmasından, CED eğitimcilerinin denetlenmesinden, CAF ve CEI eğitimcilerinden ve ulusal dillerin tanıtımına destek vermekten sorumludur*”.

Kızların eğitim ve okul beslenmesinden sorumlu olan pedagojik danışmanın spesifik rolleri aşağıdaki maddesinde bildirtilmiştir.

“K*ız çocuklarının eğitim programlarının takibinden, ev ekonomisi alanındaki belirli FCM (Hizmet içi eğitim) modüllerinin animasyonundan ve ardından CAP faaliyetlerinde cinsiyet yönünden dikkate alınması ve okul kantinler, okullarda beslenme ve gıda hijyeni ve benzer işlerden sorumludur*”.

Okul öncesi eğitim ve özel eğitimin izlenmesinden sorumlu olan pedagojik danışmana verilen roller aşağıdaki madde şöyle ifade edilmiştir.

“*Okul Öncesi Eğitim ve Özel Eğitim programlarının izlenmesi ve uygulanması, Okul Öncesi Eğitim ve Özel Eğitim alanındaki belirli FCM modüllerinin yerine getirilmesi*”.

Matematik-bilim ve Teknoloji’den sorumlu olan pedagojik danışmanın rolleri şu şekilde belirtilmiştir.

“*Mini modüllerin tasarımının rolleri, fen ve teknoloji eğitiminde FCM'de belirli modüllerin animasyonu yapılması, fen ve teknoloji eğitiminin desteklenmesi ve bilgisayar odalarının ve bilim sınıfları izlenmesi ve denetlenmesi*”.

Edebiyat-tarih ve coğrafya ile sivil ve ahlak eğitiminden sorumlu olan pedagojik danışmana verilenrolleri şöyle ifade edilmiştir.

“*Mini modüllerin tasarlaması, FCM'de Edebiyat-Tarih-Coğrafya alanında belirli modüllerin öğretmek, beşerî ve edebiyat öğretiminin tanıtımına destek verilmesi ve yerel tarih, sivil ve ahlaki eğitime desteklemesi*”.

İngilizce, kütüphane ve okul kılavuzlarından sorumludanışmanın spesifikrolleri aşağıdaki madde şöyle ifade edilmiştir.

“*Mini modüllerin tasarımı, İngilizce ‘ye FCM'nin özgü modülleri öğretmek, İngilizce öğretiminin desteklenmesi ve okul kütüphanelerinin ve okuma sınıflarının izlenmesi ve denetlenmesidir*”.

Yine medreselarden sorumlu olan pedagojik danışmanın rolleri şu şekilde belirtilmiştir.

“*Belirli FCM modüllerinin Arapça ‘da animasyonu yapılması, Arapça öğretiminin desteklenmesi ve medreselerin izlenmesi ve denetlenmesi*”

**Orta Öğretim Denetim Hizmetimde (IPRES) misyonlara ilişkin bulgular**

Orta öğretim Denetim Hizmetinde(IPRES) misyonlara ilişkin bulgulardan elde edilen temalar ve alt temalar tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9

*Orta Öğretim Denetim Hizmetlerin Misyonsa İlişkin Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Denetleme ve değerlendirme | Eğitim programı hazırlanmasına katılmak ve değerlendirmek  Orta öğretim kurumlar ve personelleri kontrol etmek |
| Destek | Eğitim yöneticilerine destek vermek  Eğitim çalışanlarının geliştirilme çalışmalarına katılmak  Eğitim sınavlarının organizasyonu sağlamak |

Tablo 09 incelediğinde, orta öğretim denetim hizmetlerin roller ve misyonlar ile ilgili temalar “Denetleme ve değerlendirme ve destek” şeklinde belirtilmiştir.

**Denetleme ve değerlendirme**: Bu alt tema ile ilişkili olan alt temalar “Eğitim programı hazırlamasına katılmak ve değerlendirmek, Orta öğretim kurumlar ve çalışanlarını kontrol etmek” ten oluşmuştur.

Resmi dokümanlar incelediğinde orta öğretim denetim hizmetlerin temel rollerinin eğitim programlarını değerlendirmek, okullar ve okullardaki personelleri denetlemek ve bakanlıkta merkezi hizmetlere ve okul personellerine destek vermek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda denetleme ve değerlendirme ile ilgili N° 2013-333 / P-RM DU 17 Nisan 2013 tarihli Kararname 3.maddesinde şu şekilde belirtmiştir.

“*IPRES misyonları, Öğretmenleri denetlemek, değerlendirme ve not vermek; Programların yürütülmesini kontrol etmek; Kamu ve özel eğitim kurumlarını kontrol etmek. Hizmet iç eğitim için ihtiyaçların belirtmek; Uyum veya revizyon için eğitim programın çalışmaları yürütmek*”

**Destek** ile ilgili alt temalar “Eğitim yöneticilere destek vermek, Eğitim çalışanlarının geliştirmesi çalışmalarına katılmak ve Eğitim sınavların organizasyonu sağlamak” tan oluşmuştur.

Resmi dokümanlar incelediğinde orta öğretim deneticilerinin merkezi hizmetlere ve okul çalışanlarına destek rolleri ayı maddeye göre şu şekilde ifade edilmiştir.

*Eğitim komiteleri veya Bakanlığın diğer birimleri ile işbirliği içinde eğitim belgeleri üretmek; Ulusal sınav ve yarışmaların organizasyonuna katılmak; Pedagojik komitelerin faaliyet raporlarını incelemek; Eğitim animasyon günlerini eğitim kurumlarında düzenlemek ve Öğretmenler için eğitim oturumları organizasyonuna katılmak*”

**İGEN Misyonları ile ilgili bulgular**

IGEN Misyonları ile ilgili bulgular tablo 10’da özetlenmiştir

Tablo 10

*İGEN Misyonlar ile ilgili temalar ve alt temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Denetleme ve değerlendirme | Eğitim politikaları, programlar ve yöntemleri değerlendirmek  Eğitim ile ilgili tüm kurumlar ve çalışanları denetlemek ve faaliyetlerini değerlendirmek  Öğretim Akademileri ile pedagojik çerçevesinde denetim hizmetleri eylemlerin denetilmesini koordine etmek |
| Destek misyonu | Eğitim çalışanlarının geliştirilmesi çalışmalarına katılmak  Eğitim sınavlarının organizasyonunu sağlamak |
| Spesifik görevler | Spesifik idari göreveler  Spesifik pedagojik görevler |

Tablo 10 incelediğinde IGEN misyonlar ile ilgili temalar “denetleme ve değerlendirme, destek ve spesifik görevler” şeklinde belirtmiştir.

**Denetleme ve değerlendirme** ile ilişkili olan alt temalar “Eğitim ile ilgili tüm kurumlar ve personelleri denetlemek ve faaliyetlerini değerlendirmek ve Öğretim Akademileri ile pedagojik çerçevede denetim hizmetlerinin eylemlerinin denetlenmesinde koordine etmek” ten oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar incelediğinde Milli Eğitim Genel Müfettişliğinin (IGEN) aslı misyonları eğitim bakanlığına bağlı tüm kurum ve kuruşları denetlemek ve eğitim politikasını yürütmede onlara destek vermektir. Buna ilişkin denetleme veya değerlendirme misyonu ile ilgili 26 Şubat 2013 tarihli ve 2013-002 /P-RM sayılı Kararnamenin 2. maddesinde şu şekilde belirtmiştir “IGEN görevi, e*ğitim bakan yetkiyle sürekli bir kontrol, araştırma, bilgilendirme, öneri ve değerlendirme görevidir****.*** *Bu amaçla, aşağıdakilerden sorumludur:*

*Eğitim türlerini, öğretim içeriğini, programları, öğretim yöntemlerini, uygulanan prosedürleri ve uygulanan araçları değerlendirmek. Yönetim, öğretim, eğitim ve rehberlik denetim personelinin kontrolüne katılmak ve faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yer almak. Öğretim akademileri ile iletişimlı olarak, tüm kontrol yapılarının pedagojik yeterliliğe sahip olma eylemlerini koordine etmek. Eğitim politikasının uygulanması, yetki alanına giren görüş ve öneriler için Bakanın dikkatini çekmek. Milli Eğitim Bakanlığı'nın doğrudan veya dolaylı yardımı altındaki personeli, merkezi ve merkezi olmayan hizmetleri, kamu ve özel kuruluşlarını ve tüm kurumlarını kontrol etmek, denetleme, personel gelişimi ve değerlendirmesine katılmak*”.

**Destek** ile ilgili alt temalar “Eğitim çalışanlarının geliştirilmesi çalışmalarına katılmak ve Eğitim sınavlarının organizasyonunu sağlamak” tan oluşmaktadır.

Aynı maddeye göre IGEN merkezi hizmetlere destek rolü “*sınavların ve eğitim yarışmalarının organizasyonunu sağlamak*” şekilde belirtmiştir.

**Spesifik görevler** ile ilgili alt temalar “Spesifik idari göreveler ve Spesifik pedagojik görevler” den oluşmaktadır.

Dokümanlar incelediğinde Milli Eğitim Genel Müfettişlikte biriminde her birimin spesifik göreveler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda pedagoji müfettişlik dairesin spesifik görevi N°2013-332/P-RM DU 17 AVR 2013 kararnamenin 9.maddesinde şu şekilde belirtmiştir.

“*Eğitim Bakanlığı kapsamındaki kurumlardaki müfredat, pedagojik yöntemler, araçlar ve akademik sonuçların değerlendirilmek; sınavlar ve mesleki ve öğretmenlik yarışmaları, jüriler ve öğretmen eğitim planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasını denetlemek*”.

Aynı kararnamenin 10.maddeye göre idare ve okul hayat müfettişlik dairesinin spesifik görevişu şekilde ifade etmiştir**.**

“*Yasaların ve düzenlemelerin sıkı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktan ve Millî Eğitim Bakanlığı yapılarına sunulan insan kaynaklarının rasyonel kullanılması sağlamaktan sorumludur*”.

Maliye ve malzeme denetim dairesinin görevi ise 11.maddede şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Eğitim sektörü yapılarında mevcut olan maddi ve finansal kaynakların rasyonel olarak kullanılmasından maddi ve finansal kaynakların yönetimi ile ilgili denetim görevlerinin yürütülmesinden sorumludu*r”.

### 6.1.1. Temel Eğitim denetim Misyonlar ve Roller Hakkında Katılımcıların düşünceleri İle İlgili Bulguları

Temel eğitim denetim hizmetlerinde roller ve misyonlar ve roller hakkında katılımcıların düşüncelere ait bulgular verilecektir. Katılımcılardan alınan görüşlere göre temel eğitim denetim hizmetinde pedagojik, idari ve sosyal olmak üzere üç temel görevi olduğu belirtilmiştir. Roller hakkında düşünceler ise çoğu katılımcılara göre rollerin tamamıyla yerine getirilmemektedir. Pratikte roller ile ilgili değişlik olduğu söylenmektedir. Ama bazı katılımcılara göre hiç değişlik olmadığı belirtilmiştir. Bu bağlamda tablo 11’de temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 11

*Eğitim Denetim Misyonlar ve roller Hakkında Katılımcıların Düşünceleri İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Pedagojik | Okul müdürleri, öğretmenleri ve okul faaliyetlerini denetlemek  Okul müdürlerine ve öğretmenlere hizmet içi eğitim vermek | 27  27 |
| İdari ve iletişim | Sınav organizasyonlarına katılmak  Çeşitli raporları yazmak  AE ve okul arasında bilgileri iletmek/iletişimi sağlamak  Temel eğitim sertifikalarının alınmasını sağlamak  Eylem planları hazırlamak  Okuldaki aktörlerle görüşmeler yapmak | 40  27  27  27  6  4 |
| Sosyal | Öğretmenlere maddi ve manevi destek vermek  Öğretmenler ve halk arası çatışmaların çözümünde yardımcı olmak | 17  15 |
| Görevler yerine tamamıyla getirilmemektedir | Denetim hizmetlere sunduğu kaynakların eksikliğinden dolayı rollerin yerine tam getirmediğini düşünmektedir | 25 |
| Rolleri pratikte değiştirilmektedir | Roller değiştirildiğini düşünmektedir, şimdi roller demokratik bir biçimde gerçekleştirmektedir  Temel eğitim denetimin isimi değiştirildiğini roller yerine getirdiğinde etkilenmiştir. | 17  17 |
| Rolleri pratikte değiştirilmemektedir | Denetmenlerin görevler ile ilgili çok değişlik olmadığını düşünülmektedir  Denetmen işleri geçmişten beri öğretmenlere odaklamaktadır hiçbir değişiklik olmadığı düşünülmektedir | 10  10 |

Tablo 11 katılımcılara “Temel Eğitim denetim hizmetlerin misyonlar ve roller nelerdir” soruları sorulduğunda, “Pedagojik, İdari ve Sosyal” şeklinde belirtilmiştir.

**Pedagojik görevi** ile ilgili alt temalar “Okul müdürleri, öğretmenleri ve okul faaliyetlerini denetlemek ve Okul müdürleri ve öğretmenlere hizmet iç eğitim vermek” ten oluşmaktadır.

Katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde denetim hizmetlerinde pedagojik rolü denetmenlerdin temel roller arasındadır. Bu bağlamda danışman C12 görüşlerini şöyle ifade etmiştir.

“Üç temel rolümüz var: pedagojik, destek ve sosyal” (C12).

Denetim hizmetleri okul faaliyetlerini ve okuldaki çalışanları denetlemek ve değerlendirmek, okul çalışanlarına hizmet iç eğitimleri sağlamak pedagojik rolü olan danışman C8 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Okul faaliyetleri denetlemek, öğretmenler ve müdürlere destek tavsiye vermek, öğretmenlerin ilerlemesi için pedagojik kontrolleri yapmak, eğitim ve pedagojik eğitimler vermek*”.

Aynı bakış açısından denetim hizmetlerinin pedagojik rolünün öğretmenlerin hizmet iç eğitimini sağlamak ve okul çalışanlarını denetlemek olduğu danışman C8 tarafından “*öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerini ve pedagojik takibini sağlamak”* şeklinde belirtmiştir. Aynı görüş danışman C11 tarafından da şu şekilde desteklenmiştir

“*CAP'ın rolü, adından da anlaşılacağı gibi, pedagojik eğitim ve öğretmenlerin izlenmesi”* C11.

**İdari ve iletişim** ile ilişkili olan alt temalar “Eylem planlarını hazırlamak, Okuldaki aktörlerle görüşmeler yapmak, Sınavların organizasyonuna katılmak, Temel eğitim çalışanlarının idari işlerinin yapılmasını sağlamakk, Çeşitli raporları yazmak ve AE ve okul arasında bilgileri iletmek” ten oluşmaktadır.

Katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde eğitim programının yürütülmesinde çeşitli toplantıları düzenlemek ve aldığı kararları ilgili kurumlara iletmek denetim hizmetlerinin idari ve bağlantı rolleri arasındadır. Bu bağlamda danışman C15 bu rolleri şöyle ifade etmiştir.

“*DCAP, CP ve DE arasındaki bir önceki öğretim yılının sonuçlarının analizi ni yapmak için toplantılar düzenlemek. DCAP, CP'ler ve CGS’ler arasında okul yılı sonuçlarının analizinin sunulması ve karşılaşılan zorlukları düzeltmek için toplantıları düzenlemek; Yeni öğretim yılının başlangıcının uygun şekilde yönetilmesine ilişkin önerilere ilişkin DE'lere ve CGS'lere yazışmaları göndermek*” C15.

Yine çeşitli okuldaki aktörlerle toplantılar yapmanın denetim hizmetinin idari görevlerinden olduğu danışman C6 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir

“*İdari ve pedagoji ile ilgili sorunları çözümleri bulmak amacıyla CAP ve DE'lerle toplantıları düzenlemek; Belediye düzeyinde eğitim komitesi ile toplantılar*”. C6.

Denetim hizmetinin eylem planını hazırlamak idari rolünün olduğu C2 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir. “…*Öğretim yıl başında eylem planı hazırlamak*”. Bunlara ek olarak, gerekli eğitim evraklarını sağlamak denetim idari görevi olduğu danışman C13 tarafından “ *...Ayrıca idari rolünden biri eğitim sertifikaların verilmesi kapsamaktadır*” şeklinde belirtilmiştir.

**Sosyal** rol ile ilgili alt temalar “Öğretmenlere maddi ve manevi destek vermek ve Öğretmenler ve halk arası çatışmaların çözümünde yardımcı olmak” tan oluşmaktadır.

Katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde öğretmenlere zor durumlarda destek vermek denetmenlerin rolü olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda danışman C7 ve C9 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Hastalık ve ölüm veya vaftiz durumunda, ilgili kişi maddi ve manevi olarak destekliyoruz*” C7.

“*Bir sıkıntı durumundaki bir öğretmeni gördüğünüzde, ona manevi destek vermeniz gerekir, zihin çalışmaları devam ettirmediği sürece arzulanan görevi bırakır, CAP ayrıca emekli öğretmenler için bağış toplama etkinliği düzenliyor*” C9.

Denetmenlerin öğretmenler arasında ve toplum arasında çatışmaları çözümek denetim hizmetinin sosyal rolü olduğu danışman C3 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*CAP ayrıca öğretmenler ve toplum arasındaki çatışmaya müdahale etmektedir*” (C3).

Katılımcılara “Roller hakkında ne düşünüyorsunuz” alt soruları sorulduğunda “Görevler yerine tam getirilmiyor, Rolleri pratikte değiştirilmesi ve rolleri pratikte değiştirilmemektedir” şeklinde görüşler belirlenmiştir.

**Görevler yerine tam getirmemektedir** ile ilgili alt teması ile ilgili olarak denetmenler “Denetim hizmetlerini kaynakların eksikliğinden dolayı rollerini yerine **tamamıyla getirmediğini** düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Denetim hizmetleri kaynakların eksikliğinden dolayı roller yerine tamamıyla getirilmediği olduğu danışman C10 tarafından “*Mevcut denetim sisteminin görüşüme göre eksiklikleri var, neden? İnsan kaynakları var ama görevlerini yapabilmek için gerekli bir altyapı yok*” şeklinde ifade edilmiştir.

**Rollerin pratikte değiştirilmesi** ile ilgili alt temaları “Rollerin değiştirildiğini düşünenler, roller demokratik bir biçimde gerçekleştirmektedir ve Temel eğitim denetimin isimi değiştirildiğinde roller yerine getirdiğinde etkilenmiştir” görüşleri oluşturmaktadır.

Roller değiştirildiğini, roller demokratik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Temel eğitim denetimin isimi değiştirildiğini roller yerine getirdiğinde etkilenmiş olduğu Müdür D1 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Mevcut denetim sisteminin eskisi ile aynı olmadığını biliyoruz, eskisi sadece teftişe odaklı olduğunu biliyoruz ve herkes denetmenlerden korkuyorlardı. Onlar geldiklerinde tamamen panik yaşanıyordu ama şimdi mevcut sistemle demokrasi var, sanki otoriterlikten demokrasiye geçtik*” (D1).

Aynı bakış açısından danışman C8 tarafından şöyle belirtilmiştir.

“*Şu an çok şey değişmiştir, Artık teftiş demiyoruz, CAP diyoruz, geçmişte, müfettiş dediğin zaman herkes korkuyordu, ama mevcut isimle öğretmenler rahat hissediyorlar*”.

**Rolleri pratikte değiştirilmemektedir** ilgili alt temalar “Denetmenlerin görevleri ile ilgili çok değişlik olmadığını düşünülmektedir ve Denetmen işleri geçmişten beri öğretmenlere odaklamaktadır hiçbir değişiklik olmadığı düşünülmektedir” görüşleri oluşturmaktadır.

Denetmenlerin görevleri ile ilgili çok değişiklik olmadığı ve denetmen işlerini geçmişten beri öğretmenlere odaklamış olduğu danışman C3 ve C9 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Öğrenci olduğumuzdan beri büyük bir değişiklik görmedim, sadece denetmenlerin çok fazla gücü var gibi gözüküyor, ama şimdi çok fazla esneklik var*”(C3).

“*Denetim sisteminde öğretmenleri her zaman denetlemektedir, ama öğrencileri değerlendirmezler, buna bir son vermenin zamanı geldi*” (C9).

### 6.1.2. Orta Öğretim Denetim Hizmetlerinde Roller, Misyonlar Hakkında Düşünceleri ile İlgili Bulgular

Orta öğretim denetim hizmetlerinde roller ve roller hakkında katılımcıların düşüncelerine ait bulgular temalar ve alt temalar şeklinde verilecektir. Katılımcılardan alınan görüşlere göre orta öğretim denetim hizmetinde denetleme ve değerlendirme ve destek olmak üzere iki temel görevi olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların düşünceleri ise hizmetin görevleri sunduğu kaynaklara göre yerlerine getiremediği, bazı görevlerin yürütülmesine hiç katılmadığı düşünmektedir. Ayrıca görevleri eskisinden daha iyi ve düzgün bir şekilde yapılmış olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tablo 12’de temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 12

*Orta Öğretim Denetim Hizmetlerinde Roller ve Misyonlar ve Roller Hakkındaki Düşünceler İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Denetleme ve değerlendirme | Eğitim programı hazırlamasına katılmak ve değerlendirmek  Orta öğretim kurumlarını ve çalışanlarını denetlemek | 13  13 |
| Destek | Eğitim yöneticilerine destek vermek  Eğitim çalışanlarının geliştirilmesi çalışmalarına katılmak  Eğitim sınavlarının organizasyonu sağlamak | 13  13  13 |
| Kurum görevleri eskisiyse göre düzgün ve demokratik bir şekilde yapılmaktadır  Denetim kuruma sunduğu kaynaklara göre rolleri yerine getirmeyeceğini düşünülmektedir.  Yapması gereken bazı görevleri yapılmamaktadır | | 13  10  10 |

Tablo 12 incelediğinde” Denetleme ve değerlendirme ve Destek” temaları araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

**Denetleme ve değerlendirme** alt temaları “Eğitim programı hazırlamasına katılmak ve değerlendirmek ve Orta öğretim kurumlar ve çalışanlarını denetlemek” görüşlerinden oluşturmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde denetmenlerin rollerinin orta öğretim kurumları ve çalışanlarını denetlemek, eğitim programını değerlendirmek ve değiştirmek gerektiğinde, çalışmaları düzenlemek, okul çalışanlarnın hizmet iç eğitimlerini sağlamak olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda denetim hizmetlerinde denetleme ve değerlendirme rolleri müfettiş S3 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Rolümüz öğretmenleri denetlemek, değerlendirme ve not vermek. Programların yürütülmesini kontrol etmek; kamu ve özel eğitim kurumlarını kontrol etmek. Hizmet iç eğitim için ihtiyaçları belirlemek; öğretmenler için eğitim oturumlarının organizasyonuna katılmak ve uyum veya revizyon için program çalışmalarını yürütmek” S4.*

Orta öğretim denetim hizmetlerinde roller müdür D5 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir. “IPRES’in rolleri, *Teftiş, değerlendirme ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerini sağlamak*” D5.

**Destek** ile ilişkili olan alt temalar “Eğitim yöneticilerine destek vermek, Eğitim çalışanlarının geliştirilmesi çalışmalarına katılmak ve Eğitim sınavlarının organizasyonu sağlamak” tan oluşturmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşleri incelediğinde denetim hizmetlerinde destek rollerinin merkezi hizmetlere ve okul çalışanlarına destek vermek olduğu müfettiş S8 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“… *eğitim komiteleri veya Bakanlığın diğer birimleri ile işbirliği içinde eğitim belgeleri üretmek ve ulusal sınav ve yarışmaların organizasyonuna katılmak. pedagojik komitelerin faaliyet raporlarını incelemek*” S8

Aynı çerçevesinde okul çalışanlarına destek vermek denetim hizmetleri rolleri arasında olduğu şu şekilde Müfettiş S3 tarafından “*Teftiş, kontrol, değerlendirme görevini yapıyoruz ve kurumların idari yönetimine yardımcı oluyoruz*” şeklinde söylemiştir.

Katılımcılara roller hakkında düşünceleri sorulduğunda “Denetim kuruma sunduğu kaynaklara göre rolleri yerine getirmeyeceğini düşünmektedir. Denetim kurumun rolleri yeterince yerine getirmek için gerekli koşulları sağlaması gerekiyor. Yapması gereken bazı görevler yapılmamaktadır, Kurum görevleri eskisiyse göre düzgün bir şekilde yapılmaktadır ve Müfettişler görevlerini demokratik bir şekilde yapmaktadır” temaları olarak araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

Katılımcılara “Orta öğretim denetim hizmetlerin roller ve misyonlar nelerdir” soruları sorulduğunda bazı katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde denetim kuruma sunduğu kaynaklara göre rolleri yerine getirmeyeceğini şu şekilde ifade belirtilmiştir.

“*Denetim sistemi kendisi fena değil, ancak sadece görevleri yerine getirmek için kaynaklar gözden geçirilmelidir*, *denetimlerin sık ve sürekli yapılmasını ve okul düzeyinde daha bulmamız istiyoruz*”.S4.

“*IPRES’e sunan kaynaklara göre bize verdiği misyonu yerine getirmek durumunda değiliz*” S2

Yine görüşler incelediğinde denetim hizmetlerinin eskisine göre düzgün ve demokratik bir şekilde yapılmış olduğunu düşünen katlımcılar olduğu ancak hala yapılması gereken şeyler olduğu görülmüştür. Bununla ilgili aşağıdaki görüşlerde şu şekilde belirtilmiştir.

“*IPRES'in oluşturulması hakkında çok iyi olduğunu düşünüyoruz. Bence Mali’nin eğitim sistemine çok şey getireceğini düşünüyorum. Bu yüzden IPRES'in açılışından çok memnunuz, Şimdi ne kaldı bu yeni hizmetleri iyice çalıştırmak*” (S3).

“*IPRES’nin hizmetleri öğretmenleri yaklaştırmaktır, çünkü 25 yıllık hizmetimi verdiğim zaman boyunca hiçbir müfettişi görmedim…*”S2.

“*daha önce otoriterizm vardı, ancak sendikaların ve hükümetin çabalarından sonra sistemin demokratikleşmesini görmeye başlıyoruz ve şimdi asıl ve baş öğretmen olabilmek için sınavlar gecikmeden normal bir şekilde gerçekleştiriyor*” D5.

“*Mevcut teftiş sistemi takdir edilecek bir şey, sadece düzeltecek kusurları vardır, ilk önce denetçiler çalışma şartlarına ve onlara verilen görevler bakıldığında, bu görevleri yapamayacağına anlamına gelmektedir*”. S7

Denetmenler yapması gereken bazı görevlerin yapılmadığını ifade eden müfettiş S10 görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“*hizmet içi eğitim için ihtiyaçların belirlenmesi; Uyum veya revizyon için program çalışmaları yürütmek ve Eğitim komiteleri veya Millî Eğitim Bakanlığı'nın diğer bölümleriyle iş birliği içinde eğitim belgeleri hazırlamak gibi görevleri yapılmamaktadır*” (S10).

Benzer şekilde katılımcı S1 görüşlerini “…*biz eğitim programları ve belgeleri hazırlamak ve değerlendirmek görevine katılmıyoruz*” şeklinde ifade etmiştir.

## 6.2. Denetim hizmetlerinin işleyişi

Bu araştırmada denetim hizmetlerinin işleyişi nedir sorusuna cevap dokümanlar analiz edilerek elde edilmişti. Dokümanlara göre faaliyetlerin planlanması, faaliyetlerin hazırlanması ve raporlaın hazırlanması olmak üzere üç genel tema olduğu görülmektedir. Bulgular temel eğitim denetim hizmetlerin (CAP), orta öğretin denetim hizmetlerinin ve milli eğitim genel müfettişliğine ait bulgular olarak verilecektir. Öncelik olarak temel eğitim denetim hizmetlerinin işleyişine ilişkin bulgular verilecektir. Bu bağlamda tablo 13’de temalar ve alt temalar verilmiştir.

***Temel Eğitim denetim Hizmetlerin(CAP) işleyişi ile bulgular***

Temel Eğitim denetim Hizmetlerin (CAP) işleyişi ile bulgularla elde edilen temalar ve alt temalar tablo 13’te erilmiştir.

Tablo 13

*Temel Eğitim Denetim Hizmetlerin İşleyişi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Faaliyetlerin planlaması | DACAP ve danışmanlar DCAP öneriyle yılık eylem planı hazırlanıyor  Hazırlanan eylem planı PACAP olarak adlandırmaktadır.  PACAP içerik bir CAP’tan diğerine farklık görülmektedir.  İncelenen kurumların planlarında ortak faaliyetlerini bulmaktadır.  PACAP hazırladıktan sonra onaylanmak için AE sunulmaktadır. |
| Faaliyetlerin gerçekleştirmesi | PACAP onayladıktan sonra faaliyetler danışmanlar tarafından yürütülmektedir  Faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolü DCAP ve DACAP tarafından sağlamaktadır |
| Raporların hazırlanması | CAP’lar bütün faaliyetleri geçekleştirdikten sonra AE’ye bir rapor yazması gerekiyor.  Yazılan raporlardan en ünlüleri, okula iade raporu, çeyrek raporu, ayrıntılı raporları, izleme veya pedagojik denetim raporu ve yıl sonu raporu.  Gönderilecek raporların belli bir format yok, bir CAP’tan diğere göre değişir, ama her birinden idari ve istatistik bölümler bulunmaktadır. |

Tablo 13 incelediğinde “Faaliyetlerin planlanması, Faaliyetlerin gerçekleştirmesi ve Raporların hazırlaması” temaların Temel Eğitim Denetim Hizmetlerin (CAP) işleyişini açıklamak için araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

**Faaliyetlerin planlaması** ile ilişkili olan alt temalar “DACAP ve danışmanlar DCAP öneriyle yılık eylem planı hazırlıyor; PACAP içeriği bir CAP’tan diğerine farklık göstermektedir; İncelenen kurumların planlarında ortak faaliyetler bulunmaktadır ve PACAP hazırladıktan sonra onaylanmak için AE sunulmaktadır” dan oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar incelediğinde temel eğitim denetim hizmetlerinin her yılbaşında eylem planı hazırlayp onaylamak için AE sunduğu görülmektedir. Bu bağlamda N° 2011-765/MEALN-SG Kararnamenin 10.maddesine göre görev şu şekilde ifade edilmiştir.

“*DCAP yetkisi altında, Müdür Yardımcısı ve Danışmanlar, yıllık eylem planı, çalışma planlarını ve faaliyetlerini takip projesini hazırlar. Onaylamak içi Eğitim Akademiye sunulur*”.

Yine temel denetim hizmetlerinin resmi raporları incelediğinde genel olarak CAP eylem planı (PACACP) içerik olarak aynı olmadığı görülmektedir. Buna ilişkin CAP1’nin 2018 PCAP içeriği aşağıdaki başlıklardan oluşturmaktadır.

“*Öğretmenler ve okul müdürlerin hizmet iç eğitimi, CAP çalışanlarının hizmet iç eğitimi, öğretmenlerin denetlenmesi, CAP iş materyalleri ve okul materyallerinin kazanılması ile ilgili gereken fonları*” CAP1.

Bazı CAP’lar PACAP yılın başından sonuna kadar içerik olarak detaylı bir şekilde yazıldığı görülmektedir. Buna ilişkin CAP8’nin 2018 PACAP içeriğinin aşağıdaki başlıklardan oluştuğuna ilişkin görüşleri aşağıdadır.

“*Okul yılının hazırlanması ve denetlenmesi (1 çeyrek). Öğretmenler ve CP için hizmet iç eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi. Yıllık eğitim başlangıç raporunu yazma, her türlü okulda takip desteği sağlama, eğitim konferanslarının düzenlenmesi. İstatistiksel belgelerin hazırlanması, 6. ve 9. sınıflar için sınavaların organizasyonu (1-3 çeyrek). Sonuçların derlenmesi ve değerlendirimesi, ilerleme isteyen öğretmenler için eğitim sınavlarının düzenlenmesi, ders dışı etkinliklerin düzenlenmesi. DEF'in düzenlenmesi ve farklı raporların hazırlanması ve AE’ye gönderilmesi*” CAP8.

**Faaliyetlerin gerçekleştirmesi** ile ilgili alt temalar “PACAP onayladıktan sonra faaliyetler danışmanlar tarafından yürütülmektedir ve faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolü DCAP ve DACAP tarafından sağlamaktadır” dan oluşmaktadır.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde denetim hizmetlerinin eylem planı kabul edikten sonra danışmanlar planı yürütülmek ve DCAP ve yardımcısı tarafından planın gerçekleştirmesiin kontrolünün sağlanmakta olduğu görülmektedir. Bu bağlamda N°2011-765/MEALN-SG kararnamenin 11.maddesinde görevler şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Planların Öğretim Akademisi tarafından kabul edilmesinin ardından, faaliyetler Pedagojik Danışmanlar tarafından yürütülmektedir. Uygulamanın koordinasyonu ve kontrolü DCAP ve yardımcısı tarafından sağlanmaktadır*”.

**Raporlar hazırlanması** ile ilgili alt temalar “CAP’lar bütün faaliyetleri geçekleştirdikten sonra AE’ye raporu yazması gerekiyor. Yazılan raporlardan en ünlüleri, okula iade raporu, çeyrek raporu, ayrıntılı raporlar. İzleme veya pedagojik denetim raporu ve yıl sonu raporu ve gönderilecek raporların belli bir format yok. Bir CAP’tan diğerine göre değişir, ama her biri idari ve istatistik bölümlerinden oluşmaktadır” dan oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar incelediğinde denetimin temel eğitim hizmetleri ile iglili hazırladıkları raporların nasıl olması gerektiği N°2011-765/MEALN-SG kararnamenin 12.maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir. “*Pedagojik Animasyon Merkezi Müdürü, Öğretim Akademisine iade ve yıl sonu raporlarını, üç aylık raporları ve ayrıntılı raporları hazırlar*”.

Yine dokümanlar incelediğinde denetim hizmetlerinin yazdığı raporları içerik olarak ayniyet olmadığı ama istatistik ve idari olmak üzere iki ortak bölümü olduğu görülmektedir. Bu bağlamda CAP4 2018 yılsonun raporu şunları içermektedir.

“*Bu rapor yönetim ve istatistik olmak üzere iki bölümden oluşturmaktadır. İdari bölümü eğitim yılı hangi koşullarda başladı, CAP’ın durumu, pedagojik yenilikler, profesyonel sınavlar için adayların listesi, DEF sınavı için öğrenci adayların listesi, eğitime devam eden öğrenci listesi, okul materyal ve el kitapçıklarının durumu ve benzer belgeleri kapsar. İstatistik bölümü, okul müdürleri tarafından gönderilen farklı bilgilerin sentezini içerir*” CAP4.

CAP6 2018 yıl sonun raporunu şu şekilde belirtilmiştir.

“*okul raporu yıl sonunda hazırlanır, okul yılnını nasıl geçtiği ile ilgili rapor verir. İdare bölümü şunları içermektedir, CAP'ın durumu, okul yılının hangi şartlarda gerçekleştiği. Sınavlar, pedagojik yenilikler, bir sonraki okul yılı için personel ihtiyaçları, öğrenci sayısı ve DEF sınavının sonucu, öğretim materyalleri ve okul malzemeleri, kantinler ve okul kooperatifleri, CAP işletme fonlarının durumu, sözleşmeli öğretmenlerin ücreti ve bölgesel eğitim ile ilgili kurumlarla ilişikler. İstatistiksel kısmı şunları kapsar: DEF sınavının sonucu, öğrenci sayısı, eğitim grubunun tahmini ve öğrenci sayısı, personel gereksinimlerinin durumu, personel hareketleri, binaların konumu, mobilya ihtiyaçlarının durumu, öğretim materyallerinin durumu ve ders kitaplarının durumu*” CAP1.

**IPRES’in (Orta Öğretim Denetim Hizmetleri) işleyesi**

Bulgular incelediğinde IPRES’in işleyişinde faaliyetlerin planlanması, faaliyetleri gerçekleştirme ve raporların hazırlaması olmak üzere üç ana tema olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tablo 14’de IPRES’in işleyişi ile ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 14

*IPRES İşleyişi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Faaliyetlerin planlaması | IPRES her yılbaşında eylem planı hazırlıyor  Yılık eylem planında ayniyet olmadığı ama incelenen IPRES kurumlar eylem planında ortak özellikler ve faaliyetleri olduğu görülmektedir.  Plan hazırlandıktan sonra onaylamak için IGEN’e sunmaktadır |
| Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi | Planı onayladıktan sonra faaliyetleri Koordinatör ve bölgesel Müfettişler tarafından yürütülmektedir |
| Raporların hazırlaması | IPRES her faaliyetten sonra IGEN'a faaliyetle ilgili bir raporu yazmaktadır  Her yıl sonunda da yıl raporunu hazırlanmaktadır, söz konusu raporun kurumdan kuruma göre içeriği değişebilir  Yıl sonu raporu hazırlamak için belli bir format yok, ama yılın tüm faaliyetleri kapsamaktadır |

Tablo 14 incelediğinde “Faaliyetler planlaması, Faaliyetler gerçekleştirmesi ve Raporlar hazırlaması” temalar olarak araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

**Faaliyetlerin planlaması** ile ilişkili olan alt temalar “IPRES her yılbaşında eylem planı hazırlamaktadır. Yılık eylem planında benzerlik olmadığı ancak incelenen IPRES kurumlar eylem planında ortak özellikler ve faaliyetlerin olduğu görülmektedir ve plan hazırlandıktan sonra onaylamak için IGEN’e sunulmaktadır” görüşlerinden oluşmaktadır.

**Faaliyetlerin gerçekleştirmesi** ile ilgili alt temalar “Planı onayladıktan sonra faaliyetleri Koordinatör ve bölgesel müfettişler tarafından yürütülmektedir” görüşlerinden oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar incelediğinde IPRES’in işleyişi orta öğretimden sorumlu bakanın kararıyla belirtilmelidir ama bakanın tarafından hiçbir karar ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda N°2013-335/P-RM kararnamenin 7.maddesinde görev şu şekilde belirtilmiştir.

“*Orta Öğretim Bölgesel Pedagojik Müfettişliğinin teşkilatı ve çalışma şekli, Ortaöğretimden sorumlu Bakanın kararıyla belirlenir*”.

IPRES’in her yılbaşında eylem planı hazırlaması ve onaylanması için IGEN’a göndermesi gerektiği müfettiş S2 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Her yılın başında yıllık eylem plan projesini hazırlanıyoruz ve onaylatmak için IGEN’a gönderiyoruz, onayladıktan sonra ve faaliyetleri ile ilgili gerekli fonu aldıktan sonra daha önce planlandığı gibi işlere başlıyoruz*”S2.

IPRES resmi raporları incelediğinde IPRES eylem planı içerik olarak aynı olmadığı halde ortak başlıkların bulduğu görülmektedir. Bu bağlamda 2018 IPRES eylem planın ortak içerikler şunlardır.

“*Okulların teknik ziyareti, öğretmen ve müfettişlerin hizmet iç eğitimi, destek tavsiyesi, ilerleme isteyen öğretmenler için pedagojik kontrol, çeşitli sınavların denetlenmesi yer almaktadır*” (IP2, IP1)

**Raporların hazırlaması** ile ilişkili olan alt temalar “IPRES her faaliyetten sonra IGEN'a faaliyetle ilgili bir raporu yazmaktadır. Her yıl sonunda yıl sonu raporunu hazırlanmaktadır. Söz konusu rapor kurumdan kuruma göre içerik değiştirebilir ve yılsonu rapor hazırlamak için belli bir format yoktur. Ancak, yılın tüm faaliyetlerini kapsamaktadır” görüşlerinden oluşmaktadır.

IPRES resmi raporları incelediğinde her faaliyetten sonra bir raporun yazıldığı görülmektedir. Ama bu raporda içerik olarak da belli bir formatın bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda 2018 yılında incelenen IPRES yılsonu raporlarında aşağıdaki başlıklar görülmektedir.

“*Kurum sunumu, faaliyetler, karşılaşılan zorluklar ve tavsiyeler. Bu raporda, yürütülen ve yürütülemeyen programlanmış faaliyetlerin tablosu, listeleri, programlanmadan yürütülen faaliyetler, destek tavsiyesinden yararlanan kamu ve özel kuruluşların listesi, açılışı için teknik ziyaretler, destek danışmanlığında müfettişlerden faydalanan öğretmenler listesi, akademilerce yapılan pedagojik kontrol adayları listesi ve sonuçları*” (IP1, IP2).

IPRES2 2018 yılının raporunda şunları da bulunmaktadır “*Seneye yılık eylem planı ve çeşitli eğitim atölyeleri genel raporları da eklenebilir*”IP2.

**IGEN'in İşleyişi**

Bulgular incelediğinde milli eğitim genel müfettişliğinin işleyişi faaliyetlerinin planlanması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve raporların hazırlaması olmak üzere üç ana tema olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tablo 15’de IGEN’in işleyişi ile ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 15

*IGEN İşleyişi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Faaliyetlerin planlanması | Her yıl eylem planı hazırlanır  Eylem planı eğitim bakanı ve başbakana gönderilmelidir |
| Faaliyetler gerçekleştirilmesi | IGEN Eğitim bakanı tarafından eylemleri kabul edildikten sonra planlandığı gibi ya da bakan ve diğer kurumların önerilerine göre harekete geçilir  Her üç ayda eylem programı gerçekleştirdiği programı değerlendirir  genel başmüfettişi IGEN’in bütün faaliyetlerini koordine ve kontrol eder |
| Raporların hazırlaması | Genel müfettişler her görevlerinden sonra geçici bir raporu yazıp denetlenen kurumun sorumlusuna gönderilmelidir  Son raporu hazırlamak için Denetlenen Kurumun geçici raporu ile gözlemleri yapıp IGEN’a göndermelidir  Son rapor denetlenen kurumun eksikleri gidermek ve kalitesini ve verimliliğini artmak için önerileri kapsamalıdır  Son rapor Başmüfettiş vasıtasıyla Eğitim bakanına gönderir o da Başbakana ve Cumhurbaşkanına yirmi gün içinde gönderilir.  IGEN her yılsonunda yılık raporun sentezini hazırlanıp bir nüshasını eğitim Bakanına, Başbakana ve Cumhur Başkanına göndermelidir |

Tablo 15 incelediğinde “Faaliyetler planlaması, Faaliyetler gerçekleştirmesi ve Raporlar hazırlaması” temalar olarak araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

**Faaliyetlerin planlanması** ile ilgili alt temalar “Her yıl eylem planı hazırlanır ve Eylem planı eğitim bakanına ve başbakana gönderilmesi” görüşlerinden oluşmuştur.

Resmi dokumanlar incelediğinde IGEN’in her yılbaşında bir eylem planı hazırladığı görülmektedir. Bu bağlamda N°2013-332/P-RM DU 17 AVR 2013 kararname 16. maddesinde IGEN her yılbaşında bir raporu yazdığı ve bakana gönderdiğini şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Her yılın başında, IGEN faaliyet programını hazırlanır ve kopyası Eğitim Bakana ve Başbakana gönderilir …*”.

**Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi** ile ilgili alt temalar “IGEN Eğitim bakanı tarafından eylemi kabul edikten sonra planlandığı gibi ya da bakan ve diğer kurumların önerilerine göre harekete geçilir. Her üç ayda eylem programı gerçekleştirdiği programı değerlendirmekte ve Genel başmüfettişi IGEN’in bütün faaliyetlerini koordine ve kontrol eder” görüşlerinden oluşmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde IGEN yılık eylem planı onayladıktan sonra söz konusu plana göre ya da merkezi hizmetlerinden önerilen talep faaliyetleri gerçekleştirmeye başlamak olduğu N°2013-332/P-RM DU 17 AVR 2013 kararnamenin 15.Maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Milli Eğitim Genel Müfettişliği yıllık programına göre veya Milli Eğitim Bakanının talebi üzerine eğitim sisteminin performansını geliştirme görevlerini yerine getirir. Buna ek olarak, Bakan IGEN'e yetki alanına giren tüm görevler için diğer bakanların, yerel makamların, uluslararası kuruluşların talebi üzerine müdahale etme yetkisi verebilir*”.

IGEN’in görevinin her üç ayda faaliyetlerin gerçekleştirme derecesini değerlendirmek olduğu N°2013-332/P-RM DU 17 AVR 2013 kararnamenin 16. maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Başmüfettiş Genel Müfettişler ile yıllık programın yürütme noktasını üç ayda bir değerlendirir*”.

**Raporların hazırlaması** ile ilgili alt temalar “Genel müfettişler her görevlerinden sonra geçici bir raporu yazıp denetlenen kurumun sorumlusuna göndermelilerdir. Son raporu hazırlamak için Denetlenen Kurumu geçici raporu ile gözlemleri yapıp IGEN’a göndermelidir. Son raporui denetlenen kurumun eksiklerini gidermek ve kalitesini ve verimliliğini artırmak için önerileri kapsamalıdır. Son raporu Başmüfettiş aracılığı ile Eğitim bakanına gönderir o da Cumhurbaşkanı ve Başbakana yirmi gün içinde gönderir. IGEN her yılsonunda yıllık raporun sentezini hazırlanıp bir nüshasını eğitim Bakanı, Başbakan ve Cumhurbaşkanınaa göndermesi” gerekir görüşlerinden oluşmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde, genel müfettişler her görevlerinin sonunda bir rapor yazmak, ilgili kuruma sonra raporu hazırlamadan göndermek ve son raporu eğitim bakanına, başbakana ve cumhurbaşkanına göndermek olduğu N°2013-332/P-RM DU 17 AVR 2013 kararnamenin 20.Maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Genel müfettişler görevlerinin sonunda, özet bir raporu yazması gerekiyor.Bu raporu denetlenen kurumun sorumlularına, raporu ile ilgili gözlemleri belirli bir sürede almak için bir nüshasını gönderir. Son raporda, belirtiği eksikliklerin veya hataların giderilmesi, idari ve mali yönetimin kalitesinin artırılması, denetlenen hizmetin veya çıktısının ve verimliliğinin artırılması amacıyla alınan tedbirler önerilmelidir. Nihai raporun iki nüshası Başmüfettiş tarafından Eğitim Bakanlığına gönderilir. Eğitim Bakanı raporun yayınlanmasından sonraki yirmi (20) gün içinde Başbakan ve Cumhurbaşkanına birer kopya gönderir*”

Yine IGEN her yılsonunda bir raporu hazırlamak ve bir nüshasını eğitim bakanı, başbakan ve cumhurbaşkanına göndermek olduğu N°2013-332/P-RM DU 17 AVR 2013 kararnamenin 17.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Başmüfettiş her yıl sonunda Milli Eğitim Genel Müfettişliğinin faaliyetleri sentez raporunu hazırlar. Bir nüshasını Eğitim Bakanı'na, Başbakana ve Cumhur- başkanına gönderir*”.

## 6.3. Denetim Kurumlarının Kaynakları

Bu araştırmada denetim hizmetlerinde resmi insan kaynakları ve mevcut kaynaklar nelerdir sorusuna cevap için dokümanlara bakılmıştır. Bulgular denetim hizmetlerinde resmi ve mevcut insan kaynaklarına ait bulgular olarak verilecektir. Öncelikli olarak denetim hizmetlerinde resmi insan kaynaklarına ilişkin bulgular verilecektir. Bu bağlamda tablo 16’de temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 16

*Denetim Hizmetlerinde Resmi İnsan Kaynaklar İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| CAP | CAP üç ekipten oluşmaktadır: yönetim ekibi, destek personel ekibi ve denetmenler (danışmanlar) ekibi ve yerleşik denetmenlerden oluşmaktadır |
| IPRES | IPRES, 12 kişi yönetim ekibinden ve 33 branş müfettişleri olmak üzere iki bölümünden oluşmaktadır |
| IGEN | IGEN, 14 yönetim ekibinden, 3 resepsiyon ve oryantasyon ofisinden, 3 arşiv ve belgeler ofisinden, 31 başmüfettiş Pedagojik bölümünden, 3 başmüfettiş idare ve okul yaşamı bölümünden ve 7 Finans ve materyal Bölümünden olmak üzere 62 kişiden oluşmaktadır |

Tablo 16 incelediğinde “CAP, IPRES ve IGEN” temalar olarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

**CAP** ile ilgili alt temalar “CAP üç ekipten oluşmaktadır: yönetim ekibi, destek personel ekibi ve denetmenler (danışmanlar) ekibi ve yerleşik denetmenler”den oluşmuştur.

Resmi dokümanlar incelediğinde temel eğitim denetim hizmetleri resmi insan kaynakları üç ekipten oluşmuş olduğu görülmektedir. Bu bağlamda N°2011-765/MEALN-SG kararnamenin 5.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Pedagojik Eğitim Merkezlerinin organizasyonu şunları içermektedir. Aşağıdakilerden oluşan bir yönetim ekibi:*

*Pedagojik Animasyon Merkezi'nin Müdürü (DCAP); Müdür Yardımcısı, Sekretarya başkanı; Bir sekreter; Bir muhasebeci-biletçi;*

*Aşağıdakilerden oluşan bir destek personeli ekibi:*

*Bir veri giriş elemanı; Bir şoför, Bir Emir eri; manevralar, Bir gardiyan*

*CAP merkezindeki eğitim danışmanlarından oluşan bir ekip:*

*Yönetilen faaliyetler danışman. Yaygın eğitimden ve ulusal dil ve kadınlardan sorumlu bir pedagojik danışman. Matematik-Bilim ve teknoloji disiplinlerden sorumlu pedagojik bir danışman. Edebiyat-tarih-coğrafya sivil ve ahlaki eğitimin pedagojik danışmanı. Kız çocuklarının eğitiminden ve kadın ve okul beslenmesinin eğitiminden sorumlu pedagojik danışman. Okul öncesi eğitim ve özel eğitimden sorumlu pedagojik danışman. Medreselerden sorumlu pedagojik danışman. Bilgi sisteminden sorumlu bir oryantasyon danışmanı ve bir yerleşik pedagojik danışmanlar*”.

**IPRES** ile alt temalar “IPRES, 12 kişi yönetim ekibinden ve 33 branş müfettişler olmak üzere iki bölümünden oluşturmaktadır” görüşlerinden oluşmuştur.

Yeni resmi dokümanlar incelediğinde orta öğretim denetim hizmetleri (IPRES) iki bölümden oluştuuğu görülmektedir. Bu bağlamda N°2013-336/P-RM/17 AVR 2013/P-RM Kararnamenin 1. Maddesinde IPRES 45 kişinden oluşmuş olduğu şu şekilde belirtilmiştir.

“*IPRES'in personeli şunlardır:*

*Bir yönetim ekibi: koordinatör, sekreter, Emir eri, veri giriş elemanı, Şoför, gardiyan vasıfsız çalışan.*

***Kalıcı ve branş müfettişlerinden oluşan ekip üyeleri şunlardır****: Edebiyat (2), Almanca (1), İngilizce (2), Arapça (2), Çince (1), İspanyolca (1), Rusça (1), Ulusal diller (1), Tarih ve Coğrafya (2), Felsefe-Sosyoloji-Eğitim psikoloji (3), Matematik (2), Fizik ve Kimya (2), Yaşam ve Dünya Bilimi-gıda- Hijyen ve Güvenlik (3), Bilgisayar bilimi (1), İnşaat Mühendisliği-Maden Mühendisliği (1), Elektrik ve Elektronik Mühendisliği (1), Sekreterliği-Muhasebe-Ekonomi-Hukuk (3), Yurttaşlık ve Ahlak Eğitimi-Beden Eğitimi (2), Sanatsal Eğitimi (2), Okul yönetimi (1)*”.

**IGEN** ile ilgili alt temalar “IGEN, 14 yönetim ekibinden, 3 resepsiyon ve oryantasyon ofisinden, 3 arşiv ve belgeler ofisinden, 31 başmüfettiş Pedagojik bölümünden, 3 başmüfettiş idare ve okul yaşamı bölümünden ve 7 Finans ve materyal bölümünden olmak üzere 62 kişiden oluşmaktadır” görüşlerinden oluşmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde milli eğitim genel müfettişliği altı bölümden oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda N°2013-334/P-RM/17 AVR 2013 1. maddesinde milli eğitim genel müfettişliği 62 kişiden oluştuuğu şu şekilde belirtilmiştir.

“*IGEN'in personeli şunlardır:*

*Bir yönetim ekibi: Başmüfettiş, Başmüfettiş Yardımcısı, sekreter, Emir eri, sekreter yardımcı (2) ve Şoför.*

*Resepsiyon ve Oryantasyon Ofisinin personelleri: Ofis Başkanı, Resepsiyondan sorumlu ve Oryantasyondan sorumlu.*

*Arşiv ve Belgeler Ofisinin personelleri: Ofis Başkanı, Arşivlerden sorumlu ve Belgelerden sorumlu*

*Pedagoji Bölümün personelleri: Bölüm başkanı ve Başmüfettişler (31).*

*İdare ve Okul Yaşamı Bölümün personelleri: Bölüm başkanı ve Başmüfettişler (02).*

*Finans ve materyal Bölümün personelleri: Bölüm başkanı ve Başmüfettişler (06*)”.

**Temel eğitim denetim hizmetlerinde mevcut insan kaynaklar**

Bu araştırmada temel eğitim denetim hizmetlerinde mevcut insan kaynaklarına ilişkin bulgular verilmiştir. Bu bağlamda tablo 17’de 2018 yılında incelenen 7 temel eğitim denetim mevcut insan kaynaklarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 17

*Temel Eğitim Denetim Kurumların Mevcut İnsan Kaynakları*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | CAP1 | CAP2 | CAP4 | CAP5 | CAP6 | CAP7 | CAP8 |
| Yönetim ekibi | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Destek personeli | 7 | 10 | 13 | 36 | 31 | 35 | 32 |
| Danışmanları | 12 | 12 | 19 | 24 | 20 | 18 | 23 |
| **Toplam** | **24** | **27** | **37** | **65** | **56** | **58** | **58** |
| Denetmen/okul oranı | 23,57 | 29,41 | 19,84 | 6,70 | 4,4 | 9,44 | 17,33 |
| Denetmen/öğretmen oranı | 97,71 | 75 | 79,89 | 34,25 | 35,25 | 90,33 | 38,60 |

Tablo 17 incelediğinde incelenen 7 temel eğitim denetim hizmetlerinin 2018 yılı raporlarına göre yönetim ekibi, destek personeli ve danışmanlar ekibi olmak üzere üç bölümden oluştuğu görülmektedir. Her denetim hizmetinin personel sayısı resmi personel sayısına göre fazla olduğu görülmüştür. En düşük toplam personel sayısı 24 ve en yüksek 65 olduğu görülmektedir. Denetim hizmetlerinde en düşük personel olarak ilçe ve illerde ve en yüksek Bamako büyük şehrinde bulduğu görülmektedir. Denetmenin okul başına en yüksek 23,57 ve en düşük 4,4 olduğu görülmektedir. Denetmenin öğretmen başına en yüksek 97,71 ve en düşük 34,25 olduğu görülmektedir.

**Orta Öğretim Denetim Kurumların Mevcut İnsan Kaynakları**

Bu araştırmada orta öğretim denetim hizmetlerinde mevcut insan kaynaklarına ilişkin bulgular verilmiştir. Bu bağlamda tablo 18’de 2018 yılında incelenen 2 orta öğretim denetim mevcut insan kaynaklarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 18

*Orta Öğretim Denetim Kurumlarının Mevcut İnsan Kaynakları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | IP1 | IP2 |
| Yönetim ekibi | 7 | 8 |
| Branş müfettişler | 27 | 27 |
| **Toplam** | **34** | **35** |
| Denetmen/okul oranı | 9,40 | 1,88 |
| Denetmen/öğretmen oranı | 45,25 | 32,66 |

Tablo 18 incelediğinde incelenen orta öğretim denetim hizmetlerinin 2018 yılı raporlarına göre yönetim ekibi ve müfettişler ekibi olmak üzere iki ekipten oluştuğu görülmektedir. Her denetim hizmetinin personel sayısı resmi personel sayısına göre düşük olduğu görülmektedir. Denetim hizmetlerinde en fazla personel sayısı 35 ve en düşük personel sayısının 34 olduğu görülmektedir. Denetmenin okul başına en yüksek 9,40 ve en düşük 1,88 olduğu görülmektedir. Denetmenin öğretmen başına ise en yüksek 45,25 ve en düşük 32,66 olduğu görülmektedir.

### 6.3.1. Temel Eğitim Denetim Hizmetlerin Kaynaklar

Bu araştırmada temel eğitim denetim hizmetlerinde kaynaklar hakkında düşünceler nelerdir sorusuna cevap için katılımcıların görüşlerine bakılmıştır. Görüşlere göre insan kaynakları, malzeme kaynakları ve finansal kaynaklar olmak üzere üç tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamada tablo 19’da temel denetim hizmetlerinin kaynaklara ilişkin görüşlerden oluşan temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 19

*Temel Eğitim Denetim Hizmetlerin Kaynaklarla İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| İnsan kaynakları | İnsan kaynakları yetersizdir  İnsan kaynakları yeterlidir | 17  10 |
| Malzeme kaynakları | Bilgisayar donanım yetersizdir  Ulaşım araçlar yetersizdir  Ulaşım araçlar bakımının yapılmaması  Yakıt parası yetersizdir ve geç gelmektedir | 20  22  19  15 |
| Finansal kaynaklar | Mali kaynak yetersizdir  Mali kaynak hakkında haberdar değil | 20  20 |

Tablo 19 incelediğinde “İnsan kaynakları, Malzeme kaynakları ve Finansal kaynaklar” temalarının olduğu görülmektedir.

**İnsan kaynakları** ile ilgili alt temalar “İnsan kaynak yeterli olduğu düşünülmekte ve İnsan kaynak yetersiz olduğunu düşünmemesin” den oluşan görüşlerin olduğu görülmektedir.

Katılımcılarından alınan görüşlere bakıldığında çoğu katılımcıya göre temel eğitim denetim hizmetlerinde insan kaynakları yetersizdirr. Ama bazı katılımcılara göre temel eğitim denetim hizmetlerinde insan kaynakları yeterlidir. Bu bağlamda danışman C14 ve C11 temel eğitim denetim hizmetlerinde insan kaynakları yetersiz olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

“*İnsan kaynakları 28 elemana sahip olmamıza rağmen, CAP büyülüğüne göre personel az olduğunu düşünüyorum. Malzeme konusunda bilgisayar dananım ve ulaşım araçlar yetersiz olduğunu düşünüyorum*” C14.

“…*bölgenin büyüklüğe göre danışman sayısının yetersiz olduğunu düşünüyorum*” C11

Bazı katılımcılara göre denetim hizmetlerinde insan kaynakları yeterlidir. Bu bağlamda danışman C3 görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“*CAP yeterli bir insan kaynağına sahiptir, bilgisayar sorunumuz var, var olan bilgisayar her zaman arızalı ve ulaşım araçları, motosiklet olmadığında kendi yolumla hareket ederim ve yakıt için fikrimizi sormaz*” (C3).

**Malzeme kaynakları** ile ilgili alt temalar “Bilgisayar donanım yetersizdir; Ulaşım araçlar yetersizdir;, Ulaşım araçlarının bakımı yapılmaktadır ve Yakıt parası yetersizdir ve geç gelmektedir” görüşlerinden oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetim hizmetlerinde malzeme kaynakları yetersiz olduğu düşünülmektedir ve var olan kaynakların tamirinin yapılmamış olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda danışman C3 malzeme kaynaklarının yetersiz olduğuna ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir.

“*Bilgisayar sorunumuz var, var olan bilgisayar her zaman arızalı ve ulaşım araçları, motosiklet olmadığında kendi yolumla hareket ederim ve yakıt için fikrimizi sormazlar*” (C3).

“*Eşit ücrete eşit iş, aynı işi yapıyorsak aynı ulaşım aracına sahip olmamız gerekir*” (C12).

İş ekipmanlarının tamir yapılmaması ile ilgili olarak danışman C1 ve C10 görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

“*Bana verileni bilgisayar ihtiyacım olduğunda bile işlevsel değil*”.

“*Herkes motosiklete sahip değil ve sahip olanlar da onların bakımı ile kendileri ilgilenmektedir.Bundan dolayı garajda çok sayıda motosiklet duruyor tamir edilmediği için, bu motosikletleri tamir etmek için gerekli para yok*” (C10).

**Finansal kaynaklar** ile ilgili alt temalar ise “Mali kaynaklar yetersiz ve Mali kaynaklardan haberdar olunmaması” dan oluşmuştur.

Katılımcıların görüşlerinee bakıldığında finansal kaynakların yetersiz olduğu görülmektedir. Danışmanlar denetim hizmetlerine sunulan finansal kaynaklarından haberdar olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda danışman C5 temel eğitim denetim hizmetlerine sunan finansal kaynakların yetersiz olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Kaynaklar, ihtiyaçların yüzde 100'ünün CAP düzeyinde fonlardan karşılanabileceği ölçüde yetersizdir, bazı zamanlarda görev yapmayı planlıyoruz ama madde yoksa iptal etmek zorunda kalıyoruz*”C5.

Ulaşım araçlarına sunulan fonların yetersiz olduğunu danışman C6 şu şekilde ifade etmiştir. “*Genellikle normalde ulaşım primleri üç aylık sürede denetmenlere verilmektedir.Genellikle bu primler geç gelmektedir.Bu durumda kendi imkânlarımızla okul ziyaretleri yapıyoruz, gerçkten finansal kaynakların yeterli olmadığı kabul edilmelidir*” (C6).

Danışmanların finansal kaynaklardan haberdar olamadığı danışman C8 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“…*sadece muhasebeci ve Müdür biliyorlar, ama finansal olarak bize verdiği kaynakların yetersiz olduğunu biliyoruz*”. (C8)

### 6.3.2. Orta Öğretim Denetim Hizmetlerinde (IPRES) Kaynaklar

Orta Öğretim Denetim Hizmetlerindeki Kaynaklarla ilgili bulgular temalar ve alt temalar halinde Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

*Orta Öğretim Denetim Hizmetlerinde Kaynaklarla İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| İnsan kaynakları | Müfettiş yetersiz  Destek personelleri yetersiz | 12  10 |
| Malzeme kaynakları | Ulaşım araç yetersiz  Bilgisayar donanımı yetersiz | 10  10 |
| Finansal kaynaklar | Mali kaynak yetersiz  Mali kaynak hakkında haberdar olunmaması | 10  08 |

Tablo 20 incelediğinde “İnsan kaynakları, Malzeme kaynakları ve Finansal kaynaklar” temaların ailişkin görüşlerin olduğu görülmektedir.

**İnsan Kaynakları** ile ilgili alt temalar “Müfettiş yetersiz ve Destek personelleri yetersiz” görüşlerinden oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında orta öğretim denetim hizmetlerinde insan kaynaklarının yetersiz olduğu görülmektedir. Bu bağlamda orta öğretim hizmetlerinde müfettişlerin yetersiz olduğu müfettiş S4 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Hiçbir ulusal dil müfettişi almadık, bilgisayaralanından birisi vardı bir yükseltme alıp gitti, sanata ve aile ekonomisine müfettiş hiç bulmadık*” (S9).

Yine orta öğretim hizmetlerinde müfettişin yetersizliğinin ulusal bir sorun olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İnsan kaynakları, ulusal seviyenin sorunudur. Çünkü organik çerçeveye göre 34 uzman müfettiş olmak zorundayız. Mali'de bu 34 Uzman Müfettişi bulunan personel yetersizliği nedeniyle hiçbir IPRES’te yoktur, çünkü bu müfettişlerin tüm yapılarına sahipsek, kurumları boşaltma riskini alıyoruz, çünkü bazı uzmanlık alanlarında öğretmenler nadirdir…*”.

Orta öğretim denetim hizmetlerinde destek personelinin de yetersiz olduğu müfettiş S5 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Sadece bir sekreterimiz var, bazı disiplinlerin müfettişi yok, bilgisayar eksikliği ve ulaşım araçları eksikliği de var sadece bir arabamız var, başlangıçta olduğu gibi her şey iyi yolunda olamaz*” (S5).

**Malzeme kaynaklar** ile ilgili alt temalar “Ulaşım araç yetersiz ve Bilgisayar donanımı yetersiz” görüşlerinden oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında orta öğretim denetim hizmetlerinde gerekli iş malzemeler eksik olduğu ve çalışma odalarının yetersiz olduğuna dairdir. Bu bağlamda müfettiş S3 orta öğretim hizmetlerinde iş malzemeleri ve çalışma odalarındaki eksiklik olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

“*İş ekipmanı da görüyorsunuz bu küçük ofiste üç kişiyiz, bilgisayar yazıcılarına ihtiyacımız var, bir müfettişin çoğun çalışmaları okullarda, ancak raporlarının ve belgelerinin veya inceleme malzemelerinin hazırlanması için ofise de ihtiyacı var*” (S3).

Müfettiş S7 ve S4 iş malzemelerinin eksik olduğunu şöyle ifade etmişlerdir.

“*Bakın sadece devletin bize verdiği şeye bir sandalye ve buradaki masa, hatta sandalye bile olmayanlar var, gerçekten çalışma şartlarını iyileştirmek için yapılacak çok şeyler var*” (S7).

“*Malzeme kaynakları tatmin edici değil, ama başlangıçta olduğumuz gibi, var olan araçlarıyla yapmalıyız…*” (S4).

**Finansal kaynaklar** ile ilgili alt temaların “Mali kaynak yetersiz ve Mali kaynakdan açıdan haberdar olunmaması” olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında orta öğretim denetim hizmetleri sunulan mali kaynakların yetersiz olduğunu ve müfettişlerin kaynaklarile ilgili bilgilerinin olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda müfettiş S3 diğer katılımcıların dedikler gibi görüşlerini “*Mali açıdan hiçbir bilgimiz yok*” şeklinde ifade etmiştir.

## 6.4. Denetim Hizmetleri Arasındaki İlişkiler

Bu araştırmada denetim hizmetleri arasındaki ilişkiler hakkında düşünceler nelerdir sorusuna cevap almak için katılımcıların görüşleri ve resmi dokümanlara bakılmıştır. Katılımcıların alınan görüşlerine göre ilişkiler tipi ve ilişkilerin durumu olmak üzere iki genel tema olduğu görülmüştür. Bulgular denetim hizmetlerin ilişkilere ait bulgular verilecektir. Bu bağlamda tablo 21’de denetim hizmetleri arasındaki ilişkilere ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 21

*Denetim Hizmetleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| İlişikler tipi | CAP ve AE’de hiyerarşik bir ilişki vardır  IGEN, IPRES ve AE arasında işbirliğine dayalı bir ilişki vardır (genelde sınavlar organizasyonlarında ve öğretmenlerin eğitimlerinde birlikte çalışmaktadırlar).  IGEN ve IPRES AE ile işbirliğine dayalı bir ilişki vardır  IGEN ve IPRES’de hiyerarşik bir ilişki vardır  IPRES, AE’lerle okul denetim ile raporları örtüşüyor | 27  19  12  11  10 |
| İlişkilerin durumu | CAP ve AE arasındaki ilişkiler çok iyi  IGEN ve IPRES arasındaki ilişkiler çok iyi  Bazı CAP çalışanları, IGEN’den hiç haberdar olmadıklarını düşünüyor  IPRES ve AE arasındaki ilişkililer geliştirilmesi gerekiyor  IGEN ve IPRES arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gerekiyor | 25  8  21  6  2 |

Tablo 21 incelediğinde “İlişikler tipi ve İlişkiler durmu” temaların araştırmacı tarafından belirlendiği görülmektedir.

**İlişkiler tipi** ile ilgili alt temalar “IGEN ve IPRES’de hiyerarşik bir ilişki vardır. CAP ve AE’de hiyerarşik bir ilişki olduğu düşünülmektedir. IGEN, IPRES ve AE ile işbirliğine dayalı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Genelde sınavların organizasyonlarında ve öğretmenlerin eğitimlerinde birlikte çalışmaktadırlar. IGEN ve IPRES AE ile işbirliğine dayalı bir ilişki olduğu düşünülmektedir ve IPRES, AE’lerle okul denetim ile raporları örtüşüyor” dan oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında, denetim hizmetleri arasında hiyerarşik ve işbirliğine dayalı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda danışman C2 AE ve CAP arasında hiyerarşik ve diğer kurumlar arasında işbirliğine dayalı bir ilişki olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*AE bizim şef hiyerarşidir bütün faaliyetlerimizi onun kontrol altındadır. AE'nin önerisi ile biz de programımızı buna göre yapıyoruz ve ilişkimiz iyi durumda. Diğer kurumlar ise, IPRES ile birlikte sınavların organizasyonu sağlıyoruz*” (C29.

Aynı çerçevede müfettiş S5 ve S7 IGEN ve IPRES arasında hiyerarşik bir ilişki olduğunu şu şekilde ifade etmişlerdir.

“*IGEN faaliyetlerimize erişebilir ilişkimiz hiyerarşi bir ilişkidir” (*S5).

“*Metinlerin dediği gibi IGEN bizim hiyerarşimizdir,*” (S7).

Müfettiş S4 ve S9 IPRES ve AE arasındaki ilişkilerin işbirliği içinde olduğunu şöyle ifade etmişlerdir.

“*Biz (IPRES) tamamlayıcı bir hizmetiz, AE ve IPRES arasında hiçbir hizmet diğerini yönetmez, AE'nin emrindeyiz, herhangi bir zamanda hiyerarşik yoldan yardımımızı isteyebilir. Ancak AE geçmeden doğrudan okul düzeyinde ziyaret etme gücümüz var, bu olasılığımız var*”(S4).

*“Şu anda bir işbirliği raporumuz var, ancak herkesin rolünü tanımlamalıyız, şu anda liderler birbirlerini anlıyorlar ancak liderleri değiştirecekleri gün sorunlar ortaya çıkabilir*” (S9).

Müfettiş S10 IPRES ve AE öğretmenleri hizmet iç eğitimlerinde birlikte çalıştıklarını şu şekilde ifade etmiştir.

*“öğretmenlerin hizmet iç eğitimlerinde birlikte çalışıyoruz” (S10).*

Müfettiş S2 IPRES ve AE ile okul denetiminde bilgileri paylaştığı ve ulusal sınavların organizasyonlarda birlikte çalıştıklarını şu şekilde ifade etmiştir.

“…*benzer şekilde, bir okulun kontrolünü gerçekleştirdiğimizde sonuçlar AE ile paylaşılmıştır… DEF sınavlarında birlikte çalışırız*” (S2).

Genel müfettiş S6 IGEN ve CAP bazı zamanlarda okul ziyaretlerini birlikte yaptığını şu şekilde ifade etmiştir.

“*Bu yıl birlikte birkaç CAP’da ziyaretleri yaptık*”(S6).

**İlişkilerin durmu** ile ilgili alt temalar “IGEN ve IPRES arasına ilişkileri geliştirilmesi gerekiyor; IPRES AE arasına ilişkililer geliştirilmesi gerekiyor, CAP AE ilişkiler çok iyi olduğu düşünülüyor; IGEN ve IPRES arasındaki ilişkiler çok iyi olduğu düşünülüyor ve Bazı CAP çalışanları, IGEN’den hiç haberdar olmadıklarını düşünüyor ” şeklinde oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde denetim hizmetleri arasında ilişkilerin çoğu katılımcılara göre iyi olduğu görülmektedir. Bazı katılımcılara göre bu ilişkilerin iyi olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda müfettiş S9 IPRES diğer kurumlar arasında ilişkilerin iyi olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

*Şu anda bir işbirliği raporumuz var, ancak herkesin rolünü tanımlamalıyız, şu anda liderler birbirlerini anlıyorlar ancak liderleri değiştirecekleri gün sorunlar ortaya çıkabilir*” S9.

Danışman C16 CAP ve AE arasında ilişkiler iyi olduğu diğer temel eğitim katılımcıların dedikler gibi şu şekilde ifade etmiştir.

“CAP ve AE m*ükemmel bir işbirliği içindeyiz*” C16.

Aynı çerçevede danışman C18 CAP ve AE arasında ilişkilerin iyi olduğu ve IGEN’i hiç tanımadığı, diğer temel eğitim katılımcıları görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“*İGEN tanımıyorum, ama İPRES DEF sınavların organizasyonuna birlikte katlatılıyoruz ve CAP ve AE arasında hiçbir problem yok*” (C18)

IGEN ve IPRES arasında ilişkilerin iyi olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği müfettiş S7 ve S3 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*… IGEN’in IPRES’e çok fazla ilgi göstermediğini söyleyebilirim. Çünkü biz IGEN’in Bölgesel düzeyde temsil ediyoruz. Bizi dikkate almak için ne gerekiyorsa yapması gereken IGEN'dir. Ama maalesef bu böyle değil, ben iki yıldır burada çalışıyorum, geçen gün olsa bile hiç IGEN temsilcisi görmedim, bu iyi değil, çok yakın ilişkiler olmalıdır, şikâyet etmek için Bakanlığa gidemem, ancak IGEN'i talep edebilirim çünkü onu temsil ediyoruz. Gerçekten IGEN ve IPRES arasındaki ilişki geliştirilmelidir*” (S7).

*“…Daha dinamik bir ilişki kurmasını istiyoruz*”(S3).

Resmi dokümanlar incelediğinde IPRES ve CAP arasında işbirliğine dayalı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda N°2013-333/P-RM/17 AVRIL 2013 numaralı kararnamenin 4.maddesinde IPRES CAP’a işbirliği çerçevesinde destek sağlayabilmesini şu şekilde belirtilmiştir.

“*Bölgesel Pedagojik Orta Öğretim Müfettişliği, Akademi müdürlerinin talebi üzerine Pedagojik Animasyon merkezlerine eğitim desteği sağlayabilir*”.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde IGEN ve diğer denetim hizmetleri okul denetiminde işbirliği olduğunu N°2013-332/P-RM DU 17 AVR 2013 numaralı kararnamenin 14.maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Milli Eğitim Genel Müfettişliği, Eğitim Akademisi Müdürlükler ile birlikte ve merkezi olmayan denetim hizmetlerinin, özellikle Ortaöğretim Bölgesel Pedagojik müfettişlikler ve Pedagojik Animasyon Merkezlerinin eğitim kontrolü alanında koordinasyonunu ve kontrolünü sağlar*”.

## 6.5. Denetim Hizmetlerinde Personel Yönetimi

### 6.5.1. Denetmen Nitelikleri

Bu araştırmada denetmen nitelikleri nelerdir sorusuna cevap vermek için katılımcılardan alınan görüşlere bakılmıştır. Alınan görüşlere göre teknik nitelikler ve kişilerarası nitelikler olmak üzere iki genel tema olduğu görülmüştür. Denetmen niteliklerine ilişkin bulgular verilecektir. Bu bağlamda tablo 22’de denetmen niteliklerine ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 22

*Denetmenlerin Niteliklerle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Teknik nitelikler | Pedagojik açısından yetenekli olmalı;  Okul yönetimine hakkim olmalı;  Denetim ve değerlendirme araçlarına hakkim olmalı;  Öğretmenlikte deneyiminin olması;  Vizyon sahibi olmalı;  İnsan kaynakları yönetimine hakkim olmalı;  Yaratıcı olmalı;  Öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilmeli;  İkna edici olmalı;  Denetlenenden daha fazla bilgiye sahip olmalı;  Öğretmenlere rehber olmalı;  Arabulucu ve koç olmalı; | 38  6  5  5  5  3  3  3  3  3  2  1 |
| Kişilerarası nitelikler | Çalışanlara saygı göstermesi ve öz yönetim  Sabırlı ve müsait olmalı;  Dinleyici olması gerekiyor;  Örnek olmalı;  Dürüst olmalı  Ahlaki kapasiteye sahip olmalı;  Sağduyulu olmalı; | 8  7  6  5  5  4  4 |

Tablo 22 incelediğinde “Teknik nitelikler ve Kişilerarası nitelikler” temaların müfettişlerin nitelikleri olarak araştırmacı tarafından belirlendiği görülmektedir.

**Teknik nitelikler** ile ilgili alt temalar “Okul yönetimine hakkim olmalı; İnsan kaynaklarını yönetimine hakkim olmalı; Denetim ve değerlendirme araçlarına hakkim olmalı; Denetlenenden daha fazla bilgiye sahip olmalı; Pedagojik açıdan yetenekli olmalı; Öğretmenlikte deneyimli olmalı, İkna yeteneğine sahip olmalı; Vizyon sahibi olmalı; Yaratıcı olmalı; Öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilmeli; Öğretmenlere rehber olmalı, Arabulucu ve koç olmalı” dan oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında iyi denetmen okulu yönetme, denetim araçları ve insan kaynaklarına hakkim olmak olduğu görülmektedir. Bu bağlamda müfettiş S5 iyi denetmen niteliklerinin okul yönetme ve okul denetimine hakkim olmak olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Öğretmen ve okul müdürünün referans sistemine hâkim olmalıdır, İyi bir müfettiş, etik ve ödevbilgisi kurallarına saygı göstermelidir, tüm ahlaki nitelikler bunun içindedir, söyleyeceğimiz her şey bunun içindedir, sağduyulu olma tarafsızlık samimiyeti gibi. İyi bir müfettiş, eğitim yeniliklerine açık olmalı, çevresi ile iyi bir ilişkiye sahip olmalı, Müfredat disiplinleri ve öğretim dili konusunda uzman olmalı, öğretim teknikleri ve yöntemleri ile kontrol ve değerlendirme araçlarında hakkim olmalıdır. Bu becerilere sahip olduğumuzda, başkaları tarafından kabul edilebilir ve saygı görebiliriz*” (S5).

Danışman C8 iyi denetmen niteliklerinden eğitimli olmak ve pedagojik konusunda yeterince olmak olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Birçok niteliğe sahip olmalı, birinci kalite pedagojik olarak gerçekten yetenekli olmalı, çünkü pedagoji konusunda bir öğretmene tavsiye vermek için, kendisi yapmayı öğrenmeli, asabi biri olmamalı. İyi Danışman, fiziksel olarak iyi olan ve entelektüel seviyeye sahip olması gereken bir kişidir*” (C8).

İyi denetmen nitelikler denetim konusunda yetkili olmak olduğu müfettiş S7 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*İyi bir müfettişin ilk kalitesi teknik olarak işe ya da işi yapmak için yeterli zihinsel bagaja sahip olması gerektiğidir. Özellikle öğretmenleri geliştirmek için amacıyla denetliyorsunuz, eğer görevin ilgili yetkili değilseniz, onlara nasıl yardımcı olabilirsiniz?*” S7.

İyi denetmen nitelikleri denetlenenden daha fazla bilgiye sahip ve öğretmenlik deneyimli olmak olduğu müfettiş S3 ve Danışman C7 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Denetmen denetlenenden daha fazla bilgiye sahip olmalı, her şeyden önce, öğretmenlikte deneyimli olmak ve disiplinine hakkim olmak, müsait olmak, çok mütevazi olmak ve öğretmenler için bir rehber olmaktır*” (S3).

“*İyi bir danışman, fiziksel, entelektüel ve ahlaki kapasiteye sahip olmalı, fiziksel kapasite için araçları sürmesi gerekir, entelektüel ise, bir öğretmeni tavsiye etmek veya takip etmek için iyi eğitilmiş olmalıdır*”(C7).

İyi denetmen nitelikler yaratıcı, koç ve arabulucu olmak, kendin alanda yetenekli olmak olduğu müfettiş S4 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Yaratıcı, arabulucu, koç olmak, bütün bunlar bir temel bulmalı, önceliklerin önceliği olan fikri bagajındır, alanında uzman olmalı, bundan sonra diğerleri eklenebilir ve öğretmenlere istedikleri zaman, istedikleri yerde ve istedikleri saat erişimlerini sağlamak ve yönetici olarak ayrıca karar vermesinde Devlete yardım etmesi gerekir*” (S4).

İyi denetmen nitelikleri öğretmenlikte becerili ve iknacı olmak olduğu danışman C9 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*akademik bilgiye sahip olmalı, öz kontrolü ve öğrettiğin şeye hâkim olmak, beceriklilik ve kendinizi çok esnek bir şekilde empoze etmeden ikna edici olmalıdır*” (C9).

İyi denetmen niteliklerinden öğretmenlerinin ihtiyaçlılarını bilmek olduğu danışman C10 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Okulda öğretmenlerle anlaşmalı olmalı, takdir yetkisi, onları bir araya getirmek için neye ihtiyaçları olduğunu, zorluklarını bilmeli*” (C10).

İyi denemenin vizyon sahibi olması ve eğitim metinlerini bilmesi olduğu müfettiş S2 tarafından şu şekilde söylemiştir.

“*…vizyon sahibi olmalı, sürekli eğitime devam etmeliyiz ve mevcut metinleri bilmeli*” (S2).

İyi denetmen nitelikleri olarak akademik niteliğe sahip olmak ve öğretmenleri nasıl yönetebileceğini bilmek olduğu danışman C6 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Akademik niteliğe sahip ve analiz eden biridir, öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini sevindirmek için katkıda bulunmalı, çünkü onun çalışma biçimi öğretmenleri ilgilendirir veya ilgilendirmez, sadece misafirperver olmalı, kabul etmeli. Bir şeyleri dengeleyebilmelidir*” (C6).

**Kişilerarası nitelikler** ile ilgili alt temalar “Sabırlı ve müsait olmalı; Dinleyen, Sağduyulu olmalı; Örnek olmalı; Çalışanlara saygı göstermeli ve öz yönetimli olmalı; Ahlaki kapasiteye sahip olmalı ve Dürüst olmalı” görüşlerinden oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında iyi denetmen nitelikleri sabırlı ve mütevazi olmak olduğu danışman C9 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*sabırlı olması gerekiyor, kendinizi öğretmenlerin üzerinde görmemeli*” (C9).

İyi denetmen niteliklerinden dinleyici ve sağduyulu olmak danışman C6 ve müdür D2 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Her zaman öğretmen dinleyen biri olmalı, çünkü öğretmenlikte her zaman desteğe ihtiyacın vardır*” (D2).

“*Dinleyen, sağduyulu olmalı, çünkü insanlarla çalışıyor, denetmen kelimeleri seçmeli, ne söyleyeceğini ve ne söylemeyeceğini bilmeli,*” (C6).

İyi denetmen niteliklerinden örnek olmak olduğu müdür D1 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*İyi bir danışman her açıdan örnek olmalı, birisini daha iyi eleştirmek için kendisi doğru olmalı*” (D1).

İyi denetmen niteliklerinden saygılı ve öz yönetimli olduğu öğretmen E2 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Saygı ve öz yönetim. Çünkü sınıfa girdiklerinde daha az hatta görüldüğünde sinirlenirler veya sınıftaki öğretmeni düzeltmeye çalışırlar. Bu hiç iyi değil, çalışanların takdirine ve saygısının dikkate alınması çok önemlidir*” (E2).

İyi denetmen niteliklerinden görevin deontolojisine hakim ve uymak olduğu müfettiş S7 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Kalite ahlaki dürüstlük, örneğin, öğretmenlerin size verilen bir fonksiyon olduğunu kontrol etmeye gidiyorsunuz, bu yüzden omuzlarına tam bir yük, bir sınıftan diğerine gitmek zorunda olan birine iyi olduğunu söylerseniz, o kişi iyi olmadığı zaman, neden ahlaki sıkıntıdan bahsettiğimi anladınız mı? sahip olması gereken bu iki temel niteliklerdir, aksi halde diğer ikincil nitelikler var*” (S7).

### 4.5.1. Denetmenlerin İşe Alınma Koşulları Nelerdir?

Bu araştırmada denetmenlerin işe alınma koşulları nelerdir sorusuna cevap vermek için dokümanlara ve bazı katılımcıların görüşlerine bakılmıştır. Dokümanlara göre deneyim kriterler, yetenek kriterler, bireysel kriterler ve atanma süreci olmak üzere dört genel tema olduğu görülmektedir. Bulgular CAP, IPRES ve İGEN’e ait bulgularla verilmiştir. Öncelikli olarak temel eğitim denetim hizmetlerinde işe alınma koşullarına ilişkin bulgular verilecektir. Bu bağlamda tablo 24’de temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 23

*CAP Personelinin İşe Alınma Koşulları İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Deneyim kriterleri | Orta öğretim öğretmenleri merkezi veya merkezi olmayan hizmetlerde üç yılık deneyime sahip olmak,  Temel eğitim öğretmenleri öğretmenlikte 10 yılık deneyime sahip olmak |
| Yetenek kriterleri | Temel eğitim müfredatına hakkim olmak  Hizmet iç eğitim konusunda becereli olmak,  Okul müdürleri ve öğretmenlerin denetim sürecine hakkim olmak  Ulusal dillerin birine hakkim olmak  Raporları düzgün bir şekilde yazabilmek  Takım ruhuna sahip olmak. |
| Bireysel yetenek kriterleri | Rehberlik ve oryantasyon danışmana ait yetenekler |
| Atanma süreci | DCAP Milli Eğitim Bakanının emriyle atanır  DACAP Temel eğitim müdürünün önerisini alarak Milli Eğitim Bakanının emriyle atanır.  Danışmanlar DCAP ve DAE önerisi üzerine Milli Eğitim Bakanın emriyle atanırlar.  Destek danışmanlar ve diğer destek personelleri Eğitim Sektörünün İnsan Kaynakları Müdürlüğü (DRHSE) müdürü tarafından atanırlar. |

Tablo 23 incelediğinde “Deneyim kriterler; Yetenek kriterler, Bireysel yetenek kriterler ve Atanma süreci” denetmenlerin işe alınma kriterlerinin temaları olduğu görülmektedir.

**Deneyim kriterler** ile ilgili alt temalar “Orta öğretim öğretmenleri merkezi veya merkezi olmayan hizmetlerde üç yılık deneyime sahip olmak ve Temel eğitim öğretmenlerinin öğretmenlikte 10 yılık deneyime sahip olmak” gerekir görüşlerinden oluşmaktadır.

Resmi dokümanlar incelediğinde temel eğitim denetim hizmetleri personellerinin işe alıma koşullarında deneyim kriteri olduğu görülmektedir. Bu bağlamada temel eğitim denetim hizmetleri danışmanların işe alınma koşulları, orta öğretim öğretmenleri için üç yılık deneyime sahip olmak ve temel eğitim öğretmenleri için 10 yılık deneyime sahip olmak olduğu N°2011-766 sayılı kararnamenin 6.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Orta öğretim öğretmeleri Normal Eğitiminde, Temel Eğitim veya Okul Öncesi ve Özel Eğitim ulusal müdürlükler, Eğitim Akademileri ve Pedagojik Animasyon Merkezlerinde üç yıllık deneyime sahip olmak; Temel öğretim öğretmenleri, Temel Eğitimde veya Okul Öncesi ve Özel Eğitimde on (10) yıllık öğretmenlik deneyime sahip olmak*”.

**Yetenek kriterler** ile ilgili alt temalar “Temel eğitim müfredatına hakkim olmak; Hizmet iç eğitim konusunda becereli olmak; Okul müdürleri ve öğretmenlerin denetim sürecine hakkim olmak; Ulusal dillerin birine hakkim olmak; Raporları düzgün bir şekilde yazabilmek ve Takım ruhuna sahip olmak” tan oluşmaktadır.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde temel eğitim denetim hizmetler personellerinin işe alınma koşullarında yetenek kriterleri olduğu görülmektedir. Bu bağlamada temel eğitim denetim hizmetleri personellerinin işe alınma koşullarında danışmanların yetenek kriterleri N°2011-766 sayılı kararnamenin 7.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“Pedagojik danışman olabilmek için aday öğretmenlerden istenecek yetenek kriterleri şunlardır: *disiplin içeriklere, temel eğitimde öğretilen derslerin didaktiğe, öğretmenler sürekli eğitiminin temel kavramlara ve grup animasyon tekniklerine ve öğretmenler ve okul müdürlerinin destek sürecine hâkim olmak, çocuk ve ergen psikolojisi hakkında bilgi sahibi olmak, ulusal dillerden birine hakkim olmak, dakik, düzenli olmak ve profesyonel yaşamında titiz ve takım ruhuna sahip olmak*”.

**Bireysel yetenek kriterler** ile alt teması “Rehberlik ve oryantasyon danışmana ait yetenekler” den oluşmaktadır.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde temel eğitim denetim hizmeti için işe alabilmek için rehberlik ve oryantasyon danışman gibi bireysel yetenek kriterleri olduğu görülmüştür. Bu bağlamda rehberlik ve oryantasyon danışman niteliği diğer danışmanların yetenek kriterlerine ilave olarak bireysel yetenek kriterleri N°2011-766 sayılı kararnamenin 8.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“Yukarıda belirtilen yeterliliklere ek olarak, her şeyden önce şunları bilmek şartı vardır; *Bilgisayar aracını nasıl kullanacağınızı, planlama ve okul statiği araçlarını ve öğrencilerin oryantasyon prosedürlerini bilmek*”.

**Atanma süreci** ile ilgili alt temalar “DCAP Milli Eğitim Bakanın emriyle atanır. DACAP Temel eğitim müdürünün önerisini alarak Milli Eğitim Bakanının emriyle atanır. Danışmanlar DCAP ve DAE önerisi üzerine Milli Eğitim Bakanının emriyle atanırlar ve Destek danışmanlar ve diğer destek personelleri Eğitim Sektörünün İnsan Kaynakları Müdürlüğünün (DRHSE) müdürü tarafından atanırlar” dan oluşmaktadır.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde temel eğitim denetim hizmetlerinde her personelin işe alınma süreci olduğu görülmektedir. Bu bağlamda temel eğitim denetim hizmetlerinde müdür işe alınma süreci N°2011-765 kararnamenin 2.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Pedagojik Animasyon Merkezi (CAP) temel eğitimden sorumlu bakanın emriyle atanan bir Müdür tarafından yönetilmektedir*”.

Temel eğitim denetim hizmeti müdür yardımcısın işe alıma sürecü N°2011-765 kararnamenin 4.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Pedagojik animasyon merkezinin müdür yardımcısı (DACAP) Temel eğitim Müdürünün önerisiyle Temel Eğitimden sorumlu bakanın emriyle atanır*”.

Temel eğitim denetim hizmetinde görevli danışmanların işe alınma süreci N°2011-764 kararnamenin 10.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Eğitim Danışmanları, Oryantasyon Danışmanı ve Yerleşik Danışmanları, Pedagojik Animasyon Merkezi Müdürü ve Eğitim Akademisi Başkanı'nın önerisi üzerine Temel Eğitimden Sorumlu Bakan'ın emri ile atanırlar*”.

Temel eğitim denetim hizmetlerinde destek personellerin ise alınması ise danışman C2 eğitim sektörünün insan kaynakları müdürlüğü tarafından atandığını şu şekilde ifade etmiştir.

“*Destek personelleri genelde Eğitim Sektörünün İnsan Kaynakları Müdürlüğü (DRHSE) tarafından göndermektedir ama hangi koşullarla göndereceklerini bilmiyorum*…”C2.

Bazı destek personelleri (takip eleman) yüksek eğitimlerden sonra DRHSE tarafından atanmak olduğu danışman C6 tarafından şu şekilde ifade etmiştir.

“...*yüksek eğitimi bittirdikten sonra (DRHSE)’ye gidecek kurumunu belirterek yerleşme tabi yazıyoruz, DRHSE farklı kurumların ihtiyacılarına göre bizi dağıtıyor, ben böyle takip eleman olarak buraya geldim*” (C6).

**IPRES’de Denetmenlerin İşe Alınma Koşullar**

Araştırmada IPRES’de denetmenlerin işe alınma koşulları nelerdir sorusuna cevap vermek için dokümanlara bakılmıştır. Dokümanlara göre deneyim kriterleri ve atanma süreci olmak üzere iki genel tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 24’de IPRES denetmenler işe alınma koşullarla ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 24

*IPRES Denetmenler İşe Alıma Koşullarla İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Deneyim kriterler | Koordinatör müfettiş ve bölgesel müfettiş olabilmek için: doçentler için en az üç yıl deneyime sahip olmak, doçent yardımcılar en az beş yıl deneyime sahip olmak,  Orta öğretim öğretmenler en az 15 yıl deneyime sahip olmalıdır ve orta öğretimde doçentler |
| Atanma süreci | Müfettişleri orta öğretimden sorumlu bakan emirle atanmaktadırlar |

Tablo 24 incelediğinde “Deneyim kriterleri ve Atanma süreci” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Deneyim kriterleri** ile ilişkili olan alt temalar “Koordinatör müfettiş ve bölgesel müfettiş olabilmek için: doçentler için en az üç yıl deneyime sahip olmak, doçent yardımcılarının en az beş yıl deneyime sahip olması ve Orta öğretim öğretmenlerinin en az 15 yıl deneyime sahip olmalıdır ve orta öğretimde doçentler” den oluşmuştur.

Resmi dokümanlar incelediğinde orta öğretim denetim hizmetlerinde işe alınabilmek için deneyim kriterler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 17 Nisan 2013 tarih ve 2013-333/ P-RM kararnamenin 6.maddesinde orta öğretim hizmetinde işe alınma deniyim koşulları şu şekilde belirtilmiştir.

“*En az üç yıl öğretmenlik yapan Yüksek Öğrenim yardımcı öğretmenleri; En az beş (5) yıllık öğretim ile Yüksek Öğrenim Asistanları; Ortaöğretimin öğretmeler on beş (15) yıllık öğretmenlik deneyime sahip olanlar*ı”.

**Atanma süreci** ile ilgili alt teması “Müfettişleri orta öğretimden sorumlu bakan emirle atanmaktadırlar” dan oluşturmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde orta öğretim denetim hizmetlerinde denetmenlerin işe alınma süreci 17 Nisan 2013 tarih ve 2013-333/ P-RM kararnamenin 5.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“ *koordinatör müfettiş ve bölgesel müfettişleri orta öğretimden sorumlu olan bakan emriyle atanırlar*”.

**IGEN Denetmenlerin İşe Alınma Koşulları**

Araştırmada IGEN denetmenlerinin işe alınma koşulları nelerdir sorusuna cevap vermek için dokümanlara bakılmıştır. Dokümanlara göre deneyim kriterleri ve atanma süreci olmak üzere iki genel tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 25’de IPRES denetmenler işe alınma koşullarla ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 25

*IGEN Denetmenlerinin İşe Alınma Koşulları İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |
| --- | --- |
| Temalar | Alt temalar |
| Deneyim kriterler | Profesörler, doçentler ve araştırma müdürler;  IPRES müfettişler, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri ve uzman ortaöğretim öğretmenler en az 5 yıllık deneyime sahip olmak;  Ekonomik ve finansal müfettişler en az 10 yılık deneyime sahip olmak |
| Atanma süreci | Bütün IGEN müfettişleri Milli eğitim Bankan önerile atanmaktadır |

Tablo 25 incelediğinde “Deneyim kriterleri ve Atanma süreci” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtmiştir.

**Deneyim kriterler** ile ilgili alt temalar “Profesörler, doçentler ve araştırma müdürleri, IPRES müfettişleri, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri ve uzman ortaöğretim öğretmenleri en az 5 yıllık deneyime sahip olmak ve Ekonomik ve finansal müfettişler en az 10 yılık deneyime sahip olmak” tan oluşmuştur.

Resmi dokümanlar incelediğinde İGEN denetmenlerinin işe alınabilmesi için deneyim kriterleri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işe alınma deneyim kriterleri 17 Nisan 2013 tarih ve 2013-332/ P-RM kararnamenin 5.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Başmüfettiş ve diğer Genel müfettişler Bakanlar Kurulu Kararı ile Milli Eğitim Bakanının teklifi üzerine aşağıdaki gruplardan atanırlar:*

*Profesörler, araştırma müdürleri ve doçentler; bölgesel pedagojik müfettişler için en az beş (5) yıl deneyime sahip olmak. Yardımcı doçentler, araştırma görevlileri en az beş (5) yıllık deneyime sahip olmak. Uzmanlık sınava geçen öğretmenlerin en az 5 yıllık deneyime sahip olmak. Ekonomik hizmet müfettişleri, finans ve hazine müfettişleri en az on (10) yıl fiili hizmete sahip olmak. Sivil idareciler ve hakimler için en az on (10) yıl deneyime sahip olmak. Mühendisler için en az 10 yıl deneyine sahip olmak*”.

**Atanma süreci** ile ilgili alt teması “Bütün IGEN müfettişleri Milli Eğitim Bakanının önerileri ile atanmaktadır” dan oluşmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde İGEN denetmenleri eğitim bakanın emiriyle atanmak olduğu 2013-332/ P-RM kararnamenin 5.maddesinde şu şekilde belirtilmiştir.

“*Milli Eğitim Genel Müfettişleri, Eğitimden Sorumlu Bakanın teklifi üzerine Bakanlar Kurulunda alınan karar ile atanır*”.

### 6.5.2. Denetmenler Nasıl İşe Alınmalıdır?

Bu araştırmada denetmenlerin nasıl işe almalı sorusuna cevap vermek için katılımcıların görüşlere bakılmıştır. Katılımcılardan alınan görüşlere göre denetmenler sınav ve tayınla işe almalı olmak üzere iki tema görülmüştür. Bu bağlamda tablo 26’de denetmenlerin nasıl işe alınmaları ile ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 26

*Denetmenler Nasıl İşe Almalı İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Sınav | Sınavla olması gerekiyor  Tayin sinir bozucu ve siyaset olduğu için sınavla olması gerekiyor  Sınav yoluyla yetenekli olanlara ulaşabilme ihtimal çok yüksek  Söz konusu sınava katılmak için kriterleri belirtmesi gerekiyor | 24  5  7  4 |
| Tayın | Tayınla olması gerekiyor  Sınavalar iyi bir şekilde organize edilmediği için tayınla olması gerekiyor  Sınavla gelen üst hiyerarşi ile çatışma olduğu için tayınla olması gerekiyor  Denetmenler tayınla işe alınmak için birtakım kriterleri belirtmesi gerekiyor | 15  10  1  5 |
| Kıdem | Denetmenleri işe aldığı zaman dikkate alınması gereken tek şey kıdemdir | 3 |
| Soruşturma | Adaylar seçmeden onların hakkında derin bir araştırma yapması gerekiyor | 1 |

Tablo 26 incelediğinde “Sınav, Tayın, Kıdem ve Soruşturma” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtmiştir.

**Sınav** ile ilgili alt temalar “Sınavla olması gerekiyor; Tayin sinir bozucu ve siyaset olduğu için sınavla olması gerekiyor, Sınav yoluyla yetenekli olanlara ulaşabilme ihtimal çok yüksek ve Söz konusu sınava katılmak için kriterleri belirtmesi gerekiyor” dan oluşturmuştur.

Katılımcıların görüşlere bakıldığında çoğu denetmenler sınavla işe almalı olduğu görülmektedir. Çükü tayınla denetmenler işe alınmak sinir bozucu ve siyaset olmak ihtimal çok yüksek olduğu düşünmektedir ve sınavla yetenekli adayları seçilebilirdir. Denetmenler seçme sınavına katılmak için kriterleri belirtmesi gerek olduğu düşünmektedir. Bu bağlamda Danışman C8 denetmenler sınavla işe almalı çükü tayın sinir bozucu olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*sınavla olmalı, neden böyle söylüyorum? Çünkü tayın çok fazla sinir bozucudur, ancak eğer sınavla olursa, yetkili olan başarılı olur” çünkü bir de “Tayında her zaman bir hayal kırıklığı vardır*”C8.

Danışman C6 denetmenler sınavla işe almalı çünkü eskide öyleydi ve kaliteli adaylara ulaşabilir ve tayın siyaset ve sinir bozucu olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Pr Mouhamed Lamine zamanında müfettişleri sınava alarak görevlendirdiler, ama daha sonra ülkemizde biliyorsunuz ki süreklilik yok, ama normal olarak idare bir sürekliliktir, ama bu yola bırakılan bir çalışma kaldı, politik sebepleri bilmiyorum. Her halükarda bence rekabete göre yapmamız, iyi organize olmuşsa kaliteyi ortaya çıkarabilir. Her durumda bence sınava göre yapmamız gerekir, iyi organize olursa kaliteyi ortaya çıkarabilir. Ancak tayınla siyasi olabilir, herkes denetmen olabilir ve bir hayal kırıklığına neden olabileceği olabilir*” C6.

Denetmenler sınavla işe alması gerekiyor çünkü sınavla kaliteli adaylara ulaşabilmek olduğu danışman C20 ve müfettiş S5 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*eğer onları test ederek işe alırsak, geçenler kaliteli denetmenler olacaktır*” C20.

“*İstenilen kaliteye sahip olabilmesi için yarışmaya gitmelidir*” S5.

Müfettiş S3 ülkemizde sınavlar kötü organize olmaktan rağmen hedeflere ulaşabilmek için denetmenler sınavla işe alınması gerekli olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Bu benim kişisel görüşümse, sınavla adaylardan en iyisini seçilebilir. Örneğin ben DCAP'ken bir sınav vasatisiyle geldim, ancak sınavı, öğretmenler tarafından çok kötü bir şekilde organize edildiğini söylemiştir. Şahsen ben Mali’de çok iyi organize edilmiş bir sınavı görmedim. Öte yandan, ben politikacı değilim ve sendikacı değilim, bu sınava geçmiş olduğum, iyi organize edilmiş demektir, ama bu herkesin fikri değil. Görüşler farklı*”*.*

Bazı katılımcılara göre denetmenler seçme sınavına katılmak için bazı kriterli belirtmek gerekiyor. Bu bağlamda öğretmen E1 şu şekilde ifade etmiştir.

“*Bir sınav düzenleyebilirsek daha iyidir, ancak buna ek olarak tecrübe gibi bu sınava katılmak için kriterlere sahip olması gerekir*”.

**Tayın** ile ilgili alt temalar “Tayınla olması gerekiyor, Sınavalar iyi bir şekilde organize edilmediği için tayınla olması gerekiyor, Sınavla gelen üst hiyerarşi ile çatışma olduğu için tayınla olması gerekiyor ve denetmenler tayınla işe alınmak için birtakım kriterleri belirtmesi gerekiyor” ndan oluşmuştur.

Yine katılımcıların görülere bakıldığında bazı katılımcılar denetmenler tayınla seçilmesi gere olduğu görülmektedir. Bu bağlamda müdür D2 denetmenler tayınla işe alınmak gerek olduğu çünkü sınavlar iyi organize edilmek olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Normalde normal yol sınavdır, ancak ulusal sınavların gerçekleştiği şekli kötü olduğu için tayinle daha iyidir, ancak öğretmenlerin niteliklerini dikkate almalıyız*”.

Danışman C3 denetmenler eski öğretmenler ve müdürler ve sınavlar kötü organize edildiği için denetmenler tayınla işe alınmak gerek olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“…*Denetimlerin eski öğretmenler ve müdürler olduğunu görüyoruz, bu yüzden çok deneyimli olduklarını düşünüyorum, tayin sinir bozabilir veya siyasi olabilir ve sınavlarda her zaman kötü bir şekilde organize olduğunu görürüz*” C3.

Danışman C12 geçmişte sınavla gelen denetmenler üst hiyerarşilerle anlaşmadığı için denetmen tayınla işe alınması gerek olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Sınav bir zaman sorunudur, bazılar, sınavı geçtikten sonra bitti umurumda değil o zaman artık korkmuyor, -ben sınavla buraya geldim- ama beni getiren bir üst olduğunu, eğer yanlış yaparsan seni kovabileceğini bildiğinde, uymaktan başka çarı kalmayacaktır, bu nedenle sınavla gelen DCAP artık AE'leri dinlemiyordular*”C12.

Denetmenler tayınla seçilmesi gerek olduğu çünkü öğretmenlik çok çaba ve performans gösterenleri seçilmiş olduğu danışman C19 C15 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*DCAP, öğretmenleri tayin etmeden önce düzgün bir takibi eder ve takip esnasında başarılı ve çaba gösteren öğretmenlerden tayin geldiğinde seçilmektedir, ancak, sınavla yaparsak, bir aylak CAP'a girebilir*”C19.

“*sadece danışman olmak isteyerek olmuyor, yıllar süren deneyimden sonra ve kişi hakkında sessizlik içinde takip ettikten sonra, aday tarafından fedakârlık ettikten sonra tüm bu parametreleri alarak denetmenleri seçilmektedir*” C15.

Müfettiş S9 ve danışman C1 denetmenler tayınla seçebilmek için lisansa sahip olması ve denetimle ilgili gerekli yeteneklere sahip olması gibi kriterleri belirtmek gerek olduğu şu şekilde ifade etmişlerdir.

“*A kategorisinin öğretmeni olmak, iyi karakterli olmak, sınavların organizasyonunda deneyim kazanmak, bir çalışma ekibini yönetme yeteneğine sahip olmak, takdirine bağlı olmak ve yöntemsel olmak*” (S9).

“*İlgili kişinin ahlaki ve sosyal açıdan iyi hazırlanmış olmasını sağlamak, bir öğretmen profili olmak yanı 10 yıldan fazla veya okul müdürü 10 yıldan fazla deneyimli olmak ve yetkin olmak*” C1.

**Kıdem**

Danışman C11 denetmenler sınavlar alırlarsa deneyimsiz adayları seçebilmek olduğu ve adayların deneyime göre seçmek gerek olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Bence işe alım için bir sınav meselesi değil, çünkü sınavdan sonra ne yapabilir, öğretmenler ile nasıl ilişki kurabilir? Bence dikkate alınmak gereken şey kıdemdir*” C11.

**Soruşturma**

Müfettiş S4 denetmenler tayınla seçebilmesi için aday hakkında derin bir soruşturma gerek olduğu ve adayların yeteneklere göre tayın edilmesi gerek olduğu şu şekilde ifade etmiştir.

“*Bence ilk önce birisinin haberi olmadan, bir ahlak soruşturması olmalı, çünkü onun etrafında bir soruşturma olduğunu biliyorsa, kendisi olmayan bazı davranışları zorlayabilir. Ondan sonra da onun yönetim seviyesine uğramalı, onunla meslektaşları ve onunla yönetim arasındaki ilişkilerin ne olduğunu görmek için, eğer onunla çalışmak kolay mı zor mu? Ondan sonra onun okul zümreye uğramalı yetkili olduğunu olmadığını öğrenmek için, çünkü, bir müfettiş olarak, öğretmenleri sizinle aynı disiplinde değerlendireceksiniz, bu yüzden diğer öğretmenlere kıyasla bir artıya sahip olmalısınız, gerçekten, eğer yetersizseniz, sizden yetkili öğretmenleri değerlendirme çok kötü olacaktır. O yüzden siyasi özlemleri bırakmalı ve teknik temele gitmeliyiz*”S4.

### 6.5.3. Denetmenler Nasıl Kontrol Edilmelidir?

Bu araştırmada denetmeneler kontrol ediliyor mu ve nasıl kontrol edilmeli sorusuna cevap vermek için katılımcıların görüşlerine bakılmıştır. Bu bağlamda tablo 27’de denetmenlerin kontrol edilmesi ile ilgili görüşler belirlenmiştir.

Tablo 27

*Denetmenler Nasıl Kontrol Edilmesi İle İlgili Görüşler*

|  |  |
| --- | --- |
| Görüşler | N |
| Denetmenler kontrol edilmesi gerekiyor;  Denetmenler kontrol edilmiyorlar;  Denetmenler haftalık toplantılarda kurum müdürler tarafından kontrol edilmeliler;  Denetmenlerin yıllık planlarla kontrol edilmesi gerekiyor;  Denetmenleri IGEN tarafından kontrol edilmesi gerekiyor;  Her görevden sonra yazdığı raporlarla kontrol edilebilirler;  IGEN denetim kurumları ziyaret ederek kontrol etmeliler;  Denetmenler öğretmenler ve meslektaşlarla davranış üzerine kontrol yapılmalıdır;  Üst hiyerarşiler kurumlara gerekli malzemeleri vermedikleri için kontrol etmiyorlar;  Her ayda ya da üç ayda bir defa denetmeneler kontrol edilmesi gerekiyor;  Kontrol için denetmenlerin deontolojini belirtmesi gerekiyor; | 40  30  15  7  6  5  5  3  2  2  2 |

Tablo 27 incelediğinde katılımcıların tamamı (N=40) deneticilerin kontrol edilmesi gerektiğini vurgularken yine katılımcıların büyük çoğunluğu denetmenlerin kontrol edilmediğini ve nasıl kontrol edilmesi ile ilgili görüşlerini belirtmiştir.

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında katılımcılara göre denetmenler kontrol edilmediği görülmektedir. Bu bağlamda denemenler kontrol edilmediğini müfettiş S2 ve S6 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Burada dördüncü yılımdayım, geldiğimden beri hiçbir kontrol olmadım ancak* *denetmenler doğal olarak kontrol edilmelidir, çünkü insanlar bir yerde bir hata yapacaklarsa bilmek zorundalar*” (S2).

“*Denetmenler kontrol edilmiyor, ama hiyerarşi tarafından kontrol edilmeleri gerekiyor*” (S6).

Eğitim otoriteleri denetim hizmetleri için gerekli kaynakları vermedikleri için denetmenlerin kontrol edilmediğini söyleyen danışman C10 tarafından görüşleri şöyle belirtilmiştir.

“*Kontrol edilmiyoruz, ancak kendileri de dâhil oldukları için, gerekli kaynakları vermediklerini çok iyi biliyorlar, böylece bizi suçlayamazlar*” (C10).

Denetmenler daha verimli olabilmek ve denetimin hedeflerine ulaşabilmek içi denetmenler kontrol edilmesi gerekli olduğunu müfettişler S4 ve S7 ve danışman C11 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Müfettişlere istediklerini yapmalarını söylemek gibi bir şeydir. Her şey düzenlenmeli, denetmenlerin ilerleyebilmeleri için, davranış tarzında ve meslektaşlarla ve öğretmenlerle olan ilişkilerinde ve işleri yapma yolunda kontrol edilmeli ve takip edilmelidirler*” (S4).

“*Kontrol olmadığı durumlarda bir denetmen görevini iyi bir şekilde yerine getirdiğini nasıl anlayabilir? Eğer kontrol edilirse bir sonucu olacaktır, eğer iyi çalıştığını veya çalışamadığını ortaya çıkaracak, bence kontrol gerçekten gereklidir*” (C11).

“*Kişinin kapasitesini arttırmaya, tavsiye sahibi olmanıza yardımcı olur ve ne yaptığınıza bakmanıza olanak sağlar… İşlerini yargılayabiliriz dediğimiz gibi “güven kontrolü dışlamaz*” (S7).

Yine katılımcıların görüşlerine bakıldığında denetmenlerin üst yetkililer tarafından kontrol edilmesi gerektiği, bunun için sık sık denetim raporları ve yılık eylem planlarının kontrol edilmesi ve ziyaretler yapmak gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda danışman C6 denetmenlerin kontrol edilmesi için üst yetkililerin denetim hizmetlerini sık sık ziyaret etmeleri gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir.

“*Ayda bir ya da üç ayda bir izlenmesi gerektiğini düşünüyorum ve bu denetim durumunda devletin denetim kurumlarında mevcut olan kaynakları görülmesi sağlanabilir ve denetmenleri istenildiği gibi çalışmaya zorlayabilir. Ancak ziyaretlerin uzun zaman alması, hizmet düzeyinde sık sık işlev bozukluğu yaratabilir ve hizmet kalitesi etkilenebilir*” (C6).

Müfettiş S2 denetmenlerin kontrol edilmesi için üst yetkililerin onların yazdığı raporları incelemesi ve kurumları ziyaret etmeleri gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Her görevden sonra raporu talep etmek ve IGEN ayrıca yapıların nasıl çalıştığını görmek için sık sık ziyaret etmek*” (S2).

Danışman C1 denetmenlerin kontrol edilmesi için onların yılık eylem planlarının kontrol edilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir.

“*Her denetmen için yıllık eylem planı bu plan ile onları kontrol edebiliriz*”C1.

Danışman C12 denetmenlerin kontrol edilmesi için haftalık ya da aylık toplantılarda denetim kurumunun müdürünün katılması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir.

“*CAP, her ayın son çarşamba günü okul müdürler ve CP'lerle bir toplantı düzenliyor, o toplantıda okul müdürleri denetimlerin okullara geçtiğini veya geçmediğini ifade ediyorlar, böylece biri CP'yi kontrol edebilir. Her cuma ziyaretin yapıldığı okullar ve öğretmenlerin cinsiyeti ve sayı olarak bildiririz, böylece bu raporda DCAP veya yardımcısı bizi kontrol edebilir*” (C12).

### 6.5.4. Denetmenlerin hizmet önce ve hizmet içi eğitimleri

Bu araştırmada denetmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri nasıl olmalıdır sorusuna cevap vermek için katılımcıların görüşlerine bakılmıştır. Katılımcılarından alınan görüşlere göre hizmet önce ve hizmet içi eğitim olmak üzere iki tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 28’de denetmenlerin hizmet önce ve hizmet içi eğitimlere ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 28

*Denetmenlerin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimlere İlişkin Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Hizmet öncesi eğitimleri | Temel eğitim denetmenleri işe alınmadan denetim ile ilgili kurumlardan hiç eğitim görmüyorlar.  Denetmenlerin hizmet öncesi eğitimi için kurumları açması gerekiyor.  Temel eğitim denetmenleri işlerine başlamadan hiçbir eğitim almadılar.  Orta öğretim denetmenleri işe başlamadan kısa bir dönemde görevlerle ilgili eğitimler almışlardır.  İşe başlamadan önce belli ve yeterli bir zamanda işiyle ilgili eğitimleri almalılar.  Yeni denetmenler biçimsel olmayan (informal olarak) bir şekilde eskiler tarafından yönlendirilmektedir.  Denetmenlerin yetiştirilmesi için okullara gidebilmek için belirli kriterler belirtilmelidir. | 40  40  30  10  10  4  3 |
| Hizmet içi eğitimleri | CAP personeli hizmet içi eğitimleri AE tarafından sağlanmaktadır  Denetimle ilgili konular üzerine odaklanmalı  Denetmen disipline üzerinde odaklanmalı  IPRES hizmet içi eğitimleri genelde IGEN ve eski Genel müfettişler tarafından sağlanmaktadır.  Denetmenler hizmet iç eğitimler genelde eğitimde yenilikçi yöntemlere odaklanmalıdır.  Denetmenlerin hizmet içi eğitim konusunda öncelikli konular üzerinde olmalı.  Öğretmenlik ile ilgili konular üzerin eğitimler verilmelidir.  Komşu ya da başka ülkelerde konferanslara katılmak  Hizmet içi eğitimler bütçeye göre düzenlenmektedir  Milli eğitim sistemi üzerinde olmalıdır | 23  15  10  10  7  5  3  3  3  1 |

Tablo 28 incelediğinde “Hizmet öncesi eğitimleri ve Hizmet içi eğitimleri” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Hizmet öncesi eğitimleri** ile ilgili alt temalar “Temel eğitim denetmenleri işe alınmadan denetim ile ilgili kurumlarda hiç eğitim görmüyorlar; Orta öğretim denetmenleri işe başlamadan kısa bir dönemde görevlerle ilgili eğitimler almışlardır; Temel eğitim denetmenleri işlerine başlamadan hiçbir eğitim almadılar; Yeni denetmenler informal olarak eskiler tarafından yönlendirilmektedir; Denetmenlerin hizmet öncesi eğitim için kurumları açması gerekiyor; Denetmenlerin yetiştirilmesi konusunda okullara gidebilmek için belirli kriterlerin belirlenmesi gerekir ve İşe başlamadan önce belli ve yeterli bir zamanda işiyle ilgili eğitimleri alınmalılar” dan oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetmenlerin işe başlamadan önce belli bir eğitim almadığı görülmüştür ve katılımcılara göre denetmenler işe başlamadan önce denetimle ilgili eğitim görmesi gerekir. Bu bağlamda, denetmenler eski öğretmenler veya yükseköğretimi yapanlar ve işe başlamadan denetimle ilgili hiçbir eğitimi görmemiş olanlar olduğu aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Denetmenler öğretim işlevini yıllarca uygulayan öğretmenlerdir, ama okulları nasıl ziyaret edeceklerini bilmiyorla*r…” (S1).

“…*Sadece lisansüstü eğitimleri yapıyorlar ve sonra denetmen oluyorlar*” (D1).

“*Hizmet içi eğitim görüyoruz ama hizmete başlamadan önce bizim misyonumuz ve görevimizle alakalı hiçbir eğitim almadım*” (C1).

“… *müfettişler eğitim almadan işe başlıyorlar, normalde diğer anlarda olduğu gibi işe almadan önce eğitim görüşmüş olması lazım o halde ne yapacaklarını biliyorlar, ama maalesef bizde öyle olmuyor*…” (S10).

Temel eğitim denetiminde denetmenlerin işe başlamadan önce formel bir eğitim almadığı ve informel bir şekilde eskilerden öğrenmek olduğu danışman C8 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“…*Denetimle ilgili hiçbir eğitimi almadım, ama normalde almamız gerekiyordu, fakat benin buraya geldiğinde bir eski İngilizce danışman vardı, ben ondan öğrendim ve bu iş yaparak deneyim kazandım…*” C8.

Denemenler hizmet öncesi eğitimleri sağlamak için denetmenlerin yetiştirilmesi için bir okulun açılması gerektiği danışman C9 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

*“Değiştirmemiz gerekir ve denetmenler için eğitim okulları açmamız gerekiyor, bu sadece pekiştiriyor çünkü nereye gittiğinizi bilmek için çok fazla uzmanlığa sahip olmalısınız*” (C9).

Denetmenlerin atanmasını kolaylaştırmak ve yetkin denetmenlere sahip olmak için denetmenlerin yetiştirilmesi için bir okulu açılması ve söz konusu okula girebilmek içi belli şartların konması gerektiği müdür D5 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Normalde, bir veya iki yıl sürmesi gereken denetmenler için bir eğitim bölümü açmak gerekiyor, çünkü öğretim ve idare aynı şeyler değil ve bu eğitime giriş şartları sınavlı olmalı ve katılımcılar öğretimde en az 10 veya 15 yıllık deneyime sahip olmalıdır. Yoksa şu anki durumu ilişki ve siyasi yoluyla tayin edilmektedir ve birçok problem yaratmıştır ve yaratmaya devam ediyor*”(D5).

Denetmenleri yetiştirme bir okul olmayınca onlara işe başlamadan işlerle ile ilgili belli bir sürede belli bir eğitim vermesi gerekli olduğu aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Görevlerine başlamadan önce onlara rolleri ve okul yönetimi hakkında bilgi vermeliyiz*” (E1).

“*Yeni denetmenlerin eğitimlerini, görevlerine başlamadan en az 6 ay önce düzenlemek gerekmektedir*” (D2).

“*Ben ikiye bölüyorum: Birincisi, tüm denetmenler için ortak olmalı ve müfettişlerin rolleri ve sorumlulukları hakkında odaklanmalı, ondan sonra denetmenlerin etik ve deontolojisi üzerinde durmalı. Tüm bunlardan sonra, her denetmen kendi alandan bir eğitimi almalıdır. Bu eğitmenler yükseköğretim seviyesinden veya başka bir yerden gelen bir uzmanlardan verebilirler. Bunu göreve başlatma ​​eğitimi açısından tercih ediyorum*” (S4).

“*Denetim teknikleri veya pedagoji ve diğer konularla ilgili başka eğitimler olabileceğinin yanında, belirtilen alanlarda veya disiplinde bulunmalıdır*” (S7).

**Hizmet iç eğitimler** ile ilgili alt temalar “Denetmenler hizmet iç eğitimlerde genelde eğitimde yeniliklere ve yöntemlere odaklanmalıdır; Denetimle ilgili konular üzerine odaklanmalı; Denetmen disiplini üzerinde odaklanmalı; Denetmenlerin ihtiyaç duyduğu eğitimler üzerine odaklanmalı; Öğretmenlik ile ilgili konular üzerinde olmalıdır; Milli eğitim sistemi üzerinde olmalıdır; Komşu ya da başka ülkelerde konferanslara katılması; IPRES hizmet içi eğitimleri genelde IGEN ve eski Genel müfettişler tarafından sağlamaktadır; CAP personeli hizmet içi eğitimleri AE tarafından sağlamaktadır ve Hizmet içi eğitimler bütçeye göre düzenlemektedir”den oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetmenlerin hizmet içi eğitimleri almaları gerektiğini; çünkü denetmenlerin temel görevlerinden birisi de öğretmenlerin hizmet iç eğitimleri sağlamalarıdır ve kendilerini geliştirmeleri konusunda çok katkıda bulunmaktır. Bu hizmet içi eğitimlerin eğitim sistemine ve öğretmenlikte yeniliklere odaklanılması yönünde görüşler ifada edilmiştir. Ayrıca, hizmet içi eğitimlerden bir yaklaşımın da komşu ülkelerdeki eğitimlere odaklanmalı şeklinde olmuştur. Bu bağlamda danışman C20 denetmenlerin hizmet içi eğitimlerinin gerekli olduğunu, çünkü öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerini kendilerinin yaptığına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“*Genellikle denetmenler ilk önce eğitici olarak alınırlar, eğiticiler olarak eğitimi alıyoruz ve sonra da öğrendiğimiz eğitimleri öğretmenlere aktarmak için okullara geliyoruz*”C20.

Danışman C8 denetmenlerin hizmet içi eğitimleri denetmenlerin geliştirilmesinde çok önemli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir.

“… *bu işi yaptığımı söylemenin ve yeterince iyiyim demenin bir anlamı yok, bildiklerinizin ötesine geçmeniz ve bilgiyi gerçekten güncellemesi gerekiyor*” (C8).

Müfettiş S5 denetmenlerin hizmet içi eğitimlerinin milli eğitim sistemine ve denetmenleri geliştirmesine odaklı olması gerektiğine ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“*Her şeyden önce eğitim sistemine odaklanmalı çünkü her şey ülkenin eğitim politikası tarafından belirlenen hedefler etrafında dönüyor ve denetmen kendisi ile ilgili kapasite geliştirmeli*” (S5).

Denetim ile ilgili hizmet içi eğitimlerin eğitimde ve öğretimde yenilikler ve okul denetiminde yeniliklere odaklanması gerektiği müfettiş S4 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“…*eğitim mühendisliği ve yeni pedagojik yeniliklerin yanı sıra teftiş teknikleri ve okul ziyaretleri konusunda eğitilmelidirler*” (S4).

Denetmenlerin hizmet içi eğitimleri komşu ülkelerde yurt dışında eğitimleri ve konferanslara katılmanın gerekli olduğu müfettiş S5 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Komşu ya da başka ülkelere, diğer meslektaşlarla tanışmak için çalışma gezisini düzenlenmek, bu gezi, birçok sorun için bir çözüm olabilir, burada çalışma yöntemimizle değiş tokuş yapabiliriz, onlara sahip olduklarımızı veririz ve sahip olduklarını getirebiliriz. Dolayısıyla bu görev raporlarını yazarak, gelecekteki IGEN müfettişlerinin, onlar için daha da kolaylaştırmak için bundan ilham almasına yardımcı olabilir, bu yüzden aramızda görüşmek yine de yeterli değil, ortak düzenin yönlerini tartışmak için başkalarına da gitmeliyiz*” (S5).

## 6.6. Okul ve Okul Personellerinin Denetim Süreci

Bu araştırmada okul ve okul personellerinin denetim süreci nedir sorusuna cevap vermek için katılımcıların görüşlerine bakılmıştır. Katılımcılardan alınan görüşlere göre ziyaret öncesi çalışmalar, okulda çalışmalar ve ziyaret sonra çalışmalar olmak üzere üç tema olduğu görülmüştür. Bulgular temel eğitim ve orta öğretim personellerinin denetim surecine ait bulgular olarak verilmiştir. Öncelikli olarak temel eğitim denetim hizmetleri personellerinin denetim süreci ile ilişkin bulgular verilecektir. Bu bağlamda tablo 29’da temel eğitim personellerin denetim süreci ile ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 29

*Temel Eğitim Personeller Denetim Süreci İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Ziyaret öncesi çalışmalar | Ziyaretin planlanması | 20 |
| Okuldaki çalışmalar | Okul müdürünün denetmenleri yönlendirmesi  İlgili öğretmenden izin alınması  Öğretmenin izlenmesi  İlgili öğretmenle geri bildirimin yapılması için görüşme yapılması  Okul geldiğinde okul müdürüne ziyaret emri ve hedefi sunması  Sınıf ortamı ve öğrencilerin defterlerinin incelenmesi  Denetmen, denetlen görüşme formunu imzalaması  Okul müdürlerin denetlenmesi | 27  27  27  27  24  22  25  24 |
| Ziyaret sonrası çalışmalar | Raporların hazırlanması  Haftalık toplantıda raporların sunulması  Geri dönme ziyaretine hazırlanmak | 20  15  2 |

Tablo 29 incelediğinde “Ziyaret öncesi çalışmalar, Okuldaki çalışmalar ve Ziyaret sonrası çalışmalar” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Ziyaret öncesi çalışmalar** ile ilgili alt temalar “Ziyaret planlaması ve Okul müdürlerini bilgilendirme” den oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında temel eğitim personellerinin denetimine gitmeden önce denetmenler bir denetim programı hazırlayıp müdürleri bilgilendirmek, söz konusu planda ziyaret emirleri hazırlamak, ziyaretlerin toplantı ve sınav günlerden hariç her gün olması ve denetmenleri okulların bulunduğu bölgelere göre dağıtılmak olduğu görülmüştür. Bu bağlamda denetmenlerin, denetimine gitmeden bir denetim programı hazırladığı danışman C8 ve C10 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Bir öğretmeni izlemeye gitmeden önce, ilk önce bir izleme programı yaparız, böylece bu disiplinde bir öğretmeni denetlemek için belirli bir okulu seçiyoruz ve ziyaret emirleri hazırlıyoruz*” (C8).

“*Her denetimden önce denetim ile ilgili bir planı hazırlayıp müdürleri bilgilendiriyoruz ama bazı zamanlarda müdürleri haber vermeden ziyaretleri yapıyoruz...*” (C10).

Denetmenler grup olarak ve bölgeye göre dağıtılması danışman C2 tarafından şu şekilde ifade etmiştir.

“*Yalnız ziyaret etmemiz yasaktır, yaptığınız her şeyin bir tanığı olması gerekir. Planda denetmenleri bölgeye göre gruplandırıyor ama okul seçmek için belli bir kriter yok*” (C2).

Okul ziyaretleri toplantı ve sınav günlerinden hariç her gün olduğu danışman C12 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Her gün okula gidiyoruz, cuma hariç sürekli bilgilendirme günü olduğu için Cuma günlerinde DCAP'a okullarda neler olduğunu anlatıyoruz* ve *ara sınavların olduğu tarihler hariç, sınavların hemen ardından notlar verme aşaması olduğu varsayılmaktadır. Bir kere bittiğinde sonuçları bize otomatik olarak göndermeye başladıklarında çalışmaya devam ediyoruz*” (C12).

**Okulda çalışmalar** ile ilgili alt temalar “Okula geldiğinde okul müdüre ziyaret emri ve hedefi sunması. Okul müdürünün denetmenleri yönlendirmesi; İlgili öğretmenden izin alınması. Sınıf ortamı ve öğrencilerin defterlerinin incelenmesi. Öğretmenin izlenmesi. İlgili öğretmenle geri bildirim için görüşme yapılması. Denetmen, denetlenen görüşme formu imzalaması ve okul müdürlerin denetilmesi ise, gerekli raporlarını düzenli yazılması, iç denetimin düzgün yapılması, okulda olması gereken evraklar ve öğretmenlerle ve öğrencilerle ilişikleri kapsanır” dan oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında okul personellerinin denetlenmesi sürecinde okulda çalışmalar; okul müdürü ve denetlenen öğretmenle tanışmak, sınıf ortamını izlemek, öğretmenin dersini izlemek ve geri bilgilendirme yapmak olduğu görülmüştür. Bu bağlamda denetmenler okula gediklerinde okul yöneticileri ile tanıştırmak ve okul müdürü denetmenleri yönlendirmek olduğu danışman C8 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Tarih geldiğinde bu takvimi yaptığımızda, bildiririz, genellikle okul müdürüne beklenmedik bir şekilde geldiğimizi bildirmiyoruz. Okula geldiğimizde görev emirlerimizle okul müdürü bizi alır ve bizi belirtilen öğretmene yönlendirir. Öğretmenin sınıfına geldiğimizde kendimizi tanıtır ve ona geleceğimizin hedefini söyleriz*” (C8).

Denetmenler öğretmenin sınıfına girmeden öğretmenden izni aldığı öğretmen E3 tarafından “*Denetmenler sınıfa girmeden soruyorlar* *dersini izleyebiliriz mi*?” şeklinde ifade etmiştir.

Denetmenler öğretmen tarafından kabul edildikten sonra sınıf ortamını izlediğini, izleme formu doldurarak öğretmenin dersini izlemek ve izlemeden sonra bilgilendirme oturumu yapmak olduğu danışman C18 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Bizi sınıfına yerleştirdi, dersinde onu takip ederiz, dersi izlemeden önce, sınıfın genel organizasyonuna bakarız, öğrenciler afiş asmalar nasıl gösterirler? eğer var olan her şey varsa öğretmenin öğretme pratiğini izleriz, ve bir gözlem foruma veya bir izleme foruma sahibiz, izleme bittikten sonra şimdi destek önerileri var, öğretmeni öğrencilerin çıktıktan sonra idare veya sınıfta çağrılıyor ve tavsiye veriyoruz*” (C18).

İzlemeden sonra denetmenler öğretmenlere tavsiyeler ve yorumlar vermek için bir görüşme yaptığını aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Tavsiye vermeden önce açıkça sizin düşmanınız olmadığımızı söylüyorlar, biz sizin için buradayız ve yapacağımız şeyi gözlemdir eleştirel değil*” (E2).

“*Denetmen bir Süpermen değil, ona bunu yaptığınızı ve böyle yaparsanız, bunu değiştireceğinizi söylüyoruz*” (C12).

Denetmenler denetimden sonra görüşmede denetlenen öğretmenin verimliliğini okul müdürüne sorduklarını danışman C6 şu şekilde ifade etmiştir.

“*Öğretmenin durumunu müdüre soruyoruz çünkü öğretmenden hiyerarşik olarak sorumludur, okul yönetimi ile ilişkileri nedir, derslerini hazırlıyor mu, düzenli mi?*” (C6).

Okul müdürlerinin denetlemesinde okuldaki gerekli raporların yazılması ve gerekli resmi evrakların tutulması, müdürün öğretmenlerle ilişkilerinin yakından izlemesinin kontrolünün yapıldığı danışman C16 şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Raporlardaki düzenliliği, dakikliği, okuldaki mevcudiyet ve öğretmenlerin yakın takibi veya takibi ile değerlendirirler. Okuldaki ilk danışman olduğu için CP'lerle aynı şeyleri yapması gerekiyor*” (C16).

Denetim işlemleri bittikten sonra denetmenler ve denetlenenler izleme formunu imzaladıklarını müdür D2 şu şekilde ifade etmiştir.

“*Denetimden sonra denetmen ve denetlenen, izleme forumu imzalarlar ve okul müdürü mühürler*” (D2).

**Ziyaret sonra çalışmalar** ile ilgili alt temalar ise “Geri döneme ziyareti hazırlamak, raporlar hazırlaması ve haftalık toplantıda raporların sunulması”dan oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetimden sonra gerekirse geri dönme için bir programın hazırladığı danışman C2 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Söz konusu izleme için geri dönmeye çok yakın bir program yapıyoruz, ancak bu izleme tarihi kendisine bildirilmeyecek. İkincisinde işe yaramadıysa, bulduğu okuldan aynı dersi veren aynı disiplini öğreten başka bir öğretmen arayacağız ve ilk öğretmen gözlem altında olacaktır, CAP'ın müdahalesini gerektiriyorsa, haftalık toplantıda birlikte karar vereceğiz. Bu, örneğin İngilizce öğretmeninde devam eden bir sorun varsa, bu okul grubundaki tüm İngilizce öğretmenlerini CAP'ta bir model dersine katılabilir*” (C2).

Denetmenler denetimden sonra bir rapor hazırladığı ve üst yetkililere gönderdiği danışman C8 tarafından şu şekilde ifade etmiştir.

“*DCAP'ye rapor vermek gereklidir. Ve DCAP tüm izleme raporlarını derledikten ve bunları AE yönlendirilecektir*” (C8).

**Orta Öğretim Kurumları ve Personellerin Denetim Süreci**

Araştırmada orta öğretim kurumları ve personellerinin denetim süreci nasıldır sorusuna cevap vermek için katılımcılardan alınan görüşlere bakılmıştır. Görüşlere göre ziyaret öncesi çalışmalar, okuldaki çalışmalar ve ziyaret sonrası çalışmalar olmak üzere üç genel tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 30’de orta öğretim kurumları ve personellerinin denetim süreci ile ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 30

*Orta Öğretim Kurumları Ve Personellerinin Denetim Süreci İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Ziyaret öncesi çalışmalar | Ziyaret planı hazırlanması  Ziyaret edilecek kurumaları seçme ve bilgilendirme  Ziyaret ilgili masrafları elde etmek için ilgili kurumlara başvurması | 10  10  2 |
| Okuldaki içi çalışmalar | Kurum denetmek için:Okul malzemelerinin incelenmesi, Sınıfların incelenmesi, Kurum belgelerinin incelenmesi ve Öğretmenlerin belgeleri incelemesini kapsar  Okulun bulunduğu yere gelindiğinde devlet temsilcisi tarafından ziyaret emri imzalanması  Okul yöneticilerinin gerekli öğretmenleri denetmenlere yönlendirmesi  Öğretmenin uygulandığı yöntemin kontrol edilmesi  Denetim formu ile bilgilendirerek öğretmen izlenmesi  İzlemeden sonra geri bildirme için toplantı hazırlanması  Okula geldiğinde okul yöneticisi tarafından emri imzalaması  Yöneticilere ziyaret hedefi belirtmesi  Okulun bulunduğu yere gelindiğinde devlet temsilcisi tarafından ziyaret emri imzalanması | 13  8  13  13  13  13  11  11  8 |
| Ziyaret sonrası çalışmalar | Ziyaretten sonra raporların hazırlanması ve koordinatöre verilmesi  Koordinatör IGEN’e raporların iletilmesi | 10  10 |

Tablo 30 incelediğinde “Ziyaret öncesi çalışmalar, Okul içi çalışmalar ve Ziyaret sonrası çalışmalar” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Ziyaret öncesi çalışmalar** ile ilgili alt temalar “Ziyaret ilgili masrafları elde etmek için ilgili kurumlara başvurulması; Ziyaret planının hazırlanması ve Ziyaret edilecek kurumaları seçme ve bilgilendirme” den oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında, orta öğretim denetim hizmetleri okul ziyaretlerini gerçekleştirmek için ziyaret ile ilgili gerekli formlar ve evrakları hazırlamak, müfettişler ve gidilecek okulları belirtmek ve okul müdürlerini bilgilendirmek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda denetim hizmetleri okul ziyaretleri ile ilgili masrafları elde etmek için bölgesel bütçe müdürlüğüne talepleri sunarak bütçeyi aldıktan sonra ziyaret projesi hazırlayıp onaylatmak için bölgesel valiye sunmak, ziyaretler öncesi çalışmalar olduğu müfettiş S1 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Bütçenin açılmasından sonra bütçenin bölge müdürü hizmetlerine her başkanına bütçenin kendisi için öngörülen kısmını bildirir. Bu tür bileşen için bu kadar bütçeniz var, örneğin yakıt için şu kadar bütçeniz var ve vs., ama bu dönemde bir milyonunun aldığını, bir sonraki dönemde aynı milyona sahip olacağınız anlamına gelmemektedir. Devlet bazı parçaları veya bölümleri silebilir*… sonra b*ölgesel bütçe ofisine sunacağımız proje ile misyonumuzun bütçe teklifinde bulunacaklar, bütçe tahsisatımız teklif edilen bütçeyi destekleyebilir mi? Öyleyse, bütçe yöneticisi bütçe ve projeyi kabul ediyor*... *Söz konusu bütçeyi aldıktan sonra valinin idari vekili olduğu için* *önce Vali’ye misyon projesi teklifinde bulunacaklar ‘Misyonlarımızı düzenlemek istiyoruz, bu yüzden valinin onayını almak istiyoruz*” *(*S1).

Denetim hizmetleri gerekli bütçeyi elde edikten sonra ziyaret emirleri, okul ve müfettişlerin belirttiği ve okul müdürlerini bilgilendirdiğini müfettiş S3 şöyle ifade etmiştir.

*“Valinin onayından sonra süreç şöyle olacaktır.* *İlk önce ziyaret planlıyoruz ve uygun kurumlar listesine bakarak müfettişleri okullara göre dağıtılıyorlar, ondan sonra misyon emrini hazırlayacağız, o emirde misyonun başlangıcını ve bitişini ve hangi müfettişlerin hangi okulda yer aldıklarını belirleyecektir, tüm bunlar yapıldığında Koordinatör tüm bu kurumları AE vasıtasıyla posta yoluyla bilgilendirir ve bunun da ötesinde, idari postaları gecikmiş olabileceği için kurum başkanlarını çağırabilir*” (S3).

**Okul içi çalışmalar** ile ilgili alt temalar “Okulun bulunduğu yere gelindiğinde devlet temsilcisi tarafından ziyaret emrinin imzalanması. Okula gelindiğinde okul yöneticisi tarafından emrin imzalanması. Yöneticilere ziyaret hedefinin belirtilmesi; Okul yöneticilerinin gerekli öğretmenleri denetmenlere yönlendirmesi; Öğretmenin uygulandığı yöntemin kontrol edilmesi; Denetim formu ile bilgilendirerek öğretmenin izlenmesi; İzlemeden sonra geri bildirim için toplantı hazırlanması.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetmenler okulun bulunduğu bölgeye geldiğinde bölgedeki devlet temsilcisini ziyaret ederek, ziyaret emirlerini onaylatmak, okul müdürlerine ziyaret hedeflerini belirtmek, okul müdürlerini denetmenlere yönlendirmek, öğretmenlerin derslerini izlemek, izlemeden sonra yorumlar ve tavsiyeler vermek için oturumlar hazırlamak okulda yapılan çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda denetmenlerin öğretmenlerin dersleri izleme çalışmaları aşağıdaki katılımcılar şu şekilde ifade etmiştir.

“*…okullara geldiğimizde, okul müdürleri tarafından karşılanıyoruz, onlara görev emrimizi göstereceğiz. Ondan sonra devlet temsilcisi ne olursa olsun ona gidip selamlıyoruz ve misyon emrimizi sunuyoruz, çünkü devlet temsilcisi misyon emrimizi onaylamalıdır*” (S5).

“*Görev emrinin müdür veya müdür yardımcısı tarafından imzalamaya gelirler ve müdür veya sansür onları yönlendirir*” D5.

Denetmenler öğretmenlerin derslerini izlemek için herkes kendi alanında öğretmeni izlediği ve izlemeden sonra geri bilgilendirmede bulunmak için okuldaki tüm öğretmenleri topladığı aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Asıl iş başlar, herkes kendi disiplinde başlar, denetim forumları bilgilendirerek öğretmeni takip ederler. Öğretmenleri izlemeden sonra geri bildirimde bulunulur*” (S8).

*İzleme sırasında zorluklar bulduktan sonra, onlara tavsiyelerde bulunmak için her bir zümrenin tüm öğretmenleri bir araya getirebiliriz*” (S5).

“*İzlemeden sonra okul idaresine gözlemleri vermeye gelirler*” (D5).

**Kurumu denetmek için:** Denetmenlerin bu alandaki faaliyetleri okuldaki malzemelerin incelenmesi, Sınıfların incelenmesi, Kurum belgelerinin incelenmesi ve Öğretmenlerin belgelerinin incelemesini kapsar.

Yine katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde, kurumları denetlemede okullarda bulunması gereken tüm evrakları ve kaynakları incelemek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda müfettiş S4 kurum denetim sürecini şu şekilde belirtmiştir.

“*Genel görünüme ve belirli bir özelliğe sahip olabilir, genel olarak okulun yapısını görmeye başlıyoruz. İlk önce yönetimde, her yönetmen gerekli malzemeye sahip mi? ve en az altı sınıf görmeye çalışıyoruz, standartlara saygı gösteriliyor mu? Sınıftaki donanım düzenlemelere uygun mu? Rekreasyon alanı ve tuvaletler kızlarınkinden, erkeklerinkinden ayrı mı? Ve sonra okul idare düzeyinde mevcut belgeleri göreceğiz, eğer özel bir kurum ise, açma ve başlatma ruhsatı var mı? Öğretmenler için hangi belgeler mevcut? Ve gerçekten programın uygulamasını ders kitaplarını takip ediyoruz. Şimdi teknik kurumlar için bilgisayar odası veya laboratuvar odası gibi özel odalar olup olmadığını görmeye çalışırız. Bütün bunlardan sonra, öğretme seviyesine geliriz, böyle bir bölüme veya bu bölüme sahipseniz, şimdi bize tüm öğretim elemanlarının diplomalarını, irtibat numaralarıyla bölümlere göre gösteriniz. Ve bunlardan sonra raporumuzu yazarız ve başkanımıza sunarız*” (S4).

**Ziyaret sonra çalışmalar** ile ilgili alt temalar “Ziyaretten sonra raporların hazırlanması ve koordinatöre verilmesi ve Koordinatör IGEN’e raporların iletilmesi”nden oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşler incelendiğinde denetim hizmetleri okul ziyaretleri gerçekleştikten sonra ziyaret ile ilgili bir rapor yazıp IGEN’e gönderdiği görülmüştür. Bu bağlamda denetim hizmetleri okul ziyaretlerinden sonra raporları yazmak olduğu aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Ve bunlardan sonra raporumuzu yazarız ve başkanımıza sunarız*” (S4).

“*IPRES’nin her görevinden sonra IGEN’a görevle ilgili detaylı bir raporu gönderir o yüzden okul ziyaretlerden sonra ziyaret ile ilgili detaylı bir raporu yazıp IGEN’a gönderiyoruz…”* (S10**)**.

## 6.7. Denetim Hizmetlerinin Sorunları

Bu araştırmada denetim hizmetlerin sorunları nelerdir sorusuna cevap vermek için katılımcıların alınan görüşler ve dokümanlara bakılmıştır. Bulgular temel eğitim denetim ve orta öğretim denetim hizmetlerine ait bulgular olarak verilmiştir. Öncelikli olarak temel eğitim denetim hizmetlerinin sorunlarına ilişkin bulgular verilecektir.

**Temel Eğitim Denetim Sorunları**

Katılımcılardan alınan görüşler incelendiğinde kaynakların yetersizliği, okul personelleri, personellerin hizmet içi eğitimi, yönetim ve denetim etkisizliği olmak üzere 5 genel tema olduğu görülmüştür. Bulgular temel eğitim denetim sorunlarına ilişkin temalar ve alt temalar olarak verilmiştir. Bu bağlamda tablo 31’de temel eğitim denetim hizmetlerinin sorunlarına ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 31

*Temel Eğitim Denetim Sorunları İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Kaynakların yetersizliği | Mali kaynak yetersizliği  Denetmenlerin mali kaynaktan haberdar olmaması  Ulaşım araçlarının yetersizliği  Ulaşım araçlarının bakım sorunu  Bazı okullara ulaşıma problemleri  Elektrik sorunu  Ulaşım araçlarının bakım sorunu | 20  20  15  10  6  3  2 |
| Okul profesyonellerinin sorunları | Öğretmenlerin kalitesinin yetersizliği  Bazı öğretmenlerin denetmenlerle anlaşmazlığı  Müdürlerin müfredat hakkında geç bilgilendirilmesi  Okul müdürleri ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim almaması | 10  4  3  3 |
| Personel hizmet iç eğitim | Hizmet iç eğitimlerin düzensiz olması ve finansman problemleri  Okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimi almaması  Hizmet iç eğitim verenlerin seçme sorunları  Hizmet içi eğitim zamanının uygun olmaması | 7  3  2  2 |
| Yönetim sorunu | Öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevleri  Okul yerel yöneticilerin soruları  Öğretmenlerin yerleştirme sorunları  Öğretmenlerin tayın ve atanma sorunu  Sürekli eğitim yöntemlerinin değiştirilmesi | 15  13  2  3  2 |
| Okul denetiminin etkisizliği | Öğretmenlerin denetiminde düzensizlik  Üst yöneticilerin denetim önerilerine ve raporlara önem vermemesi | 20  3 |

Tablo 31 incelediğinde “Kaynaklar yetersizliği, Okul personellerinin sorunları, Personelin hizmet iç eğitimi, Yönetim sorunu ve Okul denetiminin etkisizliği” araştırmacı tarafından tema olarak belirtilmiştir.

**Kaynakların yetersizliği** ile ilgili alt temalar “Denetmen yetersizliği; Ulaşım araçlarının yetersizliği, Ulaşım araçlarının bakım sorunları; Bazı okullara ulaşım problemleri; Elektrik sorunu; Mali kaynak yetersizliği; Denetmenlerin mali kaynaktan haberdar olmaması”ndan oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşler incelendiğinde temel eğitim denetim sorunlarından bazı CAP ‘larda denetim yetersizliği, iş malzemeleri yetersizliği, ulaşım malzemeleri yetersizliği, malzemelerin tamir edilmemesi ve finansal kaynakların yetersizliği olduğu görülmektedir. Bu bağlamda denetim hizmetlerinde denetmen yetersizliği ve denetim sorunları olduğu danışman C2 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*…CAP seviyesindeki işgücünün tüm okulları kontrol edebileceğini düşünmüyorum. CAP personeline baktığınızda 58 kişi var ama sadece aktif olan 22 kişi vardır*” (C2).

Ulaşım araçları yetersizliği, iş ekipmanlarının eksikliği denetim hizmetlerinin sorunlarından olduğu danışman C8 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Motosiklet problemi, çünkü herkes motosiklete sahip değil ve sahip olmayanlar ise sinirliler. Bilgisayar problemi de var çünkü tüm CP bilgisayar veya yazıcıya sahip değil. KAMA enerjisine bağlı olduğumuz için elektrik sorunumuz da var, her zaman elektrik saat 11'de gelir ve saat 14: 00'de gitmiş ve bitmiştir. Bizim de güneş panellerimiz var ama herkes biliyor ki bu dönemde güneş fazla vermez, elektrik sorunu bizi çok fazla rahatsız eder” (*C8).

Ulaşım araçlarının tamir edilmemesi ve okullara ulaşma denetim hizmetlerinin sorunlarından olduğu aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Motosikletler çok eskidir, 2006'dan bu yana motosikletlerdir, bir yere giderken sürekli arızalı oluyor*” (C5).

“*Burada bir yol sorunumuz var uzaktaki okullara erişmek bu eski motosikletlerle çok zor*” (C11).

Denetim hizmetler için sunulan kaynakların yetersizliği ve kaynakların yönetilmesinde şeffaflık olmaması denetim hizmetlerindeki sorunlardan olduğu aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Genellikle normalde ulaşım primleri üç aylık sürede denetmenlere verilmektedir, genellikle bu primler geç gelmektedir. Bu durumda kendi imkânlarımızla okul ziyaretleri yapıyoruz, gerecekten finansal kaynakların yeterli olmadığı kabul edilmelidir*”(C6).

“…*sadece muhasebeci ve Müdür biliyorlar, ama finansal olarak bize verdiği kaynakları yetersiz olduğunu biliyoruz*”(C8).

*“İşletme kredisi olduğunu biliyorum, ancak size detaylı cevap vermem çükü nasıl eşeletiliyor bilmiyorum*” (C16).

**Okul personelleri** ile ilgili alt temalar “Bazı öğretmenler ile denetmenlerl arasındaki anlaşmazlığın olması; Öğretmenlerin kalitesindeki yetersizlik; Müdürlerin müfredat hakkında geç bilgilendirmesi ve okul müdürleri ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim almamaları” görüşlerinden oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında okul personellilerinin sorunları denetim sorunları arasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, denetmenlerin öğretmenlerle çatışmaları denetim sorunlarından olduğu aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Bazen öğretmenlerle anlaşamıyoruz, ona işinin iyi olmadığını söylerseniz, mutlu olmuyor, sık sık orada öğretmenlerimizle sıklıkla bu şikâyetlerimiz var*…” (C12).

“*Bazı öğretmenlerin problemleri var, problemleri söylersen, hatta bazıları size hakaret etmeye çalışabilirler, dikkat etmezseniz, görevlerinizi yerine getirirken saldırıya bile maruz kalabilirsiniz ve bu davranışlar genellikle siyasi durumlar ve sendikalar tarafından desteklenirler*” (C20).

Öğretmenlerin kalitesinin yetersizliğinin denetim sorunlarından olduğu aşağıdaki danışmanlar şu şekilde ifade etmiştir.

“*Öğretmenlerin kalitesinin yetersizliği, çocuklara öğrettiği bir öğretmen, eğer kendisi söylediklerini bilmezse, bunun bir sorun olduğunu görüyorsunuz*” (C8).

“*Okulun imajına, eğitim kalitesinden veya eğitimcilerin kalitesinden bakınca, çok felakettir*” (C2).

Okul müdürlerinin denetim kurumları eğitim program ile ilgili düzensiz bilgilendirilmesi denetim sorunlarından olduğu danışman C12 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“… *okul müdürleri bizi programın ilerlemesi ile ilgili haberdar etmek zorundalar, çünkü sınav sorularının seçiminde program aşamasında olmanız gerekir, ancak çoğu zaman bunu yapmazlar, soruları seçmek için resmi programa bakmak zorunda kalırız. Bu durumda programa ileride veya geç kalabiliriz bu yüzden bir sorun olabilir öğrenciler için*” (C12).

Okul müdürleri öğretmenlerin hizmet içi eğitim almamasının denetim sorunlarından olduğunu müdür D2 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İç denetim ile ilgili hiç eğitimi almadım ve pedagojik yeniliklerle birlikte, müdürler öğretmenlere kadar eğitimcilerin hizmet içi eğitim almaması bu büyük bir sorundur, öğretmenleri takip etmek için ayrıca müdürlerin eğitilmeleri gerekir, yani öğretmenler yanı sıra yöneticileri de eğitmek gerektir, fakat öğretmenleri genellikle yönetmenlerden daha fazla desteklediiler*” (D2).

**Personelin hizmet içi eğitim** ile ilgili alt temalar “Hizmet iç eğitimlerindeki düzensizlik ve finansman problemleri; Hizmet iç eğitimi verenlerin seçme sorunları, Okul müdürlerin hizmet öncesi eğitimi almaması ve hizmet içi eğitim zamanının uygun olmaması”dan oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşler incelendiğinde denetim personellerinin hizmet içi eğitiminin düzensiz yapılmasının denetim sorunlarından olduğu görülmüştür. Bu bağlamda denetim personellerinin hizmet içi eğitimi için gerekli fonları geç sağlamasından dolayı eğitimlerin düzgün yapılmadığı danışman C2 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Ayrıca, teftiş ve öğretim kadrosu için hizmet içi eğitim sorunu ile karşı karşıyadır, Bu problem genellikle eğitim atölyelerinin finansmanını içerir. Ekim ayında CAP görevlileri için hizmet içi eğitimi talep ederiz, ancak finansman gecikmeden dolayı Haziran'a kadar beklememiz gerekecektir. Genelde cari yıl için planlanan faaliyetler, finansman gecikme nedeniyle ertesi yıl gerçekleştirilecektir*” (C2).

Denetmenlerin hizmet içi eğitimleri düzensiz yapıldığı danışman C11 tarafından şu şekilde ifade Edilmiştir.

“*Genellikle misyonun ortasında, bir eğitim olacağı haber gelir, o yüzden derhal bu eğitime katılmak için görevi kesmeliyim*” (C11).

**Yönetim** ile ilgili alt temalar “Öğretmenlerin yerleştirme sorunları; Öğretmenlerin tayin ve atanma sorunu; Sürekli eğitim yöntemlerini değiştirmesi; Öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevleri ve Okul yerel yöneticilerin soruların”dan oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında, öğretmenler yerleştirme denetim sorunlardan olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin yerleştirmede denetmenlerin fikirlerinin alınmamasının denetim sorunlarından olduğu danışman C15 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Üç yıldır karşı karşıya kaldıkları önemli sorun “öğretim personelinin yetersizliği veya personel yönetimi, öğretmen meslektaşlarını geçen her yıl Bamako'dan geliyorlar ve transfer kararlarıyla bizi şaşırtıyorlar ve bu öğretmenlerin çoğu hiyerarşiden geçmiyorlar. Geçen yıl üç okulda dil, tarih ve matematik veren öğretmen yoktur, çünkü öğretmenler transfer kararlarıyla geldiler…*” (C15).

Öğretmenlerin atanmasının liyakat ile olmaması denetim sorunlarından olduğu danışman C2 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Genelde atanma ve tayin liyakat ile olmuyor ve bunu eğitimde çalışanları yıldırmaktadır ve okulun verimliliğini etkilemektedir… doğru yerde doğru adam” deriz de, ama Mali’de şunu yaşamıyoruz. Bir işe girebilmek için beceri bir kenara bırakıldığı, adayının yüzüne bakarak ya da ilişkiye göre tayin edilirdir ve bunu eğitim ve ülke için çok ciddi bir problem ve kendimizin tanıdığı bir problemdir*” C2.

Öğretim yöntemlerini sürekli değiştirmenin denetim sorunu olduğu danışman C8 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir

“*Metodolojinin bir sorunu da var, ayrıca eğitimde yenilikleri ve yöntemleri sürekli değiştirmektedir. Bazı denetmenler bir metotta, diğerlerin de başka metotta ve eski metot uygulayan öğretmenler var, bu yüzden yöntemleri standartlaştırmalıyız ve herkes aynı yöntemi uygulamalıyız*” (C8).

Yerel okul yönetimi komitesinin görevleri anlaşmaması ve yerine getirilmemesinin de denetim sorunu olduğu aşağıdaki katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“*CGS üyeleri, okullara sadece öğrencilerin kayıt zamanlarında ve ADARS fonu geldiğin zaman gelirler*” (C2).

**“***Buraya geldiğimden beri CGS'nin başkanını görmedim, eski müdüre göre onun vakti olmadığını söylüyordu*” (D3).

“*CGS yönetim şeklini hiç beğenmiyorum, CGS üyeleri sadece para ile ilgileniyorlar okulu umursamazlar*” (E1).

CGS'nin bu sorunu C2 tarafından “*çok kötü bir şekilde ihmal edilmiş ve öğretmenlerin denetim veya izlenmesine katılımının gerektiği çok kötü anlaşılmıştır. Okul probleminden haberdar olmak için birlikte çalışmak zorundadır*” şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin ve öğrencilerin sürekli grevde olmasını da denetim sorunu olduğu danışman C12 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

“ *En karşılaşılan sorunlar öğrenciler ve öğretmenler sürekli grevdeler.* *Bu grev nedeniyle yıllık veya üç aylık programları “ % 100 gerçekleştirilmez, çünkü güvende değiliz, ya öğretmenler grevde ya da öğrenciler ve programımızı bozuyor*” (C12).

**Okuldaki denetimin etkisizliği** ile ilgili alt temalar “Öğretmenlerin denetimindeki düzensizlik ve Üst yöneticilerin denetim önerleri ve raporlara önem vermemesi”nden oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında öğretmenler denetim düzensizliğini ve üst yetkililerin denetim önerilerine ihtimam vermemesini denetim sorunu olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda öğretmenlerin denetimin düzensizliğinin denetim sorunu olduğunu aşağıdaki ifadelerde görülmektedir.

“*Öğretmenlerin denetimi düzensizdir. Bir kez yılda gelirler, çoğu zaman bütün yıl bile gelmezler, son üç yılımda sadece bir kez takip edildim*” (E1).

“*Genellikle sabahları gelirler, akşamları öğretmenler genellikle geç gelirlerdi, çoğu zaman kadınlar bile gelmezler, bu yüzden akşamları gelebilirlerse daha iyi olurdu*” (D3).

Temel denetim önerilerinin takip edilmemesi ve ihtimam verilmemesi denetim hizmetlerinde en fazla karşılan sorunlardan birisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda denetmenlerin önerilere ihtimam verilmemesinden dolayı okul denetiminin etkisiz olduğuna ilişkin görüşleri aşağıda yer almıştır .

“*Dediklerimizi ve önerimizi dinlemek ve takip etmek isteriz, bir öğretmen hakkında bir şeyi söylediğimizde, yönetim düzeyinde savunma yapmamız gerekiyor ve öğretmen bilir ki eğer onu takip edersek, takipten sonra cezalandırabilir, ama herhangi bir yaptırım yoksa? Karşılaştığımız bir sorundur*” (C8).

“*Tüm yıl boyunca Bamako ilinde, dört (4) yedinci sınıf öğrencilere sabahları dersler yoktur.Çünkü sınıf yoktur, bu 7. çocuklar günde sadece iki saat 15 ila 17 saat arasında. Paradoksal olarak, buraya gelmediğimden önce şu ana kadar -(5 yıldan önce)- ekipmansız inşa edilmiş altı sınıf var. Geçen sene valinin eline tutup bu durumu ona gösterdim am şu ana kadar tepki yok ve Belediye başkanın da elinden tuttum ve ona bu sınıfları gösterdim ama hala çözüm yok. Ve diğer devlet okullarından öğrenciler onlara gülerlerdi., Bamako'da DCAP'lerin sınıfları reddettiği bazı CAP'lar olsa da onlara ihtiyaç duymadıkları için, ama ona rağmen otoriteler önerilen sınıfları inşa etmişlerdir. Sınıf talep edenler bulamıyorlar ama etmeyenlere veriyorlar, sanki aynı ülke değil. Ve nedenini biliyor musun? Çünkü meclis düzeyinde dinlenen milletvekilinin bölgesinde sınıfları inşa etmeyi söylerse gerek olmasa bile inşa edilir. Artık ihtiyaç değil ama güç. Bunlar eğitim sisteminin gerçekleridir, ama isimlerini asla söyleyemeyen gerçekler. Okulun gerçeklerinden bazılarını anlamak için üsse gelmelisin*” (C2).

“*Bugün denetimde yaptırım yok, iş yapılıyor ancak etki yoktur*” C5.

Okul denetimi her zaman öğretmenlere odaklamaktan dolayı okul denetim etkisiz olduğu danışman C9 tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

“*Denetim sisteminde öğretmenler her zaman denetlenmektedir, ama öğrencileri değerlendirmezler, buna bir son vermenin zamanı geldi*” C9.

Okul denetimindeki düzensizlik ve uzak bölgelerdeki okullara kolaylıkla ulaşmamaktan dolayı hükümet yerleşik danışmanlar sistemini benimsemiştir ama bu yerleşik danışmanlara gerekli kaynakları sağlamadığından dolayı denetmenler karşılaştıkları sorunları şu şekilde belirtilmiştir.

“ *Hükümet yerleşik danışmanların sistemini benimsemiştir, ama ortada çalışma şartları yok. Mesela ben 77 okulla dört farklı ilçede ilgileniyorum ve bölgeler arası 350km uzaklık var, 3 ay ulaşım için kurum sadece 20 litre benzin veriyor, ara sıra kendi imkânlarımla bölgelerarası seyahat ediyorum ve bölgelerde kaldığım zamanlarda arkadaşlarımla kalıyorum*” (C1).

Denetimde en sık karşılaşılan sorunlardan birisi de insan kaynaklarının üst yetkililer tarafından kötü yönetilmesi olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“…*aşağıdaki odalarda 13 destek personel var, ama işe hiç gelmiyorlar…*” C12.

**Temel Eğitim Denetim Hizmetlerinin Raporlarına Göre Denetim Sorunları**

Yedi denetim hizmetinin 2018 yılının resmi raporları incelediğinde kaynakların yetersizliği, okul personelleri, personellerin hizmet içi eğitimi, yönetim ve denetim etkisizliği olmak üzere 5 genel tema olduğu görülmüştür. Önce temel eğitim denetim hizmetlerinin raporlarına göre denetim sorunlarına ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir. Bu bağlamda tablo 32’de temel eğitim denetim hizmetlerinin raporlarına göre denetim sorunlarına ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 32

*Temel Eğitim Denetim Hizmetlerinin Raporlarına Göre Denetim Sorunlarına İlişkin Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Kaynakların yetersizliği | Denetimin yürütülmesi gerekli ulaşım araçlarındaki yetersizlik ve araçların bakımı için belli bir fonun olmaması  Denetim hizmetlerinde çalışan sayısına göre çalışma odalarının yetersizliği  Okul denetimindeki denetmen yetersizliği  Denetimin yürütülmesi gerekli ulaşım araçlarındaki yetersizlik ve araçların bakımı için belli bir fonun olmaması  Okul ziyaretleri için yakıt miktarındaki yetersizlik  Denetim kurumlarında rolü olmayan destek personel sayısının fazla olması  İş ekipmanları ve bilgisayar donanımındaki özellikli olarak yetersizlik İşletme fonu yetersizliği | 7  7  1  2  2  2  2 |
| Okul personelinin sorunları | Özel okulların resmi müfredatları uygulamaması  Öğretmenlerin okula geç gelmesi ya da gitmemesi  Öğretmenlerin kalitesinin düşük olması ve denetmenlerin talimatlar ve önerileri uygulamaması;  Okul müdürlerinin kalitesinin düşük olması,  Okul müdürlerin resmi programları uygulanmaması ve CAP’a gerekli raporlar zamanında göndermemesi  Bazı öğretmenlerin izini almadan okulları bırakıp yüksek eğitimlerine devam etmesi | 3  2  2  2  2  2 |
| Personel hizmet iç eğitimi sorunları | Denetmenlerin hizmet içi eğitim yetersizliği ve okul personelinin hizmet içi eğitim fonu yetersizliği | 2 |
| Yönetim sorunu | Öğretmenlerin özellikle köylerde yetersizliği  Öğretmenlerin özellikle halk okullardakilerin haraketliliği  Sınıflarda öğrenci sayısının fazla olması  Öğretmenlerin ve öğrencilerin sürekli grevleri  Yerel otoritelerin eğitim fonunu kötü kullanması  CGS personelinin kendi görevlerini bilmemesi ve okulla ilgili problemlerin çözümünde katkıda bulunmaması  Eğitim dilinin okul bölgesini dikkate alınmayarak seçilmesi | 2  1  1  1  2  2  1 |
| Okul denetim etkisizlik | Okul denetimi eksikliği veya düzensizliği; | 7 |

Tablo 32 incelediğinde“Kaynaklar yetersizliği, Okul personeli sorunları, Personelin hizmet iç eğitim sorunları, Yönetim sorunu ve Okul denetimindeki etkisizlik” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Kaynakların yetersizliği** ile ilgili alt temalar “Okul denetimini düzenli yapabilmek için denetmen yetersizliği; Denetimin çeşitli faaliyetleri yürütmek için gerekli ulaşım araçlarının yetersizliği ve araçların bakımı için belli bir fon olmaması; Okul ziyaretlerini gerçekleştirmek için yakıt miktarındaki yetersizlik; Denetim kurumlarında rolü olmayan destek personelindeki sayının fazla olması; Denetim hizmetlerinde çalışanların sayılarına göre çalışma odalarındaki yetersizlik; İş ekipmanlarının genel olarak ve bilgisayar donanım özelliklerindeki yetersizlik ve İşletme fonu yetersizliği” den oluşturmuştur.

Resmi raporlar incelediğinde denetim hizmetlerinde ulaşım araçların eksikliği ve tamir yapılmaması, iş ekipman eksikliği, destek personellerinin fazla olması denetim hizmetlerindeki sorunlardan olduğu görülmüştür. Bu bağlamda denetim hizmetlerinde kaynak sorunları şu şekilde belirtilmiştir.

“*Ulaşım araçlarının eksikliği; CAP tesislerinin mevcut personele kıyasla düşük kapasitesi; Ekipman ve donanım eksikliği, işletme fonları yetersizliği*” (CA6).

“*Okullarda faaliyetlerin yürütülmesi için yetersiz yakıt; Ulaşım araçların bakımını yapacak fon eksikliği*” (CA7).

“…*Çoğu rolü olmayan bu elemanların aşırı kalabalık olması ofisleri yetersiz ve uygunsuz hale getiriyor*…” (CA5).

**Okul personeli sorunları ile** ilgili alt temalar “Öğretmenlerin okula geç gelmesi ya da gitmemesi; Öğretmenlerin kalitesinin düşük olması ve denetmenlerin talimatlar ve önerileri uygulanmaması; Okul müdürlerinin kalitesinin düşük olması, öğretmenlerin yakın takibinin düzgün yapılmaması; Okul müdürlerinin resmi programları uygulamaması ve CAP’a gerekli raporları zamanında göndermemesi; Bazı öğretmenlerin izin almadan okulları bırakıp yüksek eğitimlerine devam etmesi ve Özel okulların resmi müfredatları uygulamaması” ndan oluşmuştur.

Denetim hizmetlerinin resmi dokümanları incelediğinde öğretmenlerin resmi talimatları uygulayamaması ve okul müdürlerinin görevlerini kötü gerçekleştirmesi denetim hizmetlerindeki sorunlardandır. Bu bağlamda okul personelinin sorunları şu şekilde belirtilmiştir.

“…*Bazılarının, eğitim izni olmadan, herhangi bir kanıt sağlamadan, yüksek özel kurumlarına daha sık gitme ve kaydolma pozisyonlarından vazgeçtiklerini belirtmek de önemlidir...*” (CA5).

“…*Bazen hazırlık defterlerinin eksikliği; bazen eski, güncellenmemiş hazırlık defterlerini kullanma; Bazı öğretmenler tarafından disiplinlerin didaktiklerine hâkim olmamak; Aylık ilerleme ve zaman çizelgelerine uyulmaması; Büyük grupların pedagojisinin uygulanmaması; Öğretmenlerin çoğunun düşük kalitesi ve Bazı öğretmenlerin gecikmesi ve hatta haksız devamsızlığı*” (CA7).

“… *Bazı okul müdürleri tarafından yakın izlemenin olmaması; belirli müdürlerin asistanlarıyla iletişim eksikliği; okulların idari yönetiminde titizlik olmaması; bazı müdürlerin akademik sonuçları iyileştirme girişiminin olmaması*” (CA5).

**Personelin hizmet içi eğitimi sorunları**  ile ilgili alt teması “Denetmenler hizmet içi eğitim yetersizliği ve okul personellerin hizmet içi eğitim fonu yetersizliği” den oluşturmuştur.

Yine dokümanalar inceldiğinde denetim personellerin hizmet içi eğitim düzensizliği şu şekilde ifade etmiştir.

“… *Her düzeyde yetersiz insan kaynakları eğitimi ve hizmet içi eğitimine tahsis edilen yetersiz finansal kaynaklar*” (CA7).

**Yönetim** **sorunları** ile ilgili alt temalar “Öğretmenlerin özellikle köylerde yetersizliği. Öğretmenlerin özellikle halk okullardakilerin haraketliliği; Sınıflarda öğrenci sayısının fazla olması. Öğretmenlerin ve öğrencilerin sürekli grevleri. Yerel otoritelerin eğitim fonunu kötü kullanması özellikle ADARS fonunu CGS yerine kullanılması; CGS personelinin kendi görevlerini bilmemesi ve okulla ilgili problemlerin çözülmesinde katkıda bulunmaması ve Eğitim dilinin okul bölgesi dikkate alınmayarak seçilmesi”nden oluşmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde yerel dillerde eğitim için insan ve materyal kaynaklarının yetersizliği ve bölgeye göre yerel dili belirtme sorunları şu şekilde ifade edilmiştir.

“…*Müfredata gelince (yerel dillerde eğitimi), personelin yetersiz öğretim materyallerinde eğitim eksikliğine bağlı olarak büyük zorluklarla karşılaşmaktadır*” (CA8).

“…*Nüfusun çoğunluğu “Malinké” olduğundan ve öğretim “Bamanakan” dilinde yapıldığından, öğretim ortamı yaygın eğitimde sorun oluşturmaktadır*” (CA1).

Öğretmen kaynağının kötü yönetilmesi ve sınıfların kalabalık olmasının denetim sorunlarından olduğu şu şekilde ifade edilmiştir

“… *Öğretmenlerin ve öğrencilerin kırsal alanlarda zayıf katılım; Kırsal alanlardaki öğretim elemanlarının yetersizliği ve kentsel alanlardaki öğretim elemanlarının aşırı kalabalıklaşması; Öğretmenlerin hareketliliği, özellikle Halk okullarındakiler*” (CA4).

“… *Sınıflardaki öğrencilerin bolluğu. Bu da öğretmenlerin verimlilik kapasitesini azaltacaktır*” (CA5).

Öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevde olmasının denetim sorunu olduğu şu şekilde ifade Edilmiştir.

“…*öğretmen grevleri nedeniyle eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi için zaman çizelgesine uyulmaması” (*CA2).

*“…bu döneminde öğretmenlerin grevleri nedeniyle derslerin uzun süreli olarak durdurulması ile belirlendi*...” (C6).

Bölgesel otoriterlerin eğitimin mali kaynağını kötü yönetmesinin denetim sorunu olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“… *Bölgesel otoriteler tarafından yaratılan ve eğitime tahsis edilen fonlar, özellikle de ADARS fonlarının CGS yerine belirli belediye başkanları tarafından yönetilmesinde donukluğu ve talimatların yerine getirilmesinde bazı yöneticilerin yavaşlığı*” (CA2).

Yerel okul yönetim komitesinin rollerini bilmemesi ve rolleri yerine getirmemesi denetim sorunu olarak görülmüştür. Bu konuda CA1’in görüşü aşağıdadır.

“…*CGS'nin okul sorunlarının yönetimine düşük katılımı ve bazı CGS, bu yönde alınan eğitime rağmen eğitim sisteminin işleyişindeki rollerini ve sorumluluklarını bilmemektedir; ADARS fonlarının yerel yönetimlere aktarılması yönetimini zorlaştırmaktadır*…” (CA1).

**Okul denetiminin etkisizliği** ile ilgili alt teması “Okul denetimindeki eksiklik veya düzensizlik” den oluşmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde okul denetim etkisizliği CA2 “…*okul denetimi yetersiz veya düzensiz olması kurum karşılanan sorunlarından biridir”* şeklinde ifade etmiştir.

**Orta Öğretim Denetim Sorunları**

Katılımcılardan alınan görüşler incelediğinde kaynakların yetersizliği, personelin hizmet içi eğitim sorunu, denetmenlerin okul personeli ile sorunları, yönetim ve denetim etkisizliği sorunları olmak üzere 5 genel tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 33’de orta öğretim denetim hizmetlerinde görülen sorunlara ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 33

*Orta Öğretim Denetim Sorularla İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Kaynak eksiliği | Müfettişlerin yetersiz olması  Destek personelinin yetersiz olması  Ulaşım araçlarındaki yetersizlik  İş ekipmanlarının eksik olması  Mali kaynaklardaki yetersizlik  Denetim hizmetleri için uygun site bulunmaması | 10  7  10  10  10  5 |
| Denetim personelinin eğitim sorunları | Denetmenlerin hizmet öncesi eğitim almaması | 2 |
| Denetmenlerin okul personeli ile ilgili sorunları | Öğretmenlerin resmi yöntemi uygulayamaması  Öğretmenlerin hizmet içi çerçevesinde özel okullardaki öğretmenler ihmal edilmesi;  Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılımlarında seçimin uygun yapılmaması  Öğretmenlerin eğitimlere katılmak için prim istemesi | 2  3  3  1 |
| Yönetim sorunları | Öğretmenlerin yönetimi sorunları  Özel kurumların yönetim sorunları  Yerel otoritelerin sorunları  Öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevleri  Denetim kurumlarının özerklik konusunda yetersiz olması | 2  1  1  1  10 |
| Denetimdeki etkisizlik | Denetim sonuçlarının etkisizliği  Okul ziyaretlerindeki düzensizlik | 10  10 |

Tablo 33 incelediğinde “Kaynaklar eksiliği, Denetim personelinin eğitim sorunları, Denetilmenler ile öğretmenler arasındaki sorunlar, Yönetim ve Denetimdeki etkisizlik” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Kaynak eksikliği** ile ilgili alt temalar “Müfettişlerin yetersizliği; Destek personelinin yetersizliği; Ulaşım araçlarının yetersiz olması; İş ekipmanlarının eksik olması, Mali kaynakların yetersiz olması ve Denetim hizmetleri için uygun site bulunmaması” dan oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetim hizmetlerinde insan kaynağı yetersizliği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İnsan kaynakları, ulusal düzeydeki en çok sorunlu şeydir, çünkü organik çerçeveye göre 34 branşlı müfettiş olmalıyız, ancak insan eksikliğinden dolayı Mali'de 34 branşlı müfettişi personel bulunan IPRES yok*” (S4).

“*Sadece bir sekreterimiz var, bazı disiplinlerin müfettişi yok, bilgisayar eksikliği ve ulaşım araçları eksikliği de var sadece bir arabamız var, başlangıçta olduğu gibi her şey iyi yolunda olamaz*” (S5).

Denetim hizmetleri için binaların ve bulduğu yerlerin uygun olmamasının denetim sorunu olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*IPRES'in tüm binaları kiralanmıştır ve hepsi hizmete göre uygun değiller, çünkü çoğunlukla değiştirilmiş eski konutlardır*…*Bölgemizin büyüklüğü, ulaşım zorluğu ve fon zorunluluğu göz önüne alındığında, mevcut bütçeye göre çalışmak zorunda kalıyoruz*” (S1).

Denetim hizmetlerinde iş malzemeleri yetersizliği denetim hizmetlerindeki sorunlardan biri olduğu şu şekilde belirtilmiştir.

“*İş ekipmanı da görüyorsunuz bu küçük ofiste üç kişiyiz, bilgisayar yazıcılarına ihtiyacımız var, bir müfettişin çoğu çalışmaları okullarda, ancak raporlarının ve belgelerinin veya inceleme malzemelerinin hazırlanması için ofise de ihtiyacı var*” (S3).

“*Bakın sadece devletin bize verdiği şeye bir sandalye ve buradaki masa, hatta sandalye bile olmayanlar var, gerçekten çalışma şartlarını iyileştirmek için yapılacak çok şeyler var*” (S7).

**Denetim personelinin eğitim** ile ilgili alt teması “Denetmenlerin hizmet öncesi eğitim almaması” dan oluşturmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetmenlerin hizmet öncesi eğitim almaması denetim hizmetlerinin karşılaşılan sorunlardan biri olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Müfettişleri eğitecek bir yapı yoktur, bu yüzden işe başlamadan önce eğitilmeleri beklenmez, bu yüzden işe alırlar ve daha sonra kendilerini geliştirler*” (S6).

**Denetilmenler ile okul personeli** arasındaki sorularla ilgili alt temalar “Öğretmenlerin resmi yöntemi uygulamaması; Öğretmenlerin hizmet içi eğitim çerçevesinde özel okullardaki öğretmenler ihmal edilmesi; Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere seçimlerinin uygun bir şekilde yapılmaması ve Öğretmenlerin eğitimlere katılmak için prim istemesi”nden oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetmenlerin öğretmenlerle ilgili sorunlar birisi de öğretmenlerin resmi öğretim yöntemini uygulamadığıdır. Konuya ilişkin S1 “*bazen öğretmenler APC yöntemi uygulamıyorlar, APC zamanı kaybedici olduğunu düşünüyorlar*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmenler ve okul müdürlerine göre denetmenler okul personelinin hizmet içi eğitimleri yeterince sağlamadığı ve genelde devlet okul personeline yönelik olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Çok nadir, pratik olarak hizmet içi eğitimi var olmadığını söyleyebilirim*” (D5).

“*Hizmet iç eğitimi devlet okul yöneticilerine sağlanmaktadır ancak özel okul yöneticileri nadiren eğitilirler*” (S10).

Okul personeline göre denetim hizmetlerinde okul personelinin hizmet içi eğitimlerini sağlamak için düzenli bir mekanizm şu şekilde belirtilmiştir.

“*APC formasyonuna üç defa ve iki defa katılan öğretmenler ve hiç katılmamış olan bazı öğretmenler vardır. Bu yüzden APC göremeyenlerle konuştuğunuzda sadece sinirlenirler, APC'yi bilmiyoruz, hatta APC'yi duymak bile istemezler. Ardından gelen müfettişler, APC'yi yapanları ve ne yapmadıklarını bilmezler, bu yüzden öğretmenleri eleştirmeye başlarlar, böylece sorunu yaratırlar. Müfettişlerin eğitim atölyelerine katılanlardan katılmayanları ayırabileceklerini düşünmüyorum. Denetim hizmetleri bu ciddi sorunla karşı karşıyadır*” (D5).

Denetmenlerin okul personeli ile ilgili gördüğü diğer sorun okul personelinin hizmet içi eğitimlere katılmak için prim istemeleri olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Mali'de var olan bu alışkanlık tüm sektörlerde bir alışkanlıktır, bir atölyeye gidersem yoluculuk etmeseler bile para kazanmam gerekir. Bu gerçek bir handikaptır, buna tahsis edilmiş bir bütçemiz yok, gönüllü olsak bile onlara para vermek bizim için çok zor. Normalde senin bulduğun yere eğitmeye gidersem, sen bir şeye sormamalısın. Bölgedeki tüm öğretmenleri eğitmek için irademiz var, ama çaremiz yok*” (S1).

**Yönetim** ile ilgili alt temalar “Öğretmenlerin yönetim sorunları; Özel kurumların yönetim sorunları; Yerel otoritelerin sorunları; Öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevde olmaları ve Denetim kurumlarındaki özerklik yetersizliğin”den oluşmuştur. Denetimdeki etkisizlik ile ilgili alt temalar “Denetim sonuçlarının etkisiz ve Okul ziyaretlerinin düzensiz” olmasından oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında denetim hizmetleri, öğretmen kaynağının kötü yönetilmesi, topluluk otoritelerinin okul yönetiminde etkisiz olması, öğretmenler ve okul personelinin sürekli grevde olması, denetim hizmetlerinin finansal açısında özerk olmaması ve üst yetkililerin denetmenlerin önerilere önem vermemesi olmak üzere karşılanan sorunlar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öğretmen kaynağının kötü yönetilmesi ve yerel otoritelerin görevlerinin yerine getiremediği için öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevde bile olması şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Her yıl öğretmenlerin çok fazla hareketlerini görüyoruz. Bu yıl bölgemizde 1600 öğretmen transfer edildi…Devlet, uygun olmayan okullara lisans vermiştir, çaresizlik durumuyla karşı karşıyayız. Çünkü devlet öğrencilerini sınıfları olmayan ya da uyum sağlamayan, ayrılmamış tuvaletleri olan kurumlarda görüyoruz ve devlet, geleceğinin çok önemli bir bölümünü özel sektöre bırakmıştır. Birisini bırakarak, öğrencilerin çoğunluğunu özel kurumlara verir, yüz bin öğrenci varsa, altmış bini özel kurumlara gidecek, iki, topluluklara atanan yönetim yetki devri de işe yaramadı, topluluklar siyasetçiler eğitim ile ilgilenmezler ve siyaseti daha çok kazanacak bir şey olduğunu düşünüyorlar. Topluluk otoritelerle çalışmıyoruz, topluluklarla çalışan liselerledir ve biz liselerle ilgileniyoruz, o yüzden bir sorun olduğunu düşünüyoruz*” (S1)**.**

“*Öğrenciler ve öğretmenlerin grevlerinden de etkilenirler ve bu grevler işlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir, örnek olarak “geçen yıl bir şehre gittik ve ulusal bir grevle çakıştı ve müfettişlerimiz iki gün kaldı ve sonunda işlerini yapmadan döndüler. Neden bu problem? Topluluk otoriteler öğretmenlerin maaşlarını iyi yönetmedikleri için, ya devlet maaşları ödeyemedi ya da devlet ödeyebildi ve öğretmenler diğer bölgede öğretmenler maaşların aldıkları öğrenince yerel otoritelere baskı yapmak için greve girerler. Bazen öğrenciler de greve girerler*” (S10).

Denetim hizmetlerinin finansal açıdan özerk olmamasını denetmenler görevlerini kötü bir şekilde etkileyebildiğine dair görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“*Etkili olmak için özerk olmak lazım, ama biri bağımlı olduğunda, öznel olabilir. Örneğin, bir okul müdürünü teftiş edecekseniz, eğer bu müdürü sizi barındırıyorsa ve siz o müdür hakkında ne gibi gözlemelerde bulunabilir veya ne gibi sonuca varabilirsiniz, onun iyi olduğunu söyleyebiliriz (çünkü yaptığı şey iyidir de mi, çünkü bizi barındırdı ve yemek verdi). Fakat geldiğimiz iş bunun iyi karşılama ile olan ilişkisi var mı? Ama böyle davranış bir öznellik yaratabilir, ancak özerkseniz ciddi bir iş yapabilirsiniz, ama eğer özerkseniz ciddi bir iş yapabilirsiniz. Size geliyorum beraber kalıyorum beraber yemek yiyoruz ve yarın sizi kontrol etmeliyim, bakın nasıl görünüyor*” (S5).

Denetim hizmetlerinde diğer bir sorunda denetmenlerin yazdığı raporlara önem verilmemesi olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Okulda bir sorun gördüğümüzde, o sorunu düzeltmeye çalışmak için rapora koyarız, ama dönüşte, eleştirilen birinin hala öğrenci aldığını görüyoruz*” (S1).

**Denetim Kurumlarının Raporlarına Göre Ortaöğretimin Denetlenmesindeki Sorunlar**

İki ortaöğretim denetim hizmetlerinin 2018 yılının resmi raporları incelediğinde kaynakların yetersizliği, yönetim ve okul denetimindeki yetersizlik olmak üzere 3 genel tema olduğu görülmüştür. Bulgular ortaöğretim denetim hizmetleri raporlarına göre denetim sorunlarına ilişkin temalar ve alt temalar olarak verilmiştir. Bu bağlamda tablo 34’de orta öğretim denetim hizmetlerinin raporlarına göre denetim sorunlarına ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 34

*Ortaöğretim Denetim Hizmetlerinin Raporlarına Göre Denetim Sorunlarına İlişkin Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Kaynak yetersizliği | Kurumun görevleri yerine getirmesinde ulaşım araçlarının yetersizliği  İş ekipmanlarının eksikliği  Kurumların personeli sayısına göre çalışma odaların yetersizliği | 2  2  2 |
| Yönetim sorunu | Okul materyallerindeki yetersizlik  Yerel otoritelere yönelik fonları seferber etmenin zorluğu | 1  1 |
| Okul denetiminin etkisizliği | Okul ziyaretlerindeki yetersizlik ve düzensizlik | 1 |

Tablo 34 incelediğinde “Kaynaklar yetersizliği, Yönetim sorunu ve Okul denetimindeki etkisizlik” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Kaynakların yetersizliği** ile ilgili alt temalar “Kurumun görevleri yerine getirilmesinde ulaşım araçlarının yetersizliği; İş ekipmanlarının özellikle bilgisayar eksikliği ve Kurumların personel sayısına göre çalışma odalarının yetersizliği”den oluşmuştur.

Resmi dokümanlar incelediğinde denetim hizmetlerinde ulaşım araçlarının yetersizliği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Kurumlarda görevleri yapabilmek için ulaşım aracı yetersizlikleri ile karşılaşmaktadır*” (IP2).

Resmi dokümanlarda denetim hizmetlerinde iş malzemelerinin yetersiz olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“İş *ekipmanları… Masaüstü ve dizüstü bilgisayar eksikliği. Bu eksiklikler, faaliyetlerin normal ve verimli bir şekilde yürütülmesi önünde bir engel oluşturmaktadır*” (IP1).

Denetim hizmetleri gerçekleştirilirken çalışma odalarının yetersiz olması şu şekilde ifade edilmiştir.

“…*Kurumda ofis yetersizliği… çünkü IPRES organik çerçevesi tarafından sağlanan elemanlar sayısı göz önüne alındığında ofis az (toplam altı)* ...” (IP2).

**Yönetim** sorunu ile ilgili alt temalar “Okul materyallerinin yetersizliği ve Yerel otoritelere yönelik fonları seferber etmenin zorluğu” dan oluşmuştur. Okul denetiminin etkisizliği ile alt teması “Okul ziyaretlerinin yetersizliği ve düzensizliği” den oluşmuştur.

Yine resmi raporlar incelediğinde eğitimde üst yetkililerin öğretim malzemeleri sağlamadığı ve yerel otoritelerin eğitimin finansal kaynakları içinseferber olmadığı şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Öğretmenler tarafından APC'ye göre genel eğitim programlarının uygun şekilde yürütülmesi için pedagojik bir kılavuzun bulunmaması*” (IP2) .

“…*Yerel otoritelerle yapılan sınavlara yönelik fonları seferber etmenin zorluğu*” (IP2).

**Okul denetiminin etkisizliği** ile ilgili alt teması “Okul ziyaretlerinin yetersizliği ve düzensizliği” den oluşmuştur.

Yine resmi dokümanlar incelediğinde denetim hizmetlerinin düzenli şekilde yapılmadığı IP2’de “*Bölgedeki üç akademideki düzenli izleme ve kontrol görevleri için yetersizliği*” şeklinde belirtilmiştir.

## 6.8. Okul Denetimi İdeal Sistemi

Bu araştırmada okul denetimi ideal sistemi ne olabilir sorusuna cevap vermek için katılımcılarından alınan görüşlere ve dokümanlara bakılmıştır. Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında gerekli kaynakların sunulması, kurumlar arası işbirliğinin düzeltilmesi, denetim personelinin iyi yönetilmesi, okul personeli ve okulların iyi denetlenmesi ve yönetsel olmak üzere 5 genel tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 35’de okul denetimi ideal sistemi ile ilgili temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 35

*Okul Denetimi İdeal Sistemi İle İlgili Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Alt temalar | N |
| Gerekli kaynakların sunulması | Her kuruma gerekli insan kaynağının sağlaması  Her denetmenin bir dizüstü bilgisayara sahip olması  Her denetim kurumunun en az üç ulaşım aracına sahip olması  Denetim kurumlarının işletme fonunun kurumun bulduğu yere göre belirlenmesi | 30  10  8  15 |
| Kurumlar arası işbirliğinin sağlanması | Ortaöğretim ve temel eğitim denetimi arasında ilişkilerin geliştirilmesi  Denetim kurumları arasında ortak görevleri çerçevesinde her kurumun katılma düzeyini belirtmesi  Aynı disiplini denetleyenlerin periyodik olarak buluşmaları  Bütün denetim hizmetlerinin bir araya getirilmesi gerekiyor | 5  7  3  2 |
| Denetim personelinin iyi yönetilmesi | Denetmenlerin sınavla işe alınması  Denetim personelinin hizmet içi eğitimi bağlamında yurt dışına konferanslara gönderilmesi ve yüksek eğitimi görmeleri | 24  9 |
| Öğretmenlerin ve kurum denetimi | Kurum ve öğretmenlerin denetiminin düzenli ve sürekli olması  Okul ziyaretlerinin sadece formel olarak yapılması  Kurumları uyarmadan ziyaretlerin yapılması  Bir okul ziyareti için bütün denetmenlerin birlik gitmeleri  Bir öğretmeni denetlenmek için onun verdiği tüm dersleri gözlemek  Denetimden sonra okul müdürüne ya da denetlenen öğretmene denetim raporunun verilmesi | 40  13  11  3  1  1 |
| Yönetimsel | Denetim hizmetlerin amaçlarına ulaşması için yöneticilerin yaratıcı olması ve yeni stratejiler ve yöntemler denemesi  Ödüllendirme ve cezalandırma yaklaşımının benimsenmesi  Yerel okul otoritelerinin (CGS) kaldırılması | 2  2  5 |

Tablo 35 incelediğinde “Gerekli kaynakların sunulması, Kurumlar arası işbirliğinin sağlanması; Denetim personelinin iyi yönetilmesi; Öğretmenlerin ve kurum denetimi ve Yönetimsel” başlıklı temalar araştırmacı tarafından tema olarak belirleniştir.

**Gerekli kaynakların sunulması** ile ilgili alt temalar “Her kuruma gerekli insan kaynağının sağlaması; Her denetmenin bir dizüstü bilgisayara sahip olması; Her denetim kurumunun en az üç ulaşım aracına sahip olması ve Denetim kurumlarına işletme fonu kurumun bulunduğu yere göre belirtmelidir” den oluşmuştur.

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında mevcut denetim sisteminin teorik olarak iyi olduğu düşünüldüğü görülmüştür. Ancak denetim hizmetlerinin hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların sağlanması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Mevcut sistem iyi bir şekilde yürütülürse ihtiyaçlarımızı yani Mali eğitim sisteminin ihtiyacını karşılayabilir, bence kaynakları sağlamalıdır. Teorik olarak çok iyi yapılmıştır, ancak kaynaklara sahibi olmadığında teorik seviyede kalır…*” (S3).

Mevcut denetim sisteminin ideal sistem olabilmesi için denetim hizmetlerine ait siteler bulmak gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İdeal IPRES için bir site bulmak, ücretli bina içinde kalmaktan daha iyidir ve hiç de uygun değil*” (S1).

İdeal denetim sistemine ulaşabilmek için denetim hizmetlerine gerekeli malzemelerin sağlanmasının gerekli olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İdeal olan bize bilgisayar, yazıcı ve internet bağlantısı gibi gerekli malzemeleri sunmaktır*” (C12)

“*Her denetmenin bir dizüstü bilgisayarı bulması ve IPRES’e için iki veya üç ulaşım aracın verilmesi. Ayrıca IPRES için küçük bir özerkliğe sahip olması gerekir*” (S8).

İdeal denetim sistemine ulaşabilmek için denetim hizmetlerinde kaynaklar sağlandığı zaman her hizmetin özelliklerine göre yapılacağı ve hizmetin finansal kaynaklarının yönetilmesinde özerklik olmak gerektiği de şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Bütçeyi yapının büyüklüğüne ve coğrafi duruma göre artırmak, başka bir deyişle, en azından aya veya çeyreğe göre bir yönetim ile özerk bir bütçeye sahip olmak gerekir*” (S2).

İdeal denetim sistemi için denetim hizmetlerin çalışma koşullarını iyileştirmesi gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Denetmenlerin görevlerin yerine getirebilmek için koşulları (insan kaynaklar, malzeme VS) sağlanması gerekiyor…. Belki bize verdiği kaynaklar yetersiz olabilir ben bilinmiyorum. Koordinatör biliyor, ama faaliyetleri gerçekleştirebilmek için fonu artırması gerekiyor ve denetim formu gibi araçlar standart olması gerekiyor*” (S4).

**Kurumlar arası işbirliğinin sağlanması** ile ilgili alt temalar “Ortaöğretim ve temel eğitim denetimi arasında ilişkilerin geliştirilmesi gerekiyor. Denetim kurumları arası ortak görevleri çerçevesinde her kurumun katılma düzeyini belirtmesi gerekiyor. Aynı disiplindeki denetmenlerin periyodik olarak buluşmaları gerekiyor. Bütün denetim hizmetlerinin bir araya getirilmesi gerekiyor” den oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında ideal denetim sistemine ulaşabilmek için denetim hizmetleri arasında ilişkilerin iyileştirilmesi ve ortak görevleri daha belirtmesi gerekmektedir. Bu bağlamda temel eğitim ve orta öğretim denetim hizmetlerinin ilişkileri iyileştirilmesi gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Biz sadece ortaöğretimde çalışıyoruz, temel eğitim almıyoruz. Benim görüşüme göre, eğer bölgesel diyorsak, sadece orta öğretim değil, en alt seviyeye inmek zorunda. Örneğin temel eğitimden sorumlu olan CAP ile ilişkimiz yok, aynı şeyi yaparken de aramızda bir şeyler olmalıdır*” (S7).

Denetim hizmetlerinde ortak görevlerin gerçekleştirilmesinde her hizmetin katılım derecesini belirtmesi gerektiği S9 tarafından “*İdeal olan, iş birliği raporunda çeşitli sınavlara katılım derecesinin tanımlanması gerektiğidir*” şeklinde ifade edilmiştir.

Denetim hizmetleri arasındaki ilişkileri iyileştirmek için aynı alanda denetmenlerin periyodik buluşmalar düzenlemesi gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İşbirliğine ek olarak, aynı disiplinin denetmenlerinin disiplinlerinin veya alanlarının sorunlarını tartışmak için bir araya gelebilecekleri periyodik bir danışma çerçevesinin oluşturulması olabilir. Bu halde hiyerarşiye önerilen öneri ve çözümlerden birçok şeyi iyileştirebiliriz*” (S5).

**Denetim personelinin iyi yönetilmesi** ile ilgili alt temalar “Denetmenlerin sınavla işe alınması ve Denetim personelinin hizmet içi eğitim bağlamında yurt dışına konferanslara gönderilmesi ve yüksek eğitimi görmelerinin sağlanması” den oluşmuştur.

Yine katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında, ideal denetim sistemine ulaşabilmek için denetim personelinin sınavı geçerek işe alınması ve yurt dışında eğitimler ve konferanslara katılması gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda, denetim hizmetleri personelinin sınavla işe alınması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İdeal olarak, müfettişleri görevlendirmek için ideal olacak, her birinin gerçekten değerli olacağı, Fransa'da olduğu gibi başka bir yerde yapıldığı gibi bir işe alım sınavla yapılmaktadır*” (S2).

İdeal denetim sistemi için denetim hizmetlerindeki personelin hizmet içi eğitim açısında yurt dışında eğitimleri alması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İdeal olan, eğitim için yurt dışına göndererek başka eğitim yapmak ve komşu ülkelerde pratik bir çalışmaları yapmaktır*” (S10).

**Öğretmenler ve kurum denetimi** ile ilgili alt temalar “Kurum ve öğretmenlerin denetiminin düzenli ve sürekli olması; Okul ziyaretlerinin sadece formal olarak yapılması; Kurumları uyarmadan ziyaretlerin yapılması; Bir okul ziyaret için bütün denetmenlerin birlikte gitmeleri; Bir öğretmeni denetlenmek için onun verdiği tüm derslerin gözlenmesi ve Denetimden sonra okul müdürüne ya da denetlenen öğretmene denetim raporunun verilmesi” den oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında, ideal denetim sistemi için okul ve okul personelinin denetlenmesinin düzenli, sürekli ve resmi olmayan bir şekilde olması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İdeal olan düzenli kurum ve öğretmenleri takip etmek, tamamen resmi görevlerle bağlantılı olmamalıdır veya bir görev emrinizin olmasına gerek olmamalı. Günlük işlerinde onlara yardımcı olmak için sürekli olarak öğretmen tarafında olmalılar, bu yüzden, denetmenlerin ofislerini gerçekten unuttukları koşullar yaratmamız gerekiyor, ama sadece üç ayda bir olunca yetmez, çünkü her zaman gelen ve her zaman desteğe ihtiyaç duyan yeni öğretmenler vardır, bu nedenle destek önerisi misyonlarını çoğaltmamız gerekiyor*” (S2).

“…*düzenli bir şekilde okul ziyaretleri yapmak, denetmenler, öğretmenler ve müdürlere düzenli hizmet içi eğitimleri sağlamak gerekiyor*” (D2).

“ …*Senede en azında bir defa her öğretmenin denetlenmesi gerekiyor*” (D3).

“*İdeal olan, şimdi (Ekim ayında) tüm denetmenlerin tüm okulların durumlarını görmek için ziyaret etmesidir. Daha sonra, Ocak ayında ikinci üç aylık dönemde öğretmenlere geçmiş dönemde verdiğimiz tavsiyelerimizin uygulandığı ve uygulanmadığını görmek için gideriz ve Mart ayında da gideriz yanı ideal olarak kurumlarını her zaman ziyaret etmektir*” (S1).

Okulları uyarmadan ziyaretlerin yapılması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*…kurumları uyarmadan kontrol etmeliyiz*” (S2).

“*Denetim bir kez programlandıktan sonra, görevin etkinliği için gizli olmalıdır. Benim geleceğimi biliyorsanız ve buna göre hazırlanacaksınız*…” (C1).

Denetmenler okulları ziyaret için birlikte gidilmesi gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Tüm eğitim zümreleri eğitim atölyelerine katılmak için tüm denetmenlerle birlikte bir okula gitmemiz gerekir. Çünkü eğer beş müfettişseniz, sadece disiplininizin öğretmenlerini eğitirsiniz…*” (S1).

İdeal denetim sistemine ulaşabilmek için denetmenler bir öğretmeni denetlemek için öğretmenin verdiği tüm dersleri izlemesi ve ziyaretlerin sabahtan akşama kadar sürmesi gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İdeal olan bütün günü bir hafta boyunca bir öğretmenle geçirmek ve onu bilgilendirmiyoruz…, yani sabah erkenden geliyoruz, beden eğitimden sonra hemen sınıfa geri dönüyoruz. Ve ilk dersten sonra ikinci dersi takip ediyoruz, son derse kadar takip ediyoruz, akşam tekrar geri döneceğiz akşam derslerini izleyeceğiz, şimdi bu öğretmenin yeteneklerinin ne olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerini gerçekten öğreneceğiz, ama onu bir disiplininde takip edersek, orada iyi olabilir, peki diğerleri? İzleme titiz ve dakik olmalı, izleme için her geldiğimizde bütün gün geleceğiz ve tek bir ders için gelmiyoruz ve bittiğinde, bir haftaya kadar olan yarının derslere için geri döneceğiz. Orada bu öğretmenin tüm disiplinlerdeki gerçek yeteneklerini biliyoruz, şimdi ne yapacağımızı bilmemiz gereken düzenlemeler neler olduğunu biliyoruz*” (C8).

Denetmenler bir öğretmen ya da okul denetledikten sonra denetim raporunun bir nüshasını okula bırakması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Normalde pedagojik kontrol değilse bir destek denetimi ise, yapmanız gereken tüm gözlemleri bir denetim bülteni oluşturmak zorunda kalacaksınız ve onun hatalarından haberdar olmasını sağlamak için ilgili kişiye bir kopyası verilmelidir. Normalde bir nüsha hakkına sahiptir, ancak böyle bir rapor vermeden konuşursanız, iz kalmaz*” (S6).

**Yönetimsel** ile ilgili alt temalar “Denetim hizmetlerinin amaçlarına ulaşması için yöneticilerin yaratıcı olması ve yeni stratejiler ve yöntemler denemesi; ödüllendirme ve cezalandırma yaklaşımını benimsemesi ve yerel okul otoritelerinin (CGS) kaldırılması” biçiminde oluşmuştur.

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında ideal denetim sistemine ulaşabilmek için denetim hizmetlerinde yöneticilerin yaratıcı olması ve okullarla irtibat kurması için yöntemleri yenileştirmesi gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Çok geniş bir ildeyiz etkili olmak için, her şey hiyerarşiden veya merkezi seviyeden gelmemelidir, aramızda bir çalışma toplantısı yapmamız için okullardaki öğretmen arkadaşlarımızla buluşma konusunda inisiyatif almak için çalışmak zorundayız. Girişimler bizden gelmeli*” (S2).

“*Bilginin çok esnek ve anında aktarımı için araçlarını yaratmalı, yani şu anda bir X okulunda bir problem olduğunda hizmetlerim bu problemin hakkında farkında olması gerekir. Yetersizlik mi? Öğretmenlerden mi? İşini kötü yapan idare mi? Hemen bu bilgilere sahip olmalıyız; böylece bu bilgileri iletebiliriz, böylece karar vericiler kararlarını çabucak telafi edebilirlerdir*” (S4).

Yeni okullar açmak için denetmenlerin önerilerinin dikkate alınması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İdeal olan bizim özel kurumları açma yetkisi ile ilgili olarak dinlenmemiz gerekir. Çünkü okullara yakınız ve okulların gerçekliğini diğerlerinden daha fazla biliyoruz; çünkü bu kurumlarda yılda en az iki kez zaman geçiriyoruz, gerçekten özel kurumların uygunluğu için ulusal komisyon faaliyetlerine katılmak isterdik*” (S6).

İdeal denetim sistemi için denetimde cezalandırma ve ödüllendirme yaklaşımının benimsemesine gerek olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Kötülüğü yapanları cezalandırmak ve iyiliği yapanları teşvik etmemiz gerekiyor*” (C6).

Yerel okul yönetimi komitelerinin problemleri çözülmeyince komitelerin kaldırması gerektiğini E1 “*CGS okullardaki tüm sorunların kaynağıdır; o yüzden hükümet CGS kaldırmalıdır...*” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

**Denetim Raporlarına Göre Temel Eğitimde İdeal Denetim Sistemi İçin Öneriler**

Bu araştırmada ideal denetim sistemi nasıl olabilir sorusuna cevap vermek için incelenen 7 temel eğitim denetim hizmetlerinin 2018 yılı resmi raporlarına bakılmıştır. Dokümanlara göre gerekli kaynakların sağlanması, personellerin yönetimi ve yönetim olmak üzere üç genel tema olduğu görülmüştür. Bulgular denetim raporlarına göre temel eğitim denetim ideal denetim sistemi için önerilere ilişkin temalar ve alt temalar şeklinde verilmiştir. Bu bağlamda tablo 36’de denetim raporlarına göre temel eğitim denetim ideal denetim sistemi için önerilere ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 36

*Temel Eğitim Denetim İdeal Denetim Sistemi İçin Önerilere İlişkin Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Temalar** | **Alt temalar** | **N** |
| Gerekli kaynakların sağlanması | Denetim kurumlarının görevlerini yerine getirmek için gerekli gereç araç, fonlar sağlamak  Kurumların işletme fonunun artırılması ve elde edilmesi için prosedürü yenilenmesi  Denetim kurumlarında odaların çoğaltması olmadığı zamanında da destek personelinin azaltması  Okullara gerekli malzemelerin sağlanması | 7  7  1  7 |
| Personel yönetimi | Öğretmenler hizmet önce eğitimleri iyileştirme  Okul personelinin ve denetmenlerin hizmet içi eğitiminin güçlendirilmesi  Öğretmen kaynağının etkin yönetilmesi  Okul müdürlerinin öğretmenleri yakın izlemesi  Okullarda öğretmen CA’nın genelleştirme ve pekiştirme | 1  2  7  2  1 |
| Yönetimsel yenileşme | Destek danışmalarının (izleme elemanlar) yasa çerçevesinde görevlerinin belirtilmesi ve onlara pedagojik danışmanlar gibi primlerin verilmesi  Kaliteli öğretim elemanlarının işe alınması ve sınıfta tutulması ve öğretim kadrosunda kentsel ve kırsal alanlar arasındaki eşitsizliğin azaltılması  Topluluk okullarda öğretmen eksikliğini halledebilmek için halk öğretmenleri devlete çevirmesi gerekiyor;  Okuldaki malzeme problemlerinin çözülmesi konusunda ADARS fonu işletme prosedürü uygulanması  Belediyeler okullardaki güvenlik sorununu göz önüne alması | 1  1  1  2  1 |

Tablo 36 incelediğinde “Gerekli kaynakların sağlanması, Personelin yönetimi ve Yönetimsel yenileşme” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Gerekli kaynakların sağlanması** ile ilgili alt temalar “Denetim kurumlarında görevleri yerine getirmek için gerekli gereç araç ve fonların sağlaması; Kurumların işletme fonunu artırması ve elde etmesi için prosedürü yenilenmesi; Denetim kurumlarında odaların çoğaltması olmadığı zamanında destek personelinin azaltılması ve Okullara gerekli malzemelerin sağlamsın” dan oluşmuştur.

Resmi raporlara bakıldığında ideal denetim sistemine ulaşmak için denetim hizmetlerine gerekli kaynakların sağlamasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Tüm CAP okullarında düzenli izleme zorluluğunu karşılamak için CAP'a lojistik (yeni motosikletler) ve finansal ve araçlar (yakıt biletlerinin sayısını artırmak) sağlaması gerekiyordur*” (CA5).

Denetmenlerin çalışma koşullarının iyileştirilme için çalışma odalarının çoğaltması veya resmi işgücünün alınmasına gerek olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“…*yeni ofislerin inşaatı ve donanımı veya CAP’nin resmi organik çerçevesi sıkı bir şekilde uygulanması*” (CA6).

İdeal denetim sistemi için denetim hizmetlerine sunulan finansal kaynakları artırılmasının gerekli olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*İşletme kredisi yönetim mekanizması ve bu kredinin sağlanması, görülmeyi ve düzeltilmeyi hak etmektedir*” (CA7).

“…*İhtiyaçlar göz önüne alındığında, yüksek yaşam maliyeti nedeniyle ve ayrıca her şeyden önce devlet okulu sayısı arıtılması nedeniyle işletme fonları önemli ölçüde artırılmalıdır*” (CA8).

**Personel yönetimi** ile ilgili alt temalar “Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinin iyileştirilmesi; Okul personeli ve denetmenlerin hizmet içi eğitimlerinin güçlendirilmesi; Öğretmen kaynağının etkin yönetilmesi; Okul müdürleri tarafından öğretmenlerin yakından izlemesinin yoğunlaştırılması ve Okullarda öğretmen CA’nın genelleştirilme ve pekiştirilmesin” den oluşmuştur.

Yine resmi raporlara bakıldığında ideal denetim sistemi için denetmenler ve okul personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin güçlendirilmesinin gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

**“***Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimindeki titizlik ve danışmaları ve okul personelinin hizmet içi eğitiminin güçlendirilmesi gerekiyordur*” (CA7).

Okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlerinin sağlanması, müdürler için denetimin yoğunlaştırılma ve öğretmen kaynağının etkin yönetilmesinin gerekli olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

**“***İdari prosedürde öğretmen ve müdürlerin hizmet içi eğitiminin sağlanması; Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yakın izlemenin yoğunlaştırılması, okullarda (Öğretmen CA) yeniden canlandırılması. Öğretmenlerin akademik eğitimi için izin almadan görev yerini terk etmelerini önlemek amacıyla, özellikle devlet okullarında öğretmenlerin sıkı idari yönetim yapılması gerekiyor*...” (CA5).

**Yönetimsel** iyileştirme ile ilgili alt temalar “Destek danışmaların (izleme elemanlar) yasa çerçevesinde görevlerinin belirtilmesi ve onlara pedagojik danışmanlar gibi primlerin verilmesi; Kaliteli öğretim elemanlarının işe alınması ve sınıfta tutulması ve öğretim kadrosunda kentsel ve kırsal alanlar arasındaki eşitsizliğin azaltılması; Topluluk okullarda öğretmen eksikliğini halledebilmek için halk öğretmenleri devlete çevirmesi gerekiyor; Okul malzeme problemlerinin çözülmesi konusunda ADARS fonu işletme prosedürünün uygulanması ve Belediyelerin okullardaki güvenlik sorununu göz önüne alınması” dan oluşmuştur.

İdeal denetim sistemi için denetim hizmetlerinde destek danışmanlara yasa çerçevesinde görevlerin belirtilmesinin gerekli olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Faydaları, işlerin çoğunlukla ve karşılaşabilecekleri durumları kötüye kullanımları önlemek ve marjinalleşmeden kaçınmak için, eğitim danışmanları gibi, yasa çerçevesinde görevleri tanımlamak ve onlara primi vermek* *gerekiyor*” (CA5).

Kaliteli öğretim elemanlarının işe alınması ve sınıfta tutulması ve öğretim kadrosunda kentsel ve kırsal alanlar arasındaki eşitsizliğin azaltılması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Kaliteli öğretim elemanlarının işe alımı ve sınıfta kalmaları ve kentsel ve kırsal öğretim personeli arasındaki eşitsizliğin azaltılmasını sağlamak*” (CA4).

“*İlerledikçe halk öğretmemeleri yerel makamların kamu hizmetlerine transfer edilmesi*” (CA1).

Okul malzemelerinin sağlanması, problemlerin çözülmesi konusunda yerel okul yönetim komitesine sunan ADARS fonu işletme prosedürüne uyulmasına gerek olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Okul malzemelerini sürekli sağalabilmek için ve fonu doğru bir şekilde harcamak için bu fonu (ADARS fonu) yönetme prosedürlerini uyulmak gerekiyor*” (CA1).

Belediyelerin okullardaki güvenlik sorunu göz önüne alması gerektiğini şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Bütün bölgedeki okullarda güvenlik sorunları ile karşılaşıyoruz, dolasıyla belediyelerin problemi göze önüne almak gerekiyor*” (CA7).

**Denetim Raporlarına Göre Orta Öğretimde İdeal Denetim Sistemi İçin Öneriler**

Bu araştırmada ideal denetim sistemi nasıl olabilir sorusuna cevap vermek için incelenen 2 orta öğretim denetim hizmetlerin 2018 yılı resmi raporlarına bakılmıştır. Dokümanlara göre gerekli kaynakların sağlanması, personelin yönetimi ve yönetimin iyileştirilmesi olmak üzere üç genel tema olduğu görülmüştür. Bu bağlamda tablo 37’de denetim raporlarına göre orta öğretim denetimi ideal denetim sistemi için önerilere ilişkin temalar ve alt temalar verilmiştir.

Tablo 37

*Ortaöğretimde İdeal Denetim Sistemi İçin Önerilere İlişkin Temalar ve Alt Temalar*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Temalar** | **Alt temalar** | **N** |
| Gerekli kaynakların sağlanması | Denetim kurumlarının görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması | 2 |
| Personelin etkin yönetimi | Bölgesel denetmenlerin hizmet içi eğitimlerini çeşitlendirmek ve yoğunlaştırmak  Denetmenlerin hizmet içi eğitim çerçevesinde öz eğitim uygulamak | 2  1 |
| Yönetimsel yenileşme | Denetmenlerin sınavların organizasyona katılmasını artırmak | 2 |

Tablo 37 incelediğinde “Gerekli kaynakların sağlanması, Personelin ekin yönetimi ve Yönetimsel yenileşme” araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir.

**Gerekli kaynakların sağlanması** ile ilgili alt temaslar “Denetim kurumlarının görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli araç gereçlerin sağlaması” dan oluşmuştur.

Gerekli kaynakların sağlanması ile ilgili olarak IP2 görüşlerini “*Ortaöğretim için Bölgesel Pedagojik Müfettişlikte görevlerin başarılı olması için gerekli kaynakları sağlamak (dizüstü bilgisayar, aksesuar ve ulaşım araçlarında müfettişlerin uyarlanmış binaları, kütüphanesi ve personeli)* “ şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

**Personelin etkin yönetimi** ile ilgili olan alt temalar “Denetmenlerin hizmet içi eğitimlerini çeşitlendirmek ve yoğunlaştırmak ve Denetmenlerin hizmet içi eğitim çerçevesinde öz eğitim uygulamak” dan oluşmuştur.

Yine resmi raporlara bakıldığında denetmenlerin hizmet içi eğitimleri çeşitlendirme ve yoğunlaştırmanın gerekli olduğu şu şekilde ifade edilmiştir.

“*Bölgesel eğitim müfettişleri için eğitim atölyelerinin çoğaltılması*” (IP2).

“*Müfettişlerin hizmet içi eğitimleri, kendilerine verilen görevleri daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için güçlendirilmeli ve çeşitlendirilmelidir*” (IP1).

Denetmenlerin hizmet içi eğitim çerçevesinde öz eğitim uyarlamasına gerek olduğu şu şekilde ifade edilmiştir

“*Müfettişler öğrenmeyi kendi kendine eğitim yoluyla sağlamlaştırmalıdır (okumalar, müfettişlerce tartışmalar ve internet üzerinde araştırma*) “IP2.

**Yönetimsel yenileşme** ile ilgili alt tema “Denetmenler sınavların organizasyona katılmasını artırmak” olarak belirlenmiştir.

Yine IPRES resmi dokümanlarına bakıldığında denetmenlerin okul sınavlarının organizasyona katılmasının artırılması gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir.

“*IPRES'in sınavların organizasyonunda, özellikle denetim, not verme, sekreterliklerin tüm bölümlerine daha fazla dahil edilmesi arzu edilir. Bu son aşama, sınavlarda en önemli aşamalardan biridir ve maksimum dikkatle ele alınmalıdır*” (IP1).

# ÖLÜM VII

# SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları verildikten sonra, sonuçlar literatür ile tartışılmış ve bölümün sonunda da öneriler verilmiştir.

## 7.1. Sonuçlar ve Tartışma

**Denetim Hizmetlerinde Roller ve Misyonlara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Dokümanların analiz sonuçlarına göre, temel eğitim denetim hizmetlerindeki resmi roller “İletişim, denetleme ve değerlendirme ve destek ve idari roller” şeklinde tespit edilmiştir. İletişim genel teması altında roller “Eğitim bakanlığı ve halk arasında bağ/ iletişim kurmak ve Eğitim bakanlığı ve okul arasında bağ kurmak” şekilde belirlenmiştir. Denetleme ve değerlendirme ise “Eğitim programları ve ders kitaplarını değerlendirmek ve iyi kullanmamasını sağlamak ve Öğretmenler ve okul müdürlerini değerlendirmek” olarak ifade edilmiştir. Destek ve idari roller olarakise “Okul müdürlerine ve öğretmenlere destek vermek; Okullardan gelen projeleri incelemek; Sınavların organizasyona katılmak ve Yılık eylem planları ve çeşitli raporları hazırlamak” yasal belgelerde belirtilmiştir. Buna ek olarak temel denetim hizmetinde her personelinin spesifik rolleri görülmektedir.

Dokümanların analiz sonuçlarına göre, orta öğretim denetim hizmetlerinde (IPRES) resmi roller “Denetleme ve değerlendirme ve destek” şeklinde belirtilmiştir. Denetleme ve değerlendirme ana teması altındaki roller “Eğitim programının hazırlamasına katılmak ve değerlendirmek ve Ortaöğretim kurumları ve personelini kontrol etmek” olduğu görülmektedir. Destek ise “Eğitim yöneticilerine destek vermek; Eğitim personelinin geliştirmesine katılmak ve Eğitim sınavlarının organizasyonu sağlamak” olarak ortaya çıkmıştır.

Dokümanların analiz sonuçlara göre, Milli Eğitim Genel Müfettişliğindeki (IGEN) resmi roller “denetleme ve değerlendirme, destek ve spesifik görevler” şeklinde belirtilmiştir. Denetleme ve değerlendirme genel teması altında roller “Eğitim ile ilgili tüm kurumları ve personeli denetlemek ve faaliyetlerini değerlendirmek ve Öğretim Akademileri ile pedagojik denetim hizmetlerinin eylemleri denetlenmesinde koordine etmek” olarak belirlenmiştir. Destek ise “Eğitim personellerinin geliştirilmesine katılmak ve Eğitim sınavlarının organizasyonu sağlamak” olarak ifade edilmiştir. Buna ek olarak, Milli Eğitim Genel Müfettişliğinde idari ve pedagojik bölümlerinin spesifik görevleri olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguları incelediğinde, denetim hizmetlerindeki resmi roller “denetleme ve değerlendirme ve destek” olarak görülmektedir. MEN (2015) tarafından yapılan çalışmada belirtildiği gibi, okul denetim hizmetlerinde, denetmenler temel görevi okulları, müdürleri ve öğretmenleri teftiş etmek, kontrol etmek, değerlendirmek ve tavsiye etmek, yardım etmek ve desteklemek olan tüm hizmetleri kapsar. Bu hizmetler kontrol etmek ve / veya destek vermek ve okul yapıları dışına kurulurlar ve kurumlara periyodik ziyaretler yapmak olmak üzere ortak özellikleri paylaşmış olduğu görülmektedir. Bu ortak özelliklerden kurumları kontrol etmek, temel eğitim hizmetler tarafından sağalamamaktadır. Grauwe’un (2003) belirttiği gibi birçok Fransızca konuşulan Afrika ülkesinde okul denetimi yoktur, sadece öğretmen denetimi yapılmaktadır. Mali’de IEF’lerin ortadan kalkması ve CAP’ın ortaya çıkması ile birlikte, kontrol temel eğitim düzeyde ortadan kalkmıştır (Lugaz ve De Grauwe, 2006). Hâlbuki İngilizce konuşulan Afrika’nın çoğunda, her ikisi de gerçekleşebilmektedir. Ancak, verimli olmak için, bir denetim sistemi sadece bireysel öğretmene ve okula değil, aynı zamanda sisteme de odaklanmalı ve denetmenler bu konuda önemli bir rol oynamalıdır (Grauwe, 2007, s. 26).

Temel eğitim denetim hizmetlerinden bağ kurma/iletişim konusunda Grauwe (2007) çalışmasına göre, müfettişler merkez tarafından alınan kararlarla ilgili okulu bilgilendirmek ve okuldaki gerçekler hakkında merkezi bilgilendirmek zorundadırlar. Bu irtibat, okul arasında yeni fikirler ve iyi uygulamaların tanımlanması ve yaygınlaştırılmasıyla açıklanabilir. Özellikle iddialı reform programları başlatılırken, reformun yaygınlaştırılmasındaki ve okul düzeyinde pürüzsüz bir uygulamanın sağlanmasındaki rolleri önem kazanmaktadır. Benzer şekilde, denetmenlerden yöneticiler için doğru ve zamanında bilgi sağlamaları ve aynı zamanda çalışan için net bir yön vermeleri beklenirler. Böylece, çalışan ve yönetim arasında “iletişim/bağ kurma pimi” görevi görürler (Certo, 2006, s.10). Denetim otoriteleri ayrıca, kalite geliştirme, ulusal testlerin ve sınavların hazırlanmasında yer alan diğer hizmetler ile iyi bağlantılar kurmalılar (Grauwe, 2007). Bu şekilde denetim bulguları ve önerileri öğretmen eğitimi ve müfredat geliştirme sürecini besleyebilir (Grauwe, 2001, s.41). Milli Eğitim Genel Müfettişliği ve Ortaöğretim Bölgesel Eğitim Müfettişliği “Eğitim programının hazırlanmasına katılmak ve değerlendirmek ve Ortaöğretim kurumları ve personeli geliştirilmesine katılmak” görevleri ile ilgilidir. Glickman, Gordon ve Ross-Gordon’a (2018) göre, geliştirilmiş bir öğretimi gerçekleştirebilecek teknik denetimin görevleri öğretmene doğrudan yardım yapmaktır. Öğretimin değerlendirilmesi, grup gelişimi, mesleki gelişim, müfredat geliştirme ve eylem araştırmasıdır. Aynı bakış açısı MEN’de (2015) önem verilmiştir. Onlara göre, denetimin asıl rolü, öğretmenlerin öğretimlerinde daha yetenekli olmalarına ve öğrencilerin öğrenmelerinde daha iyi performans göstermelerine yardımcı olmaktır. Aynı görüş çerçevesinde, denetimin görev alanlarının müfredat geliştirme, personel ve materyal sağlama ve örgütlenme, hizmet içi eğitim için düzenlemelerin yapılması ve öğretimin değerlendirilmesidir (Adu, Akinloye ve Olaoye, 2014)*.*

Araştırmanın bulguları incelediğinde IGEN ve IPPRES personelinin spesifik görevi bulmadığını belirtilmektedir. Grauwe (2007) bulgularında ifade edildiği gibi aynı hizmetin personeli arasında yapılacak iş açısından çok az bir fark bulmaktadır. Denetmenlerinin görev tanımları ve denetim hizmetlerindeki görevin büyük ölçüde benzer olduğunu göstermektedir (Grauwe, 2007). Yani bu ifadeden, denetim kurulmalarının misyonları veya rolleri her zaman netleştirilmektedir, ancak her bir denetmen spesifik görevi tanımlamış olamadığı anlaşılmaktadır (Bidiali, 1998). Rol performansı, rol sahibi tarafından algılanan rol beklentileri ile belirlenir. Eğitimde ve özellikle eğitim denetimi alanında liderlik pozisyonları için rol beklentilerini açıklığa kavuşturma ihtiyacı bulmaktadır (Stewart, 1970). Ancak temel eğitim hizmetlerinde her personelin spesifik görevleri belirtildiği görülmektedir.

**Temel Eğitim Denetiminde ve Roller ve Bu Roller Hakkında Katılımcıların Düşüncelerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Araştırmaya katılan temel eğitim denetmenleri ve okul personelinden alınan görüşlere göre, Temel eğitim denetimdeki resmi roller “Pedagojik, İdari ve Sosyal Roller” şeklinde belirtilmiştir. Pedagojik görevi genel teması altında “Okul müdürlerini, öğretmenleri ve okul faaliyetlerini denetlemek ve okul müdürlerine ve öğretmenlere hizmet iç eğitim vermek” alt temaların olduğu görülmektedir. İdari teması altında ise “Eylem planlarını hazırlamak; Okul aktörleri ile görüşmeler yapmak; Sınavların organizasyonuna katılmak; Temel eğitim personelinin idari işleri sağlamak; Çeşitli raporları yazmak ve AE ve okul arasında bilgileri iletmek” olduğu bulunmuştur. Sosyal roller ise “Öğretmenlere maddi ve manevi destek vermek ve Öğretmenler ve halk arasındaki çatışmaların çözümünde müdahale etmek” olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcılara “Roller hakkında ne düşünüyorsunuz” sorusu sorulduğunda alınan görüşler “Denetim hizmetleri kapsamında sunulan kaynakların eksikliğinden dolayı rollerini yerine tamamıyla getirmediklerini söylemişlerdir. Ancak, katılımcıların çoğunluğuna göre, rolleri pratikte değişmektedir, çünkü roller demokratik bir biçimde gerçekleştirilmektedir ve temel eğitim denetimin ismi değiştirildiğini ve bu değişim de rollerin yerine getirildiğinde farklılaşmaktadır. Bazı katılımcılara göre denetmenlerin görevleri ile ilgili çok değişlik olmamıştır ve denetmen işleri geçmişten beri öğretmenlere odaklamaktadır.

Bulguları incelediğinde araştırmaya katılan denetmenler ve okul personelinden alınan görüşlere göre, temel eğitim hizmetleri resmi görevleri “Pedagojik, İdari ve Sosyal Görevler” şeklinde belirtilmiştir. Bu bakış açısı Diabate’nın (1995: 17) çalışmasında tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre, CAP'ın klasik misyonu pedagojik kontrol ve pedagojik canlandırmadır. Buna ek olarak, denetmenlerin idari ve sosyal görevleri de bulunmaktadır. Bulgular incelediğinde resmi roller ile ilgili araştırmaya katılan temel eğitim denetmenleri ve okul personelinin görüşlerine ve dokumalardan alınan bulgulara bakıldığında farklılık görülmektedir. Çünkü katılımcılar, resmi rollerini bilmedikleri için sadece ne yaptıklarını söyleyebilirler. Dougnon ve diğer (2008) ifade ettikleri gibi eğitim politikası ve politikanın uygulanması arasındaki boşluklar görülmektedir. Başka deyişle, resmi rolleri ve gerçek iş arasında farklar vardır.

Temel eğitim denetim hizmetlerindeki roller hakkında alınan görüşlerle ilgili “çoğu katılımcılara göre, rollerin pratikte değiştirildiğini düşünmektedirler. Çünkü roller demokratik bir biçimde gerçekleştirilmektedir ve temel eğitim denetiminin ismi değiştirildiği için roller yerine getirildiğinden etkilenmiştir. Çünkü daha önce öğretmenler teftiş ziyaretlerinden memnun değildiler. Öğretmenlere göre, müfettişler ve danışmanlar, okullara danışmanlardan ziyade “jandarma” olarak geliyorlar ve sadece eleştiriyorlardı. Yalnızca olumsuz yönleri gösterip, ancak örnek dersleri vermedikleri belirtilmiştir (Carron ve diğer, 1997, s.150). Ayrıca, denetim sisteminin özü kuruluşundan bu yana çok az değişmiştir. Bazı taleplere cevap olarak bazı reformlar yapılmış olsa da- pedagojik danışman oluşturulması veya ziyaretlerin duyurulmasıyla şeffaflık talebi ve sistematik bilgilendirme oturumları- bu yenilik unsurları hizmeti derinden değiştirmemiştir (Grauwe, 2007, s. 9).

**Ortaöğretim Denetim Hizmetlerindeki Roller ve Misyonlar Nelerdir ve Bu Roller Hakkında Düşüncelere İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmaya katılan ortaöğretim müfettişleri ve okul personelinden alınan görüşlere göre, ortaöğretimdeki resmi roller “Denetleme ve değerlendirme ve Destek” olarak belirtilmiştir. Denetleme ve değerlendirme genel teması altında “Eğitim programının hazırlamasına katılmak ve değerlendirmek ve Orta öğretim kurumlarını ve personelini denetlemek” şeklinde görülmektedir. Destek genel teması altında “Eğitim yöneticilerine destek vermek, Eğitim personelinin geliştirilmesine katılmak ve Eğitim sınavlarının organizasyonu sağlamak” olduğu görülmektedir.

Katılımcılara “Roller hakkında ne düşünüyoruz” sorusu sorulduğunda alınan görüşler “Denetim kurumuna sunulan kaynakların onların rollerini yerine getirmelerini engellediği” ifade edilmiştir. Denetim kurumundaki rolleri yeterince yerine getirmek için gerekli koşulların sağlanması gerekiyor. Yapılması gereken bazı görevler yapılmamaktadır. Kurum görevleri eskisiyse göre düzgün bir şekilde yapılmaktadır ve müfettişler görevlerini demokratik bir şekilde yapmaktadır.

**Denetim Hizmetlerinin İşleyesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Dokümanların analiz sonuçlarına göre, Temel Eğitim Denetim Hizmetlerin (CAP) işleyişi “Faaliyetlerin planlaması, Faaliyetleri gerçekleştirilmesi ve Raporlar hazırlaması” şeklinde belertilmiştir. Faaliyetlerin planlanması teması altında bulgular “DACAP ve danışmanlar DCAP öneriyle yılık eylem planı (PACAP) hazırlıyor. PACAP içerik açısından bir CAP’tan diğerine farklık göstermektedir. İncelenen kurumalar planlan ortak faaliyetlerinde; okul personelinin denetlenmesi, okul ve CAP personelinin hizmet içi eğitimi, sınavların organizasyonun yapılması, çeşitli raporlar yazılması, PACAP hazırladıktan sonra onaylanmak için AE sunulması şeklinde belirtilen faaliyetlerin olduğu görülmüştür. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi altında temalar “PACAP onayladıktan sonra faaliyetler danışmanlar tarafından yürütülmektedir ve faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolü DCAP ve DACAP tarafından sağlamaktadır” şeklinde belirtilmiştir. Raporların hazırlaması ise “CAP’lar bütün faaliyetleri geçekleştirdikten sonra AE’ye bir rapor yazması gerekiyor. Yazılan raporlardan en ünlü olanı okula iade raporu, çeyrek raporu, ayrıntılı raporları, izleme veya pedagojik denetim raporu ve yıl sonu raporudur. Gönderilecek raporların yazımında belli bir format yoktur. Bir CAP’tan diğerine göre değişir, ama her birinde idare ve istatistik bölümleri bulunmaktadır.

Dokümanların analiz sonuçlara göre, IPRES’ın (Ortaöğretim Denetim Hizmetleri) işleyesi “Faaliyetlerin planlanması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve raporların hazırlaması” şeklinde belirtilmiştir. Faaliyetlerin planlaması ile ilgili olarak IPRES her yılbaşında eylem planı hazırlar; Yılık eylem planı IPRES’e göre değişir ancak incelenen IPRES kurumların eylem planının ortak özellikleri olduğu görülmektedir. Plan hazırlandıktan sonra onaylanmak için IGEN’e sunulmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi atlında bulgulara bakıldığında planın onayladıktan sonra faaliyetleri koordinatör ve bölgesel müfettişler tarafından yürütülmekte olduğu görülmektedir. Raporların hazırlaması genel teması altında bulgulara bakıldığında IPRES her faaliyetten sonra IGEN'a faaliyetle ilgili bir raporu yazmaktadır. Her yılsonunda da yıl raporunu hazırlamaktadırlar. Söz konusu raporun içeriği kurumdan kurma içerik değişmektedir ve yılsonu raporu hazırlamak için belli bir formatın olmadığı belirlenmiştir.

Dokümanların analiz sonuçlara göre, İGEN faaliyetleri planlamakta, faaliyetlerin gerçekleştirmesini sağlamakta ve raporlar hazırlamaktadır. Faaliyetlerin planlaması şöyle olmaktadır. Her yıl eylem planı hazırlanır ve eylem planı eğitim bakanına ve başbakana gönderilmektedir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak IGEN Eğitim bakanı tarafından eylemi kabul edilen planda yer alan eylemler için harekete geçerler. Her üç ayda eylem programı gerçekleştirildiğinde değerlendirilmektedir. Genel başmüfettiş IGEN bütün faaliyetlerini koordine ve kontrol eder. Raporların hazırlaması ile ilgili olarak, Genel müfettişler her görevlerinden sonra geçici bir raporu yazıp denetlenen kurumun sorumlusuna göndermektedirler. Son raporu hazırlamak için, denetlenen kurumu geçici raporu ile gözlemleri yapıp IGEN’a gönderir. Son raporda, denetlenen kurumun eksikleri gidermek ve kalitesini ve verimliliğini artmak için öneriler bulunur. Son raporu, Başmüfettiş vasıtasıyla Eğitim bakanına gönderir. O da Başbakana ve Cumhurbaşkanına yirmi gün içinde gönderir. IGEN her yılsonunda yılık raporun sentezini hazırlayıp bir nüshasını Eğitim Bakanına, Başbakana ve Cumhurbaşkanına göndermelidir.

Bulgular incelediğinde denetim hizmetlerin temel işleyişi faaliyetlerin planlaması, faaliyetler gerçekleştirmesi ve raporlar hazırlaması şekildedir. Bernard ve Goodyear (1998) tarafından belirtildiği gibi, herhangi bir öğretimsel gelişim çabasının dört bileşeni şunlardır: iyileştirme hedeflerinin ne olduğunu belirlemek için ihtiyaçların değerlendirilmesi, amaçlara ulaşmayı amaçlayan iyileştirme planını tasarlamak, planın uygulanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesidir. Faaliyetlerin planlaması ile ilgili olarak, Grauwe’e (2001) göre, denetim otoriteleri genellikle yıllık ve aylık planları hazırlayıp ve merkez ofisin onayına sunar. MEN (2015) çalışmasına göre, başmüfettiş IGEN'in faaliyetlerini canlandırır, koordine eder ve kontrol eder. Her yılın başında, bir kopyası Eğitim Bakanı ve Başbakana iletilen IGEN'in faaliyet programını hazırlar. Genel başmüfettiş, yıllık programın uygulama noktasını Genel Müfettişler ile üç ayda bir değerlendirir. Temel eğitim denetim hizmetler (CAP) yıllık faaliyetlerini her okul yılının başında planlar. Bu plan ile ilgili olarak Eğitim Bakanlığından özel talimatlar ve direktifler alır. Planlamada şu unsurları içerir: faaliyetler, amaçları, süresi, beklenen sonuçlar, sorumlu (lar), dahil olan ortaklar, maliyetler (Dougnon ve diğer, 2008, s. 44).

**Denetim Hizmetlerinin Kaynaklarına ilişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Dokümanların analiz sonuçlara göre, denetim hizmetlerin resmi insan kaynakları “CAP, IPRES ve IGEN” şeklinde belirtilmiştir. CAP üç ekipten oluşturmaktadır: yönetim ekibi, destek personel ekibi ve denetmenler (danışmanlar) . IPRES 12 kişi yönetim ekibinden ve 33 branş müfettişler olmak üzere iki bölümünden oluşmaktadır. IGEN 14 kişi yönetim ekibinden, 3 resepsiyon ve oryantasyon ofisinden, 3 arşiv ve belgeler ofisinden, 31 baş müfettiş pedagojik bölümünden, 3 baş müfettiş idare ve okul yaşamı bölümünden ve 7 finans ve materyal bölümünden olmak üzere 62 kişiden oluşturmaktadır.

Temel eğitim denetim hizmetlerinin kaynaklarının insan kaynakları, malzeme kaynakları ve finansal kaynaklar olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynakları boyutunda insan kaynaklarının yeterli olmadığı bulunmuştur. Malzeme kaynaklarıyla ilgili olarak bilgisayar donanımın yetersiz olduğu, ulaşım araçlarının yetersiz olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, ulaşım araçlarının bakımının yapılmasında sorunlar olduğu ve yakıt parasının yetersiz olduğu veya geç geldiği bildirilmiştir. Finansal kaynaklarla ilgili olarak mali kaynakların yetersiz olduğu ve bazı denetmenlerin de mali kaynaklardan haberdar olmadığı bulunmuştur. Dougnon ve diğer (2008) tarafından yapılan çalışmalarına göre, çalışılan üç CAP'ın hepsinde yeterli personel bulunmaktadır. CAP iyi donanımlıdır ve ekipman genel olarak iyi durumda olmasına rağmen, bazıları bilgisayarların ve motosikletlerinin eksikliğini belirtmişlerdir. Aynı çalışmaya göre temel eğitim finansal kaynaklar kurumun görevleri yerine getirmesine yetersiz görülmektedir.

**Ortaöğretim Denetim Hizmetlerinde (IPRES) Kaynakları İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Orta öğretim denetim hizmetlerindeki (IPRES) kaynakların insan, malzeme ve finansal kaynaklar olarak belirtilmiştir. İnsan kaynaklarıyla ilgili olarak müfettişlerin yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, destek personelinin de yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Malzeme kaynaklarıyla ilgili olarak ulaşım araçlarının yetersiz olduğunu ve bilgisayar donanımın da yetersiz olduğunu söylemişlerdir. Finansal kaynaklarla ilgili olarak da mali kaynak yetersizliğinden bahsedilmiş ve bazı müfettişlerin mali kaynaklardan haberdar olmadıkları görülmüştür.

**Denetim Hizmetleri Arasındaki İlişkilere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Denetim hizmetleri arasındaki ilişkiler ile ilgili görüşler “İlişikler tipi ve İlişkilerin Durumu temaları altında açıklanmıştır. İlişkilerin tipi ile ilgili olarak IGEN ve IPRES arasında hiyerarşik bir ilişkinin olduğu; CAP ve AE arasında da hiyerarşik bir ilişki olduğu söylenmiştir. IGEN, IPRES ve AE ile aralarında işbirliğine dayalı bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Genelde sınavların organizasyonlarda ve öğretmenlerin eğitimlerinde birlikte çalışmaktadırlar. IGEN ve IPRES AE ile işbirliğine dayalı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. İlişkilerin durumuna bakıldığında ise IGEN ve IPRES arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gerekiyor. CAP AE ilişkilerinin çok iyi olduğu düşünülüyor. Ayrıca, IGEN ve IPRES arasında ilişkilerin çok iyi olduğu belirtilmiştir. Ancak, bazı CAP personelinin, IGEN’den hiç haberdar olmadığı görülmüştür.

**Denetim Hizmetleri Personel Yönetimine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

İyi denetmen nitelikleri olarak teknik nitelikler ve kişilerarası nitelikler belirtilmiştir. Teknik nitelikler boyutunda denetmenin okul yönetimine ve insan kaynakları yönetimine hakim olması, denetim ve değerlendirme araçlarına hakkim olması, denetlenenden daha fazla bilgiye sahip olması, pedagojik açısından yetenekli olması, öğretmenlikte deneyimli olması, ikna gücünün olması, vizyon sahibi olması, yaratıcı olması, öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilmesi, öğretmenlere rehber olması, arabulucu ve koç olması beklenmektedir. Kişilerarası nitelikler ile ilgili olarak denetmenlerin, sabırlı ve müsait olması, dinleyen, sağduyulu ve örnek olmasının yanı sıra çalışanlar saygı göstermesi ve öz yönetiminin olması da beklenmektedir. Ayrıca, fiziksel, entelektüel ve ahlaki kapasiteye sahip olmalı ve dürüst olmalıdır. Adu, Akinloye ve Olaoye'ye (2014) göre, bir denetmenin temel sorumluluğu, insanların örgütsel hedefleri yerine getirmek ve kişisel ihtiyaçlara hizmet etmek için işbirliği yapmaya istekli oldukları bir iklim yaratılmasını sağlamak veya kolaylaştırmaktır. Denetmenler liderler olarak, başkalarının benimsemesi ve izlemesi için iyi örnekler oluşturmaktan sorumludur. Denetmenler yüksek derecede ahlaki bir bütünlük sergilemeli ve çalışanlara fikirlerini iletmelidirler. Etkili bir denetim sağlamak için denetçilerin temel becerilere sahip olması gerekir. Bu temel beceriler kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerilerdir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018; Adu, Akinloye ve Olaoye, 2014). Teknik niteliklerle ilgili denetmen eğitimsel gelişmeyi gözlemleme, planlama, değerlendirme, uygulama ve değerlendirmede teknik becerilere sahip olması gerekir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018). Denetimin amacı öğretmenlerin sınıf ve okul uygulamalarını iyileştirme konusundaki sağlamlık ve bağlılıklarını arttırmak olduğundan, gözlem bilginin temeli olarak kullanılmalıdır (Sargiovanni ve Starratt, 2002). Adu, ve Olaoye'ye (2014) göre, denetmen, işin ne içerdiğini ve insanların nasıl davranacağını düşünmek için kavramsal yeteneğe sahip olmalıdır. Bu, iş gereksinimi, insanlar ve çalışma ortamı anlayışı ile ilgilidir. Denetmenler kendi kişilerarası davranışlarının bireyleri ve öğretmen grubunu nasıl etkilediğini bilmeli ve daha olumlu ve değişime yönelik ilişkileri teşvik etmek için kullanılabilecek kişilerarası davranışlar aralığını incelemelidir (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2018).

İyi denetmen kişilerarası nitelikler ile ilgili Adu ve Olaoye'ye (2014) göre, denetmenlerin insanlar arasındaki ilişkiyi, kişisel ihtiyaçlarını, algılarını, tutumlarını ve davranışlarını anlayabilmesi gerekir. Bu çeşitli kişilerarası becerilerin bireysel farklılıklarına dikkat edilmelidir. Bu nedenle, denetçilerin öğretmenlerle sevimli insan ilişkileri kurmaları gerekir ve okul programının tüm yönlerinde mükemmelliği teşvik eden bir sosyal ve eğitim ortamı geliştirmeye çalışmalılardır (Ekyaw, 2014).

İyi bir pedagojik denetmen, denetlenen öğretmenlerle iyi bir değişim ortamı kuran kişidir. Kurumları düzenli olarak ziyaret eder. Öğretimi geliştiren veya ona zarar veren her şeyi yakından takip eder. Öğretme, öğrenme ve değerlendirmeyi geliştirmeyi amaçlar. Öğrenme problemlerini teşhis edebilir ve tanıyabilir; ilgili öğrenme etkinlikleri önerebilir; uygun öğretim materyallerinin nasıl üretileceğini ve kullanılacağını gösterir. Öğrencilerle saygı ve ciddiyetle nasıl iletişim kuracağınızı ve konuşacağınızı açıklar. Sosyal ortaklarla ve toplumla iletişim için teşvik eder ve öğretmenlerin savunuculuğunu yapar (pedagojik sorunların çözümü için) (MEN, 2015: 55).

**Denetmenlerin İşe Alınma Koşullarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

CAP personelinin işe alınma koşulları olarak “Deneyim kriterler; Yetenek kriterler; Bireysel yetenek kriterler ve atanma süreci” temaları ortaya çıkmıştır. Deneyim kriterler ile ilgili olarak ortaöğretim öğretmenlerinin merkezi veya merkezi olmayan hizmetlerde üç yılık deneyime sahip olması ve temel eğitim öğretmenlerinin öğretmenlikte 10 yılık deneyime sahip olması istenmiştir. Yetenek kriterler ile ilgili olarak temel eğitim müfredatına hakkim olmak; hizmet iç eğitim konusunda becereli olmak; okul müdürleri ve öğretmenlerin denetim sürecine hakkim olmak; ulusal dillerin birine hakkim olmak; raporları düzgün bir şekilde yazabilmek ve takım ruhuna sahip olmak görüşler belirtilmiştir. Bireysel yetenek kriterleri ile ilgili olarak “Rehberlik ve oryantasyon danışmana ait yetenekler” ifade edilmiştir. Atanma süreci ile ilgili de DCAP Milli Eğitim Bakanın emriyle atandığı, DACAP Temel Eğitim Müdürünün önerisi alınarak Milli Eğitim Bakanının emriyle atandığı, Danışmanlar da DCAP ve DAE önerisi üzerine Milli Eğitim Bakanın emriyle atandığı ifade edilmiştir. Destek danışmanlar ve diğer destek personeli Eğitim Sektörünün İnsan Kaynakları Müdürlüğün (DRHSE) müdürü tarafından atandığı da belirtilmiştir.

Dokümanların analiz sonuçlara göre, IPRES denetmenler işe alınma koşulları “Deneyim kriterler ve Atanma süreci” şekilde belirtmiştir. Deneyim kriterler ile ilişkili olan alt temalar “Koordinatör müfettiş ve bölgesel müfettiş olabilmek için: doçentler için en az üç yıl deneyime sahip olmak, doçent yardımcılarının en az beş yıl deneyime sahip olması ve orta öğretim öğretmenlerinin en az 15 yıl deneyime sahip olması” şekildedir. Atanma süreci ile ilgili olarak müfettişlerin orta öğretimden sorumlu bakan emri ile atandığı ifade edilmiştir.

Dokümanların analiz sonuçlara göre, IGEN denetmenlerin işe alınma koşulları “Deneyim kriterler ve Atanma süreci” şeklinde belirtilmiştir. Deneyim kriterleri olarak “Profesörler, doçentler ve araştırma müdürler, IPRES müfettişler, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri ve uzman ortaöğretim öğretmenler en az 5 yıllık deneyime sahip olmak ve ekonomik ve finansal müfettişler en az 10 yılık deneyime sahip olmak” şeklinde belirtilmiştir. Atanma süreci ile ilgili de bütün IGEN müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanının önerile ile atanmaktadır.

**Denetmenlerin İşe Alınmasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Katılımcılara göre denetmenlerin işe alınma sürecinde “Sınav, Tayın, Kıdem ve Soruşturma” temaları ortaya çıkmıştır. Grauwe’e (2001) göre, denetmenlerin işe alımı iki konuya bağlıdır: kriterler ve prosedürler. Çoğu ülke iki kriterin bir kombinasyonunu kullanır: yeterlilikler ve deneyim. Ancak bu ikisi arasındaki kesin denge ülkeden ülkeye çok farklıdır (Grauwe, 2001). Ayrıca nitelikler ve tecrübe arasındaki seçim, denetmenlerden beklenen rolün bir öngörüyle, aynı zamanda okul personeli tarafından kabul edilmeleri gerekliliği ile yönlendirilmelidir (Grauwe, 2007). IEF'in denetmenleri yakın zamanda ortaokul öğretmenlerinden Eğitim Bakanı'nın emriyle atanmaktadır. Tayin kriterleri prensip olarak becerilere, mesleki niteliklere ve ahlaki değerlere dayanır. Bununla birlikte, bu kriterler pratikte nadiren dikkate alınmıştır ve tayinler kayırmacılık veya siyasi olarak yapılmıştır. Bu nedenle, eğitim oryantasyonu yasası, DCAP’yı sınava girerek almayı planlamıştır. Bu çalışmadan, 3 CAP'ın DCAP'lerinin hepsinin ulusal bir sınavdan alındığı ortaya çıkmıştır (Dougnon ve diğer, 2008).

**Denetmenlerin Kontrol Edilmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Katılımcılar denetmenlerin kontrol edilmediğini ancak denetmenlerin kontrol edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Her ayda ya da üç ayda bir defa denetmenlerin kontrol edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Denetmenin her görevden sonra yazdığı raporların kontrol edilebileceği ifade edilmiştir. Denetmenlerin öğretmenler ve meslektaşlarla davranışı kontrol yapılmalıdır. Denetmenlerin IGEN tarafından kontrol edilmesi gerektiği, IGEN’in denetim kurumlarını ziyaret ederek kontrol etmesi gerektiği söylenmiştir. Kontrol için denetmenlerin deontolojinin bilinmesi gerektiği, ayrıca denetmenlerin yıllık planlarla kontrol edilebileceği belirtilmiştir. Bunlara ek olarak, denetmenler haftalık toplantılarda kurum müdürleri tarafından da kontrol edilebileceği ifade edilmiştir. Denetmenlerin kontrol ile ilgili Grauwe’e (2001) göre birçok ülkede, yıllık gizli raporları kontrol eden memurlar tarafından yazılmaktadır. Bu raporlar daha sonra memurların daha üst düzeylerdeki raporları ve incelemeleriyle takip edilmektedir. Bu raporlar, karar vermede, ilerlemelerde önemli bir girdi oluşturmaktadır. Lugaz ve De Grauwe (2006) tarafından yapılan çalışmaların ifade ettiği gibi prensip olarak, DCAP yılsonunda personelinin değerlendirmesini yapar, ayrıca kendisi DAE tarafından değerlendirilir. Bir DCAP'a göre, değerlendirme önemlidir, çünkü personel ilerleme açısından kariyerini etkiler. Bununla birlikte, personel değerlendirme yalnızca idari formaliteleri içerecektir. Bazılar için, bu değerlendirme personellerin ilerlemesi anlamına gelmez sadece maaş olarak etkilemektedir. Orta öğretim düzeyine gelince, Başmüfettiş ve Koordinatör müfettişin, personelinin performansına ilişkin değerlendirmeleri, denetmen sırasını ve sınıfını yükseltmek için kullanılabilir (MEN, 2015: 38). Denetmenler değerlendirme kriterleri ise, Grauwe (2007) tarafından yapılan çalışmasına göre, yapılan ziyaret sayısını ve raporları içermektedir. Ancak bu yapılan işin kalitesi veya okullar üzerindeki etkisi hakkında çok az bilgi vermektedir.

**Denetmenleri Göreve Başlatma ​​ve Hizmet İçi Eğitimlere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Katılımcılar denetmenlerin “hizmet öncesi eğitimleri ve hizmet içi eğitimleri”ne ilişkin görüş belirtmişlerdir. Hizmet öncesi eğitimleri ile ilgili olarak temel eğitim denetmenleri işe başlamadan önce denetim ilgili kurumlarda hiç eğitim almadıkları ifade edilmiştir. Ortaöğretim denetmenlerinin ise işe başlamadan kısa bir dönemde görevlerle ilgili eğitimler aldıkları belirtilmiştir. Denetmenlerin hizmet öncesi eğitim almaları için kurumların açılması gerektiği, denetmenlerin yetiştirileceği okullara gidebilmek için belirli kriterlerin olması ve işe başlamadan önce belli ve yeterli bir zamanda işiyle ilgili eğitimleri almaları gerektiği söylenmiştir. Hizmet içi eğitimlerin nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak denetmenlerin hizmet içi eğitimlerinde genelde eğitimde yeniliklere ve yöntemlere odaklanılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, denetimle ilgili eğitimlerin, denetmen disipline üzerine, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu eğitimler üzerine, öğretmenlik ilgili konular üzerine, Milli Eğitim Sistemi üzerine odaklanılması istenmiştir. Komşu ya da başka ülkelere de konferanslara gönderilebilecekleri belirtilmiştir. IPRES hizmet içi eğitimlerinin genelde IGEN ve eski Genel müfettişler tarafından sağlandığı, CAP personel hizmet içi eğitimleri AE tarafından sağlandığı ve hizmet içi eğitimlerin bütçeye göre düzenlemesi gerektiği ifade edilmiştir. Grauwe (2007) tarafından yapılan çalışmaya göre, iki tür profesyonel eğitim vardır, göreve başlatma ve hizmet içi eğitim. Sistematik göreve başlatma eğitim kursları düzenleyen ülkeler hala azdır. Sistematik göreve başlatma bulunmadığı için bazı ülkeler resmi olarak veya gayrı resmi olarak bazı mentörlük sistemini benimsemiştir ve yeni bir işe alınma olduktan sonra birkaç hafta daha deneyimli bir danışman yeni başlayana eşlik etmektedir. Ancak bu eğitimin mevcut uygulamaların çoğaltılmasına yol açtığı ve yenilenmiş vizyon için çok az fırsat bıraktığı da doğrudur. Hizmet iç eğitim ise, denetmenlere müfredat ve öğretim teknikleri, değerlendirme ve oku yönetimi konularında bilgi vermek için çok önemelidir ve personel motivasyonunda önemli bir faktör olabilir. Ayrıca, denetim personelini verimli ve etkili kılmak için, yöneticileri ve çalışanlarının becerilerini güçlendirmeli ve onlara gerekli ve uygun çalışma koşullarını sağlanmalıdır. Yeni misyonlara sahip yeni yapıların oluşturulmasıyla karşı karşıya kaldıklarında, denetmenlerin misyonlarını arzularıyla yerine getirebilmeleri için bir iyileştirme programı oluşturmak gerekmektedir (MEN, 2015). Bazı hizmet içi eğitim kursları düzenlenmektedir, ancak denetim konularına yeterince odaklanmamaktadırlar. Birçok yoksul ülkede, bütçe kısıtlamaları eğitim konusunda özellikle zorluklar oluşturmuştur. Bu nedenle önemli sayıda personel yakın zamanda kurslara katılma şansına sahip olmamıştır (Grauwe, 2007). Mali’de genelde temel eğitim denetmenlerin hizmet içi eğitimleri veri toplama teknikleri, çevre ve çocuk hakları ve özellikle eğitimdeki yenilikler gibi konuları içerir. Eğitimciler, Planlama ve İstatistik Birimi (CPS), Temel Eğitim Ulusal Müdürlüğü (DNEB) ve İdari ve Mali Müdürlüğü (DAF) gibi Bakanlığın farklı bölümlerinden gelmektedir (Dougnon ve diğer, 2008, s.56). Göreve başlatma ve hizmet içi eğitime ek olarak, bazı profesyonel destek araçları bulunmaktadır: denetmenleri çalışmalarını hazırlamak ve takip etmek için denetim rehberleri ve el kitaplarını ve düzenli veri tabanını, bir dereceye kadar denetmenlerin performansı, bunların kullanımına sunulmalıdır (Grauwe, 2007).

**Okul ve Okul Personelinin Denetim Sürecine İlişkin Sonuçları ve Tartışma**

Katılımcılara “Temel eğitim personeli denetim süreci nedir” sorusu sorulduğunda alınan görüşler “Ziyaret öncesi çalışmalar, Okul içi çalışmalar ve Ziyaret sonrası çalışmalar” şeklinde belirtilmiştir. Ziyaret öncesi çalışmaların “Ziyaretin planlaması; Denetim formunu dağıtılması ve Okul müdürleri bilgilendirme” olduğu belirtilmiştir. Okul içi çalışmalar ile ilgili olarak yapılanlar denetmenlerin okul geldiğinde okul müdürünü ziyaret emri ve hedefi sunması; Okul müdürünün denetmenleri yönlendirmesi; İlgili öğretmenden izin alınması; Sınıf ortamı ve öğrencilerin defterlerinin incelenmesi; öğretmenin izlenmesi; ilgili öğretmenlere geri bildirim için görüşme yapılması; denetmen, denetlenen görüşme formunun imzalaması olarak belirtilmiştir. Okul müdürlerinin denetlenmesinde bakılan işler, gerekli raporlarını düzenli yazılması, iç denetimin düzgün sağlaması, okulda olması gereken evraklar ve öğretmenlerle ve öğrencilerle ilişikleri kapsamaktadır. Ziyaret sonrası çalışmalar ise “Raporların hazırlanması ve haftalık toplantıda raporların sunulması” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Katılımcılara “Orta öğretim kurumlar ve personelinin denetimsüreci” sorulduğunda alınan görüşler “Ziyaret öncesi çalışmalar, Okul içi çalışmalar ve Ziyaret sonrası çalışmalar” şeklinde belirtilmiştir. Ziyaret öncesi çalışmalar ile ilgili olarak “Ziyaret ile ilgili masrafları elde etmek için ilgili kurumlara başvurulması; ziyaret planının hazırlanması; ziyaret emrinin hazırlanması ve ziyaret edilecek kurumları seçme ve bilgilendirme” işleri yapılmaktadır. Okul içi çalışmalar ile ilgili olarak “Okulun bulunduğu yere gelindiğinde devlet temsilcisi tarafından ziyaret emrinin imzalanması. Okula gelindiğinde okul yöneticisi tarafından ziyaret emrinin imzalanması. Yöneticilere ziyaret hedefini belirtmesi; Okul yöneticilerinin gerekli öğretmenleri denetmenlere yönlendirmesi, Öğretmenin uyguladığı yöntemin kontrol edilmesi; Denetim formunun bilgilendirerek öğretmenin izlenmesi; İzlemeden sonra geri bildirim için toplantı hazırlanmasıdır. Kurumu denetimi yapılırken okul malzemeleri incelenir, sınıflar incelenir, kurum belgeleri incelenir ve öğretmenlerin belgelerinin incelemesi yapılır. Ziyaret sonra çalışmalar ise ziyaretten sonra raporların hazırlanması ve koordinatöre verilmesi ve Koordinatörün IGEN’e raporları iletilmesidir. Okul denetimleri okul yöneticilerini okul yönetiminde desteklemeyi, öğretmenler ve CAP arasındaki işbirliği ruhunu güçlendirmeyi, yöneticilerin performansını iyileştirmeyi, pedagojik yöntemlere hâkim olmayı, öğretim materyallerini rasyonel kullanmayı ve takım ruhunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Dougnon ve diğer, 2008: 57). MEN’e (2005) göre, denetim öğretmenin ve eğitim faaliyetlerinin yönlendirilmesine katkıda bulunabilir; öğretmenin davranış ve eylemlerini belirlenmiş eğitim hedeflerine göre tanımlar ve yorumlar. Öğretmen tarafından elde edilen sonuçlar ile beklenenler arasındaki farkları belirtir. Öğretmenin, öğrencilerinin ve okulunun hizmetine bağlılık derecesini izler; Devlet tarafından verilen harcamaların boşuna olup olmadığını kontrol eder; değerlendiricilere danışarak performansı arttırmanın ve daha fazla verimlilik için değişiklik yaratmanın yollarını araştırır. Okul ziyareti veya takip, derse hazırlık, öğretim materyali ve kullanımı, öğretmenin metodolojik yaklaşımı, öğrenciler ve öğretmen arasındaki etkileşimler ve sınıf yönetimi ile ilgilidir.

Afrika ülkelerinde iki ilke ziyareti türü vardır: okulun tam denetim ziyareti (teftiş) ve danışma ya da destek ziyareti. Destek ziyaretleri genellikle aynı şekilde yapılır: öğretmenin sınıf hazırlıkları, sınıftaki performansının gözlemlenmesi, öğretmenle görüşme oturumu (Grauwe, 2007). Bu iki tür denetim Mali’de denetim sisteminde uyguladığını Dougnon ve diğer (2008) ve Carron ve diğer (1997) yapılan çalışmalarında tespit edilmiştir. Ayrıca, birincisi temel eğitim düzeyinde ortadan kaldırılmıştır. Geçmişten şimdiye kadar okul ziyaretleri günlüktür, genel danışman, genel öğretmenlerin izlenmesini sağlar ve branş danışman, branş öğretmenlerin izlemesini sağlar (MEN, 2005, s.16). Denetim tüm kurumları kapsar, ancak denetim hizmetlerinden bir ziyareti alan bir okulun tekrar denetlenme olasılığı, büyük ölçüde denetim ile ilgili konumuna bağlıdır. Uzaklık problemlerine ek olarak, bazı okul türlerinin diğerlerinden daha fazla ziyareti alırlar. Devlet okulları diğerlerinden daha fazla ziyaret almaktadır (Carron ve diğer, 1997, s.148). Bulgular incelediğinde “Ziyaret öncesi çalışmalar, Okul içi çalışmalar ve ziyaret sonra çalışmalar” genel temalar olarak ortaya çıkmıştır. Ziyaret öncesi çalışmasında ziyaretin planlamasının yer almış olduğu görülmektedir. MEN (2015) tarafından yapılan çalışmasına göre, ziyaretin başarısı için okul ziyareti planlaması çok önemlidir. Bu planlamada bu soruların cevapları bulmalıdır. Aynı alanda çalışan müfettişler arasında okulların dağılımı nasıl olacak? Okul seçiminde hangi kriterler uygulanacaktır? Yapılan farklı ziyaret türleri nelerdir? Ziyaret nasıl olacak? Ancak, bulgular incelediğinde okul seçiminde kriterlere iki denetim seviyesinde de önem verilmediği görülmektedir. Ziyaretten önce okullara bilgilendirme Gine ve Benin gibi bazı ülkelerde kullanılmıştır. Ancak, çok hızlı bir şekilde bu bilgilendirme sınırlarını göstermiştir. dolaysıyla, denetmenler okullara bilgilendirmeden ziyaretleri yapmaktadır. Bulgular incelediğinde okul iç çalışmaların süreç ile ilgili geçmişten şuana kadar pek değişmediği görülmektedir. Dougnon ve diğer (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre, temel eğitim seviyesindeki pedagojik destek ziyaretleri sırasında, CP müdüre kendilerini tanıtıp ziyaretin amacını açıklar. İzlemek istediği sınıfı ve öğretmeni seçer. Derse girmeden önce, öğretmene dersini takip edip edemeyeceğini sorar, çünkü öğretmen kendi sınıfında CP veya DCAP’ı reddedebilir. Kabul ederse, öğretmene sınıfına kabul ettiği için teşekkür eder. Derse katıldıktan sonra gözleme (tavsiyeler ve gözlemeler) yapıp okul müdürüne verir. Orta öğretim düzeyinde, süreç ziyaret türüne bağlıdır. Teftiş halinde, okulu uyarmadan ziyaret eder. Ziyaretinin amacını sunmak için okul müdürü ile görüşür, sonra öğretmeni izler. Daha sonra, geri bildirim için öğretmen ve okul müdürü ile görüşür. Bu mülakat bir notla onaylanabilir. Denetimde, denetmen okulun müdürünü bilgilendirir ve bu da denetimin amacını belirleyerek öğretmen ziyaret etmesini bildirir. Bir izleme forumuyla izleme yapar izlemeden sonra geri bildirim yapar. Denetmen ve denetlenen arasında sözleşmeli bir çalışma planı oluşturulur (MEN, 2015, s.42). Diabate’e (1995) göre, okul iç çalışmalar şunları kapsar; planın hazırlanmasında belirtilen metodolojinin izlenmesi, etkileşimler (geri bildirim), değerlendirme, öğretmen genel kültürü, öğretmen tutumları (kıyafet ve dil) ve dersin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınır aslında, burada iki ana husus hedeflenmiştir: sınıfın materyal hazırlığı ve derslerin uygulanması. Geçmişte ve şimdiki sistem arasında farkı profesyonel sınavların denetlemesinde bulunmaktadır. Geçmişte bu ziyaretler sırasında, idari belgelerin kontrolüne ek olarak, müfettiş ve danışmanlar her disiplinde öğretmenin dersini izlerler. Dersleri izledikten sonra, denetmenler aday öğretmen, okul müdür ve ara sıra diğer öğretmenlerle bir toplantı esnasında sınavla ilgili yorumları yaparlar. Yorumlardan sonra, aday öğretmen, sınavı geçtiği geçmediğini belirtirler (Carron ve diğer, 1997, s.151). Şimdiki pratikte denetmenler profesyonel sınavlarında ya da destek ziyaretlerinde sadece öğretmenin en fazla iki dersini izlemektedir. Denetmenler öğretmenleri değerlendirilmelerini artık sadece bir derse dayandırmaktadır (Dougnon ve diğer, 2008). Okul müdürlerinin denetlemesine bakıldığında, eskisi gibi okulda gerekli belgeleri sağlaması ve yönetilmesi, müdürün öğretmenleri denetlemesi, müdürün öğretmenler ve halkla ilişkileri kapsamaktadır. Bu denetleme sadece idari kontrolü kapsar. (Diabate, 1995, s.23). UNESCO (2007) çalışmasında ifade ettiği gibi okul ziyareti etkinliği, bilgi toplama, bilgi analizi ve eylem gibi üç temel aktiviteyi içerir (Grauwe, 2007). Normalde denetlemeden sonra, denetim esnasında tespit edilen kusurları gidermek, eksiklikleri düzeltmek ve öğretmen performansını yükseltmek için denetmen ve denetlenen ile ortak bir planı hazırlanmalıdır (Dougnon ve diğer, 2008 ve MEN, 2015). Bu takip planının, öğretmenler ve okul müdürleri tarafından uygulanmadığını belirtilmiştir (Dougnon ve diğer, 2008:). Araştırmanın bulguları incelediğinde bu takip sürecinin yer almadığı görülmektedir.

Bulguların incelediğinde her iki denetim seviyesinde son aşama olarak raporların yazılması yer almaktadır. Ancak, bu raporlar belli bir format bulmadığını ve okul personeline paylaşmadığı görülmüştür. Dougnon ve diğer (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre, her okul ziyaretinden sonra, denetmenler ziyaretin raporunu yazıp ilgili kuruma (AE) göndermelidir. Ancak, bu rapor yanlış bir şekilde sınıflandırılmaktadır ve paylaşılmamaktadır. Aynı çerçevede denetim raporu belli bir formata göre belirtilmelidir. Bu bağlamda, ziyaretin bağlamı, hedefler, beklenen sonuçlar, nasıl geçti, gözlemler (karşılaşılan zorluklar, güçlü yönler, iyileştirme gereken alanları) önerileri gibi belirli unsurları içermelidir (MEN, 2015, s.61). Normalde denetim raporu öğretmenle tartışmalı ve bir kopyasını kendisine vermelidirler (Grauwe, 2007).

**Denetim Hizmetlerinin Sorunlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Katılımcılara “Temel Eğitimde Denetim Sorunları nedir” sorusu sorulduğunda alınan görüşler ve dokümanların analiz sonuçlara göre sorunlar kaynakların yetersizliği, okul personeli, personelin hizmet iç eğitimi, yönetim sorunu ve okul denetiminde etkisizlik şeklinde ortaya çıkmıştır. Kaynakların yetersizliği ile ilgili olarak iş ekipmanlarının ve bilgisayar donanım özelliği olarak yetersizliğinden, ulaşım araç yetersizliği ve araçların bakımı için belli bir fon olmamasından, bazın okullara ulaşma problemlerinden, denetim kurumlarda rolü olmayan destek personel sayısının fazla olmasından, mali kaynak yetersizliğinden, denetmenlerin mali kaynaktan haberdar olmamasından bahsedilmiştir. Okul personelleri ile ilgili olarak bazı öğretmenlerin denetmenlerle anlaşamaması ve kalitelerinin düşük olmasından ve denetmenlerin talimatları ve önerileri uygulamamasından, bahsedilmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin kalitesinin düşük olması ve öğretmenlerin yakın takibinin düzgün yapılmaması ve müfredat hakkında geç bilgilendirilmelerinden bahsetmişlerdir. Personelin hizmet iç eğitimleri ile ilgili olarak hizmet içi eğitimlerin düzensiz ve finansman problemlerinin olduğu, hizmet içi eğitim verenleri seçme sorunları, okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimi almaması ve hizmet içi eğitim zamanının uygun olmaması sorun olarak ifade edilmiştir. Yönetim ile ilgili sorunlar öğretmenlerin yerleştirme sorunları, öğretmenlerin tayin ve atanma sorunları, sürekli eğitim yöntemlerinin değiştirilmesi, öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevleri ve yerel otoritelerin eğitim fonunu kötü kullanması, CGS personelinin kendi görevlerini bilmemesi ve okulla ilgili problemlerin çözülmesinde katkıda bulunmaması sorun olarak ifade edilmiştir. Okul denetiminde etkisizlik ile ilgili olarak öğretmenlerin denetimlerindeki düzensizlik ve üst yöneticilerin denetim önerilerine ve raporlara önem vermemesi sorun olarak belirlenmiştir.

Katılımcılara “Ortaöğretim denetim sorunları nedir” sorusu sorulduğunda alınan görüşler ve dokümanların analiz sonuçlarına göre kaynakların eksiliği, denetim personel eğitimindeki sorunlar, denetmenler ve öğretmenler arasındaki sorunlar, yönetim ve denetimin etkisizliği sorunlar olarak ifade edilmiştir. Kaynakların eksikliği ile ilgili sorunların müfettişler, destek personeli; ulaşım araçlarındaki yetersizliği belirtilmiştir. Kurumlardaki personel sayısına göre çalışma odalarındaki yetersizlik, iş ekipmanlarındaki eksiklik diğer belirtilen sorunlar olmuştur. Mali kaynakların yetersiz olduğu ve denetim hizmetleri için uygun site bulunmaması da sorun olarak ifade edilmiştir. Denetim personelinin eğitim ile ilgili olarak sorunların, denetmenlerin hizmet öncesi eğitim almaması, denetmenler ve öğretmenler arasında sorularla ilgili olduğu, öğretmenlerin APC yöntemi uygulamaması, öğretmenlerin hizmet içi çerçevesinde özel öğretmenlerin ihmal edilmesi, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılacakların uygun bir şekilde seçilmemesi ve öğretmenlerin eğitimlere katılmak için prim istemesidir. Yönetim alanında ise öğretmenlerin yönetim soruları, özel kurumların yönetim soruları, yerel otoritelerin soruları, öğretmenler ve öğrencilerin sürekli grevleri ve denetim kurumlarının özerkliğindeki yetersizlik belirtilen sorunlardır. Denetimdeki etkisizlik boyutunda ise denetimin sonuçlarındaki etkisizlik ve okul ziyaretlerindeki düzensizlik sorun olarak belirtilmiştir. Bulgular incelediğinde denetim hizmetlerin ile ilgili sorunlar kaynaklardın eksikliği, denetim personelinin eğitim sorunları, denetmenler ve öğretmenler arasındaki sorunlar, yönetim ve denetimin etkisizliği olarak ortaya çıkmıştır. Hossain’nin (2017) altı ülkede gerçekleştirdiği (Bangladeş, Hindistan, Kamboçya, Uganda ve Tanzanya ve Güney Afrika) çalışmasında bu ülkelerdeki denetim sistemlerinin ilgili insan ve finansal kaynak kısıtlamaları içeren bir dizi ortak zorlukla karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Bu görüşü, Grauwe (2001) çalışmasında belirtmiştir. Ona göre, Afrikada çoğu denetim sistemlerinde denetmenlerin seçimi ve işe alımı; hizmet içi eğitim; kariyer gelişimi; destek, değerlendirme ve kaynaklar olmak üzere sorunlarla karşılaşmaktadır. Benzer şekilde, UNESCO'nun dört Afrika ülkesi (Mali, Senegal, Gine ve Benin) ile ilgili yapılan çalışmasına göre, bu ülkelerde denetim hizmetleri yetersiz insan ve maddi kaynaklardan, okul ziyaretlerinin düzensizliğinden ve fayda sağlayacak okulların seçiminden, bu nadir ziyaretlerden ve bu ziyaretlerin okul uygulamaları üzerindeki etkisinin olmamasından zarar görmektedir. İnsan kaynaklarının yetersizliğin aktörlerin uzmanlıkları, deneyimleri ve eğitimleri ile ilgili olduğu bulunmuştur. Finansal kaynaklar ile ilgili olarak, en az dört tür kısıtlama vardır. Mevcut kaynakların yetersiz olması, özerkliğin olmaması, fonların hizmetler arasında dağılımının stratejik kriterleri takip etmemesidir. Son olarak, kurum mali kaynakların hizmet başkanı tarafından elinde tutulması ve hizmet bütçesinin diğer personel tarafından bilinmemesidir. Etki eksikliği, stratejik olarak kullanılan veri toplamalarından, eğitim sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek veya öncelikleri belirlemek olup olmamasından kaynaklanmaktadır (Lugaz ve De Grauwe, 2006). Aynı bakış açsından Carron ve diğer (1997) bir çalışmalarına göre, Mali denetim hizmetleri, sınırlayan bir dizi sorunla karşı karşıya kalmaktadır. İlk sorun, denetimlerin büyüklüğüdür. İkincisi, herhangi bir mevsimde gidebilecek yolların bulunmaması nedeniyle okulların erişilememesidir. Üçüncüsü, lojistik araçların yetersizliğidir. Dördüncü problem, müfettişlerin eğitim yetersizliğidir. Bu sorunlara ek olarak, müfettişler çalışma zamanlarının çok az bir kısmını okul ziyaretlerine harcamaktadır. Denetim hizmetleri sorunlarından biri sistematik göreve başlatma eğitiminin olmaması, bu sorunun arkasındaki nedenler şunlar olabilir: finansal kaynakların eksikliği; insan kaynakları veya bu tür bir eğitimi organize edebilecek personel eksikliği ve son olarak, bu alanda tecrübe ve uzmanlığa sahip kurumların bulunmamasıdır (Grauwe, 2007, s. 17).

**Okul Denetimi İdeal Sistemine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Katılımcılara “Okul Denetimi İdealSistemi nasıl olabilir” sorusu sorulduğunda alınan görüşler ve dokümanların analiz sonuçlarına göre “Gerekli kaynakların sunulması, kurumlar arası işbirliğini düzen olması, denetim personelinim iyi yönetilmesi, öğretmenler ve kurum denetimi ve yönetimsel iyileşme araştırmacı tarafından temalar olarak belirtilmiştir. Gerekli kaynakların sağlanması ile ilgili alt temalar “Her kuruma gerekli insan kaynağının sağlaması, her denetmenin bir dizüstü bilgisayara sahip olması, her denetim kurumunun en az üç ulaşım aracına sahip olması, denetim kurumlarında odaların çoğaltması, olmadığı durumlarda, destek personelinin azaltılması ve denetim kurumlarının işletme fonunun artırılması ve elde edilmesi için prosedürün revize edilmesi ve kurumun bulunduğu yere göre belirlenmesi” olarak belirlenmiştir. Kurumlar arası işbirliğini düzelmesi ile ilgili alt temalar “Ortaöğretim ve temel eğitim denetim arasında ilişkilerin geliştirilmesi, denetim kurumları arasında ortak görevleri çerçevesinde her kurumun katılma düzeyini belirtmesi, aynı disiplin denetimlerin periyodik buluşmalarının olması, bütün denetim hizmetlerinin bir araya gelmesi ve IPRES AE’lerin faaliyetlerine katılması” olarak belirlenmiştir. Denetim personelinin iyi yönetilmesi ile ilgili alt temalar “Denetmenlerin sınavla işe alınmaları ve denetim personeli hizmet içi eğitimi bağlamında yurt dışına konferanslara katılmaları konusunda desteklenmeleri ve yüksek eğitimi görmeleri” şeklinde belirtilmiştir. Öğretmenler ve kurum denetimi ile ilgili alt temalar “Kurum ve öğretmenlerin denetimi düzenli ve sürekli olması, okul ziyaretlerinin sadece formel olarak olmaması, Kurumları uyarmadan ziyaretlerin olması, Bir okul ziyareti için bütün denetmenlerin birlikte gitmesi, bir öğretmen denetlenmek için onun verdiği tüm derslerin izlenmesi ve denetimden sonra okul müdürüne ya da denetlenen öğretmene denetim raporunun verilmesi” olarak belirlenmiştir. Yönetimsel iyileştirme ile ilgili olarak okul müdürleri tarafından yakın izlemenin yoğunlaştırılması ve okullarda öğretmen CA’nin genelleştirme ve pekiştirmesi önerilmiştir. Denetim hizmetlerinin amaçlarına ulaşması için yöneticilerin yaratıcı olması gerekiyor ve yeni stratejiler ve yöntemleri denemesi gerekiyor. Ödüllendirme ve cezalandırma yaklaşımı benimsemelidir ve yerel okul otoriteleri (CGS) kaldırılmalıdır. Okul malzeme problemlerinin çözülmesi konusunda ADARS fonu işletme prosedürünün uyulması gerekiyor. Grauwe’a (2003) göre, eğitim sistemini karşılaştıran uluslararası çalışmalar, tüm sistemlerin izlenmesi gereken tek bir formülün olmadığını göstermiştir. Başka bir deyişle, en iyi model yoktur. Her ülkenin yapması gereken şey, mevcut denetim sisteminin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ve yukarıda belirtilen modellerde, mevcut sistemini zenginleştirmeye yardımcı olabilecek unsurları belirlemek gerekir. Bu çerçevede araştırmaya katılanlardan alınan görüşler göre, Mali denetim hizmetlerin ideal sistemi bulmak için “ denetim ile ilgili tüm kayakların sağlanması ve iyi çalışma koşullarının sağlaması gerekiyor”. Bu bağlamada UNESCO ve MEN (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre Mali'de, müfettişlerin çalışma koşullarını iyileştirmek için, her birinin iyi donanımlı bir ofise, mevcut bir destek personeline ve kaliteli bir hizmet aracına, kaliteli bir çağrı konutuna, önemli bir işletme kredisine ve iletişim aracına sahip olmaları gerekir. Bu araçların yönetimi ile ilgilenmeleri gerektiği de vurgulanmalıdır. Araçları kötüye kullanılmasından kaçınmak, sadece kurum hizmeti çerçevesinde kullanmak gerekmektedir ve uzun ömürlülüğü garanti etmek için periyodik bakım yapmak gerekmektedir (MEN, 2005, s. 80).

Düzensiz ziyaretlerin ve hizmet iç eğitim eksikliğinin sorunlarını gidermek için, temel eğitim denetim hizmetleri kurumdan uzak bölgelerde ‘yerleşik eğitim danışmanları’ yerleştirme stratejini benimsemiştir. Bu danışmanlar bulundukları bölgelerde denetim kurumlarını temsil ederler ve hedeflenen bölgedeki öğretmenleri denetlemekten sorumludurlar (Carron ve diğer, 1997, s.151). Ayrıca, Temel eğitim düzeyinde ‘Öğretmen Öğrenme Topluluğu (CA)’ oluşturulmasını ve ortaöğretimde pedagojik komitelerin oluşturulmasını içeren bir strateji benimsenmiştir. Bu programlar öğretmenlerin eğitim ihtiyacını değerlendirmek, hizmet iç eğitim planını geliştirmek, uygulamak ve uygulamayı değerlendirmekten oluşmaktadır. Buna, iç denetimin güçlendirilmesi de eklenmiştir. Bu iç denetim, her okulun / kurumun eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirmesini, eğitim planları geliştirmesini ve uygulamasını kolaylaştırmaktadır (MEN, 2015, s.46). Okul iç denetimin güçlendirmesi ile ilgili Lugaz ve De Grauwe (2006) tarafından yapılan çalışmasına göre, dış denetimi, okul içindeki izleme ve destek ile birlikte olmadıkça, hiçbir zaman çok fazla etkisi olamadığı bilinmektedir. Carron ve diğer (1997) tarafından yapılan çalışmaya göre, denetimlerin görevlerini tam olarak yerine getirmelerini sağlamak için şunları önermektedir:

Denetmenlerin göreve başlatma eğitimini güçlendirmek; öğretmenlerin denetiminde denetmenlerin hizmet iç eğitimini sağlamak; denetim kurumlarına gerekli malzemeleri sağlamak, denetim düzeyinde ve CP'ler tarafından kolaylaştırılan model dersleri düzenlemek; müdür ve denetçi arasında periyodik toplantılar düzenlemek. Müfettişler ayrıca, kurumların büyüklüğünün azaltılması, tesislerin rehabilitasyonu ve ekipmanı, lojistik araçların temini ve hizmet içi eğitim ile ilgili örnekleri önermektedir. Denetim hizmetleri öğretmenlerin mesleki performansını arttırma amacın ulaşmak için, denetmen ve denetlenen arasındaki diyaloga dayanmalıdır, yanı denetmen ve denetlenen sürekli iletişim halinde olduğu anlamına gelir: böylece, dersi izlemeden önce ve izledikten sonra birkaç nokta üzerinde birlikte çalışırlar. Bu ekip çalışması, içeriğe uyarlanabilen birkaç aşamada gerçekleştirilmelidir (MEN, 2015, s.54). Kohm ve Nance (2009) tarafından belirtildiği gibi, öğretmenler öğretim kararlarına katılmadıkları bir okulda “öğretmenler sorunları başkalarının suçu, problemini başkalarının sorumluluğu olarak görür” (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon , 2018, s.10).

## 7.2. Öneriler

**Politikacılara yönelik öneriler**

* Politika yapıcıları ve eğitim otoriteleri, genel olarak tüm teftiş hizmetlerini ve özellikle de IGEN'in, görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirebilmeleri için uygun araç ve kaynakların sağlanmasına yönelik gerekli adımları atmalıdır.
* Müfettişlik işlevinin belirli beceriler ve yüksek liderlik davranışları gerektiren karmaşıklığı göz önüne alındığında, bu fonksiyondan sorumlu personel, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek ve kimliklerini iddia edebilmek için uygun bir şekilde seçilmeli, eğitilmeli ve değerlendirilmelidirler. Bu amaçla, yetkililer, geçerli bir yetenek profiline göre personel alımını mümkün kılan şeffaf mekanizmalar oluşturmalıdır.
* Politika yapıcıları ve eğitim yetkilileri, müfettişler, pedagojik danışmanlar ve eğitim yöneticilerine hizmet öncesi eğitim vermek için bir okul açmalı, denetim personeli için düzgün bir hizmet içi eğitim programı hazırlamalı, eğitim aktörleri ile işbirliği içinde beceri kriterleri geliştirmeli ve tasarım yapmalıdır. Orta ve temel eğitim müfettişleri için bir denetim kılavuzu ve okul müdürleri için bir yakın izleme kılavuzu oluşturmalıdır.
* Denetim personelini kontrol etmek ve gerekli araçları sağladıktan sonra performanslarını talep etmek için bir mekanizma oluşturmalıdır.
* Denetim hizmetlerinin performansını artırmak, devlet kaynaklarını ve aktörlerin zamanını korumak için; denetim hizmetlerini bilgisayarlaştırmalıdır.
* Teftiş hizmetlerine ayrılan kaynakların yetersizliği ve bazı teftiş hizmeti okullarının uzaklığı karşısında; "yerleşik danışman" girişimini geliştirmeli ve desteklemelidir.
* Okul personeline sürekli eğitim sağlayacak kaynakların yetersiz olması; eğitim yetkilileri "CA de maitres" projesini ve iç denetimini güçlendirmelidir.
* Okul yönetiminin kalitesini artırmak için, yetkililer yüksek öğrenimi tamamlayan öğretmenleri denetim hizmetlerini almak yerine okula dönmeye teşvik etmelidir.

**Uygulayıcılara yönelik öneriler**

* Aktörler, yeni eğitim teknolojilerini kullanarak kendi kendine eğitimi, ulusal ve uluslararası düzeyde çiftler arasında deneyim alışverişini teşvik etmelidir.
* Genel olarak kaynaklar ve özellikle teftiş hizmetine tahsis edilen ulaşım araçları sadece hizmet faaliyetlerinde kullanılmalıdır.
* • Tüm okulları kapsayacak kaynak eksikliği göz önüne alındığında; aktörler, daha az verimli okullara öncelik vererek ziyaret edilecek okulları seçme sistemi kurmalıdır.
* Yeni teknoloji (web sitesi, facebook sayfası veya sosyal ağlardaki grup) kullanarak öğretmenler ve okul yöneticileri ile iletişim araçlarını modernize etmelidirler.
* Öğretimin öğrenci odaklanma şekli denetim faaliyetlerine de öğrencilerin başarıları üzerinde odaklanmalıdır.

**Araştırmacılara yönelik öneriler**

* Araştırmanın sonuçları Kayes, Koulikoro ve Bamako büyük şehir belediyesinde görev yapan denetmenler, öğretmenler ve okul yöneticilerden seçtiğimiz sinirli bir grubun verilerine dayanılarak elde etmiştir. Aynı araştırma farklı illerde farklı örneklem grupları ile yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
* Bu araştırmada temel ve orta öğretim denetmenler, öğretmenler ve okul yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Aynı araştırma konusu üzerinde, AE ve Eğitim Bakanlıkta üst yönetim birimlerindeki yöneticilerle de benzer bir çalışma yapılabilir.
* İlerde yapılacak çalışmalarda denetim hizmetlerin kaynakların yönetimi üzerinde derin bir araştırma yapılmalıdır.
* Yapılacak çalışmalarda eğitim denetiminin akademik başarı üzerindeki etkisini incelenebilir.
* İlerde yapılacak araştırmalarda düşük gelirli bir ülkede denetim hizmetlerini nasıl yönetilmeli incelemesi çok önemlidir.

## KAYNAKLAR

Adu, E. O., Akinloye, G. M., Olaoye, O. F. (2014). Internal and external school supervision: Issues, challenges and way forward. *International Journal of Educational Sciences,* 7(2), *269-278.*

Abdou, M. (1998). *L’éducation en Afrique*. France, Paris : Présence africaine édition.

Agih, A. A. (2015). Effective school management and supervision: Imperative for quality Education service delivery. *African Research Review*, 9(3), 62-74.

Ankoma-Sey, V. R., & Maina, B. (2016). The role of Effective Supervision on academic performance of Senior High Schools in Ghana. *Journal of Arts and Humanities,* 5(4), 73-83.

Assefa Ekyaw, B. (2014). *The practices and challenges of instructional supervision in Asossa zone primary schools* (Doctoral dissertation, Jimma University, Jimma, Ethiopia). Retrieved from <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/5471>.

Aydın, İ. (2014). *Öğretimde denetim* (5. Baskı). Türkiye, Ankara: Pegem Akademi.

Bâ, O. I. (2009). *Une histoire de l'enseignement au Mali: entre réforme et réticences*, France, Paris : Edition de l’Harmattan.

Badiali, B. J. (1998). Teaching of supervision. Firth, GR and Pajak, EF (eds.).

Berg, B. (1998). Qualitative research methods for the social sciences. *Third. Library of Congress cataloging-in-Publication data*.

Bernard, J. M., Goodyear, R. K. (1998). Fundamentals of clinical supervision (2nd ed.). Allyn & Bacon.

Beycioğlu, K., Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93.

Bleck, J., Guindo, B. M. (2013). Education for all, education for whom, education for what? Lessons from Mali. *Development in Practice*, 23(8), 1007-1021.

Boire, S. (2015). Le perfectionnement des administrateurs scolaires au Mali. *Revue malienne de science et de technologie* n°17 octobre 2015

Bouche, D. (1966). Les écoles françaises au Soudan à l'époque de la conquête. 1884-1900. *Cahiers d'études africaines*, 228-267.

Brewer, J. (2000). *Ethnography*. McGraw-Hill Education (UK).

Campbell, L. F. (2000). Mentoring Processes and Functions in Supervision.

Carron, G., Da Costa, I., Diarra, I., Sangaré, S., Traoré, A. (1997). *Fonctionnement des écoles fondamentales du 1er cycle au Mali*. France, Paris : UNESCO

Carron, G., De Grauwe, A. (1997). *Current issues in supervision : a literature review.* France*,* Paris : UNESCO/IIEP.

Charron, R. (2006). 52ème session ministérielle de la CONFEMEN: une nouvelle étape de franchie. <http://www.afides-afrique.org/IMG/pdf/rde_89_2006-2.pdf>

Cisse, A. (2016). La généralisation des Centres d'éducation pour le développement au Mali: problèmes et perspectives (Doctoral dissertation, l’université de Picardie Julesverne Amiens, France).

Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. New York, USA: SAGE publications.

De grauwe, A. (2001). *School supervision in four African countries*. Volume 1 : Challenges and reforms, p.158-212. *Paris : UNESCO/IIEP*.Pauvert, J. C. (1986). Les personnels de supervision pédagogique: nouvelles fonctions et formation. *Paris : UNESCO*.

De Grauwe, A. (2007). Transforming school supervision into a tool for quality improvement. *International Review of Education/Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft/Revue Internationale de l'Education*, 53(5/6), 709-714.

De Grauwe, A. (2008). School supervision: A tool for standardization or for equity. *International Institute for Educational Planning*, 3, 19.

De Grauwe, A., Lugaz, C., Baldé, D., Diakhaté, C., Dougnon, D., Moustapha, M., Odushina, D. (2005). Does decentralization lead to school improvement? Findings and lessons from research in West-Africa. *Journal of Education for International Development*, 1(1), 1-15.

De Grauwe, A. (2006). *L’Etat et l’inspection scolaire. Analyse des relations et modèles d’action* (Doctoral thesis: Institut d’études politiques, Paris, France). Retrieved from <http://www.theses.fr/2006IEPP0027>

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005) *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Diabaté, M. (1995). *Rôles et perceptions des rôles de l’inspecteur de l’enseignement fondamental dans le système éducatif Malien* (Mémoire de maitrise : École Normale Supérieure, Bamako, Mali).

Diakité, D. (2000). La crise scolaire au Mali. Nordic Journal of African Studies, 9(3), 6-28.

Diakité, D. (2000). « La crise scolaire au Mali », *in Nordic Journal of African Studies*, 9 (3): 6-28, Helsinki : Helsinki University Press.

Diawarra, G. (2009). *Politiques Educatives au Mali Entre crise scolaire et crise sociale, La gestion des conflits dans l’espace scolaire de 1990 à 2008* (Thèse de doctorat, Université de Bamako, Bamako, Mali).

Dougnon, D., Bocoum, I., Poudiougo, A., Ta Ngoc, C. (2008). *Ecole et décentralisation: le cas du Mali. Cahiers de recherche de l’IIPE*. France, Paris: Institut international de planification de l’éducation/Organisation des Nations unies pour l’éducation, la science et la culture.

Dumestre, G. (1997). De l'école au Mali. Nordic Journal of African Studies, 6(2), 31-52.

Ekinci, A., Karakus, M. (2011). The functionality of guidance and supervision visits made by supervisors in primary schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, *11*(4), 1862-1867.

Ekundayo, H. T., Oyerinde, D. O., Kolawole, A. O. (2013). Effective supervision of instruction in Nigerian secondary schools: Issues, challenges and the way forward. *Journal of Education and practice,* 4(8), *185-190.*

Elmouloud, Y. (2016). Une histoire du Mali. <https://www.on-mali.org/joomlaa/__GED/pdf/mali_independant.pdf>

Fergusson, V. (1998). *Supervision for the self-managing school: the New Zealand experience*. France, Paris: International Institute for Educational Planning.

Glanz, J. (1994). Dilemmas of assistant principals in their supervisory role: Reflections of an assistant principal. *Journal of School Leadership*, 4(5), 577-590.

Glanz, J. (1997). The Tao of supervision: Taoist insights into the theory and practice of educational supervision. Journal of Curriculum and Supervision, 12(3), 193.

Glatthorn, A. A. (1984). *Differentiated Supervision*. USA, Washington: Publications, Association for Supervision and Curriculum.

Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. USA, Virginia: ASCD Publications.

Glickman, C. D. (2002). Leadership for learning: How to help teachers succeed. USA, Virginia: ASCD Publications.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and instructional leadership*: *A developmental approach*. USA, Boston: Allyn & Bacon/Longman Publishing, a Pearson Education Company, 1760 Gould Street, Needham Heights, MA 02494. Web site: http://www. abacon. com..

Grauwe, A., Carron, G. (2007). *Reforming school supervision for quality improvement*. France, Paris: UNESCO.

Institut National de la Statistique, (2014). ANNUAIRE STATISTIQUE DU MALI 2014. <http://www.instat-mali.org/index.php/publications/autres-publications/annuaire-statistique>.

Institut National de la Statistique, (2016). ANNUAIRE STATISTIQUE DU MALI 2016. <http://www.instat-mali.org/index.php/publications/autres-publications/annuaire-statistique>.

Jahanian, R., Ebrahimi, M. (2013). Principles for educational supervision and guidance*. Journal of Sociological Research, 4(2), 380-390.*

Jaiyeoba, A. O. (2006). *School administration and supervision*. *Educational management: thoughts and practice. Ibadan: Codat Publications.*

Joffroy, T., Ousmane, H. (2017, January). La reconstruction des mausolées de Tombouctou-une approche intégrée.

Kassibo, B. (1997). La décentralisation au Mali: état des lieux. *Bulletin de l'APAD*, (14).

Kohm, B., Nance, B. (2009). Creating collaborative cultures. *Educational leadership*, 67(2), 67-72.

Konaré, A. B. (1983). *Grandes dates du Mal*i. Mali, Bamako: Editions-Impr. du Mali.

Kutsyuruba, V. V. (2003). *Instructional supervision: Perceptions of Canadian and Ukrainian beginning high-school teachers* (Doctoral dissertation, University of Saskatchewan, Saskatchewan, Canada).

Lange, M. F. (2000). Naissance de l'école en Afrique subsaharienne. Pour, (165), 51-59.

Lê, T. K. (1995). *Éducation et civilisations*: *sociétés d'hier*. France, Paris : Nathan.

Lugaz, C., De Grauwe, A. (2006). *École et décentralisation: résultats d'une recherche en Afrique francophone de l'Ouest*. France, Paris : Institut International de Planification de L'Éducation.

Lugaz, C., De Grauwe, A., Baldé, D., Diakhaté, C., Dougnon, D., Moustapha, M., Odushina, D. (2010). *Schooling and decentralization: patterns and policy implications in Francophone West Africa*. France, Parıs: UNESCO, International Institute for Educational Planning.

Merriam S.B (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey Bass series.

Ministère de l’Éducation Nationale (MEN), (1991). *L'administration et la gestion du personnel du ministère de l'éducation nationale.* Mali, Bamako : Ministère de l’Éducation Nationale

Ministère de l’Éducation Nationale (MEN), (1999). Loi 99-046 AN RM, portant loi d’orientation sur l’éducation. <http://oit.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=97009>

Ministère de l’Éducation Nationale (MEN), (2000). PROGRAMME DÉCENNAL DE DÉVELOPPEMENT DE L’EDUCATION, Le Grandes Orientations de la Politique Éducative : Bamako, Mali :  Ministère de l’Éducation Nationale, Bamako. <https://planipolis.iiep.unesco.org/en/2000/programme-d%C3%A9cennal-de-d%C3%A9veloppement-de-l%C3%A9ducation-les-grandes-orientations-de-la-politique>.

Ministère de l’Éducation Nationale (MEN), (2010). les Medersas du Mali : leur fonctionnement administratif et pédagogique, Bamako, Mali: Ministère de l’éducation Nationale. <http://docplayer.fr/9572733-Les-medersas-du-mali-leur-fonctionnement-administratif-et-pedagogique.html>

Mondiale, B. (2010). Le système éducatif malien. *Document de travail*, (198).

Moumouni, A. (1964). *L’éducation en Afrique*. Paris, France : Maspero.

Mungala, A. S. (1982). L’éducation traditionnelle en Afrique et ses valeurs fondamentales. Ethiopiques, 29, 51-71.

Ogunsaju, S. (1983). *Educational supervision: Perspectives and practices in Nigeria*. University of Ife Press.

Oliva, P. F., Pawlas, G. E. (2004). *Supervision for today's schools*. Jossey-Bass, An Imprint of Wiley. 10475 Crosspoint Blvd, Indianapolis, IN 46256.

Olorode, O. A., Adeyemo, A. O. (2012). Educational Supervision: concepts and practice with reference to Oyo state, Nigeria. *The Nigerian journal of research and production*, 20(1).

Ousman, R., Amidou, M., & Otto, A. (2012). La formation des enseignants au Niger'*. La Formation des Enseignants en Afrique Francophone Sub-Saharienne Cinq Etudes de Cas: Burkina Faso, Côte D'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal. International Commission on Mathematical Instruction.*

Primature, M. (2009). Recommandations du forum national Sur l’éducation, Descriptif, cadre logique et plan d’action <http://www.education.gouv.ml/documentation/Rapport_general_Forum_Final.pdf>.

Roche, C. (2013). Regards sur l’histoire du Mali. Fevrier, http://aphglyon. free. fr/regards-surl-histoire-du-mali. pdf, Erişim Tarihi, 16, 2016.

Roy, É. (2007). *Les Médersas du Mali: l'influence arabe sur l'enseignement islamique moderne*. (Mémoire de Maitrise, Université de l’aval, Quebec/Canada).

Sergiovanni, T. J., Starratt, R. J. (2002). Supervision as professional development and renewal. *Supervision: A redefinition*, 309-332.

Sergiovanni, T. J., Starratt, R. J. Cho. S.(2014). *Supervision: A Redefinition* (Ninth ed.). USA, New York: MaGraw-Hill Companies.

Sidi, A. O., Joffroy, T. (2010). *Mystérieuse Tombouctou*.

Stern, L. A. U. R. A. (2009). *L'école au Mali hier et aujourd'hui.*

Tashakkori, A., Creswell, J. W. (2007). Exploring the nature of research questions in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research* 1(3):207-211 · July 2007

TRAORE, I. S. (2015). Pilotage des écoles et dynamiques des conflits entre acteurs à Kati: mécanismes, confrontations et compromis. *Recherches Africaines*, (12).

Umunadi, K. E., Ololube, N. P. (2014). Blended Learning and Technological Development in Teaching and Learning. In N. P. Ololube (Ed). *Advancing Technology and Educational Development through Blended Learning in Emerging Economies*, (pp. 213-231).

Villalón, L. A., Idrissa, A., Bodian, M. (2012). Religion, demande sociale, et réformes éducatives au Mali*. Miami, Niamey, London.*

Weller, R. H. (1972). *Verbal communication in instructional supervision: An observational system for and research study of clinical supervision in groups*. Teachers College Press.

West-Burnham, J. (1994). *Inspection, evaluation and quality assurance. In T. Bush and J. West – Burnham* (Eds.). The Principles of Educational Management, (pp. 157- 176). Harlow: Longman.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Genişletilmiş Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

# EKLER

# EK 1: Görüşme Soruları

1- Mevcut denetim sistem hakkında neler söylemek istersiniz?

* Denetim hizmetlerinde roller ve misyonlar neleridir?
* Denetim kurumlarının kaynakları nelerdir?
* Denetim hizmetleri arasındaki ilişki nasıldır?

2- Denetim hizmetlerinde personel yönetimi nasıl yapılmaktadır?

* Denetmenler nasıl işe alınmalıdır?
* Denetmenler nasıl kontrol edilmektedir?
* Denetmenler hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler nasıl olmalıdır?

3- Mevcut denetim sistemi süreci nasıl gerçekleşiyor?

* Okul denetimi nasıl yapmaktadır?
* Okuldaki personelin denetimi nasıl yapmaktadır?

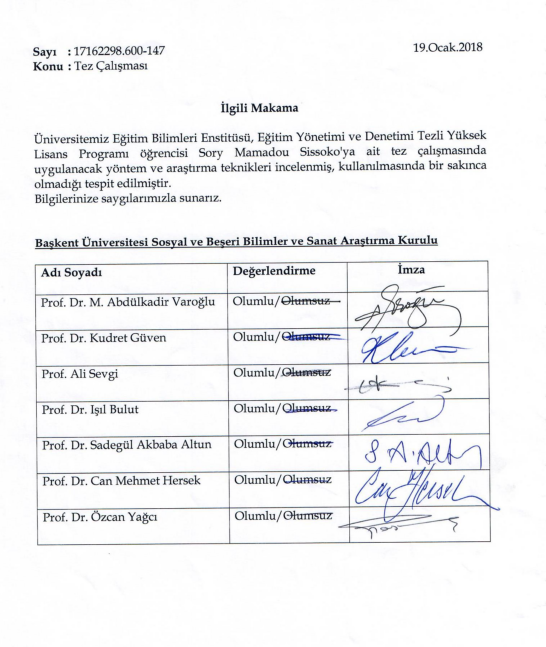
4- Denetim sisteminde sorular ve çözüm önerileri nelerdir?

5- İdeal okul denetimi nasıl olmalıdır?

6- Bunların dışında neler söylemek istersiniz?

# Ek 2: Etik Kurul İznini

****

****