

T.C
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN KARIYER GELİŞİMLERİ ÜZERİNE
EMİRİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Nuran UYGUR

Prof. Dr. Ayşen BAKİOğLU

T.C
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN KARIYER GELİŞİMLERİ ÜZERİNE
EMPIRİK BİR ARAŞTIRMA

Nuran UYGUR

Danışman: Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU
Jüri Üyesi: Yard . Doç. Dr. Oktay AYDIN

İmzalar

.....
.....
.....

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2006

SUMMARY

The purpose of this qualitative study was to investigate the career phases and professional achievement of Primary Education Inspectors who undertake defined tasks in almost all educational and training institutions other than those of secondary education.

The data of this research was collected with the use of a semi-constructed questionnaire that was administered by direct interviews. During the development of the questionnaire, expert advice and opinion were obtained, pilot study were administered, and the final form of the questionnaire was given following advisory consultations.

A total of 39 primary education inspectors were interviewed. The data from these interviews was classified according to predefined terms. The evaluation of the data indicated comparable similarities at certain experience years. Inspectors were classified according to the "Teachers' Career Phases" defined by Bakioğlu (1996), and it was observed that an additional phase was necessary to be incorporated into the original classification. Of 39 inspectors interviewed, eight were at the Career Entrance Phase, eight were at the Subsidence Phase, seven were at Experimentalism and Activism Phase, seven were at the Expertise Phase, four were at the Serenity Phase, and five were at the Retiral phase. The data obtained from these interviews was evaluated under eight main headings and content analyses were made.

The results of the research demonstrated that there were distinguished phases in the careers of primary education inspectors, and that their developmental needs, preferences for field of work, and utilization of their potential and creativity exhibited differences according to their career phases. Moreover, distinct characteristics were observed in their sensibility, perception, and communication levels at each phase.

Identification of career phases of primary education inspectors and meeting the developmental needs at each phase will improve professional achievement and effectiveness. Further research aimed at a more detailed evaluation of this data will be beneficial.

ÖNSÖZ

Dünyadaki tüm eğitim sistemlerinde denetim, değerlendirme ve geliştirme önemli ve vazgeçilmez bir süreçtir. Türk Eğitim Sisteminde; İlköğretim Müfettişleri; özellikle zorunlu eğitim kurumlarında ve eğitimle ilgili birimlerde, eğitimin geliştirilmesi, denetimi işlevini yerine getirirler. Günümüzde İlköğretim Müfettişleri, Ülkemizdeki diğer denetim elemanlarının eğitim düzeyinde, seçme ve yetiştirme mevzuatından geçerek mesleğe atanmaktadır. İlköğretim Müfettişlerinin, görev alanlarının ilköğretim kurumlarının yanında, çoğu eğitim kurumlarını kapsamaması nedeniyle, meslekî statü ve yasal hakları ile ilgili çözülmemiş, ele alınmamış çok çeşitli sorunları bulunmaktadır. Bunun yanında ilköğretim müfettişleri, ülkemizde 500.000' e yakın eğitim işgöreninin, mesleki gelişimlerini sağlamak için çaba sarf etmektedir. Öğretmenlerin kariyer evreleri ile ilgili az sayıda da olsa yapılmış olan araştırmalar, şüphesiz ilköğretim müfettişlerinin çalışmalarını kolaylaştıracaktır; ancak ilköğretim müfettişlerinin kendi kariyerlerindeki gelişimlerine dair yapılmış herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırma, ülkemizdeki çoğu eğitim kurumunda; teftiş, rehberlik ve meslekî yardım, inceleme, soruşturma, araştırma, görevleri olan ilköğretim müfettişlerinin, kariyerlerinde evreler olup olmadığını; buna göre gelişim ihtiyaçlarının nasıl değiştiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde, içtenlikle görüşlerini bildirerek, İlköğretim Müfettişlerinin kariyer evrelerine dair verileri sağlayan, Sayın İlköğretim Müfettişi meslektaşlarıma,

Bu araştırmanın oluşmasında bana her aşamada yol gösteren; farklı bakış açılarını anlamanın ve objektif olarak yansıtmanın önemini öğreten; donanımıyla, bilim insanı ve öğretici kimliğiyle bana her anlamda örnek olan tez danışmanım, Sayın Prof. Dr Aysen BAKİOĞLU'na; Yüksek Lisans çalışmalarım sırasında; yönetsel ve kişisel desteğini her zaman yanımda gördüğüm Sayın İlköğretim Müfettişleri Başkanı Münevver MERTOĞLU'na, maddî ve manevî destekleri hep benimle olan sevgili aileme ve özellikle bu araştırma süresince sıkça ihmâl ettiğim, ancak bunu anlayışla karşılayan kızım Esra'ya teşekkür ediyorum.

İstanbul, Haziran 2006

Nuran UYGUR

ÖNSÖZ.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ÖZET.....	X
SUMMARY.....	XI
BÖLÜM 1- GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.Problem Cümlesi.....	3
1.3.Amaçlar	3
1.4.Önem	3
1.5. Sayılıtlar	4
1.6.Sınırlılıklar	4
BÖLÜM 2- KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Kariyer Kavramı.....	5
2.1.1. Kariyer Yaklaşımlarının Kariyer Değerlerine Etkisi.....	5
2.2. Kariyer ve Yaşantıda Yeri	6
2.3.Yaşamsal Gelişim Evreleri Ve Kariyer İlişkisi.....	7
2.4. Kişisel Kariyer Değerleri	9
2.5. Bireysel Kariyer Geliştirme Basamakları	11
2.5.1. Kariyer Olanaklarını Keşfetmek Araştırmak.....	11
2.5.2. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi	11
2.5.3. Kariyer Stratejileri Geliştirme ve Uygulama.....	12
2.5.4. Kariyer İlerlemesini Kişisel Değerlendirme.....	13
2.6. Kariyer Tatmini	13
2.7.Kariyer Sorunları.....	15
2.7.1.Kariyer Evreleri İle İlgili Sorunlar	15
2.7.1.1.Kariyer Başlangıcı Sorunları.....	15
2.7.1.2.Kariyer Ortası Sorunları	16
2.7.1.3.Kariyer Sonu Sorunları.....	16
2.7.2.Kariyer İle İlgili Diğer Sorunlar.....	16
2.7.2.1.Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	16
2.7.2.2Ayıışığı Sorunu	17
2.7.2.3.Çift Kariyerlik.....	17
2.8.Kariyer Engelleri	17
2.8.1. Gözden Düşme ve İşten Çıkarılmak	18
2.8.2. Stres ve Tükenmişlik.....	18
2.9.Kariyer Evreleri İle Profesyonellik Kavramı İlişkisi	20
2.9.1. Profesyonellik Kavramı.....	20
2.9.2. Profesyonel Kariyerin Evreleri.....	20
2.10. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri.....	22
2.10.1.Bakioğlu' na Göre Öğretmenlerin Kariyer Evreleri.....	22
2.10.1.1.Kariyer Girişi Evresi.....	22
2.10.1.2. Durulma Evresi	22
2.10.1.3.Deneycilik / Aktivizm Evresi.....	23
2.10.1.4.Uzmanlık Evresi.....	23
2.10.1.5.Sakinlik Evresi	23

2.11.Okul Yöneticilerinin Kariyer Evreleri	24
2.11.1.Başlangıç Evresi (İdealizm, Belirsizlik, Uyum)	24
2.11.2.Gelişim Evresi	24
2.11.3.Otonomi Evresi.....	25
2.11.4.Bağılantısızlık Evresi	25
2.12.İlköğretim Müfettişleri Ve Kariyer	26
2.12.1.Müfettiş İle Öğretmen ve Yöneticilerin Kariyer İlişkisi.....	26
2.13.Müfettişlik Mesleğine Bakış.....	26
2.13.1.İlköğretim Müfettişlerinden Beklenen Meslekî Yeterlikler	28
2.13.2.İlköğretim Müfettişlerinin Rol Ve Yeterlikleri.....	29
2.13.3.Teftiş Sisteminde Müfettişin Yeri	29
2.13.4.Müfettişlerin Görev Alanları.....	29
2.13.5.Müfettiş Yeterlikleri.....	30
2.13.5.1. Karar Yeterlikleri	30
2.13.5.2. İnsancıl Yeterlikler	30
2.13.5.3.Teknik Yeterlikler	31
2.13.6. Türkiye’ de Müfettiş Seçme ve Yetiştirme	31
2.13.6.1.Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişleri	31
2.13.6.1.1.Müfettiş Yardımcılığına Giriş Sınavı Şartları	31
2.13.6.1.2.Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi	32
2.13.6.1.3.Yeterlik Sınavı	32
2.13.6.2.İlköğretim Müfettişlerinin seçme ve yetiştirmeleri	33
2.13.6.2.1.Müfettiş Yardımcılığına Giriş Sınavı Şartları	33
2.13.6.2.2.Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi	33
2.13.6.2.3.Hizmet içi eğitim	34
2.13.6.2.4.Görev Basında Yetiştirme Eğitimi.....	34
2.13.6.2.5.Yeterlik Sınavı	35
2.14.Bazı Ülkelerde Müfettişlik	35
2.14.1.İngiliz Eğitim Sisteminde Denetim	36
2.14.2.Fransız Eğitim Sisteminde Denetim	38
2.14.3.İsveç Eğitim Sisteminde Denetim	40
2.14.4.İsviçre Eğitim Sisteminde Denetim	41
4.15. Ülkemizde İlköğretim Müfettişleri İle İlgili Bazı Araştırmalar	42
BÖLÜM – 3. YÖNTEM.....	46
3.1.Araştırma Modeli:.....	46
3.2.Çalışma Grubu	46
3.3.Veriler ve Toplanması:	50
3.4.Verilerin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi:.....	50
BÖLÜM – 4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	52
4.1. Kariyere Giriş Evresi	52
4.1.1.Mesleğin Değerlendirilmesi.....	52
4.1.2.Süpervizyon	56
4.1.2.1.Mesleğe Başladığında Gelişim.....	56
4.1.2.1.1.Güçlü Oldukları Yönler	56
4.1.2.1.2.Zayıf Oldukları Yönler	57
4.1.2.2.Süpervizyon İhtiyacı.....	58
4.1.2.2.1.Sorunlarını Çözme Yolu	58
4.1.2.3.Diğer Müfettişlerle İlişkiler	61
4.1.2.4.Meslekte En Verimli Yıllar	63
4.1.3.Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik.....	66
4.1.3.1.Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme.....	66
4.1.3.2.Görev Alanlarında Tercihler	66
4.1.3.3.Görevde Yetkinlik.....	69
4.1.3.4.Denetledikleri Personele Yardım Edebilme Durumu.....	70

4.1.3.5.Yaratıcılık.....	72
4.1.3.6.Eğitim Sisteminin Sorunları.....	74
4.1.3.7.Danışman Konumda Olmak.....	77
4.1.4.Çalışma Koşullarını Değerlendirme.....	79
4.1.4.1.Fiziksel Çalışma Koşulları.....	79
4.1.4.2.Teftiş Sisteminin Sorunları.....	80
4.1.5.Başkanlığı Ve Üstleri Algılama.....	82
4.1.5.1.Başkanlığı Değerlendirme.....	82
4.1.5.1.1.Başkanlıktan Beklentiler.....	83
4.1.5.1.2.Özerk Çalışma Olanağı.....	84
4.1.5.1.3.Profesyonel Gelişimi Destekleme.....	85
4.1.5.1.4.Başkanlıkla İletişim.....	86
4.1.6.Özel Hayat.....	86
4.1.6.1.Mesleğinin Özel Hayata Etkisi.....	86
4.1.6.1.1.Olumlu Etkiler.....	87
4.1.6.1.2.Olumsuz Etkiler.....	88
4.1.7.Duyuşsal Durum.....	89
4.1.7.1.Mesleği Seçme Nedeni.....	89
4.1.7.2.Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu.....	92
4.1.7.3.İş İle Kişiliğinin Uyumu.....	93
4.1.7.4.Meslekten Ayrılma İsteği.....	96
4.1.7.5.İş Tatmini.....	98
4.1.7.6.Gurur Ve Başarı Hissi.....	100
4.1.7.7.Potansiyelini Kullanabilme.....	101
4.1.7.8.Tukenmişlik.....	102
4.1.7.8.1.Yılgınlık.....	103
4.1.7.9.Ödüllendirme.....	104
4.1.8.Kariyer Plânları.....	105
4.1.8.1.Kariyer Meslek Algısı.....	105
4.1.8.2.Kariyerde Başarı.....	105
4.1.8.3.Kariyerde Başarı Yolları.....	106
4.1.8.4.Kariyer Engelleri.....	107

4.2.Durulma Evresi..... 109

4.2.1.Mesleğin Değerlendirilmesi.....	109
4.2.2.Süpervizyon.....	111
4.2.2.1.Mesleğe Başladığında Gelişim.....	111
4.2.2.1.1.Güçlü Oldukları Yönler.....	111
4.2.2.1.2.Zayıf Oldukları Yönler.....	111
4.2.2.2.Süpervizyon İhtiyacı.....	112
4.2.2.2.1.Sorunlarını Çözme Yolu.....	113
4.2.2.3.Diğer Müfettişlerle İlişkiler.....	114
4.2.2.4.Meslekte En Verimli Yıllar.....	116
4.2.3.Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik.....	118
4.2.3.1.Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme.....	118
4.2.3.2.Görev Alanlarında Tercihler.....	118
4.2.3.3.Görevde Yetkinlik.....	119
4.2.3.4.Denetledikleri Personelle Yardım Edebilme/İlişkiler.....	120
4.2.3.5.Yaratıcılık.....	121
4.2.3.6.Eğitim Sisteminin Sorunları.....	123
4.2.3.7.Danışman Konumda Olmak.....	125
4.2.4.Çalışma Koşullarını Değerlendirme.....	126
4.2.4.1.Fiziksel Çalışma Koşulları.....	126
4.2.4.2.Teftiş Sisteminin Sorunları.....	127
4.2.5.Başkanlığı Ve Üstleri Algılama.....	129
4.2.5.1.Başkanlığı Değerlendirme.....	129
4.2.5.1.1.Başkanlıktan Beklentiler.....	131
4.2.5.1.2.Özerk Çalışma Olanağı.....	131
4.2.5.1.3.Profesyonel Gelişimi Destekleme.....	131
4.2.5.1.4.Başkanlıkla İletişim.....	132
4.2.6.Özel Hayat.....	133
4.2.6.1.Mesleğinin Özel Hayata Etkisi.....	133
4.2.6.1.1.Olumlu Etkiler.....	133
4.2.6.1.2.Olumsuz Etkiler.....	133
4.2.7.Duyuşsal Durum.....	135

4.2.7.1.Mesleği Seçme Nedeni	135
4.2.7.2.Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu.....	136
4.2.7.3.İş İle Kişiliğinin Uyumu	138
4.2.7.4.Meslekten Ayrılma İsteği.....	139
4.2.7.5.İş Tatmini	140
4.2.7.6.Gurur Ve Başarı Hissi	140
4.2.7.7.Potansiyelini Kullanabilme.....	141
4.2.7.8.Tükenmişlik.....	142
4.2.7.8.1.Yılgınlık.....	142
4.2.7.9.Ödüllendirme.....	143
4.2.8.Kariyer Plânları.....	143
4.2.8.1.Kariyer Meslek Algısı	143
4.2.8.2.Kariyerde Başarı	144
4.2.8.3.Kariyerde Başarı Yolları.....	145
4.2.8.4.Kariyer Engelleri.....	146
4.3. Deneycilik ve Aktivizm Evresi	147
4.3.1.Mesleğin Değerlendirilmesi.....	147
4.3.2.Süpervizyon.....	149
4.3.2.1.Mesleğe Başladığında Gelişim.....	149
4.3.2.1.1.Güçlü Oldukları Yönler	149
4.3.2.1.2.Zayıf Oldukları Yönler	150
4.3.2.2.Süpervizyon İhtiyacı.....	150
4.3.2.2.1.Sorunlarını Çözme Yolu	151
4.3.2.3.Diğer Müfettişlerle İlişkiler	152
4.3.2.4.Meslekte En Verimli Yıllar	155
4.3.3.Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik.....	157
4.3.3.1.Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme.....	157
4.3.3.2.Görev Alanlarında Tercihler	157
4.3.3.3.Görevde Yetkinlik.....	159
4.3.3.4.Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler.....	160
4.3.3.5.Yaratıcılık.....	162
4.3.3.6.Eğitim Sisteminin Sorunları.....	164
4.3.3.7.Danışman Konumunda Olmak.....	166
4.3.4.Çalışma Koşullarını Değerlendirme	167
4.3.4.1.Fiziksel Çalışma Koşulları.....	167
4.3.4.2.Teftiş Sisteminin Sorunları	168
4.3.5.Başkanlığı Ve Üstleri Algılama	171
4.3.5.1.Başkanlığı Değerlendirme	171
4.3.5.1.1.Başkanlıktan Beklentiler	172
4.3.5.1.2.Özerk Çalışma Olanığı.....	173
4.3.5.1.3.Profesyonel Gelişimi Destekleme.....	173
4.3.5.1.4.Başkanlıkla İletişim.....	174
4.3.6.Özel Hayat.....	175
4.3.6.1.Mesleğinin Özel Hayata Etkisi.....	175
4.3.6.1.1.Olumlu Etkiler	176
4.3.6.1.2.Olumsuz Etkiler	176
4.3.7.Duyuşsal Durum	177
4.3.7.1.Mesleği Seçme Nedeni	177
4.3.7.2.Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu.....	178
4.3.7.3.İş İle Kişiliğinin Uyumu	180
4.3.7.4.Meslekten Ayrılma İsteği.....	181
4.3.7.5.İş Tatmini	183
4.3.7.6.Gurur Ve Başarı Hissi	184
4.3.7.7.Potansiyelini Kullanabilme.....	185
4.3.7.8.Tükenmişlik.....	186
4.3.7.8.1.Yılgınlık.....	187
4.3.8.Kariyer Plânları.....	188
4.3.8.1.Kariyer Meslek Algısı	188
4.3.8.2.Kariyerde Başarı	189
4.3.8.3.Kariyerde Başarı Yolları.....	190
4.3.8.4.Kariyer Engelleri.....	191
4.4.Uzmanlık Evresi.....	192
4.4.1.Mesleğin Değerlendirilmesi.....	192

4.4.2.Süpervizyon.....	192
4.4.2.1.Mesleğe Başladığında Gelişim.....	192
4.4.2.1.1.Güçlü Oldukları Yönler.....	192
4.4.2.1.2.Zayıf Oldukları Yönler.....	193
4.4.2.2.Süpervizyon İhtiyacı.....	194
4.4.2.2.1.Sorunlarını Çözme Yolu.....	195
4.4.2.3.Diğer Müfettişlerle İlişkiler.....	196
4.4.2.4.Meslekte En Verimli Yıllar.....	198
4.4.3.Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik.....	200
4.4.3.1.Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme.....	200
4.4.3.2.Görev Alanlarında Tercihler.....	200
4.4.3.3.Görevde Yetkinlik.....	202
4.4.3.4.Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler.....	203
4.4.3.5.Yaratıcılık.....	204
4.4.3.6.Eğitim Sisteminin Sorunları.....	205
4.4.3.7.Danışman Konumda Olmak.....	207
4.4.4.Çalışma Koşullarını Değerlendirme.....	209
4.4.4.1.Fiziksel Çalışma Koşulları.....	209
4.4.4.2.Teftiş Sisteminin Sorunları.....	210
4.4.5.Başkanlığı Ve Üstleri Algılama.....	213
4.4.5.1.Başkanlığı Değerlendirme.....	213
4.4.5.1.1.Başkanlıktan Beklentiler.....	214
4.4.5.1.2.Özerk Çalışma Olanağı.....	215
4.4.5.1.3.Profesyonel Gelişimi Destekleme.....	215
4.4.5.1.4.Başkanlıkla İletişim.....	216
4.4.6.Özel Hayat.....	216
4.4.6.1.Mesleğinin Özel Hayata Etkisi.....	216
4.4.6.1.1.Olumlu Etkiler.....	217
4.4.6.1.2.Olumsuz Etkiler.....	217
4.4.7.Duyuşsal Durum.....	218
4.4.7.1.Mesleği Seçme Nedeni.....	218
4.4.7.2.Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu.....	219
4.4.7.3.İş İle Kişiliğinin Uyumu.....	221
4.4.7.4.Meslekten Ayrılma İsteği.....	222
4.4.7.5.İş Tatmini.....	223
4.4.7.6.Gurur Ve Başarı Hissi.....	223
4.4.7.7.Potansiyelini Kullanabilme.....	224
4.4.7.8.Tükenmişlik.....	224
4.4.7.8.1.Yılgınlık.....	225
4.4.7.9.Ödüllendirme.....	226
4.4.8.Kariyer Plânları.....	226
4.4.8.1.Kariyer Meslek Algısı.....	226
4.4.8.2.Kariyerde Başarı.....	226
4.4.8.3.Kariyerde Başarı Yolları.....	227
4.4.8.4.Kariyer Engelleri.....	228

4.5.Sakinlik Evresi230

4.5.1.Mesleğin Değerlendirilmesi.....	230
4.5.2.Süpervizyon.....	231
4.5.2.1.Mesleğe Başladığında Gelişim.....	231
4.5.2.1.1.Güçlü Oldukları Yönler.....	231
4.5.2.1.2.Zayıf Oldukları Yönler.....	232
4.5.2.2.Süpervizyon İhtiyacı.....	232
4.5.2.2.1.Sorunlarını Çözme Yolu.....	232
4.5.2.3.Diğer Müfettişlerle İlişkiler.....	233
4.5.2.4.Meslekte En Verimli Yıllar.....	234
4.5.3.Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik.....	236
4.5.3.1.Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme.....	236
4.5.3.2.Görev Alanlarında Tercihler.....	236
4.5.3.3.Görevde Yetkinlik.....	237
4.5.3.4.Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler.....	238
4.5.3.5.Yaratıcılık.....	239
4.5.3.6.Eğitim Sisteminin Sorunları.....	240
4.5.3.7.Danışman Konumda Olmak.....	241
4.5.4.Çalışma Koşullarını Değerlendirme.....	242

4.5.4.1.Fiziksel Çalışma Koşulları	242
4.5.4.2.Teftiş Sisteminin Sorunları	243
4.5.5.Başkanlığı Ve Üstleri Algılama	246
4.5.5.1.Başkanlığı Değerlendirme	246
4.5.5.1.1.Başkanlıktan Beklentiler	247
4.5.5.1.2.Özerk Çalışma Olanağı	247
4.5.5.1.3.Profesyonel Gelişimi Destekleme.....	247
4.5.5.1.4.Başkanlıkla İletişim	247
4.5.6.Özel Hayat	248
4.5.6.1.Mesleğinin Özel Hayata Etkisi	248
4.5.6.1.1.Olumlu Etkiler	248
4.5.6.1.2.Olumsuz Etkiler	248
4.5.7.Duyuşsal Durum	249
4.5.7.1.Mesleği Seçme Nedeni	249
4.5.7.2.Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu.....	250
4.5.7.3.İş İle Kişiliğinin Uyumu	251
4.5.7.4.Meslekten Ayrılma İsteği.....	251
4.5.7.5.İş Tatmini	252
4.5.7.6.Gurur Ve Başarı Hissi	253
4.5.7.7.Potansiyelini Kullanabilme	253
4.5.7.8.Tükenmişlik	254
4.5.7.8.1.Yılgınlık.....	254
4.5.8.Kariyer Plânları.....	254
4.5.8.1.Kariyer Meslek Algısı	254
4.5.8.2.Kariyerde Başarı	255
4.5.8.3.Kariyerde Başarı Yolları	255
4.5.8.4.Kariyer Engelleri.....	256

4.6. Emeklilik Evresi257

4.6.1.Mesleğin Değerlendirilmesi.....	258
4.6.2.Süpervizyon.....	259
4.6.2.1.Mesleğe Başladığında Gelişim.....	259
4.6.2.1.1.Güçlü Oldukları Yönler	259
4.6.2.1.2.Zayıf Oldukları Yönler	260
4.6.2.2.Süpervizyon İhtiyacı.....	260
4.6.2.2.1.Sorunlarını Çözme Yolu	262
4.6.2.3.Diğer Müfettişlerle İlişkiler	262
4.6.2.4.Meslekte En Verimli Yıllar	264
4.6.3.Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik.....	266
4.6.3.1.Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme.....	266
4.6.3.2.Görev Alanlarında Tercihler	266
4.6.3.3.Görevde Yetkinlik.....	268
4.6.3.4.Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler.....	269
4.6.3.5.Yaratıcılık	270
4.6.3.6.Eğitim Sisteminin Sorunları	271
4.6.3.7.Danışman Konumda Olmak	274
4.6.4.Çalışma Koşullarını Değerlendirme	276
4.6.4.1.Fiziksel Çalışma Koşulları	276
4.6.4.2.Teftiş Sisteminin Sorunları	278
4.6.5.Başkanlığı Ve Üstleri Algılama	281
4.6.5.1.Başkanlığı Değerlendirme	281
4.6.5.1.1.Başkanlıktan Beklentiler.....	282
4.6.5.1.2.Özerk Çalışma Olanağı.....	283
4.6.5.1.3.Profesyonel Gelişimi Destekleme.....	283
4.6.5.1.4.Başkanlıkla İletişim.....	284
4.6.6.Özel Hayat	285
4.6.6.1.Mesleğinin Özel Hayata Etkisi	285
4.6.6.1.1.Olumlu Etkiler	285
4.6.6.1.2.Olumsuz Etkiler	286
4.6.7.Duyuşsal Durum	287
4.6.7.1.Mesleği Seçme Nedeni	287
4.6.7.2.Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu.....	288
4.6.7.3.İş İle Kişiliğinin Uyumu	289
4.6.7.4.Meslekten Ayrılma İsteği.....	290
4.6.7.5.İş Tatmini	291

4.6.7.6.Gurur Ve Başarı Hissi	292
4.6.7.7.Potansiyelini Kullanabilme	293
4.6.7.8.Tükenmişlik	293
4.6.7.8.1.Yılgınlık	294
4.6.8.Kariyer Plânları	296
4.6.8.1.Kariyer Meslek Algısı	296
4.6.8.2.Kariyerde Başarı	297
4.6.8.3.Kariyerde Başarı Yolları	298
4.6.8.4.Kariyer Engelleri	298
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	300
5.1. Sonuç	300
5.1.1.Kariyere Giriş Evresi	300
5.1.2. Durulma Evresi	304
5.1.3.Deneycilik ve Aktivizm Evresi	308
5.1.4. Uzmanlık Evresi	314
5.1.5.Sakinlik Evresi	319
5.1.6.Emeklilik Evresi	323
5.2.Öneriler	332
5.2.1.Kariyer Evrelerine İlişkin Öneriler	332
5.2.2.Genel Konulara İlişkin Öneriler	334
5.2.3. Araştırmacılar İçin Öneriler	337
KAYNAKÇA	339
Ekler	344

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1	Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması..... 6
Tablo 2	Kariyer Evrelerinde Yer Alan İhtiyaçlar.....9
Tablo 3	Profesyonel Kariyerliğin Dört Safhası.....21
Tablo 4	İlköğretimde Bölgelere Göre Öğretmen Sayısı 43
Tablo 5	Görüşülen Müfettişlere Ait Bilgi Formu.....48

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Güven Oluşturma ve Sürekliliğini Sağlama Süreci İçindeki Değişkenler.....14
---------	---

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, orta öğretim kurumları dışındaki hemen hemen tüm eğitim, öğretim kurumlarında belirlenmiş görevleri yürüten ilköğretim müfettişlerinin, kariyer evrelerinin ve meslekî gelişimlerinin niteliksel olarak incelenmesidir.

Araştırmanın kaynak verileri, yüz yüze görüşme yöntemiyle ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme formunun geliştirilmesinde uzman görüşleri alınmış; pilot uygulamalar yapılmış; tekrar alınan profesyonel görüşlerle, forma son hali verilmiştir. Araştırma kapsamında otuz dokuz ilköğretim müfettişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler daha önceden belirlenmiş ya da görüşmeler defalarca okunarak ortaya çıkarılan kavramlara göre ayrıştırılmıştır. İlköğretim Müfettişlerinden elde edilen veriler defalarca incelendiğinde belli deneyim yıllarında benzerlikler görülmüştür. Bu konuda ilgili literatürden yararlanılarak Bakıoğlu' nun (1996) tanımlamış olduğu Öğretmenlerin Kariyer Evrelerine göre, müfettişler sınıflandırılmış; bu sınıflandırmaya bir evre daha ekleme gereği doğmuştur. Yapılan sınıflandırmaya göre, görüşme yapılan ilköğretim müfettişlerinin sekiz tanesi Kariyere Giriş; sekiz tanesi, Durulma; yedi tanesi, Deneycilik ve Aktivizm, yedi tanesi, Uzmanlık; dört tanesi Sakinlik; beş tanesi, Emeklilik Evresinde bulunmaktadır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler niteliksel araştırma yöntemleri doğrultusunda oluşturulan sekiz ana başlık altında incelenmiş ve içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; ilköğretim müfettişlerinin kariyerlerinde birbirinden ayırt edilebilir evreler olduğu; buldukları kariyer evrelerine göre gelişim ihtiyaçlarının, görev alanlarında tercihlerin, potansiyeli ve yaratıcılığı kullanabilme durumlarının değiştiği; duyuşsal özelliklerin farklılaştığı; etkileşimde buldukları kişileri algılarında ve iletişim düzeylerinde farklar olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim Müfettişlerinin kariyer evrelerinin belirlenmesiyle ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarının karşılanması mesleki gelişimi ve etkiliği de artıracaktır. Bu araştırmada ortaya konan bulguların farklı yöntemlerle daha ayrıntılı incelenmesi ile başka araştırmalar yapılması yararlı olacaktır.

SUMMARY

The purpose of this qualitative study was to investigate the career phases and professional achievement of Primary Education Inspectors who undertake defined tasks in almost all educational and training institutions other than those of secondary education.

The data of this research was collected with the use of a semi-constructed questionnaire that was administered by direct interviews. During the development of the questionnaire, expert advice and opinion were obtained, pilot study were administered, and the final form of the questionnaire was given following advisory consultations.

A total of 39 primary education inspectors were interviewed. The data from these interviews was classified according to predefined terms. The evaluation of the data indicated comparable similarities at certain experience years. Inspectors were classified according to the “Teachers’ Career Phases” defined by Bakioğlu (1996), and it was observed that an additional phase was necessary to be incorporated into the original classification. Of 39 inspectors interviewed, eight were at the Career Entrance Phase, eight were at the Subsidence Phase, seven were at Experimentalism and Activism Phase, seven were at the Expertise Phase, four were at the Serenity Phase, and five were at the Retiral phase. The data obtained from these interviews was evaluated under eight main headings and content analyses were made.

The results of the research demonstrated that there were distinguished phases in the careers of primary education inspectors, and that their developmental needs, preferences for field of work, and utilization of their potential and creativity exhibited differences according to their career phases. Moreover, distinct characteristics were observed in their sensibility, perception, and communication levels at each phase.

Identification of career phases of primary education inspectors and meeting the developmental needs at each phase will improve professional achievement and effectiveness. Further research aimed at a more detailed evaluation of this data will be beneficial.

BÖLÜM 1- GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Günümüzde ekonomik ve sosyal kalkınma tüm ülkeler için ortak bir hedef olarak görülmektedir. Y. K. Kaya (1984: 9), “Kalkınma, yalnızca ekonomik büyüme değildir; kalkınma ekonomik büyüme ve değişimdir”, şeklinde değişimin önemini bildirmektedir. Ülkelerde ekonomik büyüme sağlanırken, değişimin sağlanmasında en etkili araç; geçmişten günümüze kadar incelendiğinde kuşkusuz eğitimidir. Eğitim, artık sadece anayasal bir hak ve sosyal bir hukuk devletinin görevi olarak görülmemekte, aynı zamanda ekonomik açıdan “*eğitilmiş insan gücü*” en verimli üretim alanlarından birisi olarak kabul edilmektedir. M. Hesapçioğlu (2002: 8), “*ABD, Federal Almanya, İngiltere, Fransa ve Japonya gibi bilgi toplumu ülkeleri bu küresel yarıştan kopmamak ve kendi eğitim sistemlerini geliştirmek için yeni yaklaşımlar üretirlerken ve denerlerken, bu alana kaynak aktarmaktan çekinmemektedirler. Yirmi birinci yüzyılda eğitimde liderlik de oyunun içindedir*” demektedir. Bilgi toplumuna geçişin en önemli şartlarından birisi, bilgiye yapılacak olan yatırımdır. “*Bu sebeple gelişmekte olan ülkelerin gelişmesine en büyük katkı, insan kaynaklarına yapılan yatırım ve alt yapının iyileştirilmesi olacaktır*” (DPT: 1999). Nitelikli iş gücünün oluşturulmasının temel şartı, bireylere uluslar arası piyasalardaki rekabet ortamına uyum sağlayabilecekleri, eğitimin her kademesinde zekâ işlevlerini geliştiren, araştırmacılığı ve yaratıcılığı ön plâna çıkararak bir eğitim verilmesiyle mümkün olacaktır. Bu eğitim; eğitim işgörenlerini de sürekli geliştirecek şekilde, çalışma hayatı boyunca zorunlu hale gelmiştir. Gelişme ve kalkınma hedeflerine ulaşmada en sistematik görevler bu çalışanlardan beklenmektedir.

Eğitim hizmetlerinin büyük ölçüde devlet eliyle yürütüldüğü ülkemizde, kamu yönetiminde görevliler; iş güvencesine sahip olmanın verdiği rahatlıkla yeterliklerini ve mesleksel gelişimlerini sorgulamadan çalışmaktaydılar. Ancak günümüzde M. Hesapçioğlu ve diğerlerinin belirttiği gibi “*Nitelikli olmanın değeri var*” anlayışının yayılması gerekmektedir. İyi niteliklere sahip bireyler farklı bir konuma getirilerek, uluslar arası standartlar tanımlanıp bu standartlara ulaşılması için kaynaklar bireylere sunulmalıdır. “*Kendini geliştiren*” ile “*durup bekleyen*” arasında fark olduğu vurgulanarak atamalar yeterlik temeline göre yapılmalıdır (M. Hesapçioğlu, A. Bakioğlu ve R. Baltacı, 2003: 157). Artık insan kaynakları yönetiminde ele alınan faktörler, yeterliği ölçmekte, performansa göre değerlendirmeyi gündeme getirmektedir.

Bu da çalışanların, iş yaşamlarında nerede olduklarını, neler yapabildiklerini ve gelecekte neler yapabileceklerini çok iyi bilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bilgi çalışana mesleklerinde, nereye varmak istediklerini, oraya ulaşmak için neler yapmaya ihtiyaçları olduğunu anlamalarını zorunlu hale getirmektedir. Bireylere bu verileri “*kariyer*” ile ilgili bilgiler sağlayabilmektedir.

Kariyer ile ilgili olgular, yukarıda tartışıldığı gibi, 2004 yılı verilerine göre 384004 öğretmeni ve diğer görevlileri ile 500 000’i bulan çalışanı ile eğitim sistemi açısından önem taşımaktadır (MEB APKK: 2004). Eğitimde kalitenin sağlanması ve amaçlara ulaşılması; öğretmenlerin kalitesinin yükseltilmesini gerektirmektedir. Öğretmenin kariyerinde ilerlemesinde ve profesyonelleşmesinde ise yöneticinin yanı sıra, eğitimin denetiminde görevli olan müfettişlerin sorumlulukları vardır. Ülke kalkınmasında eğitimin niteliği ne denli önemliyse, eğitimin niteliğinin artırılmasında da denetimin rolü o denli önemlidir; çünkü denetim aynı zamanda önemli bir eğitim sürecidir. Denetim sonuçlarının gereğince değerlendirilmesi ile bu çalışanların kariyerlerindeki gelişimlerine de katkıda bulunulması sağlanabilecektir.

Müfettişlerin görevleri içinde denetledikleri personelin kariyerlerini geliştirme sorumluluğu geçmişten bu güne vurgulanmakla birlikte; müfettişlik mesleğinde kariyer ilgili çalışmaların eksikliği ilginç görülmektedir. Şu an ülkemizde çok değişik yollardan ve değişik branşlardan gelen; eğitim düzeyleri ve türleri farklı müfettişler görev başındadır. Bunların içinde, müfettiş açığını kapatmak için emekli olmuş olanlara da tekrar sisteme giriş olanağı tanınmış müfettişler bulunmaktadır. Çağımızda, eğitim sektöründe yeniden yapılanma çalışmalarının yoğunlaştığı; kurumlarda değişimi gerçekleştirecek personelin eğitilmesi ve geliştirilmesinin daha çok önem kazandığı bilinmektedir. Bu durum müfettişlerin görev alanlarındaki etkinliklerini çeşitlendirmekte; yetkinliklerinin, denetledikleri personelin ihtiyacını karşılayacak şekilde sürekli yükseltilmesini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte eğitimsel geçmişleri, meslekî kıdemleri, yaşları farklı olan müfettişlerin, gelişim ihtiyaçları da farklılaşacaktır. Buna rağmen, öğretmen ve okul müdürlerinin kariyer gelişimlerini desteklemede görevleri olan müfettişlerin, kariyerleri hakkında yeterince araştırma yapılmadığı bilinmektedir.

Bu araştırmada, Türkiye’deki tüm illerde görev yapılması ve nicel olarak daha çok eğitim işgöreni ile ve çok sayıda kurum türünde görev yapmaları nedeniyle ilköğretim müfettişlerinin, kariyer evrelerinin belirlenmesi; bu evrelere göre

değerlendirilerek, hizmet içi eğitim ve profesyonel gelişme ihtiyaçlarının saptanması amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgularla ilköğretim müfettişlerin yetiştirilmesinde ve hizmet içi eğitimlerinde öneriler geliştirilmesi, araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim müfettişlerinin kariyer evreleri ve bu evrelere göre hizmet içi eğitim ve profesyonel gelişme ihtiyaçları nelerdir?

1.3. Amaçlar

Bu araştırmanın temel amacı; ilköğretim müfettişlerinin kariyer evrelerinin belirlenmesi ve buna göre hizmet içi eğitim ve profesyonel gelişme ihtiyaçlarının saptanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim müfettişlerinin mezun oldukları eğitim düzeyi ve türü, değişkenine göre meslekî yeterliklerine ilişkin algıları nasıldır?
2. İlköğretim müfettişlerinin; öğretmenlikte ya da yöneticilikteki, müfettişlikteki hizmet yılı değişkenine göre meslekî yeterliklerine ilişkin algılarında farklılık var mıdır?
3. Yaşam Evrelerinin, müfettişlerin kariyer evrelerine etkileri nelerdir?
4. İlköğretim müfettişleri, buldukları kariyer evrelerine göre meslekî gelişim ihtiyaçlarını nelere ve hangi yollara bağlamaktadırlar?
5. İlköğretim müfettişlerinin buldukları kariyer evrelerine göre profesyonelleşmede ve kariyerde başarıda öne çıkardıkları kavramlar nelerdir?
6. İlköğretim müfettişlerinin buldukları kariyer evrelerine göre kariyer engelleri nelerdir ve bu engeller ne şekilde aza indirilebilir?

1.4. Önem

Bu araştırma verileri ile;

1. Türk Millî Eğitim Sisteminde ilköğretim ve bunun yanında pek çok türde, düzeyde eğitim yapan kurumların denetlenmesinde; buralarda görevli eğitim personelinin ve eğitimin geliştirilmesinde önemli görevler verilmiş ilköğretim müfettişlerinin kariyer evreleri belirlenerek; hizmet içi eğitim ve profesyonel gelişme ihtiyaçlarının sistematik olarak ortaya çıkması,

2. İlköğretim müfettişlerinin hizmet öncesi eğitiminde ve hizmet içinde meslekî yeterliğini artırmak konularında alacakları eğitimlerde, elde edilen bulguların uygulamaları etkilileştirmesi,
3. İlköğretim müfettişlerinin kariyer evreleri ile ilgili verilerle, kariyerlerindeki gelişimlerini plânlayabilecekleri;
4. İlköğretim müfettişlerinin kariyer evrelerine göre meslekî gelişim ihtiyaçlarının karşılanması ile eğitim kurumlarının daha profesyonel yardım elde edebilecekleri,
5. Müfettişlerin denetledikleri eğitim iş görenlerinin kariyerlerini geliştirmede katkılarının artmasıyla eğitim kalitesinin olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırmada temel alınan varsayımlar şunlardır:

1. Öğretmenlerin kariyer evrelerinin temel belirleyicisi olan kıdem yılları müfettişler için de geçerlidir.
2. İlköğretim müfettişlerinin eğitim düzey ve türü, yaşları müfettişlikte ve müfettişlik dışındaki hizmet yılları meslekî yeterliklerini algılamada önemlidir.
3. İlköğretim müfettişlerinin eğitim düzey ve türü, yaş ve cinsiyetleri, müfettişlikte ve müfettişlik dışındaki hizmet yılları, kariyer evrelerinin ortaya çıkarılmasında; hizmet içi eğitim ile profesyonel gelişim ihtiyaçlarında belirleyicidir.
4. Görüşme soruları araştırma problemini ve alt problemlerini aydınlatacak niteliktedir.
5. İlköğretim müfettişleri, görüşme sorularına objektif ve samimi cevaplar vermişler; aynı zamanda kendi kariyerlerini analitik olarak değerlendirebilecek yeterliliktedirler.

1.6. Sınırlılıklar

1. Yapılan araştırmanın çalışma grubu 2004–2005 yıllarında çoğunluğu İstanbul İlinde görevde olan ve görüşme yapılmış ilköğretim müfettişleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler; hazırlanmış olan görüşme soruları verileri ve araştırma kapsamında kullanılacak tekniklerle sınırlıdır.

BÖLÜM 2- KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı, değişik anlamlarda algılanmaktadır. Çoğunlukla, seçilen bir iş hayatında ilerlenmek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (H. Can, A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı, 1998: 152). Bazıları uzmanlık gerektiren, eğitim süreleri uzun olan meslekler için de bu kavramı kullanmaktadır.

İ. Barutcuğil'e göre (2004); literatürde kariyer; bir meslek ya da örgütün niteliği ve meslek ya da örgüt yerine, kişilerin bir niteliği olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılmasına rağmen; her zaman ilerleme anlamına gelmemektedir. Bazen işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı, meydan okuyucu ve psikolojik olarak bireyi tatmin eden bir süreç anlamına da gelmektedir.

2.1.1. Kariyer Yaklaşımlarının Kariyer Değerlerine Etkisi

Her konuda değişim yaşandığı gibi kariyer kavramının da farklı durumlara göre anlamı değişmektedir. Yeni kariyer yaklaşımlarının sonucu olarak profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir. Kariyer kavramı aynı zamanda insan hayatında önemli bir mutluluk ve anlam ifade etmektedir. Kısacası bu durum örgüt açısından farklı beklentileri; kişi açısından daha özel beklentileri beraberinde getirmektedir.

Ö. Doğan ve N.Erdoğan (2002)'a göre, işgörenler ile işlerin doğru bir biçimde eşleştirilmesi yoluyla işgörenlerin istihdamı ve yeni bilgi ve beceriler kazanarak geliştirilmeleri eskiden olduğu gibi, bugün de önemli kariyer faaliyetleri olarak var olmaya devam edecektir. Ancak, örgütsel sınırların geçirgenliğinin artmasıyla sınırsız örgütlere doğru bir yönelme dikkat çekmektedir. Burada belirtilenler ışığında kariyerle ilgili güncel literatür incelendiğinde performans, terfi ve ilerleme üzerine kurulmuş örgütsel kariyer kültürünün yetersizlikleri görülmektedir. Türkiye'de ise performans arttıkça yükselme üzerine oluşturulacak kariyer kültürü beklentisi hâkimdir. Oysa günümüzde geleneksel kariyer anlayışı yerini çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına bırakmaktadır.

Tablo 1
Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi-Maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik işe yararlılık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim sorumluluğu	Kurum	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formel eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş deneyimlerine daha çok güven

Kaynak: R.A. Noe,1999.

Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyer arasındaki en önemli farklardan biri statik bilgi kalıplarına dayanmak yerine güdülenmek, öğrenmek ihtiyacıdır. Klâsik kariyer tanımında, neyin, nasıl yapılacağını bilmek, bir hizmeti görmek ya da bir ürünü üretmek için gerekli uygun yeteneklere sahip olmak çok önemlidir. Neyin nasıl yapılacağını bilmek halen önemli olduğu halde, şimdi personel “kimin için” ve “neden” sorularının cevaplarına da ihtiyaç duymaktadır. R.A. Noe’ye göre de (1999: 332–333), kariyere en uygun bakış, onu sınırsız olarak kabul etmektir.

Ülkemizde ve dünyada örgütlerle ilgili çalışmaların öncelikle işletmelerde ele alındığı, daha sonra da diğer sektörlere uyarlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kariyer ile ilgili araştırmaların da özellikle eğitim sektöründe geride kaldığı söylenebilir. Bunun bir nedeni “eğitimin bir kamu hizmeti olma” özelliğine dayalı olarak, çoğunlukla “devlet memuru” olan kamu görevlileri eliyle yürütülmesidir. Bir diğer nedeni de eğitime yapılan yatırımın getirisinin uzun zaman alması, fayda/malîyet analizlerinin hesaplânmasında zorluklar olduğu düşünülebilir. Aslında bu gerekçenin; uygulamada görülen aksine; görevlerin daha titizce ve hizmetin daha etkili sunumu için bir neden olmasını beklemek gerekmektedir. Tüm eğitim iş görenleri de bu anlayışla kariyerlerini geliştirme yükümlülüğündedirler. Bunun yanında; yetiştirmekle yükümlü olunan bireylere model olma, onların kendi beceri ve yeteneklerini keşfederek, gelişimlerini sağlama aslı görevi için de kendilerinin değerlendirmesini yapmalıdırlar.

2.2. Kariyer ve Yaşantıda Yeri

Kariyer kavramının anlamı algılamak, sadece iş hayatı ile ilişkilendirmenin eksik bir bakış olduğu bilinmekte, bireyin tüm hayatını içeren bir yaklaşım gerekli

görülmektedir. Çünkü bireyin iş hayatı; onun tüm hayatının şartlarını, niteliğini belirleyen ve zamanın çoğunluğunu geçirdiği bir süreçtir. Bireyin iş hayatına atılımından önce getirdiği özellikler, geliştiği tutumlar, değerler, beceriler, eğitimsel geçmiş, sosyal ve psikolojik davranış örüntüleri, kişiliği, benlik gelişimi, bunlara eklenebilecek birçok faktörler, yaşamsal faaliyetlerinin belirleyicileridir. Çalışılacak işin seçiminde ve bireyin işe karşı tutumda bu faktörlerin, yönlendirmesi doğal görülmektedir.

Çetin'e göre bireyler, hayatları boyunca iş yaşantıları ve onun dışındaki yaşantıları arasında denge aramaktadırlar. Bu denge ne kadar sağlıklı, bilinçli, plânlı ise birey hem işinde hem de iş dışında o kadar verimli ve etkin olmaktadır. Bu iki yaşantı sürekli birbirini ile etkileşim halindedir. Birindeki bir olumsuzluk diğerini etkilerken, birindeki bir olumluluk da diğerini etkilemektedir. Eğer iki yaşantı da bir olumluluk söz konusu ise ortaya sinerjik bir etkileşim çıkmaktadır (S. Özkan, 1998:6).

İş hayatı ve iş dışındaki yaşantılar arasında bir ilişki olduğu bilinmekle birlikte, bazen bu ilişkinin olmadığı dönemler bulunmaktadır. Kendini kariyerine yerleşmiş olarak gören bir birey, kariyerine ara vermek durumunda kalabilmektedir. Örneğin bayanlar bir dönem çocuk yetiştirmek için işlerini bırakabilmektedirler ya da uzun bir süre eğitim; hastalık gibi durumlarla işten tamamen ayrı bir dönem geçirilebilmektedir.

2.3.Yaşamsal Gelişim Evreleri Ve Kariyer İlişkisi

Yaşamın dönemleri üzerinde birçok incelemeler yapılmıştır. Erikson, epigenetik kavramı (kişiliği oluşturan benlik gelişimi) ile kişilik gelişimi dönemlerinin hiyerarşik bir sıra ile ortaya çıktığını ifade ederek, bireyin yaşamında sekiz psiko-sosyal evre bulunduğunu; bunların dördünün çocukluk yaşamı ile ilgili, diğer dördünün ise bireyin iş yaşamını da kapsayan yetişkinlik ile ilgili dönemler olduğunu bildirmektedir (M. Erden ve Y. Akman, 1997: 88). Yaşam evreleri ile Erikson'un kişilik gelişimi dönemlerinin büyük ölçüde uyduğu görülmektedir. Bu verilerle; kariyer evrelerinin bireye özgü farklılıkları olabileceği; kariyer ile ilgili sorun ve engellerin aynı zamanda psiko-sosyal temellere bağlı ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bireyin kişiliğindeki özelliklerin kariyer seçimini etkilediği birçok araştırmanın konusudur.

A. Bakioğlu (1994), kariyer ve hayat tarihçesinin gelişimleri üzerine Watts'ın ve Super'in sübjektif bireysel modelini özetleyerek kariyerlerin yaş ile ilişkili olarak beş basamağa ayrıldığını belirtmektedir. Bu basamaklar:

Büyüme (0–14): Benlik tasarımı anahtar figürlerin aile ve okul hayatı içinde tanımlanması ile gelişir. İhtiyaçlar ve fanteziler bu basamağın ilk kısımlarında baskındır.

Keşfetme (15–25): Okulda kendini inceleme, rol denemeleri ve mesleksel keşifler yer alır, eğlence aktiviteleri, yarım gün çalışmalar ve daha sonra ilk iş tecrübe edilir.

Yapılanma (25–44): Kendine en uygun alanı bulduktan sonra, kalıcı ve devamlı bir pozisyon elde etmek için çalışma yapılır. Kariyer modeli belirlendikten sonra meslekî gelişme ve durulma görülür.

Muhafaza (45–64): Çalışma dünyasında elde edilen yerin korunması ana düşüncedir.

İniş (65+): Fiziksel ve zihinsel güç azalır, şeklinde özetlenmektedir (A. Bakioğlu, 1994:17).

J. A. Sonnenfeld de (1984); bireyin içinde bulunduğu bio-sosyal evre ile kariyer evresi arasında bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacı bio-sosyal evreleri kişinin yetişmesi, yaşı, içerisinde bulunduğu sosyal ortam ve yaşadığı ilişkilerin ortaklaşa belirlediği bir durum olarak görmektedir. Ayrıca Sonnenfeld kariyer evreleri ile kişinin iş hayatında acemilikten profesyonelliğe giden yolculuğunu kastetmekte; birçok birey için bio-sosyal evre ile kariyer evreleri arasında tutarlı bir ilişki olduğu savunmaktadır (J. A. Sonnenfeld, 1984: 355 aktaran: S. G. Asyalı, 2005).

Gould yaşamsal evreleri yetişkinler açısından dört evreye ayırarak; yetişkinliği kararlı bir duygular ve güdüler zamanı olmaktan çok, bir değişim zamanı olarak görmektedir. Gould'un dönüşüm kuramına göre genç yetişkinler dört evreden geçerler. Ergenliğin sonundan başlayıp 22 yaşına kadar giden birinci evrede insanlar anne babalarının dünyasından ayrılır ve kimliklerini güçlendirir. Özerkliğin yerleşmesi ile birlikte ikinci evreye geçer ve amaçlarını gerçekleştirmeye girişirler. Yaklaşık 35 yaşında hoşnutsuzlukları artar ve yaklaşan orta yaşların farkına varmaya başlar; yaşam bu dönemde zor, belirsiz ve acılı gelebilir. 45 yaşına kadar süren bu istikrarsız evrede

zamanın baskısı hissedilmeye başlanır ve yaşamda yapılacak önemli değişimlerin hemen yapılması gerektiği fark edilir. Çalışma güdüsü değişir, meslek yaşamı sıkıcı gelmeye başlar. Bu karasız ve çalkantılı bir evredir. Buna karşın 45–50 yaşlar kararlı yıllardır. Evlilik doyumu artar, dostlar daha önemli olur, paranın önemi azalır, yaşama olumlu bakılır (Onur,1995: 77; aktaran: S. G. Asyalı, 2005). Bu evrelerin bireyin ihtiyaç ve güdeleri ile şekillendiği görülmektedir.

Çalışanların verimli kalması için her kariyer evresinde duygusal ve görevsel ihtiyaçların destekleneceği kariyer geliştirme ve eğitim programlarına gerek bulunmaktadır. Bu duygusal ve görevsel ihtiyaçların, bireyin kariyer oluşum süreci içinde, Stephen Robbins tarafından “ deneme, kurulma, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak adlandırılan dört evrede oldukça önemli olduğu belirtilmiştir.

Tablo 2
Kariyer Evrelerinde Yer Alan İhtiyaçlar

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Deneme	1.Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif	1.Ön iş seçenekleri arama 2.Yerleşme
Kurulma ve İlerleme	1.İş talebi 2.Özel bir alanda yetenek geliştirme 3.Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4. 3–5 yıl sonra yeni alana geçme	1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıkla yüz yüze gelme 2. İş/ aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3. Destek 4. Bağımsızlık
Kariyer Ortası	1. Teknik ilerleme 2. Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1.Orta yaş hakkında hissettiklerini belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme 3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	1. Emeklilik plânları yapma 2. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4. Örgüt dışı aktivitelere başlama	1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görme amacıyla destek ve danışmanlık 2. Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

Kaynak: Stephen p. Robbins, Organizational Behaviours, Prentice Hall, 1989:433, S. Aytaç,1997:70.

2.4. Kişisel Kariyer Değerleri

Kariyer değerleri bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri ile güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır (E.H. Schein,

1978). Bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve en önemlisi kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdülerin oluşturduğu kariyer değerleri, kişinin iş ve yaşam deneyimlerinin artmasına bağlı olarak evrilmektedir. Kariyer değerleri meslekî deneyimler ve yaşam deneyimleri yoluyla gelişir. Bu değerler kişinin kariyer seçiminde en önemli belirleyicilerden birisidir. Kariyer değerleri bireylerin vazgeçmeyeceği değerler olup, bir değeri oluşturan birden çok ihtiyaç da olabilir. Birey terfi, işten çıkarılma ya da yer değiştirme gibi iş değiştirme sırasında kariyer değerleriyle yüz yüze gelir ve böyle durumlarda bu değerlerin farkına daha derinden varır.

E.H. Schein'in orijinal çalışmasında beş grupta toplanan kariyer değerleri, sonradan ilave edilen üç değer ile sekize ulaşmıştır. Farklı meslek gruplarının incelendiği önceki araştırmalardan çıkarılan (S. H. Schein 1978; Igbaria ve diğerleri, 1991; Igbaria ve Baroudi, 1993; Petroni, 2000; Järllström, 2000 aktaran: N. Erdoğan, 2003), sekiz kariyer değeri şunlardır:

- özerklik/otonomi,
- güvenlik/istikrar,
- teknik/fonksiyonel yetkinlik,
- genel yönetsel yetkinlik,
- girişimci yaratıcılık,
- hizmet ya da bir olaya kendini adanmak,
- saf meydan okuma,
- yaşam tarzı.

Kişinin kariyer değerleri bir başka şekilde kariyeri ile ilgili beklentilerini ifade etmektedir. Bu beklentilerle ilgili arayışlar bazı bireyler için daha uzun sürece yayılabilmektedir. Bireyler, Otte ve Kahweiler (1995)'e göre, yaşamlarının ortalarına kadar ya da daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerlerini göreceli olarak değiştirebilirler. Ancak bireyler, bireysel kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişiklikler yapmaktadırlar. Çoğunlukla bireylerin yaptıkları iş bir değerlendirme sürecidir. Bir başka ifadeyle bireyler, genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadırlar (Otte ve Kahweiler, 1995: 3 aktaran: N. Anafarta, 2001). Kariyerde bireysel gelişme yollarının sistematik bir şekilde ele alınması için bireysel kariyer geliştirmede de bazı aşamalar yol gösterici olmaktadır.

2.5. Bireysel Kariyer Geliştirme Basamakları

Bireyin kariyerini geliştirme aşamaları genelde dört basamakta ele alınmaktadır:

2.5.1. Kariyer Olanaklarını Keşfetmek Araştırmak

Bireyler kendi yeteneklerinin, kişiliklerinin, değerlerinin, ilgi alanlarının ve örgütsel kariyer gereksinimlerinin farkında olabilmeli ve kendilerini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidirler. Çalışanların uzun süreli istihdam edilmelerinde, standartlarının ve atanma düzeylerinin yükseltilmesindeki temel faktörler yetenek ve becerileridir. Teknik yeteneklerin yanında gereksinim duyulan yeteneklerin bir kısmı kişisel bir kısmı örgütle ilgilidir. Bu yeteneklerin bazıları şunlardır:

- kendinin farkında olma ve kendini anlama,
- sürekli gelişime odaklanma,
- vizyon sahibi olma,
- kendine güvenme.

Clarke (1997) ise, 40 işletmeyi kapsayan araştırmasının sonucunda istihdam edilebilir özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- motive olmuş, kendine güvenli, sadık, uyum sağlayabilir ve esnek, ekip üyesi ve iletişim yeteneği yüksek,
- yenilikçi, problem çözücü, karar verici,
- güçlü kendini geliştirme arzusu duyan, ciddi ve analitik niteliğe sahip (A. Clarke, 1997: 177. aktaran: N. Anafarta, 2001).

Buradan da görüldüğü gibi, bireyler aslında örgütün belli görevlilerden farklı şekilde bekledikleri ve istedikleri özelliklerin; kendilerinde ne kadarının olduğunu bilmek ve istedikleri pozisyonlar için bunları kazanarak belli bir strateji ile sergilemek durumundadırlar. Kariyer Yönetimi, kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili bilgilerini artırarak kariyer amaçları belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

2.5.2. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi

Bireylerin yaşamları boyunca istihdam edilebilirliklerinde ve kariyer kararlarında yeteneklerinin yanı sıra etkili olan aile, kişilik gibi başka faktörler de olduğuna değinilmiştir. Bireyler bu faktörleri kariyer hedef ve amaçlarının ışığında

saptamalıdır. Çünkü mevcut yetenek ve niteliklerle birlikte bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak yeni beceri ve yeteneklerin de saptanmasına gereksinim vardır.

N. Anafarta (2001), Dix ve Savickas, yaptıkları araştırmada bireylerin rasyonel hedefler koymalarının ve bu hedeflere yönelik olarak hareket etmelerinin kariyer aşamaları boyunca bireylerin kariyer plânlama modeli oluşturmalarına yardımcı olduğunu ortaya koyduğunu belirtmektedir. Ancak bireyler gerekli yetenek ve nitelikleri ile hedeflerinin ne olduğunu genellikle kendi kendilerine bulmaya çalışmaktadırlar. Bireylerin gereksinimleri ve gerçekte ne istedikleri genellikle biraz belirsizken, ne istemediklerini açıkça belirttikleri görülmektedir (C. Lama ve C.H.Cutler, 2000: 64, L. Blair, 2000: 177, aktaran: N. Anafarta: 2001).

2.5.3. Kariyer Stratejileri Geliştirme ve Uygulama

Kariyer hedeflerini belirleyen bireyin, kariyer stratejisini belirleyip uyguladığı dönemdir. Bireyler, kendi tutumlarını kişiliğini, değer yargılarını değerlendirerek profesyonel bir kariyerin yönünün belirlenmesinde hazırlık yapar.

Kariyer plânlamada aynı zamanda bireyin kendisine yardımcı olabilen başka bireylerle birlikte kendini analiz etmesine gereksinim vardır. Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan kariyer danışmanlığı ve akıl hocalığı, bu aşamada bireye önemli katkılar sağlamaktadır.

Kariyer stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için kariyer kaynakları da önem taşımaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi sayabiliriz.

Tanınma: Kariyerde ilerleme tanınma ile sağlanabilir. Tanınma kavramı terfi etmeyi, transfer olmayı ve diğer kariyer hedeflerine ulaşmayı amaçlayan insanlar için geçerlidir. Kişi kendini iyi tanıtmazsa, ne kadar iyi performans gösterirse göstereceği başarılı olamaz. Tanınma özellikle büyük organizasyonlarda kişinin kalabalıktan sıyrılıp kendini gösterebilmesidir. Bazı ülkelerde ise sosyal statü, mezun olduğu okulunun adı ve derecesi kendini göstermede daha da önemlidir (S. Aytaç; 1997:152).

İstifa: Bazı kariyer geliştirme sürecinde istifa yöntemi kullanılabilir. Genellikle daha iyi olanakları olan bir iş için bu yöntem tercih edilmektedir.

İş performansı: Kariyerinde ilerlemek isteyen birey iş performansını göstermek zorundadır. Performans standartların altında olursa kariyer hedeflerine ulaşmak mümkün olmayacaktır. Örgütler ellerindeki değerli elemanlarını korumak ve onların

kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmelerinden yararlanırlar.

2.5.4. Kariyer İlerlemesini Kişisel Değerlendirme

Erdoğmuş (2003)' a göre; kariyer stratejileriyle ilgili literatür Dalton'un 1951 yılındaki öncü çalışmasına kadar gider. Sonradan Greenhaus ve Callanan (1994) yedi kariyer stratejisi bu tür çalışmalarda kullanılmaya başlanılmıştır. Yedi strateji şunlardır:

- a. mevcut işte yetkinlik,
- b. işe kendini vermek,
- c. beceri geliştirme,
- d. fırsat geliştirme,
- e. rehberlik ilişkisi geliştirme,
- f. imaj oluşturma
- g. örgütsel politika.

Bu stratejiler kariyerde başarılı olmak, amacıyla ortaya konmakta; uygulanmakta ya da değiştirilmektedir. Kariyer başarısı bir kişinin çalışma yaşamının sonucu olarak elde ettiği olumlu psikolojik sonuçlar ve başarılarıdır. Kariyer başarısı öznel ve nesnel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nesnel kariyer başarısı, unvan, ücret ve terfi gibi dışsal ödüllerdir. Öznel kariyer başarısı ise bireyin kendisinin kariyerini değerlemesidir. Öznel kariyerin her zaman nesnel kariyer ile paralel olması gerekmemektedir.

2.6. Kariyer Tatmini

Kişi açısından kariyer kelimesi, iş'ten çok daha fazla anlam taşımaktadır. Kariyer tanımının amacı psikolojik tatmindir. Psikolojik tatmin hayattaki amaçlarımızın tatmini ile ortaya çıkan başarı ve özgüven duygusudur. Başarı, kişinin gayretiyle ve örgüt içindeki pozisyonların uygunluğundan etkilenen geleneksel kariyer amaçlarına oranla daha çok bireyin kontrolü altındadır. Bireyin mesleğinde birçok açıdan beklentilerinin gerçekleşmesi iş ve kariyer tatmini yaratabilir. Profesyonellere göre kariyeri en iyi tanımlayan kavram başarıdır. Tatmin de kayda değer bir oranda kariyeri tanımlamakta tercih edilen kavramdır. Profesyonelleri tatmin etmek ve örgütte tutabilmek için üç uygulama yaygın olarak kullanılmaktadır:

1. maddî (finansal) ödüller ile desteklemek,
2. bireysel gelişime ve kişisel yetkinliğin artmasına yardımcı olmak,

3. özerk çalışma imkânı sağlamak (Erdoğan, 2004 www.iky.com.tr.)

Yukarıda belirtilenler dışında, çalışanların örgüte güven duymalarının kariyer geliştirmede ve tatmininde önemli bir etken olduğu bazı araştırmalarda belirtilmektedir. Likert (1967)'in yapmış olduğu bir çalışmadan uyarlanan aşağıdaki tablo güven sağlama ve koruma sürecindeki değişkenler arası ilişkileri göstermektedir;

Şekil 1

Güven Oluşturma Ve Sürekliliğini Sağlama Süreci İçindeki Değişkenler

Başlangıç Değişkenleri	Kişisel
	Doğruluk, Dürüstlük, Yeterlik, Sadakat Açıklık, Adillik
	İş / İlişkisel
	Anlamli iş, Katılım, Açık iletişim, Özerklik, Geri bildirim
Ara Değişkenler	Güven Sadakat Kendini adama
Sonuç Değişkenleri	Artan verim Yüksek çalışan morali Azalan devamsızlık ve iş gören devri Yenilik Uzun dönemde istikrar

Kaynak: A. Baird and Amand, R. 1995

Kurum içinde güveni sağlama ve koruma diğer kaynaklardan da destek gerektirir. Örneğin;

- Kurumun yapısı güven duyulacak bir ortamı desteklemelidir. Kurumun formal yapısı iki yönlü iletişimi ya da bunun için gerekli olan faktörlerin oluşmasını engellediği takdirde kurum var olan güveni de korumakta etkisiz kalacaktır.
- Kariyer geliştirme programları ve performans değerlendirme sistemleri zarar görmemiş ve anlamlı olmalıdır. Bu, üst yönetimin çalışanların kişisel gelişimini önemseydiği mesajını verir. Bunun sonucu olarak da kurum içi güven artar.
- Uygulanan ödül sistemi güven cesaretlendirici nitelikte olmalıdır. Yani, güvenilir davranış gösterenler ödüllendirilmeli, göstermeyenler engellenmelidir (A. Baird and Amand, R: 1995).

Bireylerin yaptıkları işe ve örgüte güvenleri, örgüte bağlılığı ve kariyerde tatmin duygusunu güçlendirici en önemli faktör olarak görülmektedir.

2.7. Kariyer Sorunları

2.7.1. Kariyer Evreleri İle İlgili Sorunlar

2.7.1.1. Kariyer Başlangıcı Sorunları

Birey, çalışma hayatının başında oldukça istekli ve başarılı olmaya kendini işiyle ispatlamaya kararlı olmaktadır. Özellikle hizmet öncesinde aldığı eğitim, yani okul bilgileri ile işi uyumlu ise bu bilgileri uygulama alanında kullanmak isteyecektir. Bu verimli olunabilecek durum ne yazık ki bizim ülkemizde sıkça görüldüğü gibi eğitimi alınmış olan alanın uygulama bölümünde yani iş hayatında ya yetersiz kalmakta ya da tamamen farklı stratejilerle yeniden yapılanmaktadır. Bireyin çalışmaya başladığı alanda; kendisinden deneyimli ve kariyerlerinin ortasında bulunan diğer çalışanların, kendilerini koruma adına kıskançlık, örgütte kalma ihtiyacı, kendi statülerini koruma adına engeller oluşturmaları ise çok yaşanan bir sorundur. Böyle bir durumla karşılaşan birey; eğitimsel geçmişinin boşa gittiğini düşünmenin yanı sıra kendini çaresiz hissedebilmektedir.

Harway ve Bowin (1996) bireyin ve örgütün gerçekçi olmayan beklentilerinin, bireyi “gerçek şoku” sendromu yaşamaya ittiğini belirtirler. Bazı durumlarda örgütün içindeki, iletişim azlığı üst yönetime ulaşamama, kurumsal politikalar gibi bürokratik olgular da bireyin terfi alamayacağını düşündürebilir (S. Aytaç, 1997: 228).

İ. Barutcuğil (2004), kariyer başlangıcındaki bireyler için; “Coaching” yani, rehberlik etmek, yetiştirmek, zorluklara ve tehlikelere karşı hazırlamak anlamında, deneyimli yöneticilerden beklenen temel fonksiyonlardan birini önermektedir. Bu çalışmanın etkili iletişim becerileri ile yeni çalışmaya başlayanlar için çok önemli bir destek olarak; öğüt vermek, moral ve motivasyonunu artırmak, cesaretlendirmek, uyarmak, bilgilendirmek, deneyimlerinden yararlandırmak anlamında biçimsel olmayan bir eğitim ve yetiştirme sistemi olduğu belirtilmektedir. Sorun yaşadıktan sonra, bu sorunun en az zararla atlatılması için verilen destek daha çok “danışmanlık” olarak tanımlanır. Çalışanların kendi bilgi ve deneyimlerinin sınırlı kaldığı noktalarda akıl danışmak için konuştukları insanlar ise “mentor” (akıl hocası) olarak nitelendirilir. Mentorlük kariyer başlangıcındaki bireylerin ihtiyaçları için önemli bir yardım sağlayıcı

sistemdir. Bu destekler sistemli olarak sağlandığında bireyin ilk yıllarındaki kariyer sorunları kolayca atlatılabilecektir.

2.7.1.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyerinin ortasında bulunan bireyler için, bir yandan iş ortamında ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış kişilerin örgütte kendilerini gösterme çabaları tehdit edici bir hal alır. Orta yaşa adımını atan bireylerde, psikolojik olarak “*artık gençlik dönemini geride bıraktık*” düşüncesi, korku, endişe, gerginlik gibi bunalımlar kariyerde de sorunlara yol açmaktadır. Meslekî olarak durağan yani “*Kariyer Platosu*” olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddî ve manevî açılardan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşır. Bireyin kariyer platosuna girmesi, yetkinliklerini geliştirme sürecinin sonuna gelmesinin sonucu olabilir. Bu durum “*birey odaklı plato*”yu ifade eder. Diğer yandan bireyin meslekî açıdan durağan bir sürece girmesi, organizasyonun yapısından da kaynaklanıyor olabilir. Bir anlamda organizasyon içinde bireyin meslekî gelişimi için yollar tükenmiştir. Bu durum da “*organizasyon odaklı plato*”yu ifade eder (T. Kaynak ve diğ., 1998: 246).

2.7.1.3. Kariyer Sonu Sorunları

Yaşlanma, fonksiyon bozuklukları, beceri yitimi, işin kaybı ve üretici olamama düşüncelerini beraberinde getirerek bireyi strese itebilmektedir. Tınar (1996) aktivite kuramına göre; bu dönemde yitirilen rol ve ilişkilerin yerine yeni faaliyetler eklenerek emeklinin hoşnutluğunun sağlanabileceğini, süreklilik kuramına göre; daha önceden kurulan ilişki ve düzenle bu hoşnutluğu sağlanabileceğini, ilgi azalması kuramı ise; emeklinin kendi içine kapanmasının bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Burada örgüte düşen görev, sadece emekliliğe hak kazanalar için değil, emekliliği yaklaşanlar için, destek programa alınarak onları emekliliğin bir son olmadığı konusunda ikna ederek emeklilik günlerini plânlamalarına yardımcı olmaktır (S. Aytaç, 1997: 235).

2.7.2. Kariyer İle İlgili Diğer Sorunlar

2.7.2.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Bayanların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklere nazaran daha fazla zorlukları vardır. Çalışma yaşamındaki bir kadın kendine belli bir hedef

oluşturabilmekte, fakat hedeflediği nokta, kendisine “kadın olduğu için” kapatılabilmektedir. Geleneksel yapıdan kaynaklanan kadınlara özgü tutuculuğun; toplum değerleri, örf, adet, gelenek, sosyal ve kültürel baskı ile birlikte kariyer ve ailenin beklentileri arasında birbiriyle uyumsuz rollere sebep olduğu görülmektedir. Bazı kaynaklar, kadınların kariyerleri ile ilgili problemlerin psikolojik, sosyolojik ve kurumsal engellere bağlı olduğu açıklamaktadır.

Kariyer konusunda karşılaşılan bir diğer sorun Griffin (1993) tarafından “her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması” şeklinde tanımlanan sorundur. Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır.

Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde de bu eş genellikle erkek olmaktadır (M. C. Özden, 2001: 195).

2.7.2.2. Ayışığı Sorunu

Ayışığı kavramı, resmî olarak çalışan bir kişinin, işi dışındaki zamanlarda ikinci bir işte çalışmasını içerir. Bu kavram, bireyin kendi çalışma koşullarını yaratma çabalarını, kendisine yaptığı yatırım aktivitelerini, hobilerini ve diğer ilgi alanlarını da içererek genişlemektedir.

Ayışığı sorununda en önemli nokta; bireyin asıl işinde harcayacağı enerjii, ikinci işinde kullanarak asıl işinde performansının düşmesidir. Bunun sonucu, Ayışığı sorunu bireyin kariyerinde ilerleyememesine ve organizasyonla uyumu yakalayamamasına neden olur (S. Özkan, 1998: 132).

2.7.2.3. Çift Kariyerlik

Eğer bireyin çalıştığı birden fazla iş; kendine unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa, bu bireye çift kariyerli denmektedir. Bu noktada bireyin her iki kariyerde de ilerlemeye çalışıyor olması onun enerjisini böleceğinden bireyi başarısızlığa itmektir. Birey ilerlemek istediği kariyeri seçerek iş tatminini ve motivasyonunu arttırabilir (S. Aytacı, 1997: 227).

2.8. Kariyer Engelleri

Kariyer evreleri ve kariyer içindeki sorunlarla birlikte, bireylerin başka kariyer engelleri ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

2.8.1. Gözden Düşme ve İşten Çıkarılmak

Gözden düşme yükselmeyi bekleyen bir çalışanın, işverenin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt dereceye indirilmesi ya da orta kademedeki durağanlık pozisyonuna girmesidir (N.Aydemir, 1995:60). Bu durumun nedenlerini;

- kişiler arası çatışma,
- üst yönetimle anlaşmazlık,
- aşırı rekabet hırsı,
- çevreye karşı kötü muamele,
- işverene aşırı bağlılık,
- uyumsuzluk,
- yeteneksizlik

olarak sıralamak mümkündür.

İşten çıkarılmak kişinin irade dışı işinden ayrılmak zorunda kalmasıdır. Personel azaltılması gibi pek çok nedeni olabilir. Performans düşüklüğü ve ya işverenin bir nedene bağlı takdiri de bu sonucu doğurabilmektedir. Kimisi için işten çıkarılma yeni bir kariyere başlama fırsatı verebilir. Kimisi için ise kariyerde durma anlamına gelebilir.

Ülkemizde; kamu çalışanları açısından işten çıkarılma ya cezayı gerektiren bir işlem, ya da sağlık nedenlerine bağlı bir durumla olabilmektedir.

2.8.2. Stres ve Tükenmişlik

İş hayatının çeşitli dönemlerinde, özellikle yaşam evrelerine de bağlı bazı dönemlerde birey strese girebilmektedir. Bireyin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Bireyin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili bireyin kişiliği ile de ilgilidir. Çalışan bireyin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük ya da dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (İ. Erdoğan, 1999).

Örgüt içinde bazı stres kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a) iş yükünün fazlalığı,
- b) zamanın sınırlılığı,
- c) denetimin sıkı ve yakından olması,

- d) yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz olması,
- e) politik havanın güvensizliği,
- f) rol belirsizliği,
- g) örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk,
- h) engellenme,
- i) rol çatışması,
- j) sorumlulukların yarattığı endişe,
- k) çalışma koşulları,
- l) insan ilişkileri,
- m) yabancılaşma.

Çoğu çalışanın daha çok iş yükünden şikâyetçi olduğu, bu durumunu stres kaynağı olarak belirttiği görülmektedir. French ve Caplân (1972) fazla iş yükünün tatmin üzerinde olumsuz, psikolojik stres üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar da incelendiğinde; eğer iş yaşantısında yüksek bir tatmin elde etmek istenirse yönetici olmak gerekir. Fakat bunun için de aynı derecede yüksek gerginlik ortamına sahip olunacaktır. Daha az gerginliğe sahip olmak istendiğinde, o zaman teknisyen ya da profesyonel bir işte çalışmak gerekir. Fakat bunun yanı sıra tatmin de az olacaktır (N. Özdayı, 1990:149-151). Görüldüğü gibi stres her zaman sakınılacak ya da zarar verici bir durum yaratmayabilir. Bazen başarı için gerekli olan dinamizmin kaynağı da olabilir. Ancak aşırı stresin zarar verici yanları daha fazla görülmektedir. Sürekli stres; normal stres, anormal stres, tükenme gibi aşamaları içerir. Sürekli stres sonuçta tükenmişliğe yol açar. Edelvich ve Brodsky için tükenme, “idealizm, enerji, amaç ve düşüncenin iş koşullarının bir sonucu olarak, ilerlemesinin gelişmesinin kaybıdır” (Farber, 1984: 325 aktaran: A. Aksu ve Baysal, A. 2004: 24). Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur. Bu konuda yapılmış araştırmalar, tükenmişliğin kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, bazı psikosomatik hastalıklar, işten soğuma, işten ayrılma, evlilik yaşantısında sorunlar, alkol ve sigara kullanımında artış gibi sorunlara yol açtığını belirtmektedir. Schwab ve Iwanichi (1982)’ ye göre, insan ilişkilerinin yoğun olduğu, insanlarla daha çok yüz yüze çalışılan mesleklerde (tıp doktorluğu, öğretmenlik, yöneticilik gibi), yapılan iş gereği, tükenmişlik durumuna daha sık rastlanmaktadır (A. Yıldız, Ü. Çelen, N. Sarp, 2005).

2.9. Kariyer Evreleri İle Profesyonellik Kavramı İlişkisi

Yeni kariyer yaklaşımlarında “profesyonel” kelimesi oldukça sık geçmekte; kariyerde ilerleme basamaklarının uzmanlık ve profesyonellikle hedeflenen bir süreç olduğu düşünülmektedir. Aslında kariyer kavramı profesyonelliği de özünde barındıran kapsamlı bir kavramdır.

2.9.1. Profesyonellik Kavramı

Büyük Larousse sözlüğünde profesyonel;

“amatör ’e karşıt olarak bir mesleği, bir işi düzenli olarak sürdüren kişi,
bir etkinliği çok yetkin bir biçimde uygulayan kimse,
herhangi bir etkinlikte özel bir deneyi olan kimse”,

olarak tanımlanarak, “bir işin profesyoneli olmak” da onu en ince ayrıntılarına kadar öğrenmiş olmak şeklinde ifade edilmektedir.

Robert Schemel profesyonelliğe yöneticilik becerilerinin en başında yer vererek “kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme, iş ortamına uygun giyinme ve diğer kişilerle olan ilişkilerde yeterince saygılı davranma” ile ilişkilendirmektedir.

Bernard Barber, profesyonelliğin davranışsal boyutunu dikkate alarak profesyonel davranışı dört temel özellik aracılığı ile tanımlamaktadır:

- yüksek derecede genel ve sistematik bir bilgi,
- bireysel çıkarlardan çok toplumsal çıkarlara yönelme,
- işteki toplumsallaşma süreci içerisinde ve uzmanların kendilerinin gönüllü olarak kurdukları ve işlettikleri dernekler aracılığı ile oluşturdukları etik kanunlar sayesinde yüksek derecede kendi kendine davranışları kontrol etme eğilimi,
- bireysel çıkar anlamına gelmeyecek fakat sadece işteki başarıları sembolize eden (para veren ya da manevî olarak onurlandıran) bir ödül sisteminin varlığıdır.

2.9.2. Profesyonel Kariyerin Evreleri

Kreither ve Kinicki, kariyer evreleri ile yaş faktörünü dikkatine almadan, profesyonel kariyerlik evrelerini sınıflamışlardır (C.Telci, 1992:33).

Tablo 3

Profesyonel Kariyerliğin Dört Safhası

	Safha 1	Safha 2	Safha 3	Safha 4
Merkezî Faaliyetler	Yardımcı olmak Öğrenmek Talimatları uygulamak (Yönlendirme)	Bağımsız, katılımcı	Eğitim Yorumlama	Yönetim kademe ve ihtiyaçlarını şekillendirmek
Temel birincil ilişkiler	Çıracak	Meslektaş	Danışman	Destekleyici
Çözömlenebilen ana psikolojik konular	Bağımlılık	Bağımsızlık	Başkaları adına sorumluluk almak	İşletme gücü

Kaynak: Cafer Telci, Career İn Organization, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, MÜ. S. B. Enst. İngilizce İşletme Böl. İstanbul, 1992: 33.

İ. Barutcugil (2001) de genellikle, profesyonel kariyerin dört aşamadan geçtiğini belirtmektedir (Barutcugil, 2004). Bunlar,

1. stajyer- ya da- çıracak olmak,
2. meslektaşlık,
3. eğitici olmak ve
4. sponsor (kaynak) olmaktır.

Burada her aşamanın uzunluğu işin niteliğine ve kişisel özelliklere bağlıdır. Kişinin yaşına bağlı değildir. Her aşamada çözölmeli gereken farkı sorunlarla karşılaşılır.

Bireylerin bazı aşamaları yaşamadan daha üst aşamalara yükselmesinin mümkün olup olmadığı tartışılmakta ancak, bu aşamalar yaşanarak ilerlemenin başarıyı artırdığı ileri sürölmektedir. Dördüncü aşamaya kimlerin ulaşabileceği ise başka bir tartışma konusudur. Modelde dördüncü aşamaya sadece başarılı insanların ulaşabileceğini vurgulandığı iddia edilmektedir. Bu iddiaya bazı araştırmacılar her aşamanın örgüt için gerekli olduğu ve her aşamada örgütsel etkinliğin artırılması için katkı sağlanabileceğini belirterek cevap vermektedir. Üçüncü ve dördüncü aşamaların sadece yönetim kademelerini temsil etmediği, üçüncü ve dördüncü aşamada da yöneticilik görevi olmadan örgüte katkı sağlayan bireylerin olduğu belirtilmektedir.

Profesyonel mesleklerde kariyer aşamalarını tanımlamakta meslekî kıdemin daha uygun olduğu görüşü yaygındır. Genellikle tesis aşaması iki yıl ve daha az, ilerleme aşaması 2 yıl ile on yıl arası ve sürdürme aşaması ise 10 yıldan fazlası olarak tanımlanmaktadır (Raelin, 1999, aktaran: N. Erdoğan,2003).

Kariyer ile ilgili bu çalışmalar değerlendirildiğinde, profesyonellik kavramının getirdiği yaklaşımlar ile kariyer geliştirme gerekçelerinin aynı konulara vurgulama yapmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt içinde bir mesleği ele alarak, örgüte girişten itibaren profesyonel gelişimin izlenmesine dair yapılmış araştırmalar içinde, Eğitim alanına ait az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

2.10. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri

Öğretmenlik Mesleği profesyonellik (uzman) özelliklerini gerektiren bir meslektir. Öğretmenlerin kariyer evrelerine dair farklı şekillerde modeller görülmektedir. Bazıları aşağıdaki gibidir.

2.10.1. Bakioğlu' na Göre Öğretmenlerin Kariyer Evreleri

A.Bakioğlu (1996), ülkemizde yaptığı bir araştırmada öğretmenlerin kariyer evrelerini beş basamakta incelemiştir.

2.10.1.1. Kariyer Girişi Evresi

1–5 yıllık bu evre öğretmenleri mesleklerini en az ilginç bulan grubu oluşturmaktadırlar. Eğer daha önce öğretmenlik deneyimleri yoksa “gerçek şoku” yaşamaktadırlar. Öğrenimleri süresince eğitilmelerine rağmen öğretim becerisini tam alamadıklarına inanmakta, kendilerini yetersiz algılamaktadırlar (Bakioğlu, 1996: 21–22). Bu durum, M. Akgün ve A. Akgün (2005: 27)'ün yaptıkları araştırmada da mesleğinin ilk yılında bulunan öğretmenlerin; hizmet öncesi eğitimlerinde yürürlükteki öğretim programlarını uygulamaya dönük plânlama süreci yaşamadıkları, işe dönük bilgileri kullanamadıkları, okul yönetimi konusunda eğitim almadıkları; sınıf yönetimi konusunda sıkıntıda oldukları, eğitim teknolojisini etkin kullanamadıkları bildirilmektedir.

2.10.1.2. Durulma Evresi

6–10 yıldır öğretmenlik kariyeri içinde bulunan bu grup; Kariyere Giriş Evresi öğretmenlerine göre mesleklerini daha ilginç bulmakta; kapasitelerinin tamamını kullanma olanakları olduğunu belirtmekte, okula öğrenme fırsatı buldukları için bağlılıklarının arttığını vurgulamaktadırlar. Öğretmenlik kariyeri hakkında olumluya

giden bu algılar, profesyonel gelişme olarak bu evrenin özelliklerini yansıtmakta ve Bakioğlu'na göre literatürce de desteklenmektedir. (A. Bakioğlu, 1996: 23). Sikes ve arkadaşlarına göre bu evrede öğretmen 30 yaş geçişi yaşamakta, yerleşik hayat düzeni kurmaya çalışmakta ve her hususa karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. Bu evredeki öğretmen ya mesleğine devam etme ya da mesleği terk etme kararı almaktadır (A.Bakioğlu, 1996: 22–23).

2.10.1.3. Deneycilik / Aktivizm Evresi

Öğretmenlerin hayat döngüsü açısından bakıldığında bu evrede yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin elde edildiği ve bunun enerji, gayret, hırs ve kendine güvenden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu evrede pek çok öğretmen yukarıda sayılan özellikler yönünden zirve noktasına ulaşmış durumdadır. 11–15 yıldır öğretmenlik kariyeri içinde bulunan grubun; bu evrede yönetime ve örgütlenmeye ilgi oranı yükselmektedir (Sikes ve diğ., 1985; A. Bakioğlu,1996:24).

2.10.1.4. Uzmanlık Evresi

16–20 yıl kıdemli bu öğretmenler Sikes'e göre 40 yaşından büyüktür. Bu araştırmada Uzmanlık Evresine denk gelmektedir. Uzmanlık Evresine gelenler yönetime kaymakta ve öğrenciler ile sınıf içi etkileşimi azalmaktadır. M. Huberman (1989) ise bu evreye denk gelen yaşlarda "kariyer ortası krizi"nin yaşanabileceğini ve bu evrede erkeklerin daha derin özdeğerlendirme yaptıklarını bildirmektedir. Huberman'ın örnekleminin %40'ının bu evrede öğretmenlik kariyerini bırakmayı ve diğer bir kariyere geçişi ciddi olarak düşündükleri belirtilmektedir. A.Bakioğlu' na göre (1996); kariyeri ilginç bulma ve okula bağlılık oranındaki yükseklikten öğretimde uzmanlığı oluşturduğu yorumuna, kapasitenin kullanımındaki algının düşük oluşundan eleştirel düşünce ve kendini kariyeri açısından tekrar değerlendirmenin yaşanmakta oluşu yorumuna gidilebilir (A.Bakioğlu,1996: 25).

2.10.1.5. Sakinlik Evresi

Hayat döngüsü olarak rahatlama ve kendini olduğu gibi kabul etme, yaş olarak öğrencilerden uzaklaşma görülürken öğretim aktivitelerinde 21–25 yıl deneyimin ve uzmanlığın getirdiği sakinlik yaşanmaktadır. Burada otonomiye gidişin en çarpıcı delili, çoğunlukla bu evrede kapasitenin tamamının kullanıldığı ve öğretimde kendini gerçekleştirdikleri algılarıdır. Kişisel ve mesleksi olarak tanınma gerçekleşmiş, kariyerde geleceğe yönelik pek bir beklenti kalmamıştır. Profesyonel gelişme olarak öğretmenlerin öğretim repertuarlarını giderek genişlettikleri ve bunu sınıf içi

çalışmalarında daha fazla esneklik, öğrencinin gelişmesi ve ilerlemesi için daha fazla sorumluluk almak suretiyle yaptıkları görülmektedir. Ayrıca bu evre öğretmenleri sadece öğrencilerine değil meslektaşlarına da profesyonel yardım sağlamaktadırlar (A.Bakioğlu, 1996:26).

2.11. Okul Yöneticilerinin Kariyer Evreleri

Eğitim sistemlerinde okul yöneticiliği ve müfettişlik meslekleri kariyerde gelişme ve daha çok uzmanlaşmayla daha üst konuma gelmeyi ifade etmektedir. Son yıllarda bu yükselmelerin kariyerdan beklentiler ile birlikte sistemli bir şekilde ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu çalışmalar için az sayıda yapılmış araştırma kuramsal yaklaşım sunmaktadır. A. Bakioğlu'nun (1994)Okul Yöneticilerinin Kariyer Basamakları hakkında yaptığı araştırma bu nedenle de önemlidir ve aşağıda özetlenmektedir.

Yapılan araştırma bulguları, deneyim ve yaşın belirleyiciliği ile yöneticilerin kariyer basamaklarının olduğunu göstermiştir. Okul yöneticilerinin bu göreve atanma yaşları ortalama 42 (Weindilig ve Earley,1987) olarak saptandığından dolayı son üç basamak hayat dönemleri gelişimi ile ilgili görülebilir (A. Bakioğlu,1994:18).

2.11.1. Başlangıç Evresi (İdealizm, Belirsizlik, Uyum)

Aynı deneyim diliminde ve aynı yaşta okul yöneticilerinin benzer zorluklarla karşılaştığı ve benzer güçlü yanlara sahip oldukları görülmüştür. Başlangıç basamağında iki ana işlemden birinin; “iş başında öğrenme”, diğerinin; “değişiklik ve yenilikler için yeni fikirleri ve amaçları olduğu halde, bütün bunları var olan çerçeve ve yapılanma içerisinde yapmak durumunda kalmak” olduğu ortaya çıkmıştır. Bu grup, okul yöneticiliğini, kendi ideallerini gerçekleştirmek için bir fırsat olarak değerlendirmektedirler. Gerçekten yeni bir kariyere başlamak birçok beceriyi öğrenmeyi gerekli hale getirmiştir. Yeni alınan okul yöneticiliği rolünün ve orta yaş krizinin yarattığı baskı çabukça güçlü bir değişim programı yaratmaya çalışan yeni yönetici için artan bir stres kaynağı olmaktadır (A.Bakioğlu, 1994:21,22).

2.11.2. Gelişim Evresi

Göreve başlamalarının 3. ve 4. yılından sonra okul yöneticisinin kendi profesyonel gelişimi ve okulun iyileştirilmesi açısından etkin bir periyoda girdikleri tespit edilmiştir. Bu basamakta okul yöneticileri en az güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

En aktif, en tatminkâr ve en ödül verici basamak olarak görülmektedir. Gelişme basamağı yöneticileri personel ilişkileri, personel disiplini ve personel yeterliği gibi konularda daha etkin bir uygulama yolu ortaya koymaktadırlar. Personelin karara katılmasını destekleyen bir yaklaşım benimsenmekte, ekip çalışması ve karar verirken organizasyon üyelerine danışılması desteklenmektedir.

Başarıya karşı olan hırsın bu basamakta tatmin edildiği ve rahat bir basamağa ulaşıldığı görülmüştür. Bunun yanında gelişme basamağı yöneticilerinin yapıcı olarak kendilerini sorgulama anlayışı içinde bulduklarını destekleyen bulgular olmuştur. Levinson' a göre (1978), bu devrede kişi kendini eleştirmeye başlamakta ve “şu ana kadar ne yaptım?” ve “şu anda neredeyim?” sorularıyla hayallerinde gelmeye çalıştığı yer ile bulunduğu durumu karşılaştırarak başarı düzeyini belirlemeye çalışmaktadır (A.Bakioğlu, 1994: 23,24).

2.11.3. Otonomi Evresi

50 yaş üzerinde ve 8 yıldan fazla deneyimi olan okul yöneticilerinin rollerinin bazılarında uzman oldukları görülmüştür. Yöneticiler kendi uzmanlıklarını kullanırken bir önceki kararlarını örnek aldıklarını ve bilinçli karar vermenin basamaklarını kullanmadıklarını belirtmektedirler. Otonomi basamağının en belirgin özelliği; değişime direnme, önceki yıllara özlem ve otokratik bir yönetim şekline özenme olarak özetlenmektedir. Bu basamaktaki yöneticilerin ani değişen ortamda kendi yeteneklerinden şüphe eder duruma düştükleri görülmüştür.

2.11.4. Bağlantısızlık Evresi

Ölüm düşüncesi artınca, kendine olan güvenin ve coşkunun eksilmesi ve yorgunluğun artması gündeme gelmektedir. Okul yöneticileri emekliliğe doğru yaklaştıkça ya görevlerini yerine getirmekte zorluk hissetmekte ya da motivasyonunu kaybedip sağlığı kötüleşmeye başlamaktadır. Artan günlük iş baskısı, stres, yaşlılık, duygusal ve fiziksel hastalık bu basamağa gelmenin ana nedenleri olarak sayılabilir. Bu basamaktaki okul yöneticileri, kendi etkinliklerinin giderek azaldığı, rol ikilemi içine girdikleri, kendilerini uygulamaları gereken yeni değişimlere hazırlayamadıkları ve donmuş bir profesyonel uzmanlık sergiledikleri belirlenmiştir (A.Bakioğlu, 1994:25,26).

2.12. İlköğretim Müfettişleri Ve Kariyer

2.12.1. Müfettiş İle Öğretmen ve Yöneticilerin Kariyer İlişkisi

Kariyer basamakları ve hayat dönemleri üzerine yapılan araştırmalar eğitim alanında daha çok öğretmenler üzerinde yoğunlaşmış bulunmaktadır. Sadece birkaç araştırmanın okul yöneticilerinin görevlerindeki ilk yıllar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Weindling ve Earley' in (1987) araştırması, yeni atanan okul yöneticilerinin meslektaşları tarafından yapılacak yardıma ve desteğe ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Daresh' in (1987), çalışması ilk yıllarda okul yöneticisinin tipik olarak bir sıkıntı ve endişe ortamı içinde olduğuna işaret etmektedir (A. Bakioğlu, 1994:17).

Türk Millî Eğitiminin örgütlenmesinde okul müdürlüğü ya da eğitim yöneticiliği bir meslek olma özelliği taşımamaktadır. Millî eğitim mevzuatı içinde de tüm yöneticiler için “asıl olan öğretmenliktir”. Bu bakış açısı içinde benzer yaklaşım “İlköğretim Müfettişleri” için de geçerlidir. Çünkü müfettişliğe başvuru şartları içinde tarihsel gelişim içinde hiç değişmeyen; -süresi diğer şartlara göre değişse de- “öğretmenlik yapmış olmak ya da belli bir süre öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olmak” önkoşuldur. Bu durumda İlköğretim Müfettişlerinin birçoğunun bu mesleğe giriş yaşları değerlendirildiğinde meslek içinde kariyer evrelerinin yaşam evreleri ile ilgisini de ortaya çıkacaktır. Çünkü genelde orta yaşlarda bu mesleğe geçilebilmektedir. İlköğretim müfettişlerinin kaynağının öğretmenlik ya da yöneticilik olduğu bir gerçek olduğuna göre, öğretmenlerin ve yöneticilerin kariyer evrelerinden soyutlanmaları da olası görülmemektedir. Bir anlamda müfettişliğin “bir üst kariyer basamağı” olarak değerlendirilmesi, statü ve sorumluluk açısından anlamlıdır. Ancak bu durum orta yaş döneminde yeni bir kariyere başlandığını da göz önüne sermektedir. Bütün bunlar dikkate alındığında İlköğretim müfettişlerinin meslekî gelişimlerinde kariyer evrelerinin belirlenmesinde; öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kariyer evreleri ile ilgili çalışmalardan yararlanılması doğal bulunmaktadır.

2.13. Müfettişlik Mesleğine Bakış

1982’ de toplanan On Birinci Millî Eğitim Şurası, eğitim sisteminde çalıştırılmasını gerekli gördüğü on iki uzmanlık alanı saptamıştır. Bunların biri de Eğitim Denetmeni (Müfettiş) dir. (İ. E. Başaran, 1996: 121). Özellikle 1992 yılına kadar

ilköğretim müfettişi alımında ve seçmede sistemli bir yaklaşım görülmemektedir. 3–6 aylık kurslarla ve lisans tamamlama yolları ile sistemde çok sayıda müfettiş çalışmaktadır. 1992 yılından 1997 yılına kadar sadece öğretmenlerin ve yöneticilerin; belli bir hizmet yılını doldurma ve ÖSYM sınavlarına girerek lisans düzeyinde eğitim alabildikleri “Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği/ Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması gibi” adlarda çeşitli üniversitelerin eğitim fakültelerinde eğitim ve öğretim sürdürülmüştür. Bu fakültelerin lisans bölümleri 1997 yılından sonra sorgusuzca kapatılmış; sadece belli sayıdaki eğitim fakültelerinin bu bölümleri, yüksek lisans ve doktora eğitimi ve öğretimlerini sürdürmektedir. Buna rağmen, “Lisans” eğitimi ile meslek kazandırma işlevinin atlanarak; yüksek lisans ve doktora dereceleri ile meslekte yetkin sayılmak bilimsel görülmemektedir. Ülkemizde, İlköğretim müfettişi yetiştirmede de başlanan bir uygulamanın sonuçları değerlendirilmeden, yok sayılması aslında çok yoğun yaşanan bir durumdur. M. Hesapçioğlu (2005), bu durumu aşağıdaki şekilde dile getirmektedir:

“Cumhuriyet döneminin son yıllarına bir göz atıldığında göreve gelen her bir millî eğitim bakanı bir proje, bir reform yapmak istemiş, bu konuda millî eğitim sisteminde düzenlemeler yapılmış, kaynak ve insan gücü kullanılmış, fakat ilgili bakan görevden ayrıldıktan sonra projesi de kendisi ile beraber gitmiştir. Bununla varmak istediğimiz nokta, eğitim sistemimizde değişimin iyi yönetilmediği olgusu ve bu bağlamda adı geçen projelerin yeterince tartışılmadan ve bilimsel destekler alınmadan uygulamaya geçirilmiş olmalarıdır”.

İlköğretim müfettişlerinin yetiştirilmesi ya da yeterliği konulu araştırmalarda; alanında, öğretmenlik eğitiminin üstüne ikinci bir lisans öğretimi yaparak müfettiş olanların farkları olup olmadığının değerlendirilmemesi bir eksiklik olarak görülmektedir. *Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği*, Bakanlığın “kariyere” bakış açısını göstermektedir. Bu yönetmelik; 11/6/2003 – 25135 sayılı Resmî Gazetede tekrar düzenlenmiştir. Bu Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilâtına ait yönetici kadrolarına görevin gerekleri ile liyakat ve kariyer ilkeleri esas alınarak atanacaklarda aranacak nitelikler, bunların atanma ve yer değiştirmeleri ile görevler arasında geçişlerde uygulanacak esas ve usulleri belirlemektir.

Yönetmeliğin beşinci maddesinde temel ilkeler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

1. Personelin yöneticilik formasyonu, göreve bağlılık ve motivasyonunu sağlamak yoluyla kurumsal etkinlik ve verimliliği artırmak,
2. Atama ve görevde yükselmelerde kariyer ve liyakati esas almak,
3. Hizmetin gereği ile yetki devri kapsamında personel atama ve görevde yükselmelerine yön vermek.

Burada bazı eşdeğer görevlerle yönetim kademelerine geçişler;

“ilköğretim müfettişliği görevinde en az üç yıl süreyle bulunmuş olmak kaydıyla yönetim kademelerine ya da yönetim kademelerinden bu göreve geçiş, Yönetmeliğin dayanağında belirtilen mevzuattaki genel hükümlere ve özel hükümlerine göre yapılır”,

şeklinde açıklanmaktadır.

Tabii ki ilköğretim müfettişleri için kariyeri, hiyerarşik bir sınıflama dışında düşünmek, daha geniş gelişim alternatifleri ile yorumlamak bu alandaki yeni kariyer yaklaşımlarının yönelimine göre değerlemek gerekecektir.

2.13.1. İlköğretim Müfettişlerinden Beklenen Meslekî Yeterlikler

Burnham (1974)' a göre, müfettişler için yeterliğe dayalı programların geliştirilmesi; öğretmen ve yöneticilerin yeterliğe dayalı olarak yetiştirilmesi girişimlerini izlemiştir. Müfettişlerin bu tür programlarla yetiştirilmemesinin çeşitli etkilere yol açacağı savunulmuştur. Bu etkiler en az üç alanda toplanmaktadır. Müfettişlerin yeterlikleri ile kendilerini aşan öğretmen ve yöneticilere liderlik sağlamada güçlük çekmeleri; personelin gelişiminde, yeterliğe dayalı süreçleri kullanamamaları ve yeterliğe dayalı programlarla yetişen öğretmen ve yöneticilerin, müfettiş desteği olmadığı zaman, geleneksel yaklaşımlara dönen eğilimleridir (Burnham,1974:12 aktaran: N. Seçkin).

Burnham'ın çalışması bizim ülkemizde de müfettişlerin yeterliklerinin sorgulanma gerekçesi ile bir parça örtüşmektedir. Çünkü ülkemizde sorun sadece “gereğince yetişmiş öğretmenin”, değişen ve gelişen eğitim etkinliklerini en iyi derecede sürdürmesine yardımcı olmak değil; “eğitimle ilgisiz alanlardan, öğretmenliğe alınmış personeli” de iş başında yetiştirmektir. Bu nedenle bizim ülkemizde müfettişin çok daha donanık ve kendini yetiştiren konumda olması gerekmektedir. Ülkemizde, ilköğretim müfettişlerinin rol ve yeterlikleri bu anlamda gözden geçirilmelidir.

2.13.2. İlköğretim Müfettişlerinin Rol Ve Yeterlikleri

Bir müfettişin fonksiyonu, öğretme ve öğrenmenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin tüm etkinlikleri kapsar (M. Aydın, 1986: 13). Bu etkinliklerin çeşitliliği, rollerinde ve yeterlik alanlarında farklı birçok özelliği beraberliğinde getirmektedir. Denetim, bir kurumun her alan ve kademesinde yapılır. Bu nedenle müfettişlerin görevlerini başarı ile yapabilmeleri için yeterlik alanlarına göre yetiştirilmeleri gerekir. Müfettişlerin görev ve fonksiyonları incelendiğinde; yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve sorgu yargıçlığı ile teftiş, alanlarında hizmet ettikleri ve rol oynadıkları görülmektedir (H. Taymaz, 1997: 4; C. Cengiz, 1992).

2.13.3. Teftiş Sisteminde Müfettişin Yeri

Ülkemizde müfettişlerin yerlerini;

- kendisine yasal olarak verilen görevler,
- görevleri yerine getirme süreçleri,
- oynadığı roller,
- rolleri oynarken gösterdiği davranışlar, belirler.

2.13.4. Müfettişlerin Görev Alanları

Müfettişlerin görevleri beş alanda toplanmıştır.

1. rehberlik ve işbaşında yetiştirme,
2. teftiş ve değerlendirme,
3. inceleme,
4. soruşturma,
5. araştırma.

Müfettişler bu görevleri yerine getirirken aşamalı olarak aşağıdaki etkinliklerde bulunmaktadır:

1. durum saptama,
2. önerilerde bulunma,
3. değerlendirme,
4. geliştirme.

Müfettiş belirlenen görevleri belli süreçlerle yerine getirirken rol boyutunu oluşturan ve her biri birer yeterlik alanı olan; yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik, araştırma

uzmanlığı, sorgu yargıçlığını yerine getirirken göstermesi beklenen davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (H. Taymaz, 1997: 43–44):

1. yönlendirme,
2. yol gösterme,
3. güdüleme,
4. moral verme,
5. değerlendirme,
6. yargılama.

2.13.5. Müfettiş Yeterlikleri

Müfettiş yeterlikleri genelde üç grupta ele alınmaktadır. Müfettiş, bir uzman olarak teknik; insan ögesinin ağırlıkta bulunduğu örgütlerde çalışması nedeniyle insancıl; sorunlara çözüm yolu bulan ve değerlendiren birey olarak karar yeterliklerini kendisinde bulundurmalıdır.

2.13.5.1. Karar Yeterlikleri

Amaçları gerçekleştirmek için yapılacak çalışmaları tasarlama, karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulma, etkinliklerin sonunda amaçlara ulaşma derecesi hakkında yargıya varma sürecidir. Müfettiş karara ilişkin veri toplama sürecinde, bilimsel araştırmadaki veri toplama ilke, süreç ve işlemlerini, geçerli, güvenilir, kapsamlı veriler sağlayabilecek şekilde kullanabilmelidir. Müfettişin, vereceği kararın önemini, sınırlarını, etki alanını, sonuçlarını bilip değerlendirebilmesi, karar için de gerekli yeterliklerdir (H. Başar, 2000:108).

2.13.5.2. İnsancıl Yeterlikler

Birey ve grupları anlama, moral yükseltme ve güdüleme becerileri olarak kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanım yöntemlerini belirleme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülebilir (H. Taymaz,1997:45).Müfettişler, iyi ilişkiler kurabilen, sır saklayan, güvenli bir kişi olarak; astları için sorunlardan kurtulacağı, rahat ve huzur bulacağı, her zaman ilişki kurmak isteyeceği bir sığınak rol oynayabilir (Blumberg,1976, aktaran: H. Başar,2000: 107).

2.13.5.3. Teknik Yeterlikler

Göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi, beceri ve tutumlara yöneliktir. Bu yeterlikler görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler ve süreçleri kapsar (H. Taymaz, 1997: 45). Müfettişlerin yönetsel rolleri olmakla birlikte, uzmanlık rolü daha baskın olmalıdır.

2.13.6. Türkiye' de Müfettiş Seçme ve Yetiştirme

Yukarıda birçok bölümde ülkemizdeki müfettişlerin nitelikleri, seçme, yetiştirme konularına değinilmiş olmakla birlikte, bazı ülkelerle kıyaslama yapabilmek için araştırmanın yapılmakta olduğu süre içinde geçerli olan mevzuata göre bu konuya kısaca ve toplu bir bakış sunmak yerinde olacaktır.

Ülkemizdeki iki müfettişlik birimi bulunmaktadır.

2.13.6.1. Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişleri

Millî Eğitim Bakanlığı müfettiş yardımcılığına atanabilmek için giriş sınavını kazanmak şarttır. Giriş sınavı, yazılı ve sözlü olmak üzere iki bölümden oluşur. Sözlü sınavına girebilmek için yazılı sınavı kazanmış olmak gerekir. Bu sınavlarda, gerekli nitelikleri taşıyan adayların bilgi, genel kültür, yetenek, tutum ve davranış bakımlarından yeterlikleri belirlenir.

2.13.6.1.1. Müfettiş Yardımcılığına Giriş Sınavı Şartları

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilen Devlet memuru olabilmek için aranan nitelikleri taşımak,
- (Değişik; 12/09/1998 – 23461 s. R.G.) Fakülte ya da en az dört yıllık yüksekokul mezunu olup, Bakanlığa bağlı okullarda branşında en az on yıl öğretmenlik ya da branşında beş yıl öğretmenlik yaptıktan sonra Bakanlık teşkilâtında ya da okullarda en az üç yıl yöneticilik görevi yapmış Bakanlık mensubu olmak ya da Hukuk, Siyasal Bilgiler, İktisat, İşletme, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinden ya da bunlara denkliği yetkili makamca kabul edilen yurt içi ya da yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından mezun olmak,
- Sicili ile yapılacak inceleme sonunda tutum ve davranışları yönünden müfettiş yardımcılığına alınmasına engel hali bulunmamak,
- Yarışma sınavına birden fazla katılmamış olmak,
- Müfettiş yardımcılığı giriş sınavının açıldığı yılın Ocak ayının birinci gününde kırk yaşını doldurmamış olmak,

- Görevini yapmasına engel olabilecek vücut ya da akıl hastalığı ya da vücut sakatlığı ile özürlü bulunmadığını ve sağlık durumunun iklim değişikliklerine ve her çeşit yolculuk şartlarına elverişli olduğunu sağlık kurulu raporu ile belgelendirmek, gerekir.

2.13.6.1.2. Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi

Başkanlıkça; müfettiş yardımcılarının, üç yıllık müfettiş yardımcılığı döneminde, gerekli görülen mevzuatı ve uygulamaları, teftiş, araştırma, inceleme ve soruşturma yöntemlerini öğrenmelerini sağlamak amacıyla, hizmet içi eğitim programları düzenlenir.

Müfettiş yardımcısı, başmüfettişlerden birinin refakatinde en az bir yıl çalışır. Bir başmüfettişin refakatine birden çok müfettiş yardımcısı verilebilir. İlgili başmüfettişler, çalışmalarını esnasında refakatlerindeki müfettiş yardımcılarının yetişmelerini sağlayıcı yönde gerekli tedbirleri alırlar.

Müfettiş yardımcıları, yetkili kılınmadıkları sürece, bağımsız olarak teftiş, araştırma, inceleme ve soruşturma yapamazlar. Bu görev ve yetkilerini refakatlerinde çalıştıkları başmüfettişlerle birlikte kullanırlar. İlgili başmüfettişler, refakatinde bulunan müfettiş yardımcılarını hakkında, refakat dönemleri sonunda, bağımsız olarak iş görüp göremeyecekleri yönünde ve sicillerine esas olmak üzere Başkan'a raporlarını sunarlar. İki yıllık yetiştirme programı sonunda verilen raporlara dayalı olarak yeterli oldukları anlaşılan müfettiş yardımcılarını, Başkan'ın önerisi ve Bakan'ın onayı ile teftiş, araştırma, inceleme ve soruşturmaları bağımsız olarak yürütmekte yetkili kılınabilirler.

2.13.6.1.3. Yeterlik Sınavı

Müfettiş yardımcısı olarak üç yıl çalışmış olanlar, Başkanlıkça belirlenen tarihte yeterlik sınavına çağrılırlar. Yeterlik sınavı, müfettiş yardımcılarının mevzuat ve uygulamalarını, teftiş, araştırma, inceleme ve soruşturma yöntemlerini öğrenip öğrenmediklerini, müfettişliğin gerektirdiği diğer bilgi ve niteliği kazanma derecelerini belirlemek amacıyla yapılan sınavdır.

Yeterlik sınavı, yazılı ve sözlü olmak üzere iki aşamada yapılır. Her iki sınavda da başarı gösterenler, müfettişliğe atanırlar.

2.13.6.2. İlköğretim Müfettişlerinin Seçme Ve Yetiştirmeleri

İlköğretim Müfettiş Yardımcılığına atanabilmek için giriş sınavını kazanmak şarttır. Giriş sınavı, yazılı ve sözlü olmak üzere iki bölümden oluşur. Sözlü sınavına girebilmek için yazılı sınavı kazanmış olmak gerekir. Bu sınavlarda, gerekli nitelikleri taşıyan adayların bilgi, genel kültür, yetenek, tutum ve davranış bakımlarından yeterlikleri belirlenir.

2.13.6.2.1. Müfettiş Yardımcılığına Giriş Sınavı Şartları

Müfettiş Yardımcılığı için yarışma sınavına başvuruda bulunacaklarda aranacak aşağıda belirlenen koşullar aranır:

En az dört yıl süreli yüksek öğrenim görenlerden;

- Bakanlığa bağlı resmî ve özel kurumlarda en az sekiz yıl öğretmenlik yapmış,
- Yedi yıllık hizmet süresinin en az dört yılını resmî okul ve kurumlarda öğretmen olarak, üç yılını ise Bakanlık merkez ya da taşra teşkilâtı yöneticilik görevlerinde geçirmiş,
- Fakültelerin; eğitim yönetimi, teftişi, plânlaması ve ekonomisi ya da eğitim yönetimi ve demetimi bölüm/anabilim dalından mezun ya da bu alanlarda yüksek lisans ya da doktora yapanlardan Bakanlığa bağlı resmî okul ve kurumlarda en az üç yıl öğretmenlik ya da yöneticilik yapmış, olma koşullarından herhangi birini taşımak,
- Bakanlık teşkilâtında görevli olmak,
- Müfettiş yardımcılığı yarışma sınavının açıldığı yılın Ocak ayının birinci gününde 40 yaşını doldurmamış olmak,
- Son altı yıllık sicil notlarının ortalaması en az iyi derecede olmak,
- Müfettişlik mesleği ile bağdaşmayacak fiillerden dolayı memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi hapis cezasına mahkûm edilmemiş (taksirli suçlar hariç) ve son altı yıllık hizmet süresinde aylıktan kesme/maaş kesimi ya da daha ağır bir disiplin cezası almamış ya da bu süreç içinde idarî görevi adlî ve idarî soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak.

2.13.6.2.2. Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi

İlköğretim Müfettiş yardımcılarının yetiştirilme programı, hizmet içi eğitim ile bu eğitimde başarılı olanların katılacağı görev başında yetiştirme olmak üzere iki aşamadan oluşur. Müfettiş yardımcılarının yetiştirilme süresi üç yıldır.

2.13.6.2.3. Hizmet içi eğitim

Müfettiş yardımcıları, hizmet içi eğitim merkezleri, Türkiye Orta Doğu Amma İdaresi Enstitüsü ya da üniversitelerde hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilirler.

Yüksek öğrenim durumları bakımından; Eğitim yönetimi, teftişi, plânlaması ve ekonomisi ya da buna denkliği onaylanmış yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlar ya da bu alanlarda lisansüstü eğitim görenler, Anayasa; Temel Hukuk Bilgileri; Müfettiş yardımcıları, hizmet içi eğitim merkezleri, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ya da üniversitelerde hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilirler. Yüksek öğrenim durumları bakımından;

- Eğitim yönetimi, teftişi, plânlaması ve ekonomisi ya da buna denkliği onaylanmış yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlar ya da bu alanlarda lisansüstü eğitim görenler, Anayasa; Temel Hukuk Bilgileri; Eğitim ve idare Hukuku ile iktisat konularından 240,
- Teftişin alanı ile ilgili olmayan yüksek öğrenim programlarından mezun olanlar ise, Anayasa; Temel Hukuk Bilgileri; Eğitim ve idare Hukuku; İktisat; Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi konularından 1200 saatten az olmamak üzere hizmet içi eğitime alınırlar. (Ülkemizdeki bu mevzuat yürürlüğe girdiğinden beri alanda lisans yapmayanlar henüz sınava alınmadığından ikinci fıkradaki bu uygulama hiç yapılamamıştır.)
- Hizmet içi eğitim sonunda yapılacak değerlendirme sınavında 100 puan üzerinden 70 puan alanlar başarılı sayılır.

2.13.6.2.4. Görev Basında Yetiştirme Eğitimi

Hizmet içi eğitimde başarılı olan müfettiş yardımcıları bir müfettişin rehberliğinde görev basında yetiştirme eğitimine alınırlar. Görev basında yetiştirme eğitimi ve süresi müfettiş yardımcılığı yetiştirme programında belirlenir. Bu programda; rehberlik ve iş basında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma konulan ile tutum ve davranışlar yer alır.

Rehber müfettiş ile grup başkanı, müfettiş yardımcıları hakkında altı aylık dönemler halinde görev basında yetiştirme eğitimi programına göre *İlköğretim Müfettiş Yardımcısının Görev Basında Yetiştirme Eğitimi Değerlendirme Formunu* düzenleyerek başkana sunar. Söz konusu formda dayalı olarak yeterli oldukları belirlenen müfettiş yardımcıları ikinci yılın sonunda başkanın önerisi, millî eğitim müdürünün uygun

görüşü ve valinin onayı ile rehberlik ve İş basında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, İnceleme ve soruşturma hizmetlerim bağımsız olarak yürütmekle yetkili kılınabilirler.

2.13.6.2.5. Yeterlik Sınavı

Müfettiş yardımcılarının mevzuat bilgilerini ve buna ilişkin uygulamaları; teftiş, araştırma, İnceleme ve soruşturma yöntemlerim; meslekî yardım, rehberlik, iş basında yetiştirme ile ilgili bilgi ve niteliği kazanma dereceleri İle genel kültürü İçeren konularda üç yıllık yetişme dönemi sonunda yapılan sınavdır. Bu sınavda başarılı olanlar İlköğretim müfettişi olarak atanırlar.

Araştırma süresince geçerli olan yasal düzenlemelere göre; ülkemizde her iki müfettişlik için yapılan tüm sözlü ve yazılı sınavlarda başarılı olmak için 100 puan üzerinden 70 puan alanlar başarılı sayılır.

2.14. Bazı Ülkelerde Müfettişlik

Dünyadaki ülkelerin; idarî örgütlenmeleri ve eğitim sistemlerinin özelliklerinin eğitim denetiminin yapı ve işleyiş boyutunu belirlediği görülmektedir.

Bazı ülkelerin, üniter yapısı ve üniter yapının gerektirdiği güçlü merkezî idaresi, bazı ülkelerde federatif yapı ve federatif yapının öngördüğü daha çok akademi merkezîyetçi yönetim anlayışı, eğitim sistemini ve buna dayalı olarak oluşturulan denetim alt sistemini de etkilemektedir.

Eğitim denetiminde;

- mahalli idarelerin,
- sivil toplum örgütlerini,
- velilerin,

ülkeden ülkeye değişmekle beraber oldukça etkili olduğu görülmektedir.

Türk eğitim sistemi merkezîyetçi bir yapıdadır. Bu yapının ve sistemin bir arada tutulmasında ise teftiş önemli bir role sahiptir. Ülkemiz idarî örgütlenmede olduğu gibi eğitim ve teftiş sisteminde de Fransa' yı model olarak almıştır. Bu nedenle Fransa' da teftiş sistemine kısaca bakmakta yarar görülmektedir.

İngiltere; Türkiye ve Fransa teftiş sistemlerinden farklı olarak, eğitim bakanlığı dışında bağımsız bir teftiş sisteminin örneğini sunması nedeniyle bu bölümde yer almaktadır. İsveç ve İsviçre örnekleri de farklı birkaç model olarak sunulmaktadır.

2.14.1. İngiliz Eğitim Sisteminde Denetim

İngiliz Eğitim Denetimi Sisteminin Örgüt Yapısı iki şekilde oluşturulmuştur.

1-Eğitimde Standartlar Dairesi (OFSTED)

OFSTED Okulların bağımsız teftişi için oluşturulan, sistemin idaresinden sorumlu olan düzenleyici bir kuruldur. Ofsted başkanlığı, HMCI (*Her Majesty's Chief Inspector of Schools in England*) tarafından yürütülen özerk bir kuruluştur. Eğitim Departmanından (*the Department for Education and Skills [DfES]*) bağımsızdır. Ancak bu kurumlarla sıkı bir ilişki içindedir. Bağımsızlık denetim sürecinin tarafsız olarak yürütülmesine olanak sağlamaktadır (Ofsted, *Inspecting schools: Framework for Inspecting schools*, September 2003. www.ofsted.gov.uk).

Majestelerinin Müfettişlerinin Görevleri

Ofsted, Bakanı denetim sonuçlarından haberdar eder. Okul öncesi eğitimden orta öğretimin sonuna kadar hizmet veren okulların, öğretmen yetiştiren kurumların ve LEA (Genel Eğitim İdaresi)'lerin denetiminden sorumludur. Bunun yanında;

- bağımsız müfettişler tarafından gerçekleştirilecek düzenli teftiş için sistem kurmak ve işletmek,
- bakanın rica ettiği konularda tavsiyede bulunmak,
- her yıl bakan aracılığı ile parlamentoya rapor sunmak görevlerini yerine getirmektedir (F. Oktay;1999:106).

OFSTED' in merkez bürosu Londra'da bulunmakta; ülke çapında birbiri ile bağlantılı 12 bölgesel bürosu bulunmaktadır. Majestelerinin başmüfettişi 3 üyeli bir yönetim kurulu tarafından desteklenmektedir. Üyelerden ikisi teftiştten diğeri yönetimden sorumludur. Belirli sorumluluk verilmiş 17 ekip yönetim kuruluna rapor vermektedir. OFSTED' in meslekî dalı; 220 civarında Majestelerinin Müfettişi'nin görev yaptığı Majestelerinin Teftiş Kuruludur.

Majestelerinin Müfettişliğine Atanma ve Yetiştirme

Majestelerinin müfettişleri, önemli ve başarılı bir öğrenim deneyiminden sonra genellikle 35–40 yaşları arasında yeterli meslekî deneyime sahip olanlardan; öğretmenlik yapmış ileri seviyede program geliştirme, okul ya da kurum yöneticiliği yapmış olan ya da bu alanda önemli yayınları bulunanlar arasından açık mülakat yolu ile seçilmektedir. Yetiştirilmelerinde; ilk yıl büyük oranda “Teftiş Yöntembilimi, Eğitim Sistemi, Üst Makamlarla İlişkiler” olmak üzere üç ana öğeden oluşan programa alınmaktadırlar. Bu üç ana öğeden oluşan program dışında, bütün müfettişler meslek

hayatı süresince Teftiş Kurulunun etkililiğini geliştirmek, bireylerin yeterlik ve iş doyumlarını artırmak için düzenlenmiş olan hizmet içi eğitimlerden yararlandırılmaktadırlar. Bu eğitimler beş ana yöntemle çok etkili olarak alınmaktadır (Hopes, 1991:34–35, aktaran: F. Oktay).

2. Bağımsız Teftiş Ekipleri

Majestelerinin Müfettişleri adına kendileri ile sözleşme yapılan bağımsız müfettişler tarafından okullar denetlenmektedir. Sonuç raporları Majestelerinin Başmüfettişliğine sunulmaktadır.

Bağımsız müfettişler kendi içinde 3 gruba ayrılmaktadır:

- 1-Kayıtlı Müfettişler,
- 2-Profesyonel Grup Üyeleri,
- 3-Meslekten Olmayan Müfettişler.

Bağımsız Müfettişlerin Yetiştirilmesi

Müfettişler Merkezî sistem tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda aldıkları bir eğitim neticesinde tâbiî oldukları sınavdan başarılı olurlarsa kayıtlı Müfettiş olarak göreve başlarlar. Her biri eğitimin belli bir alanında uzmanlık sahibidirler. Her yıl en az beş gün Müfettişlik konusunda hizmetiçi eğitime tabiî olurlar.

Sivil Müfettiş bu şartlara bağlı değildir (Ofsted, Inspecting schools: Framework for Inspecting schools, September 2003. www.ofsted.gov.uk).

OFSTED; bağımsız müfettişleri yeni bilgilerle donatan hizmetiçi eğitimler düzenlemektedir; ders/konu müfettişleri (subject inspectors) için eğitim, ilgili kurumlarla işbirliği yapılarak sağlanmaktadır.

H. Başar (2000:122); İngiltere’de müfettişlerin sürekli bir yetişimleri olmadığını ve diğer eğitim personelinden daha uzman olmadıkları belirtmekte; bu durumun statülerini sarsması nedeniyle hizmet içi eğitimle olumsuzlukların giderilmesine çalışıldığını bildirmektedir. Ancak yukarıdaki verilerden anlaşılmaktadır ki İngiltere’de müfettişlerin gelişimleri için etkili hizmetiçi eğitimleri sağlanmaktadır.

İngiltere’de Müfettişlerin Uyması Gereken Genel Kurallar:

- işlerini profesyonellik, güvenilirlik ve incelikle yerine getirmek,
- okulun çalışmasını yansız biçimde değerlendirmek,
- dürüst ve kurallara uygun şekilde rapor hazırlamak,
- açık ve samimi iletişim kurmak,
- okulda öğrencilerin yararını gözetlemek,

- teftiş sürecinde aldığı şahsi bilgilerin gizliliğine saygı göstermek olarak belirtilmektedir (F. Oktay;1999:111–112).

Bu kuralların Türkiye’de de müfettişleri bağlayıcı kurallar olduğu görülmektedir.

2.14.2. Fransız Eğitim Sisteminde Denetim

Fransa eğitim yönetimi bakımından 28 idarî bölgeye ayrılmıştır. Her idarî bölge (akademi) bir rektör tarafından yönetilir ve eğitim bakanını temsil eder. Rektör ilk ve orta dereceli okulların yönetiminden sorumludur. Fransa’da Ulusal ve Yerel şekilde yapılanmış ve bu yapıların kendi içlerinde de ayrılan teftiş kurulları görülmektedir.

1- Ulusal Seviyede Denetim Toplulukları

a-Millî Eğitim Yönetimi Genel Teftişi (IGAN)

Doğrudan bakana bağlı olarak çalışan bir kuruldur. Bünyesinde üst düzey yöneticilik yapmış; dış ülkelerde görevlerde bulunmuş sivil yöneticiler, akademisyen ve yöneticilerden oluşmuş müfettişler bulunmaktadır. Daha çok kurumların eğitim öğretim dışında kalan yönetim, hesap ve ekonomik alanların denetimini yapmaktadırlar. Az sayıda olmalarından dolayı (Cuby; 1995’ e göre 40 genel müfettiş, 35 müfettiş yardımcısı, 15 diğer görevliler) tek tek öğretmen teftişine çıkmamaktadırlar. Politika geliştirmek için raporlar hazırlamakta, sistemin değişik yönlerine ilişkin raporlar hazırlamakta ve aksaklıkları giderici bir rol oynamaktadırlar.

b-Millî Eğitim Genel Teftişi (IGEN)

Doğrudan Eğitim bakanına bağlı bir kuruldur. Bakan tarafından seçilen bir başkan bu kurula başkanlık eder. Kurul Başkanı hiyerarşik yapı içinde bakandan sonraki ikinci kişi konumundadır. Başkanın önerisi ile kurul üyelerinde biri başkan yardımcısı olarak bakan tarafından atanır.

Millî Eğitim Genel Teftiş Kurulu

Personelin denetimi, personelin seçimi, meslek eğitimi (hizmet içi eğitim), bir bütün olarak eğitim sisteminin değerlendirilmesinden sorumludur. Eğitim sisteminin değerlendirilmesi; bütün eğitim kurumlarını, her türlü eğitim ve öğretim etkinliklerini, eğitim programlarını, öğretim yöntem ve tekniklerini içerir. Bunun yanı sıra Milli Eğitim Genel Teftiş Kurulu, *Millî Eğitim Yönetimi Genel Teftiş Kurulu* ile işbirliği içinde hazırlanan yıllık programda öngörülen yenilikleri alana ulaştırmada bu yeniliklerin uygulanmasını sağlamak ve kontrolünü yapmaktan sorumludur. Millî Eğitim Genel Müfettişlerinin, denetlenenler üzerindeki etki güçleri oldukça fazladır.

Öğretim programlarını hazırlanmasında da önemli görevi yine bu müfettişler üstlenmektedir. Kamuoyuna sunulacak yıllık raporu hazırlamak ve eğitim politikalarının verimini artırma adına bakanın istediği konuları müzakere etmek de görevleri arasındadır.

Millî Eğitim Genel Müfettişlerinin Atanması

Kaç kişinin alınacağı, aranan nitelikler Millî Eğitim Resmî Bülteninde yayımlanmaktadır. Başvuran adayların durumları Teftiş Kurulu Başkanının başkanlığında yedi genel müfettiş, yedi merkez yönetim müdürü, yedi öğretim üyesinden oluşan komisyon tarafından incelenir. Atama, komisyonun tavsiyesi, bakanın uygun görüşü Cumhurbaşkanının emri ile atanırlar. Atanmalarında; 5 yılı öğretmenlik olmak üzere ulusal eğitim sistemi içinde 10 yıllık deneyim ile “Devlet Doktorası” derecesi almış olmak ya da kabul edilmiş eş değerde yeterlik gerekmektedir.

Millî Eğitim Genel Müfettişlerinin Yetiştirilmesi

Yeni atanan müfettişler seminer yolu ile tamamlayıcı bir yetiştirme programına alınmaktadırlar. Eğitim sisteminin işlemesine ve sonuçların global değerlendirilmesine katılmaları ile sisteme ve görevde kullanılan tekniklere ilişkin eksiksiz bilgi sağlama hedeflenmektedir (F. Oktay; 1999:90).

2-Bölgesel Seviyedeki Teftiş Toplulukları

Bölge Eğitim Müfettişleri Akademi Müfettişliği ve Millî Eğitim Müfettişliği (Mıntıka), olarak ikiye ayrılmaktadır. Akademi müfettişleri bölge içerisindeki eğitim kurumlarının denetiminden; Millî Eğitim Müfettişleri ise İlköğretim seviyesindeki kurumların ve buralarda görevli öğretmenlerin teftişinden sorumludurlar.

Bölge düzeyindeki müfettişlerin görevleri;

- saptanan eğitim politikalarının uygulanmasını sağlamak,
 - eğitim sisteminin çalışmasını ve öğretimin kalitesinin değerlendirilmesine katılmak,
 - programın uygulanma derecesini kontrol etmek, öğretmenleri teftiş etmek tavsiyelerde bulunmak,
 - öğretmen yetiştirme sürecine ve bitirme sınavlarına katkıda bulunmak
- olarak sayılmaktadır.

Akademi Müfettişliğine Atanma ve Yetiştirme

Akademi müfettişliğine atanmada şu şartlardan biri aranmaktadır:

1. belirli bir dereceye ulaşmış üniversite öğretmenleri,
2. ortaöğretimde üniversiteden bilimsel denklik diplomasına sahip öğretmenler,
3. belli bir dereceye ulaşmış kurum yöneticileri,
4. en az beş yıl aktif hizmeti bulunan mütaka müfettişleri.

Akademi müfettişliğine atananlardan daha önce Mütaka müfettişliği yapanlar, deneyim sahibi oldukları için eğitim programına alınmadan sadece uyum seminerlerine alınmaktadır. Müfettişlik deneyimi olmayanlar atanmadan önce bir yıllık eğitim programına alınmaktadır.

Millî Eğitim Müfettişliğine (Mütaka) Atama ve yetiştirme

Atanmak için aranan şartlar:

- Millî Eğitim Çatısı altında çalışmış olmak ve bilim uzmanlığına denk diplomaya sahip olmak.
- En az beş yıllık aktif görevde bulunmuş olmak.
- İki yıllık bir yetiştirici eğitim programına katıldıktan sonra atamaları yapılmaktadır (F. Oktay;1999: 90–91).

Fransız Eğitim Sistemindeki teftiş örgütünün yapısı ile bizim ülkemiz açısından benzerlik olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye’de teftiş sistemindeki yapı için Fransa’nın model olarak alınmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, günümüzde; müfettiş seçme ve yetiştirmede bu ülkeden çok daha objektif kriterlerimiz olduğu görülmektedir.

2.14.3. İsveç Eğitim Sisteminde Denetim

İsveç’te Türkiye’de olduğu gibi bir denetim sistemi olmayıp; okul öncesi ve ilköğretim okulların denetimi, *Okullar Dairesi Genel Müdürlüğünün* sorumluluğu altında bulunmaktadır. Bir öğretmen hakkında şikâyet söz konusu olursa, öğretmenin bağlı bulunduğu sendika varsa sendikayla birlikte okul müdürü ya da görevlendirilen bir başkası tarafından denetlenmesi mümkün olabilmektedir. Dersler ve sınıflar herkese açık olup, isteyen veli sınıf öğretmenine haber vermek suretiyle dersleri izleyebilmektedir.

2.14.4. İsviçre Eğitim Sisteminde Denetim

İsviçre’de her kanton kendi içinde bağımsız ve uygulama serbestliğine sahiptir. Kanton düzeyinde “*Eğitim Müdürlükleri*” olmasına karşın, ülke çapında genel olarak eğitim işlerinden sorumlu bir “Eğitim Bakanlığı” yoktur. İsviçre’de “denetim” de kantondan kantona farklılık göstermektedir.

İsviçre Eğitiminde Denetim:

- 1. belediyelerde, seçimle işbaşına gelen siyasî parti üyelerinden oluşan, “*Okul Eğitim Komisyonu*” tarafından yapılan denetimler;
- 2. kanton düzeyinde, “*Kanton Eğitim Müdürlüğü*”ne bağlı olarak çalışan “*öğretim müfettişleri*” tarafından yapılan denetimler, olarak gerçekleştirilmektedir.

4.15. Ülkemizde İlköğretim Müfettişleri İle İlgili Bazı Araştırmalar

Kendilerinden birçok alanda yeterliklere sahip olması beklenen müfettişlerle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, çok farklı sonuçlara ulaşıldığı ortaya çıkmaktadır. Teftiş ettikleri personelin algıları olumlu ve olumsuz olabilmektedir. Ancak, müfettişlerin de kariyerleri ile ilgili olarak fazla bir araştırma yapılmamış olmasına rağmen uygun ortamlarda çalışmadıkları, meslekî girişimlerinde sorunları olduğu, gelişimlerinde de güçlükler karşıladıkları bilinmektedir.

Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Temsilciler Kurulu toplantısının sonuç bildirgesi; *İlköğretim Müfettişlerinin Meslekî Sorunlarını Belirleme Komisyonu Raporunun* “kariyer ve yetiştirme” başlığı altında: Sorun belirleme anketlerinde en önemli sorunlardan birinin branşlaşma olmaması olarak görüldüğü; teftiş kurumlarında Ar_ge birimlerinin olmaması, inceleme yapılmaması, meslekî bilgi, görgü ve uzmanlıkların geliştirilmesi için diğer ülkelere gönderilmemesi, çalışma ilkeleri ve etik değerlerin yaşama geçirilmesi için otokontrol sisteminin oluşturulmaması; ayrıca müfettişe yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşundan dolayı özel bilgi isteyen bazı kurum ve kuruluşlarının denetim ve rehberliğinin gerektiği ölçüde yapılamaması, olarak sayılmaktadır (A. Başaran, 2005: 24). Bunlar, İlköğretim Müfettişlerinin kariyerde gelişmeleri ile ilgili kapsamlı engelleri bulunduğunu desteklemektedir.

Ülkemizde, ilköğretim Müfettişlerinin yerine getirmesi gereken görev ve işler, yeterliklerden bazıları Kuramsal Bölümde belirtilmektedir. İlköğretim Müfettişleri ile ilgili araştırmaların birçoğu da bu alanlarda yoğunlaşmıştır. Yapılan araştırmaların içerikleri incelendiğinde ise; örgütsel hedefler dikkate alınarak, etkililik sorgulanmıştır. Verilerde ise çoğunlukla, müfettişin sicil verdiği, mesleğini değerlendirdiği; yani örgüt hiyerarşisi içinde astlarından bilgi alınmıştır. Bu araştırmaya veri sağlayabilecek bazı araştırmalar ise aşağıda özetlenmiştir.

İlköğretim müfettişleri ile ilgili yapılmış olan araştırmalardan M. F. Öz'ün (1977); “*Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü*” konulu araştırmasında; ilköğretim müfettişlerinin mevzuata göre yapmaları gereken faaliyetleri ile uygulamadaki faaliyetleri arasında bazı farklar olduğu ifade edilmiştir (M. F. Öz, 2003:146). Öz (1977) ün araştırması, İlköğretim Müfettişlerinin Kariyer Evrelerine göre

gelişimlerinde, meslek öncesi eğitim düzeylerinin kariyer gelişimine etkisi açısından önem taşımaktadır.

G. Karagözoğlu, 1977 yılında yaptığı “*Teftiş Uygulamalarında İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmene Eğitim Öğretim Etkinliklerinde Ne Derece Rehber ve Yardımcı Olabildiği*” ni konu alan araştırmasından elde edilen bulgularda; müfettişlerin yeterlikleri, değerlendirmelerindeki birlik, tarafsızlık, gerçeğe uygunluk, müfettiş davranışlarının beğenilirliği ve güvenilirliği, denetim-öğretmen başarısı ilişkisi, ders denetimi raporlarının tehdit unsuru olması konularında, müfettişlerle diğer üç örneklem grubu arasında görüş ayrılığı vardır. Araştırma ilköğretim müfettişlerinin meslekî işlevlerinin etkileşimde buldukları personel açısından ve kendilerince ne şekilde değerlendirildiğini ortaya koymakta, yaş ve kıdeme dair bulguları, bu araştırmaya açısından önem taşımaktadır.

Ş. Kapusuzoğlu (1988), “*Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler*” adlı araştırmasını, Öz’ün ve Karagözoğlu’nun aynı yılda (1977) tamamladığı ve ilköğretim müfettişlerinin ve teftişin etkililiğini gösterecek bu iki ayrı araştırma bulgularını; bunlardan on yıl sonra araştırması ile tekrar sınamıştır. On yıllık zaman aralığında elde edilen bulgular arasında farkın “değişme” olarak nitelendirileceği belirtilmektedir (Ş. Kapusuzoğlu,1988: 48). Ş. Kapusuzoğlu’nun araştırmasında yaşa, kıdeme, öğrenim düzeyine dair bulgular; bu araştırmada müfettişlerin Kariyer Evrelerinin bunlardan ne şekilde etkilendiğinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Bunun yanında günümüzde; ilköğretim müfettişinin meslekî gelişiminin daha sistemli ve dinamik olarak sağlanmasını zorunlu kılan değişimler çoğalmıştır. Müfettiş başına düşen öğretmen sayısında 12 yıl öncesine göre bir azalma olmamış, tersine bir artma olmuş, denetim alanına giren 18 birim ve özel kurum personeli ile iş yükü de çoğalmıştır. Aşağıdaki Tablo sadece İlköğretim Genel Müdürlüğü’ ne bağlı kurumlardaki verileri göstermektedir. 18.08.1997 tarih ve 4306 sayılı Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu İlköğretim Yasası ile 1997–1998 öğretim yılından itibaren 8 yıllık kesintisiz zorunlu eğitime geçilmiştir. Bu değişiklikle branş öğretmenleri de ilköğretim müfettişlerinin denetimleri içindedir. Bu verilerle 2004 yılında 3500 civarında ilköğretim müfettişinin bulunduğu dikkate alınırca, ortalama olarak sadece okullarda müfettiş başına 110 öğretmen düşmektedir. İllerin durumuna göre bu oran değişebilmekte; İstanbul İli’nde ilköğretim okullarında 2004 verilerine göre 45784 öğretmen görev yapmakta, bir ilköğretim müfettişine ise ortalama 153 öğretmen

düşmektedir. Son yıllarda ihtiyaçtan dolayı sayıları artan ücretli ve kadrosuz çalıştırılan eğitim işgörenleri ise bu sayılarda yer almamaktadır. Okullar dışındaki diğer birimlerden gelen iş yükü müfettişlerin profesyonel gelişimini de güçleştirmektedir.

Tablo 4

İlköğretimde Bölgelere Göre Öğretmen Sayısı

Bölgeler	BAYAN	ERKEK	TOPLAM
Marmara Bölgesi	44 910	41 777	86 687
Ege Bölgesi	26 508	25 909	52 417
Akdeniz Bölgesi	23 212	29 182	52 394
İç Anadolu Bölgesi	32 165	34 745	66 910
Karadeniz Bölgesi	18 792	31 184	49 796
Doğu Anadolu Bölgesi	13 970	23 272	37 242
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	12 977	25 401	38 378
Toplam	172 534	211 470	384 004

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu İstatistik Dairesi Başkanlığı (2003 -2004 Öğretim Yılı)

H. Başar'ın (1984) “*Denetçi Seçme ve Yetiştirme*” konulu araştırması (H. Başar, 2000: 190), müfettiş seçiminde, meslek öncesindeki yaş ve öğretmenlik/yöneticilik kıdemi ile öğretim düzeyine; mesleğe alındıktan sonra yetiştirmeye dair yine müfettiş görüşlerinin alınması yönleriyle, bu araştırmaya katkı sağlayacaktır.

Başka bir araştırma; “*İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre, Millî Eğitim Sisteminde örgütsel ve bireysel kariyer geliştirme plânlamalarının daha sağlıklı esaslara oturtulmasına katkı sağlama*” amaçlı yapılmıştır (A. Bakioğlu ve A. Demirel, 2001). Araştırmanın, ülkemizde müfettişlerle ilgili yapılmış olan araştırmalar içinde “*İlköğretim müfettişlerinin kariyer gelişimleri*” konusunu ele alarak, bu mesleğin gelişimini ve verimliliğini daha sistematik temellerle yapılandırmaya farklı bir bakış açısı sunduğu görülmekte; bu yönüyle de bu araştırmaya katkısı beklenmektedir.

İlköğretim kurumlarının denetiminde meydana gelen yeni gelişmeler özellikle yeni “*Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi*” açısından ele alınarak incelenen çalışmada (İ Arslanoğlu, 2003:38–43); Yönergede, özellikle, rehberliğin daha iyi vurgulanması, başarının ödüllendirilmesi, ayrıntılı denetim formları, denetmenlere araştırma görevlerinin verilmesi, denetlenen personelin hizmet içi eğitim, eğitim yönetimi ve denetimi alanının yeni bazı kavramlarının ele alınması gelişme ve yenileşme olarak görülmektedir.

İlköğretim müfettişleri ile ilgili başka bir araştırma; “*İlköğretim Denetmenlerinin Eğitim ve Yaşam İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Öneriler*” adı altında A.Dağlı (2004: 87-89) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, müfettişlerin sorun olarak belirttikleri durumlar önceliklerine göre sıralanmaktadır. Araştırmanın bulguları ilköğretim müfettişlerinin kariyer gelişiminde karşılaştıkları engeller açısından bu araştırmaya katkı sağlamaktadır.

M. Aksüt (2004)’ün “*İlköğretim müfettiş yardımcılarının okullar, öğretmenler, yöneticilerin durumları ile bakanlık merkez ve taşra birimleri ile karşılaştıkları olası sorunlara ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi*” konusundaki araştırması, ilköğretim müfettiş yardımcılarını ile yapılmıştır. Aksüt’ün araştırması, bu araştırmada kariyerinin başındaki müfettişlerin görevlerini yerine getirirken etkileşimde buldukları kurumlar ve personellere dair algıladıkları sorunlar açısından önem taşımakta; meslekte geçirilen yıllar çoğaldığında bu sorunların farklılık gösterip göstermediği konusunda karşılaştırma olanağı sunmaktadır.

Bir başka araştırma, 2002–2003 Öğretim yılında İzmir’de görev yapmakta olan ilköğretim müfettişlerinde; cinsiyet, eğitim düzeyi kıdem durumu, yöneticilik kıdemi, aylık gelir düzeyi bazı değişkenlere bağlı olarak “*tükenmişliğin var olup olmadığını*” araştırmak üzere yapılmıştır. (A. Aksu ve A.Baysal, 2004:24–25). Araştırmanın; bu araştırmaya; kariyerinin sonunda yani Emeklilik Evresindeki müfettişlerin tükenmişlik durumları ile karşılaştırma yapılabilmesi bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İlköğretim Müfettişlerinin stres kaynakları hakkındaki çalışmada (A. Bakioğlu, A. Gürdal, 2001), Marmara Üniversitesi ve MEB ortak çalışmasıyla lisans tamamlama programına katılan müfettişler örneklem olarak alınmıştır. Araştırmadaki bulgular, kariyer evrelerine göre tanımlanan sorunları, görev alanlarındaki tercihleri, bu araştırmada karşılaştırma olanağı sunması açısından önem taşımaktadır.

Başka bir araştırma; “*Millî Eğitim Bakanlığı denetmelerinin (müfettişlerinin) denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri*” ni belirleme üzerine yapılmıştır (M. Kayıkçı,2005:8–112). Müfettişlerin kariyer evrelerinin belirlenmesi ve buna göre gelişim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu araştırma açısından yukarıdaki araştırmanın bulguları; kıdem yıllarına, öğrenim düzeyine, cinsiyete göre iş tatminlerinin karşılaştırmasına olanak sunması bakımından katkı sağlamaktadır.

BÖLÜM – 3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ile çok çeşitli eğitim kurumlarında farklı görevleri yerine getiren ilköğretim müfettişlerinin kariyer evrelerinin belirlenmesi ve buna göre hizmet içi eğitim ve profesyonel gelişme ihtiyaçlarındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır. Bunun için nitel araştırma yapılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı; algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (H. Şimşek ve A. Yıldırım,2005:39). Başka bir deyişle, nitel araştırma kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içinde araştırmayı ve anlamayı ön plâna çıkaran bir anlayıştır. Kuram oluşturma; toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan bir modelleme çalışması anlamında kullanılmaktadır.

Bu nitel araştırmanın amacı genellenebilir bulgulara ulaşmak değil; bunun yerine daha küçük örneklem grubuyla çalışarak daha derin ve nitelikli bulgular elde etmektir

Nitel araştırmalarda genelleme yapma kaygısı bulunmadığını H. Şimşek ve A. Yıldırım (2005) şu cümlelerle açıklıyor;

“İnsan davranışlarındaki değişkenlik sürekli ve bu davranışları durağan saymak mümkün değildir. Sosyal olgular bağlı oldukları ortama göre biçimlendikleri için araştırma sonuçları ancak bu ortam içinde anlam kazanır ve başka ortamlara doğrudan genelleme yapmak mümkün değildir. Nitel araştırma genellenebilir sonuçlar üretme çabası içinde değildir ve özellikle sayısal genelleme nitel araştırmanın önemini ve geçerliğini saptamada önemli bir ölçüt değildir. Bu anlamda nitel araştırma, ancak bir takım deneyimler ya da örnekler ortaya koyabilir ve bunlar alanda çalışan bir bireye bazı bakış açıları kazandırabilir”.

3.2. Çalışma Grubu

Bilindiği gibi birçok araştırmada evren ulaşılamayacak kadar büyük olduğundan; araştırmacılar, evreni temsil etme gücüne sahip sınırlı birey, olgu ya da olayı araştırma kapsamına alarak “örneklem” denilen daha küçük ve çalışılabilir bir büyüklüğü kullanmakta; bulunan sonuçlar tersine bir süreçler evrene genellenmektedir. Özelliklerin normal dağıldığının varsayıldığı durumlarda “seçkisiz (random) örnekleme” ile seçilen grubun evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. H. Şimşek ve A. Yıldırım (2005), seçkisiz örnekleme yönteminde ayrıntılara inildiğinde kendi içinde çeşitlilik gösterdiğini; nitel ve nicel araştırmanın farklı kuramsal temellerden hareket ettiğini belirtmektedirler.

Nitel araştırmalarda öncelikli amaç; genelleme olmadığı için nitel araştırma indirgemeci değildir; yani olguları önce parçalara ayırıp çalışarak bulunan sonuçları evrene genelleme amacı yoktur. Sosyolojinin bazı alanlarında araştırmacıların genellikle; bir kabile, bir köy, gençlik örgütü gibi evrenin bütünü ile çalıştıkları bilinmektedir. Bu araştırmacılar örnekleme gibi bir yöntem ihtiyacı duymazlar. Bu durum nitel araştırmada “durum çalışması” olarak yer bulmaktadır. Ayrıca günümüzde modern toplumların daha karmaşık ve katmanlaşmış olduğu; toplumun bütünü içinde kendine özgü özellikleri olan alt katmanlar olduğu, her katmanın kendi başına bir evren olarak çalışılması da mümkün görülmemektedir (H. Şimşek ve A. Yıldırım;2005: 102–103).

Yukarıda bildirildiği şekilde bu araştırmada genellemelerle evrenin bütününe ulaşma kaygısı taşınmamaktadır. Bu nedenle “örneklem” kavramı yerine “çalışma grubu” kullanılmaktadır; ancak çalışılan durumlar arasında karşılaştırmaya olanak tanıyacak şekilde sadece ilgili durumların genellemesine gidilmektedir.

Gerçekleştirilmiş olan araştırmada yüz yüze görüşmeler; tamamına yakını İstanbul İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı’nda görev yapmakta olan müfettişlerle ve İstanbul dışında bazı illerde görev yapmakta olan müfettişlerle yapılmıştır. Bu müfettişler rasgele örnekleme yöntemi ve fırsatlar da değerlendirilerek seçilmiştir. Örneğin İstanbul dışında çalışan müfettişlerle, tüm illerden birer ilköğretim müfettişinin katıldığı bir seminer içinde görüşme yapılmıştır. Bunun yanında çalışma grubunu oluşturan müfettişlerin her birinin içinde buldukları kariyer evresinin, A. Bakioğlu’nun 1996 yılında yazdığı “Öğretmenlerin Kariyer Evreleri” isimli makalesindeki sınıflandırmasındaki kıdem yılları dikkate alınmıştır (A. Bakioğlu, 1996:21) .

Araştırmada; Kariyer Giriş Evresinde sekiz, Durulma Evresinde sekiz, Deneycilik ve Aktivizm Evresinde yedi, Uzmanlık Evresinde yedi, Sakinlik Evresinde dört; Emeklilik Evresinde beş müfettiş olmak üzere, otuz dokuz ilköğretim müfettişi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu müfettişlere ait form tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5

Görüşülen Müfettişlere Ait Bilgi Formu

Kariyere Giriş Evresi									
Evre no:	Cinsiyet	Medenî durum	Yaş	Hizmet Yılları				İstanbul'da çalışma süresi	Eğitim Durumu
				Öğret.	Yöneticilik	Müfettişlik	Toplam		
1	1. Bayan	Bekâr	39	12	2	5	19	5	*Lisans/EYD
2	2. Erkek	Evli	36	12	-	4	16	4	Lisans/EYD
3	3. Erkek	Evli	38	10	2	4	16	3	Lisans/EYD
4	4. Bayan	Evli	41	17	-	4	21	2	Lisans/EYD
5	5. Erkek	Evli	36	11	-	5	16	5	Lisans/EYD
6	6. Erkek	Evli	36	12	1	5	18	5	Lisans/EYD
7	7. Erkek	Evli	40	11	2	5	18	-	Yüksek Lisans/EYD
8	8. Bayan	Bekâr	32	6	-	5	11	-	Yüksek Lisans/EYD

Durulma Evresi

1	9. E evli	Evli	51	24	-	7	31	7	**Lisans Tamamlama /EYD
2	10. E evli	Evli	38	10	-	8	18	8	Lisans/EYD
3	11. Bayan	Bekâr	39	11	-	8	19	6	Yüksek Lisans/EYD
4	12. Evli E	Evli	56	19	-	8	27	7	***Lisans Tamamlama /PDR
5	13. Erkek	Evli	37	8	-	10	18	10	Lisans/EYD
6	14. Bayan	Evli	42	11	-	8	21	5	Lisans/EYD
7	15. Bayan	Evli	49	19	-	8	27	-	Lisans Tamamlama /EYD
8	16. Erkek	Evli	36	5	2	7	14	-	Lisans/EYD

Deneycilik ve Aktivizm Evresi

1	17. Erkek	Evli	45	15	11	11	26	6	Lisans Tamamlama /EYD
2	18. Bayan	Bekâr	44	11	4	11	26	11	Lisans Tamamlama /EYD
3	19. Erkek	Evli	55	17	3	13	33	10	***Lisans Tamamlama/ PDR
4	20. Erkek	Evli	52	20	-	13	33	5	****Lisans Tamamlama /Sn. Öğr.
5	21. Erkek	Evli	47	12	7	11	30	11	Lisans Tamamlama /EYD
6	22. Erkek	Evli	56	16	5	15	36	12	Lisans Tamamlama /PDR
7	23. Erkek	Evli	45	8	2	13	23	-	Lisans Tamamlama /EYD

Uzmanlık Evresi

1	24. Erkek	Evli	54	16	12	17	35	4	*****Eğitim Bölümü
2	25. Erkek	Evli	54	15	-	18	33	18	Lisans Tamamlama /Sın Öğr.
3	26. Bayan	Bekâr	46	6	3	19	28	9	Lisans Tamamlama /EYD
4	27. Erkek	Evli	50	10	2	19	31	11	Lisans Tamamlama /Sın. Öğr
5	28. Erkek	Bekâr	49	11	-	19	30	13	Yüksek Lisans/EYD
6	29. Bayan	Evli	59	10	9	16	35	9	Eğitim Bölümü
7	30. Erkek	Evli	49	5	5	20	30	7	Lisans Tamamlama /PDR

Sakinlik Evresi

1	31. Erkek	Evli	51	5	-	23	28	11	Lisans Tamamlama /PDR
2	32. Erkek	Evli	56	11	3	21	35	20	Lisans Tamamlama /Sın. Öğr.
3	33. Erkek	Evli	54	8	-	25	33	18	Lisans Tamamlama /PDR
4	34. Bayan	Evli	52	11	-	21	32	21	Lisans Tamamlama/PDR

Emeklilik Evresi

1	35. Erkek	Evli	54	8	-	28	36	18	Eğitim Bölümü
2	36. Erkek	Bekâr	53	9	-	26	35	5	Eğitim Bölümü
3	37. Erkek	Evli	54	6	-	27	33	13	Lisans Tamamlama /PDR
4	38. Erkek	Evli	57	9	-	27	36	5	Eğitim Bölümü
5	39. Erkek	Evli	56	6	4	26	36	19	Eğitim Bölümü

Görüşülen ve İstanbul dışında çalışmakta olan müfettişler.

*ÖSS ve ÖSYM sınavları ile Üniversitelerin Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği (EYD)/Teftişı Plânlaması bölümlerinden mezun olanlar (Üniversitelerin bu bölümleri 1997 yılında Lisans düzeyinde eğitime kapatılmış ve günümüzde Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde faaliyet göstermektedir).

**Belli Üniversitelerce 2+2 programla, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği (EYD)/Teftişı Plânlaması alanında lisans tamamlayanlar.

***Eğitim Bölümü mezunlarının 3+1 programla, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) alanında lisans tamamlama programından mezun olanlar.

****Açıköğretim Fakültesinde Ön Lisans mezunlarının sınıf öğretmenliği alanında bir branş seçerek lisans tamamlayanlar.

*****Eğitim Bölümü, sınavla alınan ve 3 yıllık bölümden mezun olanlar.

3.3. Veriler ve Toplanması

Yapılan araştırmada, amaçlara ulaşmak için yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle daha önceki literatür bilgilerinden ve uzman görüşlerinden yararlanılarak, araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır.

“Görüşme” konusunda ilgili literatür incelenmiş; bilimsel görüşmede sakınılacak ve dikkat edilecek konulara özen gösterilerek; benzer ortamların sağlanmasına çaba gösterilmiştir. Pilot uygulamalarda görüşme yapılanların çekinceli davranmaları nedeniyle asıl görüşmelerde herhangi bir kayıt cihazı kullanılmamıştır.

Görüşmeler 60–120 dakika olarak önceden bildirilmiş; ancak birçok görüşme bu sürenin çok daha üstünde bir zamanda sonuçlanmıştır. Bu durum daha çok, görüşülen kişinin ilgili konular hakkında daha ayrıntılı bilgi sunmak istemelerinden olmuştur. En kısa görüşme 50 dakikada, en uzun görüşme ise 5–30 dakikalık aralar (ihtiyaçlar için) olmak üzere yaklaşık dört saat sürmüştür. Birkaç müfettişle yapılmış olan görüşmelerde eksik kalan ya da atlanmış konularda, daha sonra telefon gibi yollarla görüş alınmıştır.

Hazırlanan görüşme formu Ek: 1 de sunulmuştur.

Görüşülen müfettişlerin demografik özelliklerini gösteren bilgiler, değerlendirildikleri kariyer evresi içinde görüşme sırasına göre numaralandırılarak yukarıda (Tablo:5) yer almaktadır. Araştırma içinde de görüşünü bildiren müfettişin, değerlendirilen evre içinde aynı kodlamayla yer alması, hem demografik bilgilerine hem de farklı konulardaki görüşlerine ulaşılmasını kolaylaştırmak için kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi

Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile “yüz yüze görüşme” yöntemi ile toplanan veriler; aşağıda belirtilen şekilde ve nitel araştırma teknikleri doğrultusunda incelenerek içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Görüşmelerin değerlendirilmesinde bilgisayar paket programı tercih edilmemesinin nedeni; paket programların sadece kelime bazında seçim yapıp, cümlenin, anlatılmak istenenin anlamı konusunda ve birbirine geçişim yapan söylemler konusunda yetersiz kalışıdır.

1. Görüşmeler sırasında kısaltmalar da yapılarak notlar alınmış; üzerinden fazla zaman geçmeden tüm detaylar atlanmadan düz yazıya geçirilmiştir.
2. Daha sonra elde edilen metinler defalarca okunarak; vurgulanan kavramlara göre ana başlıklar ortaya çıkarılmıştır.

3. Metin bu başlıklar doğrultusunda kodlanarak numaralandırılmıştır.
4. Görüşme içeriklerine ve orijinalliğine sadık kalınarak numaralanan metinler başlıklar altına alınmıştır.
5. Alt başlıklar belirlendiğinde tekrar kodlama yapılmıştır.
6. Alıntıların belirli bir konuya ya da noktaya işaret etmesi ve bunun çoğunluk tarafından dile getirilmesiyle; mevcut literatür bilgisinden yararlanılarak yorumlamaya gidilmiştir.
7. Araştırmada görüşlerini bildiren her müfettişe bulunduğu kariyer evresi içinde bir numara verilmiş; müfettişlerin özgün görüşleri sonuna o müfettişin numarası yazılmıştır. Aynı zamanda ilgili müfettişin demografik özellikleri, bulunduğu kariyer evresinde de bu numarası ile yukarıdaki Tablo:5 te yer almaktadır.
8. Görüşmelerle ilgili yorumlarda kullanılan “(/.)” işaret ise, o evrede görüşme yapılan müfettiş sayısının, kaçının aynı fikirde olduğunu göstermek amacıyla kullanılmaktadır.

BÖLÜM – 4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Kariyere Giriş Evresi

Kariyere Giriş Evresi olarak değerlendirilebilecek evrede sekiz müfettişle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu müfettişlerin altısı, İstanbul ilinde çalışanlardan; diğer iki müfettiş ise başka illerde çalışanlardan seçilmiştir. Bu iki müfettişle yapılan görüşme ile bu evre müfettişlerinin, büyük şehirde çalışma şartlarını ve meslekî problemleri belirlemede farklılık olup olmadığını öğrenmek hedeflenmiştir. İstanbul’da görev yapan müfettişlerin ikisi bayan ve diğer İllerde çalışan iki müfettişin biri bayandır. Bu evrede en genç müfettiş 32, en yaşlısı 41 yaşındadır. Kariyer Giriş Evresindeki müfettişlerin tümü; yaşam evreleri döneminin bazı özelliklerine uygun olarak öğretmenlik kariyerinden başka bir kariyer mesleğe girmek için ikinci bir üniversite okumuş; bu mesleğin seçme sınavlarına girmişlerdir. Millî Eğitim Bakanlığı’ nın; 2001 yılından sonra bu araştırmanın yapıldığı süre içinde İlköğretim Müfettişliği Yardımcılığı sınavı açmamış olmasından dolayı, müfettişlerin kıdemleri en az dört yıldır. Kariyere Giriş Evresinde görüşülen üç müfettişin kıdemleri dört yıl iken, beş müfettiş, beşinci meslek yılındadır.

4.1.1. Mesleğin Değerlendirilmesi

Bu evrede İstanbul’da çalışan altı müfettiş, İlköğretim Müfettişliği mesleğini çok önemli olarak değerlendirmekte; İstanbul dışında çalışan müfettişlerden biri de aynı görüşü paylaşmaktadır (7/8- Bu evredeki sekiz müfettişten yedisi aynı görüştedir-). N. Seçkin (1978)’ e göre de; Müfettişlik mesleğinin; öğretim hatta yönetimden farklı bir meslek olduğu; farklı nitelik ve yeterlik istediği, bu nedenle de müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi ilkesi benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Bunun için Bakanlık ve üniversite arasında işbirliği sağlanmalıdır. Bir yandan teftiş alanındaki gelişmeler/araştırmalar konusunda müfettişler aydınlatılırken öte yandan, teftiş kurulunun bu yöndeki girişimleri desteklenmelidir (N. Seçkin; 1978:148).

Kariyere Giriş Evresinde, İstanbul’ da çalışan müfettişlerin çoğunluğunun; İlköğretim müfettişliğini; statüsü yüksek mesleklerle ilişkilendirildiği ve özellikle öğretmenlik mesleğini etkilemede önemini vurguladıkları görülmektedir (4/6). R. Cenzo (1995); Kariyer aşamaları arasında bir rol ve statü değişimi olduğunda, kariyer basamağında bir gelişme kaydedildiğini bildirmektedir (aktaran: S. Özkan,1998:38).

Bu evrede müfettişler yeni rollerinin ve statülerindeki farklılığın heyecanını görüşlerine yansıtmaktadırlar. Bu görüşler kariyer basamaklarında kendileri için gelişme kaydedildiği algılarını göstermektedir.

“Mesleğin etik değerleri tüm meslekler için sayılanları içerdiği gibi diğer meslek kurallarını belirlemede model alınacak özellikleri taşır. Çünkü toplumun bu mesleği ‘hâkimlik’, ‘savcılık’ gibi meslekler gibi güçlü olduğu ve saygın olduğu bakışı vardır. Bunda da yapılan işin içeriği düşünüldüğünde isabetli bir tespit olduğuna inanıyorum. Örneğin teftişte; soruşturmada tespitler, öneriler vardır; ifade alınır, delil toplanır bu işler yetkin kişilerle yapılabilir” (1). (Kariyere Giriş Evresinde 1 nolu görüşülen).

“Müfettişlik mesleği belli bir uzmanlık ve kişisel özellikler gerektiren çok önemli bir meslektir. Millî eğitimde öğretmenlik dışında meslek olma özelliğinde çok az iş vardır. Bunlar içinde de üst düzeyde olan müfettişliktir. Çünkü bazı kişilerin mesleklerini de etkileme özelliğine sahiptir” (2).

“Müfettişlik mesleği çok iyi işleyişi zorunlu kılan bir meslektir. Bütün mesleklerde bir kontrol denetleme mekanizması vardır. Ama bizim mesleğimizdeki önem ülke geleceğini kuracak insanımızın eğitimini içine aldığı için diğer meslek ve işlerin kontrolünün üstündedir diye düşünüyorum. Ben 5 yıl Almanya’da öğretmenlik yaptım. Onların bir sözünü söylemek istiyorum. Güven çok güzel ve özeldir. Ama kontrol gereklidir” (4).

“Müfettişlik her kurumda mutlaka olması gereken bir meslek özelliği göstermektedir. Millî Eğitimde de kurumların varlığı açısından olmazsa olmaz bir öneme ve yere sahiptir. Öğretmeni de yetiştirirsiniz. Kısacası çok önemli bir meslektir” (5).

Kariyerinin başında olan müfettişler genel olarak, müfettişlik mesleğini öğretmenlik mesleğinin üstünde ve eğitim sistemi için çok önemli bir yerde tanımlamaktadırlar (7/8). Bu yönüyle baktığımızda mesleklerini ilginç buldukları söylenebilir. Bu bulgu A. Bakioğlu’ nun (1996), öğretmenlerle ilgili olarak yapmış olduğu araştırma bulgusu ile müfettişler için farklı durumundadır. A. Bakioğlu’nun araştırmasında (1996); 1–5 yıllık bu evre öğretmenleri, mesleklerini en az ilginç bulan grubu oluşturmaktadır. Eğer daha önce öğretmenlik deneyimleri yoksa “gerçek şoku” yaşamaktadırlar. Öğrenimleri süresince eğitilmelerine rağmen öğretim becerisini tam alamadıklarına inanmakta, kendilerini yetersiz algılamaktadırlar (A. Bakioğlu, 1996: 21–22). Ancak Kariyere Giriş Evresindeki ilköğretim müfettişlerinin tümü; görev başında bulunan birçok müfettişten farklı olarak alanlarında lisans eğitimi yapmışlar ve bu eğitim öncesindeki öğretmenlik ve yöneticilik deneyimleri sırasında da müfettişliği statüsü çok üst düzeyde bir meslek olarak değerlendirmişlerdir. Bu bakışla daha mesleğin eğitimini alırken; görevdeki meslektaşlarından ayrıcalıklı oldukları düşüncesi de hâkimdir. Bir müfettiş ikinci kariyerinin meslek öncesi eğitimini almanın kendisine katkısını;

“Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bölümünü bitirmek bana çok şey kattı. Hatta öğretmenken hiçbir şey bilmediğimi anladım. Bunu da ilk üniversiteyi okurken 18–19 yaşlarında farkındalık yoktu; diye düşünerek açıklıyorum. Bence herkes, özellikle öğretmenler mesleğe başladıktan 5–6 yıl sonra tekrar üniversite okumalıdır” (6),

şeklinde belirtmektedir. Buna rağmen Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin; Kariyere Giriş Evresi öğretmenlerinden daha sorunlu bir kariyer başlangıcı ile karşı karşıya kalması olasıdır. Bu evredeki müfettişlerin yaşam evreleri açısından kariyer ortasında olmaları, mesleklerinde hayal kırıklıkları yaşandığında, bunu daha sıkıntılı atlatacaklarının göstergesidir. Belli bir yaştan ve alınan risklerden sonra geriye dönüş ve ya yeni bir başlangıç Kariyere Giriş Evresi müfettişleri için; kariyerinin başlangıcındaki genç bir öğretmenin kabullenişinden daha zor görülmektedir.

Görüşme yapılan bu gruptaki müfettişlerin hepsi mesleğin özel ve teknik bilgi gerektirdiğini; bazı kriterlere bağlı olduğunu; bu nedenle hizmet öncesinde çok iyi seçilmeyi ve yetiştirilmeyi gerekli görmektedir.

Bu evrede çalışan bazı müfettişlerin mesleklerini önemli olarak değerlendirmelerine rağmen; özellikle denetlenen personelce denetime bakışın olumsuz olduğunu, bu durumun; teftişin eğitim sistemine katkısını azalttığını belirtmeleri, meslekleri ile ilgili bir şok yaşadıklarını göstermektedir (3/8).

“Toplum gözünde çok saygın bir meslek olarak görünse de ben eğitim sistemine fazla bir katkısı olduğunu ve iş ürettiğini düşünmüyorum; çünkü buna izin verilmiyor, öğretmenler istemiyor” (6).

“Aslında önemli, ama soğuk bir meslektir. Denetlenenlerce iyi karşılanmayan ve yapılan her denetim sonucunda yeniden eksik bulan bir meslek olarak algılanır” (7).

“Mesleğin eğitimini alırken çok önemli ve eğitim sisteminin beklenen düzeylere ulaşmasında olmazsa olmaz derecede kritik bir meslek olduğunu düşünüyordum. Aslında öyle olması gereken bir meslek; ancak çok somut bir katkı sağlayamadığımızı gördüm. Denetim kapalı bir süreç, insanları rahatsız ediyor, bu da mesleğe bakışı etkiliyor” (8).

Bu evrede bazı müfettişlerin mesleklerinin gereğince etkili olamadığını bildirmeleri ve bunun nedeni de sadece denetledikleri personele bağlamaları çok gerçekçi gelmese de Kariyere Giriş Evresi müfettişleri; muhtemelen Kariyere Giriş Evresi öğretmenlerinin sıkıntılarını, kendileri de öğretmenken yaşadıklarından; şu andaki statülerini dikkate alarak bu sıkıntı ve sancıları yeterince tanımlamaktan kaçınmaktadırlar. Bu evrede işleri yürütmede; meslekteki deneyim eksikliği ve kendine güven eksikliğinden kaynaklanan sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. C. Day (1999:60–61) in belirttiği gibi Kariyere Giriş Evresinde öğretmenlerin; genellikle bilinçsizce kabul edilmiş kültür tarafından etkilenme ve içindeki şüphelere karşı, suçu sisteme, yönetime, diğer öğretmenlere ve öğrencilere atarak kurban rolüne bürünmeleri, benzer bir şekilde Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde de görülmekte; onlar da sorunu aynı zamanda yeni meslektaşlarından etkilenerek, kendilerinde değil denetledikleri personelde görmektedirler.

Kuramsal Çerçeve bölümünde değinildiği gibi İlköğretim Müfettişlerinin Kariyer Evreleri ile Okul Müdürlerinin Kariyer Evreleri arasında daha yakın benzerlikler olması beklenmektedir. Bunun en önemli nedeni okul yöneticilerinin çoğunun İlköğretim Müfettişleri gibi, kariyerlerine yaşam evrelerinin orta döneminde başlamış olmalarıdır ancak, Ülkemizde Okul Yöneticiliği bir meslek olarak değerlendirilmemekte, böylesine önemli bir göreve gelmede objektif kriterler uygulanmamakta, çoğu yöneticinin de yaşam evreleri açısından kariyerlerinin sonunda bu göreve geldikleri gözlenmektedir. Yönetici seçme ve yetiştirme konusu da birçok eğitim bilimcimiz tarafından sorun olarak ele alınan bir konudur. Bu konudaki araştırmalara bu araştırmada değinilmemiştir. Bunun yanında, ülkemizde okul müdürlüğü görevini üstlenenlerle, İlköğretim Müfettişlerini ayıran en önemli farklardan birisi meslek öncesi eğitimleri ile ilgilidir. Bunun sonucu olarak yasal düzenlemelerde de görüleceği gibi ilköğretim müfettişlerine “*müfettişlik güvencesi*” sağlanmış, kendi istekleri olmadan başka bir göreve atanmaları engellenmiştir. İlköğretim müfettişlerinin, okul müdürlerinin üstü olarak denetleme görevleri olması ise onlara rehberlik ve danışmanlık yapma sorumluluğunu yüklemektedir. Bu sorumluluk, okul yöneticisinden daha yetkin olmayı gerektirmektedir.

Yönetici nitelikleri, ilköğretim müfettişleri için önemli bir konu bazen de sorun olmaktadır. Ülkemizdeki eğitim personelinin niteliği her zaman çok önemli bir sorunlar yumağı olarak büyümektedir. Öğretmenlik mesleğinin, -alan dışından da olsa- herhangi bir yüksek okul mezunlarına dahi kolayca verildiği; yönetici niteliklerinin önemsenmediği bir örgütsel yapının bulunduğu gerçektir. İlköğretim müfettişlerinin denetledikleri personelin de daha deneyimlilerden öğrenilmiş savunma mekanizmaları geliştirerek, teftişe önyargılı bakmaları çok görülen bir durumdur. Hiyerarşik yapılanmış tüm örgütlerde ast/üst ilişkisinin sorunları görülmektedir. Bu şekilde çok iyi işlediği düşünülen örgütlerde dahi özellikle astlara eleştiri olanağı sunulduğunda (eğer bu görüşlerinin iş garantilerini ve çalışma koşullarını zorlaştırmayacağından eminseler), çok da objektif yaklaşımdan yargılayıcı oldukları düşünülmektedir.

4.1.2. Süpervizyon

4.1.2.1. Mesleğe Başladığında Gelişim

4.1.2.1.1. Güçlü Oldukları Yönler

Bu evrede müfettişler çoğunlukla mesleğe gerekli yeterliliklerle başladıklarını bildirmektedirler (8/8).

“Mevzuatta zorlanmadım. Teknik alanda eğitim aldığımız için pek çok konuda teorik bilgilerim yeterliydi” (2).

“Mesleğe ilk başladığımda bilgi eksikliğim yoktu; görevde olan birçok müfettişten de daha iyiydim. Soruşturmada henüz çalışmadım. Diğer alanlarda iyiyim” (3).

“Mesleğe 1997 yılında Şırnak'ta başladım. Eğitim konusunda kendime güvenirim. Bu sayede rehberlik ve meslekî yardımda sıkıntıyı hiç yaşamadım” (4).

“... diğer görev alanlarında ve mevzuatta son derece iyiydim” (5).

“Ben müfettişliğe başladığımda teftişte, rehberlikte hiç sıkıntı çekmedim. Donanımlı olmamda yöneticilik yapmış olmamın da katkısı oldu” (6).

“Lisans düzeyinde bu mesleğim eğitimi görmüş olmam ve öncesinde yöneticilik yapmış olmam nedeniyle fazla zorlanmadım. Sorunların çözümünde başlangıçta ve şu anda da okuldan kendi arkadaşlarımla görüş alışverişinde bulunarak çalışmaya ve araştırmaya devam ediyorum. Görev alanlarından hiç biri beni zorlamadı” (7).

“Soruşturma dışındaki görev alanları bana yabancı olmadığından zorlanmadım” (8).

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin çoğu, göreve başladıklarında iş alanlarında teknik ve bilgi konusunda çok donanımlı olduklarını bildirmektedir (5/8); özellikle yöneticilik yapmış olanların kendilerini daha yetkin gördükleri anlaşılmaktadır (3/8). Müfettişlerin büyük çoğunluğu, Teftiş ve Değerlendirme; Rehberlik ve Meslekî Yardım; İnceleme; alanlarında ve teorik bilgide iyi olduklarını belirterek (6/8); bu konuda da lisans eğitimlerini teftiş alanında yapmış olduklarını ön plâna çıkarmaktadırlar.

Kariyere Giriş Evresinde meslek öncesi eğitime güvenle yetkin olunduğunun bildirilmesi, oldukça haklı dayanaklara sahiptir. Teftiş sisteminin müfettişlerle yapıldığı çoğu Avrupa ülkesinde; bu elemanların eğitim alanındaki deneyimleri önemli sayılmakta; sonrasında sürekli bir hizmetiçi eğitimle geliştirme yolu tercih edilmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin ise daha önceki birçok bölümde tartışıldığı gibi, önemli eğitimsel deneyimleri bulunmaktadır. Bu alana hizmet öncesinde lisans eğitimiyle girmeleri yanında pek çok hizmetiçi eğitimden ve sınavlardan geçerek atanmaları söz konusudur. Bu yanı sıra bakıldığında ülkemizin diğer ülkelerden daha nitelikli olarak ilköğretim müfettişi yetiştirdiği görülmektedir. Hizmetiçi eğitimlerimizin niteliği ve sonuçları değerlendirildiğinde ise; önemli işlevleri yerine getirmesi gereken ilköğretim müfettişlerinin; sadece öğretmenlik ya da müdürlük deneyimleri ile seçilmeleri ile alanda yetiştirilmelerinin geçmişte olumlu sonuç

vermediği çoğu araştırmalarla desteklenmektedir. Üstelik müfettişlere karşı denetlenen personelin olumsuz yaklaşımlarının çoğu, öncesinde yaşanmışlıkların izleri ve öğrenilmişlikler ile ilgili görülmektedir.

4.1.2.1.2. Zayıf Oldukları Yönler

İstanbul İlinde çalışan müfettişlerin biri dışında kalanlar göreve de ilk olarak bu ilde başlamıştır. Bu evrede çok az müfettiş, müfettişlik davranışlarında acemilik yaşadığını bildirmektedir (1/8).

“Mesleğe ilk başladığımda tek sorunum kurumda davranışla ilgili sıkıntılarımdı. Sınıfta ne yapacağım çok önemliydi benim için. Bu birilerinin anlatmasıyla olmuyor. Yıllar önce öğretmen bir öğretmen arkadaşım ‘sınıfıma müfettiş geldiğinde ben o sınıfta kendime yer bulamıyorum. Geçip masama oturuyor. Dersimi nasıl vereceğimi bilemiyorum. Öğrencilerimin bana bakışlarının değiştiğini görüyorum’ demişti. Bunu hiç unutmadım. Ama öğretmenin masasına oturmamaya özen gösteriyor, sınıfta müfettiş kelimesinin geçmesine izin vermiyorum. Ben o sınıfta ya öğretmenim ya da öğrenci” (1).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısı, kurum çeşitliliği nedeniyle alana hâkim olamadıklarını; soruşturmada acemilik yaşadıklarını; zamanı etkili kullanamadıklarını; mesleğe yeni başlamanın verdiği deneyimsizlikle kısa sürede bitecek işle uzun zaman uğraştıklarını ifade etmektedir (4/8). M. Huberman (1989)’a göre bu grup öğretmenler; görevlerinin karmaşıklığı, kendi idealleri ve sınıf içi uygulamalar karşısında gerçek şoku yaşamaktadırlar. Bu evrede müfettişlerin, öğretmenlerin çoğunluğundan farkı meslek öncesinde iyi yetiştiklerini belirtmeleridir. Buna rağmen okulda öğrenilenlerle gerçek yaşamda karşılaşılan durumlarda yetersizlik duygusunun yarattığı şok, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde de görülmektedir. Bakioğlu (1994:21), İngiltere’de gerçekleştirdiği Okul Yöneticilerinin Kariyer Evreleri ile ilgili araştırmasında; Başlangıç Evresinde bulunan okul yöneticilerinin kendilerini büyük ölçüde bir belirsizliğin içinde bulduklarını; yeni yöneticinin coşkusu en tepe noktasında olsa bile işin içeriğinin ne olduğu konusundaki belirsizlik yüzünden görevin her bir yönü ile ilgili bilgi ve beceri öğrenmek için birçok zaman harcamak zorunda kaldığını bildirmektedir. Bu durumun, kariyer girişinde yaşanan ve literatürle de desteklenen bir konu olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

“Mesleğe ilk başladığımda bu şehrin de bir özelliği olarak çok çeşitli kurumları gördüm. Bunlarla ilgili iş ve işlemler ayrı, işe de yeni başlamanın acemiliği ile önce zorlandım” (2).

“Mesleğimin birinci yılında çok daha fazla idealisttim. Bana zaman yetmiyordu. Belki de meslekî deneyimsizlikle kısa sürede bitecek işle uzun zaman geçiriyordum. Ancak, sadece soruşturmada bu sıkıntım vardı” (5).

“Ama yazı işlerinde (rapor yazma gibi); resmî işleyişte sıkıntım çok oldu” (4).

“İlk başladığımda mevzuat ve soruşturmada sıkıntı yaşadım” (8).

4.1.2.2. Süpervizyon İhtiyacı

Mesleğe başladığında Süpervizyon ihtiyacının; belli ve kısıtlı bir görev alanı ile dile getirilse de, İstanbul müfettişlerinin tümünde ve Anadolu'da çalışan iki müfettiş için ihtiyaç olduğu görülmektedir (8/8). Bu durum Kariyere Giriş Evresinde en önemli ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

“Mesleğimin ilk yılında bir uzmanın rehberliğine ihtiyaç duydum. Ama bu ihtiyaç mevzuat ve alan bilgisi değildi. Bu konularda deneyimli müfettişlerin de önünde olduğumu, bu gün için olduğu gibi o zaman için de söyleyebilirim. Ben daha çok kuruma giriş; tavır; olumsuzluklar karşısında sakin olma; tepki düzeyi hakkında sıkıntılıydım” (1).

“Mesleğin ilk yıllarında daha çok yardıma ihtiyaç duyuyordum. Ama işin içine girdiğimde bizden çok deneyimli olanların, bizden yetersiz olduklarını görüyorum” (2).
“Mesleğin ilk yılında duydum” (3).

“Mesleğin ilk yılında bir uzman yardımına ihtiyaç duydum. Hiç unutmuyorum, bir soruşturma dosyası verildi; Lise müdürü hakkındaydı. Müdür 20' li yaşlarda genç bir öğretmen ve hiçbir şey bilmiyor, çaresiz ve ağlıyor. Okulunda bir sınav yapmış; lise bitirme sınavı, mevzuata ve kurallara aykırı bir sınav yapılmış ve şikâyet edilmiş. Ben bu insana nasıl ceza vereyim. Bu durumu Ankara'ya anlatmak mümkün değil. Onlar koşulları anlayamazlar. Anlamak için bu ilin koşullarını yaşamak gerekir. Sınavın İptal edilmesi” gibi bir öneri ile dosyayı gönderdim. Tabii dosya kabul edilmedi, Ankara'dan döndü. Kur' an kursunu da biz denetleyecektik. Diyanetten, müftülükten bilgi aldım. Denetime gittim. Toplantı yapacağız. İstiklal Marşının okunması gerekiyor. Kurs müdürü: Hoca Hanım bizi taşılayacak mısın? demişti. Ne yapacağımı bilemedim” (4).

“İlk başladığımda mevzuat ve soruşturmada sıkıntı yaşadım. Yakın gördüğüm müfettişlerden yardım aldım” (8).

Literatürde; öğretmenin kendi eksiklik ve gereksinimleriyle uğraştığı bu süreçte; tecrübeli öğretmenlerin ve ona yol gösterecek insanların yardımına ihtiyacı vardır (Clement M.C. ve diğerleri, 2000: 48–57, aktaran: S. G. Asyalı, 2005). Aynı ihtiyaç Kariyere Giriş Evresi müfettişleri için de geçerlidir. Bu evredeki ve sonraki evrelerde bildirimler göstermektedir ki, ilköğretim müfettişleri denetledikleri her kurumda oldukça farklı durumlara uygun işlev göstermek zorundadırlar. Mesleklerinin başındaki ilköğretim müfettişleri için; yöneticilerin, öğretmenlerin özellikleri, okulun özellikleri, öğrenciler, kaynaklar ve insana dayalı her türde sorunların görevlerini değiştirmesi ile güçlü bir süpervizyon ihtiyacı hissedilmesi doğaldır.

4.1.2.2.1. Sorunlarını Çözme Yolu

Bu evredeki müfettişlerin; deneyimli müfettişlerden yardım alabilme oranları düşük görülmektedir (3/8).

“Çok şanslıyım. Bu gün bile hâlâ karşılaşmadığım yeterlikte çok iyi ve deneyimli bir grup başkanı ile çalıştım. Onun yürümesi; müdürün odasına; sınıfına ceketini ilikli girmesi; öğretmene saygı ve sevgi ile bakması; kesin bildiğini bile söyleme tarzı; yanlısta; hatada sorgulayıcı ama incitmeyen kırmayan tavrı ile bana öğretmenliği çok yararlı oldu” (1).

“Soruşturma görevinde biraz daha deneyimli ve kıdemli bir müfettişten yararlandım” (5).

“Soruşturma görevi iki kişi yapılıyor; bu alanda rapor vs. işlerde deneyimim ve bilgim azdı; ortağımın katkısı oldu. Onu izledim” (6).

Bu oldukça ilginç bir durumdur; çünkü 13/8/1999 tarihli ve 23785 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan *Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği* ile müfettişlerin üç yıllık bir yetişme dönemini öngörülmekte; bu yönetmeliğin 16. hükmünün (b) bendi ile aslında müfettiş yardımcılarının yetişmesi için gerekli süpervizyon desteğinin de düşünüldüğü görülmektedir.

“b) Görev başında yetiştirme eğitimi;

Hizmet içi eğitimde başarılı olan müfettiş yardımcılarını bir müfettişin rehberliğinde görev başında yetiştirme eğitimine alınırlar. Görev başında yetiştirme eğitimi ve süresi müfettiş yardımcılığı yetiştirme programında belirlenir. Bu programda; rehberlik ve iş basında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma konuları ile tutum ve davranışlar yer alır. Rehber müfettiş ile grup başkanı, müfettiş yardımcılarını hakkında altı aylık dönemler halinde görev başında yetiştirme eğitimi programına göre bu Yönetmeliğin Ekinde yer alan İlköğretim Müfettiş Yardımcısının Görev Basında Yetiştirme Eğitimi Değerlendirme Formunu düzenleyerek başkana sunar. Söz konusu formda dayalı olarak yeterli oldukları belirlenen müfettiş yardımcılarını ikinci yılın sonunda başkanın önerisi, millî eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile rehberlik ve İş basında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, İnceleme ve soruşturma hizmetlerini bağımsız olarak yürütmekle yetkili kılınabilirler. Müfettiş yardımcılarının yetiştirilme devresinde görev yerleri değiştirilemez ve başka birim ya da kurumlarda geçici olarak görevlendirilemezler”;

şeklinde bildirilmektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri mesleğe girdiklerinden bu güne kadar aynı yönetmeliğe tâbidirler. Buna rağmen bu evrede ve diğer evrelerde hiçbir müfettiş bu yönetmelik gereği kendilerine sağlanan “*rehber müfettiş*” ten söz etmemekte ve yardım aldıklarını bildirmemektedir. Bu araştırmanın yapıldığı süreçte yönetmeliğin yürürlüğe girdiği günden itibaren; bu hükme uygun olarak müfettiş yardımcılarını “*rehber müfettiş*” görevlendirildiği ve gerekli tüm yasal prosedürün özellikle İstanbul’da yerine getirildiği ve Bakanlığa gönderildiği de görülmüştür. Bu durum göstermektedir ki yasal düzenlemeler dahi uygulamada bazı işlevlerin yerine getirilmesinde eksik kalmaktadır; çünkü bu işlevi de yerine getirecek olan bireylerdir.

Kurumlara yeni alınan bireylerin uyum ve yetiştirmeleri farklı isim ve programlarla yapılmaktadır. H. Can (1994:306); organizasyonel sosyalleşmeyi, bir örgüte yeni katılan ya da örgütte farklı işe geçen işgörenlerin kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında Baird (1992), sosyalleşmenin üç aşamadan meydana geldiğini, ilk aşamada bireyin örgütle ilgili ilk bilgileri edindiğini; ikinci aşamada kendisini de örgütün bir parçası haline gelerek, iş hakkında bilgi edindiğini bu bilginin çalışma hayatına uyum

sağlamaya yardımcı olduğunu; son aşamada, bireyin yeni işe alışma problemlerini çözdükten sonra işinde örgüt tarafından tam desteklendiğini bildirmekte ve bu son aşamada ev ve iş yaşantısı arasında uyumsuzluk ile grup içerisindeki uyumsuzlukların iki önemli problem olarak yaşandığını; her iki problemin de zaman içerisinde bireyin sosyalleşmesini tamamlamasıyla çözüleceğini belirtmektedir (aktaran: S. Özkan, 1998: 40–41). Kariyere Giriş Evresindeki ilköğretim müfettişlerinin örgütsel sosyalizasyonun büyük oranda sistemli yürütülemediğinin ispatları, özel hayatları ile mesleklerini uyumlu hale getirememeleri ve grup içinde uyum problemleri yaşamalarıdır.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğu mesleğin ilk yıllarında sorunlarını çözmeye ve eksiklerini tamamlamada meslektaş yardımı aldıklarını belirtmekle birlikte (6/8); bu evrenin yarısına yakını; meslektaş yardımını kendi dönem arkadaşlarından aldıklarını bildirmektedir (3/8). Bu durum okul öğrencilerinin dayanışması dışında; sorunlarla baş etmede, ortak sıkıntılar yaşayan bireylerin birbirlerine karşı daha duyarlı ve anlayışlı davrandıklarını göstermektedir.

“Okul arkadaşlarımla konuşarak olayları yorumluyor ve birbirimize yardımcı oluyoruz” (2).

“Ben o yıllarda, yakın illerde çalışan arkadaşarımdan yardım aldım. Mardin’de, Diyarbakır’da çalışan arkadaşlar çok yardım ettiler. Mevzuat gönderdiler. İnanın hiçbiri beni geri çevirmedi ve canla başla yardım etti. İlde yardım alabileceğim düzeyde kimse yoktu. Beraber göreve başladığımız arkadaşlarla paylaşarak birbirimize destek olduk” (4).

“Hâlâ güvendiğim sınıf arkadaşarımla bilgi alışverişinde bulunuyorum” (7).

“Bazı çalışmaları izleyerek ve mevzuatı yorumlayarak bu sıkıntıları çözdüm” (3).

Bu evredeki müfettişlerin mevzuata ulaşma ya da yorumlama konusunda sürekli vurgulamaları, meslekte yeni olmaları nedeniyle bu konudaki eksiklerinin görevlerini yapmalarında en önemli engellerden birisi olarak düşünülmesinden ileri gelmektedir. İlköğretim müfettişleri tüm görev alanlarındaki işleri, yürürlükte bulunan yasa, tüzük, yönetmelik, genelge ve diğer emirlerin doğrultusunda yerine getirmek zorundadır. Bunun yanında ilişkili tüm personele bu konuda rehberlik ve danışmanlık yapmaları için alana hâkim olmaları gerekmektedir. Bunun yanında eğitim personeline ve kurumlarına en yakın üstlerden olan ilköğretim müfettişlerinin, bu alandaki mevzuatı ihtiyaçlara göre geliştirme ve değiştirme için yetkili birimlere öneriler sunma görevleri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ise tüm kariyer evrelerinde bu konuda en çok vurgulanan kavramın “mevzuat” olması beklenen bir durumdur.

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısına yakın bir kısmı, süpervizyon ihtiyacının kariyerlerinin her döneminde olabileceğini belirtmektedirler (3/8). Bu durum gelişime istekliliği göstermektedir.

“Süpervizyon ihtiyacı bizim mesleğimiz için her dönemde vardır, ama en çok ilk yılda bu ihtiyaç duyulur. Bazen insan küçük bir şeyi görmez, farklı bakış açıları gerekir” (5).

“Şu anda İstanbul’da yeni sayılıyım ikinci yılım. Geçen yıl teftiş grubunda çalışırken şimdi soruşturmada çalışacağım. Kriterler farklı. Deneyimli arkadaşlardan hâlâ yardım gerekebiliyor” (4).

“Mesleğin belki de hâlâ başındayım ya da bu meslek, sormayı, paylaşmayı gerektiriyor” (7).

4.1.2.3. Diğer Müfettişlerle İlişkiler

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerden tamamına yakını, kendilerinden önce göreve başlamış diğer müfettişlerden yardım ihtiyacını belirtse de diğer müfettişleri meslekî ve teknik bilgide yeterli, müfettişlik statüsüne ve yeterliliğine yakın bulmamaktadırlar (8/8). İlköğretim müfettişlerinin grup olarak çalışmalarının yasal düzenlemelerle öngörülmesinin bir nedeni paylaşım ve sinerjinin sağlanmasıdır aslında. Ancak bu işleyişi etkili hale getirmek için ekip olmanın ve birlikte öğrenmenin sağlanması gerekmektedir.

Bu evrede müfettişlerin yarısına yakını; deneyimli müfettişlerin eksikliklerini, meslek öncesi eğitimlerinin yetersizliğine ve onların döneminde seçme kriterlerinin iyi yapılmadığına bağlamaktadır (3/8).

“...Ancak bizim ülkemizde günün ihtiyaçlarını karşılamak uğruna yeterli niteliklerde müfettiş yetiştirmeye hatta seçmeye önem verilmediğini bu nedenle mesleğin statüsünün düşmeye başladığını görmekteyim. Bu durum bazı mesleklerde çok fazla zararlı olmayabiliyor. Örneğin Cumhuriyetin ilk kurulduğu yıllarda okur/yazar olanların Devlet memurluğuna alındığı ve işbaşında kısa sürede yetiştirilerek çalıştıkları bilinir. Millî eğitimde müfettişlik gibi meslekler; başka insanların meslekî geleceklerini doğrudan etkileme özelliğine sahiptir. Bu nedenle günü kurtaran uygulamalardan kaçınmak gereklidir” (1).

“Diğer müfettişler özellikle kurs ve diğer yollardan müfettiş olanlar çok yetersiz. Müfettişlik adı ve biraz deneyimle iş görüyorlar. Müfettişin özdenetimi olmalı. Seçilme ve yetiştirmede gereği yerine getirilmeden müfettiş olmuşlar var. Etkiden çok yetki kullanan bu müfettişlerin bıraktıkları izleri bizlerin silmeleri zor oluyor” (6).

“Müfettişlerin mesleğe ve eğitim sistemine katkılarının olması için daha donanımlı olmaları gerekir. Buna rağmen mesleğin özelliklerini yerine getirmede gereğince titizlikle seçilmeden mesleğe alınanlar vardır” (3).

Kariyere Giriş Evresinde görüşülen müfettişlerin yarısı, diğer müfettişlerin kendi eksiklerini kapatma eğilimiyle, kıdemli olduklarından bahsettiklerini; yeni müfettişlerin eğitilmiş olmalarını çekemediklerini vurgulamaktadır.

“...grup içinde onları idare etmek, eksiklerini, tamamlamak bana düşüyor. Kıdemleri oldukça fazla olan bu müfettişler, ortam bulduklarında en çalışkan ve uzman olduklarını söylemekten çekinmeyen, müfettiş statüsünü kullanarak kurumda kasılmaktan başka işleri olmayan insanlar. Öğretmenin gelişmediğinden yakınırken değişmiş olan mevzuatı

takip etmeyerek, bilgisayara yaklaşamayarak, grupta çalışan müfettişlerin yaptıklarıyla gün geçirmekteler. En önemli silahları ise kıdemleridir” (1).

“Ama işin içine girdiğimde bizden çok deneyimli olanların, bizden yetersiz olduklarını görüyorum” (2).

“Birçok müfettişin meslekî gelişimlerini yeterli bulmuyorum. Benim söylediklerimi ve anlatmak istediklerimi anlamamalarına şaşırıyorum. Bu konuların pek azı meslekî konular olabilir. Ama dünya ve ülkemiz gerçekleri bile onları çok ilgilendirmiyor. Kendi dünyalarıyla ilgililer. Örneğin bizim insanımız kat/daire alma peşinde. Müfettiş grubunun yaşlı olması, çoğunun kendisini yenilememesi sıkıntılı görülüyor” (4).

“Sorunca bilgilerini paylaşmaktan kaçınanlar çok oldu. Bunlar belki de yetersizlerini sakladılar, şimdi öyle düşünüyorum” (8).

İstanbul dışında bir müfettiş ise, birlikte çalıştığı kıdemli müfettişlerin onun özel hayatını etkilediğini, ruh sağlığına dahi zarar verici etkileri olduğunu bildirmektedir (8).

“İletişim çok az; özellikle meslektaş iletişimi çok soğuk. İlk yılda çok yardıma ve yakınlığa ihtiyaç duydum. Bazıları kendilerini naza çektiler. Meslek içinde arkadaşlığa inanmıyorum. Olumsuz bir durumda eski ve geçmiş beceriksizliklerim kullanılıyor. Görev gereği grupla birlikte uzun yolumuz da oluyor, ben konuşmayı seven bir insanım. Sohbet ederek gitmek iyi olurdu, benimle konuşmuyorlar. Bunlar beni tatile çıkarken bile olumsuz etkiliyor, hep kafamı meşgul ediyor” (8).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını, diğer müfettişlerin kendilerine davranışlarından çok fazla rahatsız olduklarını dile getirmektedir (3/8).

“Kıdemli olanlar sizi küçümsüyor, hâkimiyet kurmaya çalışıyor” (3).

“...Üstelik biz alana okuyarak geldiğimizden sindirme çabaları var” (2).

“Beni yardım istediğim için küçümsediklerini hissettim” (8).

Yukarıdaki bildirimler, Kariyere Giriş Evresinde bulunan çoğu müfettişin süpervizyon ihtiyaçları karşısında deneyimli müfettişler yerine kendileri ile aynı sorunları yaşayan ve aynı evrede bulunan meslektaşları tercih etmelerinde önemli gerekçeleri olduğunu ortaya koymakta; diğer müfettişlere karşı zayıf yönlerini göstermemek için alınan bir önlem olarak da değerlendirilmektedir. Bu evrede daha önce de tartışıldığı gibi öğretmenlerin aksine, her ne olursa olsun mesleği sürdürme, kariyerinden vaz geçmeme duygusu hâkim görülmektedir.

Kariyere Giriş Evresinde çoğu müfettiş, diğer müfettişlerle sorun yaşamamak için tartışmaya girmeme, susma, gruba uyma gibi davranışları çözüm olarak kullanmakta olduklarını bildirmektedir (6/8). Bu durumun kişilik çatışmalarına ve kuruma karşı olumsuz tutum geliştirmeye yol açması kaçınılmaz görülmektedir. Bastırılmış duyguların ve düşüncelerin, bir şekilde bireye ya da yansıtma ile sorunun asıl kaynağı dışındakilere zararı bulunmaktadır. Sonuçta bu işleyişin, dolaylı olarak yine mesleğe ve eğitim yapısına istenmeyen etkisi olacaktır.

“Diğer müfettişler benim olumlu yaklaşımım ve görmezden gelmem sayesinde problem yaratmadılar. İlk yıllarda onlara uyumda zorlandım. Örneğin çözme noktasında olduğunuz bir problemin çözümünde bile yalnız kalıyorsunuz. Çözüm önerileri üst makamlarca hiç dikkate alınmıyor” (3).

“Meslek yaşantım boyunca diğer müfettişlerle aramda bir problem olmadı. Ancak çoğunlukla kabul görececek görüşlerimi söylerim” (4).

“Ben kişisel yapım itibarıyla uyumlu ve olumlu bakışa sahip bir insanım. Diğer müfettişlerle ilişkilerimde bir beklentim olmadığı için zorlanmadım. Öğrenciliğim döneminde çok fazla sivil toplum örgütlerinde aktif çalıştım. Bu yüzden topluluklarla iletişimde iyiyimdir. Grup içinde ufak tefek anlaşmazlıklar ve çelişmeler olması doğaldır. Ben farklı görüş ve bakışlara saygılı bakmayı bilen bir insanım. Farklı düşünmek benim için olumsuzluk değildir, zenginliktir” (5).

“Bu zamana kadar dört grup değiştirdim; hiçbir olumsuzluk yaşamadım. Ben işimi yaparım. Görüş ayrılığı olduğunda kabul görecekte fikrimi açıklarım çünkü 30 yılın üstünde çalışmış bir insanı değiştirmek mümkün değildir. Ben öğretmenliğimde gördüğüm türden müfettiş olmamaya kararlıyım. Burada yani İstanbul’da öğretmene verilen teftiş raporu 90’ dan başlıyor. Mesleğimizde kriterler şartlara göre oluşmalıdır. Sınırlı ilişkim var. Sürtüşmeye girmiyorum” (6).

“Çoğu zaman benimsemesem bile grup kararlarına uymak zorunda kalıyorum” (7).

“Öğretmenliğimdeki günlerime nazaran daha çok uysallaştım. Gruptakiler dediği için uygun davranışları göstermeye başladım” (8).

Kariyere Giriş Evresinde ilköğretim müfettişlerinin; meslekteki deneyimli müfettişlerle kuşaklararası çatışmaya benzer bir çatışma içinde oldukları görülmektedir. Bu evre müfettişleri, meslekte uzun yıllar çalışmış birçok müfettişi, hem yeterlilik hem de meslekî etik açısından onaylamamakla birlikte, gruba kabul edilme adına tepkilerini çok da gösteremediklerini ifade eden cümleler kullanmaktadırlar (7/8). Literatüre bakıldığında birey, çalışma hayatının başında oldukça istekli ve başarılı olmaya kendini işiyle ispatlamaya kararlı olmaktadır. Özellikle hizmet öncesinde aldığı eğitim, yani okul bilgileri ile işi uyumlu ise bu bilgileri uygulama alanında kullanmak isteyecektir. Bu verimli olunabilecek bu durum ne yazık ki bizim ülkemizde sıkça görüldüğü gibi eğitimi alınmış olan alanın uygulama bölümünde yani iş hayatında ya yetersiz kalmakta ya da tamamen farklı stratejilerle yeniden yapılanmaktadır.

Bireyin çalışmaya başladığı alanda, kendisinden deneyimli ve kariyerlerinin ortasında bulunan diğer çalışanların, kendilerini koruma adına kıskançlık, örgütte kalma ihtiyacı, kendi statülerini koruma adına engeller oluşturmaları ise çok yaşanan bir sorundur. Böyle bir durumla karşılaşan birey; eğitimsel geçmişinin boşa gittiğini düşünmenin yanı sıra kendini çaresiz hissedebilmektedir (S. Aytaç, 1997: 228).

4.1.2.4. Meslekte En Verimli Yıllar

Millî Prodüktivite Merkezî kuruluş kanununda verimlilik;

“Mevcut üretim araçlarını daha bilgili kullanma, yani klâsik üretim unsurlarını oluşturan doğa, insan gücü ve sermayeden ve örgütten daha iyi yararlanma yoluyla randımanı artırmak”,

şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan bireylerin, çalışma koşulları ve iş doyumlarının düzeyleri verimliliklerini etkilemektedir.

Meslekte en verimli olunan yıllar için Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin büyük bir çoğunluğu tarafından, özellikle meslek öncesinde iyi bir eğitim alınması gerektiği vurgulanmakta; müfettişlerin ise ikinci yılından sonra daha verimli olduğu bildirilmektedir (6/8).

“Müfettişlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitimin niteliği ve meslekle ilgili görev alanlarına ilgileri verimlikte önemli diye düşünüyorum ancak, işte verimli olmak için yeni başlayan bir müfettiş için ilk yıl oryantasyon ile geçiyor. İkinci yıldan sonra verimli olmaya başlanıyor” (1).

“Müfettişlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitime göre işteki verimlilikleri değişir. İlköğretim müfettişi göreve yeni başladığı bölgenin ve ilin özelliklerine göre çalışma koşullarını öğrenmek için bir (1) yıla ihtiyaç duyar. Kıdemi çok fazla olup da çok mükemmel çalışanlar da var. Bu kişilikle ve işe bağlılıkla ilgili olabilir. Bu insanları ise diğer müfettişlerden ayırarak danışman olarak yararlanmak yerinde olurdu” (2).

“En verimli yıllar 2. yıldan sonra 20 yıla kadar diyebilirim. 2. yıldan sonra diğer müfettişler de sizi tanıyor, siz de işte uzmanlaşıyorsunuz, nerede nasıl davranacağımızı biliyorsunuz” (3).

“Ben müfettişin verimliliğini yaş ve kıdemle ilişkilendiremem. Bizim mesleğimiz hiçbir müfettişe bu rahatlığı verecek kadar sıradan olamaz. Ama kendimle ilişkilendirecek olursam 2. yılda tüm alan ve işleyişe hâkim olarak çalışma yeterliği kazandığımı söyleyebilirim” (4).

“Aslında ilk yıldan itibaren verimle çalışmanın engeli kıdemleri çok olan müfettişlerdir. 2. yıldan sonra müfettişliği tanıma ve anlama sağlanmış oluyor. Birlikte göreve başladığımız 10 arkadaşım var. Gözlemlerim yeni başladığımızda her birimizin tecrübeli müfettişlerden çok daha iyi olduğu yönünde. Boşuna bir de üç yıl yardımcı statüsünü taşıdık. Bizim gibi yeni başlayanlardan başka, görev başındaki müfettişler içinde 5–10 yıllıklar nitelikliydi ve iyi çalışıyordu” (6).

“Bence müfettişlerin en verimli yılları 5–10–12 yıl arasındır (5).

“İki yıldan sonra diye düşünüyorum. İlk iki yıl sistemi tanıma ve sizin tanınmanız için geçebiliyor” (7).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin, görev başındaki müfettişleri değerlendirerek 5–10–15 yıllık müfettişlerin daha verimli çalıştıklarına değinmelerinin de kuramsal verilerle örtüşen bir durum olduğu görülmekle birlikte kendileri için daha erken yıllarda verimli olmaya başladıklarını bildirmeleri, meslek öncesi eğitimlerine güvenleri ile ilgili görülmektedir.

Bu evrede bir müfettiş, verimliliğin yıl değil kişinin yaşı ile ilgili olduğunu belirtmekte en verimli olunacak yaşları 35–40 olarak görmektedir.

“Ben meslekî anlamda verimliliği işte geçirilen yıla yani kıdeme değil, yaşa bağlı olarak değerlendiriyor ve en verimli yılların 35–40’ lı yaşlar olduğunu düşünüyorum. 40 yaş, özellikle olgunluk, hayat tecrübesi sağlaması ve hayata bakışta daha esnek, anlayışla bakışı getirmesiyle önemlidir” (5).

İlköğretim müfettişlerinin verimliliklerinin düştüğü yıllara dair yine ilginç bir bulgu, bu evredeki müfettişlerin tamamına yakınının, 20–25 yıldan sonra verimsiz olunduğunun belirtilmesidir (7/8). İlköğretim müfettişlerinin en az üç-beş yıllarının öğretmenlik mesleğinde geçtiği düşünüldüğünde bu süre literatüre göre de Emeklilik Evresi olarak bildirilmektedir.

“2- 20 yıl arası bu meslekte en verimli yıllardır. Bu yıllar meslek heyecanı ve bilgi birikimini sağlıyor. Sonrası rutinleşme ve gerileme dönemi olarak görülüyor” (7).
“Deneyim de önemlidir ancak, 20 yıllık meslek deneyimi sonrasında özellikle sağlık problemlerinin yaşandığını ve kişide tükenmişliğin başladığını düşünüyorum” (5).
“20 yılı aşkın çoğu müfettişin kişisel egolarını tatminle sistemde artık müfettişliğin adıyla yaşadıklarını düşünüyorum” (3).
“Tanıdığım müfettişlerden 20–25 yılın üstünde çalışanların çoğunluğu çok eskimiş. Güçlerini sadece makamlarından alıyorlar ve mesleğimizi yanlış tanıtıyorlar. Bu insanların duyarsızlığı öğretmenlerin güvenini azaltıyor” (4).
“Verimliliğin üst sınırını da yıla bağlamak istememe rağmen bunu da hizmet öncesi eğitimdeki donanımla ilgili görüyorum. Yine de 25 yılın üstünde çoğu müfettiş yararsız durumda görülüyor” (1).
“25 yılın üstündeki müfettişlerin çoğu artık alışılmış şekilde davranmak, eski bildiklerini sürdürmekten başka bir üretimde değiller. Bu müfettişler aynı zamanda başkalarının yaptıkları ile kendi üzerlerine düşenlerini yapmış göstermeyi biliyorlar. Yani işi biri yapıyor, onlar sebepleniyor. Neden emekliliği düşünmedikleri ise mesleğin saygınlığı ve statüsüne bağlıdır” (2).
“Sanırım 20 yıllık olanlar artık verimsizleşiyor; bunu genelleme yapmak için belirtiyorum, kişilik farkları olabilir” (6).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu; her fırsatta özellikle diğer müfettişlerin kıdemlerini kullanarak, kendi çalışmalarını zorlaştırdıkları dile getirmekte ve kıdemli müfettişlerin birçoğunun müfettişlik mesleğine ve öğretmene zarar verdiklerini belirtmektedir. S. Aytaç (1997:242)’ a göre, bazen birey işi ve çevresi ile uyuşamaz, beklentilerine karşılık bulamaz, ilerleyemezse, engellenme duygusuna kapılabilir. Bu da bireyin performans ve veriminin düşmesine yol açmaktadır. Engellenme duygusunun Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde yaşandığı anlaşılmaktadır.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin; meslekte en verimli olunacak yıllar; konusunda 2. yıldan sonra (6/8); hatta bir müfettişin diğerleri rahat bıraksa 1. yıldan sonra verimli olunacağını belirtmesi, bu evre müfettişlerinin diğer müfettişlerden daha farklı olarak alanda lisans yapmış, Bakanlığın birçok sınavından geçmiş olmalarına rağmen; daha önce bir yıl olan yardımcılık dönemini de üç yıl olarak, geçirme durumunda bırakılmalarına bir nevi tepki olabilir. A. Bakioğlu ve A. Demirel’ in (2001:44), Araştırmalarında da ilköğretim müfettiş yardımcılarının müfettişliğe atanırken yapılan yeterlilik sınavının kaldırılması yönünde görüş bildirmeleri aynı bulguları destekler niteliktedir. Bu evrede ideal duyguların yaşandığı, hak ve örgütsel adaletin önemli görüldüğü söylenebilir.

4.1.3. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik

4.1.3.1. Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme

Kariyere giriş müfettişlerinin çoğu görev tanımları ve meslekî sınırları tam olarak algılamış görünmektedir. Bu konuda öğrenci iken bazı görev alanlarını, müfettişlikle uygun görmeyen müfettişler; işe başladıklarında düşüncelerinin değiştiğini bildirmektedir.

“Mesleğe ilk başladığım zamanlarda bizim işimiz rehberlik olmalıdır diye düşünüyordum; şu anda bunun yanlış olduğunu gördüm. Teftiş daha önemli, çok fazla yanlış, eksik var ve önce bunlar görülmelidir. Sonra da rehberlik ve gerekiyorsa soruşturma (yapılmalıdır)” (5).

İlköğretim müfettişleri için hazırlanmış yönetmelik ve yönergelerin açık olması görev alanlarını algılamayı kolaylaştırmakla birlikte; bu müfettişler son yılda yönetmelikte yeni bir değişiklikle bazı eğitim kurumlarının görev alanlarından çıkarılması konusunda, bu kurumlarla ilgili kurum açma ve soruşturma gibi işlerin yine kendilerine bırakılmasını eleştirmektedir (2/8).

“Bazı kurumların teftişlerinin İlköğretim Müfettişlerinden alınması ve bu kurumları şu anda kim denetleyecek belli olmaması beni ve birçok arkadaşımı rahatsız ediyor. Kurslar kimleri mutlu etmek için tamamen serbest bırakıldı? Buralarda nasıl ve ne eğitimi verildiğini yetkililer önemsemez mi oldular? Diye düşünmekteyim” (1).

“2005 yılında denetim görevi bizden alınan kurumlar var; ancak bu kurumların açılışları, soruşturmaları ve işlemleri bize veriliyor; bu işler de bizden alınsın. Bizden daha iyi denetleyenlere verilsin” (6).

Özel Kursların denetimleri ilköğretim müfettişlerinden alınmış; ancak bu kurumların inceleme/ soruşturma işleri uzmanlık ve teknik bilgi gerektirdiğinden yine ilköğretim müfettişlerinin görevleri içinde bırakılmıştır. Bu konudaki eleştirilerin, hak ve adalet yanında yetki/sorumluluk dengesinin sarsıldığı şeklinde algılamadan kaynaklandığı görülmektedir.

4.1.3.2. Görev Alanlarında Tercihler

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden çok azı, tüm görev alanlarındaki işleri zevkle yaptığını bildirmektedir (1/8).

“Ben bütün görev alanlarını ayrı bir zevkle yapıyorum. Bazı problemlerin çözümü de soruşturma yapmayı zorunlu hale getiriyor. Bu da bence olmazsa olmaz. Hele öğrenciye, öğretmene, yöneticiye zararın boyutu çoksa, haksız kazanç, yolsuzluk varsa kurumun ve Devletin zarar söz konusuysa bu iş de yapılmalı elbet. Bence inceleme ve soruşturma Devletin; haksızlığa uğrayanın yani mağdurun yanında olduğunu göstermesidir. İftirada da adaletin yerini bulması, aklanma sağlanır. Birçok deneyimli müfettişle birlikte aynı odada çalışırken beni danışmak için seçmelerinden; belki de bencilce gelebilir ama mutlu oluyorum. Bu durum beni daha çok araştırmaya; araştırırken de meslekî yardımda neleri daha etkili kullanabilirim diye düşünmeye yöneltiyor” (1).

Müfettişlerin yarıya yakını, Teftiş ve Değerlendirme' yi daha çok sevdiklerini belirtmektedirler (3/8).

“Teftiş ve değerlendirme ile incelemede kendimi daha rahat hissediyorum” (2).

“Teftiş ve değerlendirmeden hoşlanıyorum. Neye bakacağımız, nasıl değerlendireceğiniz bellidir” (3).

“Teftiş ve değerlendirmeden zevk alıyorum” (8).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısı, rehberlik ve meslekî yardımdan hoşlandığını (4/8); yarısına yakını, özellikle öğretmenlere seminer vermeyi de severek yaptıklarını ve bu konuda başarılı olduklarının dönütlerini aldıklarını belirtmektedir (3/8).

“Zaman zaman Başkanlıkça verilen seminer görevini de yorucu olsa da zevkle yapıyorum. Bunun için hazırlık yapmak ve öğretmenle paylaşmak; onların işlerini kolaylaştırmak çok güzel oluyor” (1).

“Ben rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini daha çok seviyorum. Bunun içinde de öğretmen ve yöneticilere seminer vermeyi. Okulda yaptığımız rehberlik ve meslekî yardımda dahi karşınızdaki strestedir” (5).

“Seminer ve eğitim vermektan hoşlanıyorum; uzun yıllar öğretmenlik yapmış olmam bu konuda kendime güvenmemden kaynaklanıyor olabilir” (8).

“Rehberlik ve işbaşında yetiştirme bana en çok zevk veren alan. Öğretmenin gelişmesini çok önemsiyorum ve dönütler önemli ölçüde olumlu” (7).

Öğretmenlerin hizmet içinde eğitimlerinde, alanın içinden gelen ve ihtiyaçları daha net görme olanağına sahip ilköğretim müfettişlerinden yararlanmak aslında birçok kaynağın da daha etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Hizmetiçi eğitimin mahallinde yapılması; öğretici, konaklama gibi malîyetleri de ortadan kaldırmakta; alanda yetişmiş uzman personelin görevli olması, nitelikli bir eğitimi kolaylaştırmaktadır.

Bu evrede müfettişlerin yarısı; bazı görev alanlarında etkili olamamanın nedenlerini denetledikleri personelin bakışı ile ilişkilendirmektedir (4/8).

“Denetimin yüzü soğuktur. Rehberlikte de karşınızdaki istekli ise etkili olursunuz. Mevzuatta en önemli sıkıntıyı yoruma açık olmasında görüyorum. Yasa koyucu yasayı koyuyor. Sonra onu açıklayan tüzük; yetmiyor; yönetmelik; yetmiyor; onu açıklayan yönerge; onu açıklayan genelge, bu olmaz! Yasa esnerse iş değişir” (5).

“Teftiş ve değerlendirme ya da rehberlik ve meslekî yardımda somut bir gelişme yok. Her yıl anlatıyoruz, gösteriyoruz; ertesi yıl yine aynı şeylere baştan dönüyoruz ve bakıyoruz ki değişim yok. Araştırma görevi yeni eklendi; şu an işlerliği yok; Bakanlık ve Başkanlık desteklerse bu görevi de zevkle yaparım” (6).

“İnsanlar denetim işinin geneline olumlu gözle bakmıyorlar. Denetimin sonunda mutlaka yapmaları gerekenler olacağı için çalışmak işlerine gelmiyor” (2).

“Denetlediğimiz personelin çoğu isteksiz; müfettiş az şey söyleyip gitsin diye bakıyor. Meslekî gelişim, öğrencisini yetiştirme onun için çok önemli değil. İş güvencesi var” (3).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısı, soruşturma görevinden zevk almadıklarını;

“Soruşturmada henüz yeterince deneyimim olmadığından çok iyi değilim” (2).

“Soruşturma farklı bir uzmanlık isteyen konudur. Yaratıcılık da gerektirdiği söylenemez. Belli usuller ve kurallar dışına çıkarılmayan bir iştir; zordur” (4).

“Soruşturma aşaması bana sıkıntı veriyor” (5).

“Soruşturmayı hiç sevmedim ve en yetersiz olduğum konudur” (8).

şeklinde vurgularlarken; az sayıda müfettiş, adalet ve sisteme yararlı olma duyguları ile soruşturmayı sevdiklerini bildirmektedir (2/8).

“Soruşturmayı pek çok müfettiş sevmiyor. Ama ben bu olaya farklı bakıyorum. Soruşturmalarda konunun ve olayın ortaya çıkmasında önemli bir işlevimiz var. Öğretmeni, öğrenciyi, yönetici ya da veliyi zarara uğratan; yolsuzluk yapan gereğini çekiyor; bu diğer çalışanı, etkilenenleri koruyor. Haksız yere itham edilenleri yine korumak, aklamak olanağımız var. Zor durumda olana da yardım sağlıyorsunuz. Tabii daha titiz çalışmak gerekiyor. Bu işin objektif ve doğru yapılması insanlara güven veriyor ve daha huzurlu çalışıyorlar. Sahipsiz olmadıklarını anlıyorlar. Bazen insanların bilmemekten ya da yanlış yönlendirildiklerinden dolayı büyük zarara uğrayacaklarını görüyorsunuz. Buna üzülmeniz de sizin inisiyatifinizde değildir. İşinizi yapmak zorundasınız” (1).

“Görev alanlarından en etkili olanın inceleme ve soruşturma olduğunu düşünüyorum ve zevk alıyorum. Somut bir iş yapıyorsunuz ve katkınız oluyor” (6).

Bu görüşler; müfettişlerin çoğunun eğitim ve öğretimle doğrudan ilgili görmedikleri bir işten hoşlanmadıklarını düşündürürken; müfettişlerin yarısı, rehberlik ve meslekî yardım ile teftiş ve değerlendirme için de çok zevk alarak iş yapmadıklarını bildirmektedir (3/8). Bu görev alanları ise eğitimin doğrudan içindedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin, görev gereklerini karşılamada iyi olduklarını belirtmelerine rağmen; daha çok zevkle yaptıkları alanları değerlendirirken objektif bir şekilde özeleştiri yapabildikleri düşünülmektedir. Bu evrede müfettişlerin daha kolayca rollerini oynayabildikleri iş alanlarını tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum, A. Bakioğlu ve A. Demirel (2001)' in, “*İlköğretim Müfettiş yardımcıları, iş performansı açısından örgüte yeterince katkıda bulunamadıklarını düşünmekte, Millî Eğitim Sistemindeki önemlilikleri ile kendi iş başarıları arasında doğrudan bir ilişki görememekte*” olduklarına ilişkin bulguları ile örtüşmektedir. Gerçekten de ilköğretim müfettişleri eğitimi geliştirme asıl görevlerini birçok “aracı” kullanarak yerine getirmek zorundadırlar. İşin gerçek uygulayıcıları öğretmen ya da müdürdür. Müfettiş öğretmeni geliştirecek, öğretmen buna göre öğrenciyi; müfettiş müdürü geliştirecek, bu gelişim; kuruma, öğretmene, öğrenciye ulaşacaktır. Görüldüğü gibi denetlenen personelin, neyi, ne kadar, ne şekilde aldığı ve kullanabildiğinde, kişisel özellikleri, tutum ve algıları büyük önem taşımaktadır. Sonuçtaki görülen farkta ise -özellikle olumlu katkı için- en son hatırlanan meslek elemanı “*ilköğretim müfettişi*” olacaktır. Bütün bunlar, müfettişlerin kariyer başarısını yani tatmin duygusunu çok net yaşayamadıklarının gerekçesidir.

4.1.3.3. Görevde Yetkinlik

Görev gereklerini karşılamada, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, kendilerini olumlu değerlendirmektedir (7/8). Bazı müfettişlerin ise şimdiden işe bağlılıkları görülmektedir.

“Görev gereklerini karşılamakta kendimi çok iyi değerlendiriyorum. Daha önce söylemiştim. İnsanların meslekî yaşantıları hayatlarının bazen tamamı anlamına geliyor. Ben başkalarının hayatlarında bir bakıma etkileyici durumda isem yetersizliğe, yanlış eksliğe hakkım olamaz. Bilmiyorum; birlikte araştırıp paylaşalım, bakalım neler bulacağız dediğim zamanlar da var. Mevzuata ulaşma problemi yaşamıyorum. Çalışma arkadaşlarımızın bakış açıları uygun ise sonuç da kolay oluyor” (1).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin kendilerini yetkin görmeleri yanında dinamik bir şekilde de öğrenmeye açık oldukları anlaşılmaktadır.

“Görev gereklerini karşılamada kendimi yeterli görüyorum. Bu alanda herkesten çok eğitimi bizler aldık; ama kendimi geliştirilebilir olarak değerlendiriyorum. Bunun için de hizmet içi eğitim yolu yararlı olur” (2).

“İyi olduğumu düşünüyorum” (3).

“Ben görev gereklerini karşılamada çok iyi olduğumu söylemek istemiyorum. Mevzuata ulaşmak kısa sürede bilgi sahibi olmak kolay; ancak bunu sadece soruşturma için söyleyebilirim. Soruşturma grubunda bu yıl çalışıyorum. Biz çok çeşitli kurumlar ve kişilerle ilgili olduğumuzdan henüz bu konuya hâkim sayılmam; ama araştırıp ihtiyaç duyduğum bilgiye ulaşmamın kolay olduğunu biliyorum. Şu anda mesleğin gereklerini yerine getirmek çok kolay” (4).

“Şu an işte çok iyi olduğumu düşünüyorum; ancak yeterliyim dediğim anda gelişime kapalıyım demektir” (5).

“Görev gereklerini karşılamada oldukça iyiyim” (6).

“Kendimi yeterli görüyorum. Genel olarak başka müfettişlere göre çok yeterliyim” (7).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişler, meslektaşları ile kıyaslama yaparak, çoğunluğu kendilerini müfettiş yetkinliklerine sahip görseler de yarısına yakını, mesleklerinde sürekli yenilenme ve gelişmeyi de bir zorunluluk olarak değerlendirmektedirler (3/8). Eğitim sistemimizde en önemli sorunlardan birinin personelin gelişime isteksizliği ve yeniliklere direnmesi olduğu düşünüldüğünde, üst konumda olmanın avantajı ile ilköğretim müfettişlerinin bu personele model olmaları, değerlendirilmesi gereken bir konudur.

“Müfettiş eğitim sistemindeki gelişmeler yanında yasal düzenlemeler ve entelektüel bilgide her zaman denetlediği personelin önünde olmalıdır. Bunun için kendini yenilemeyi ihmal edemez” (1).

“Bizim mesleğimiz gelişimi sağlama üzerine kuruludur. Bunu da önce kendi kendimiz yapmak durumundayız” (4).

“Gelişme bitmişse sıkıntı başlar. Bizim mesleğimiz gelişmeyle paraleldir” (5).

Görev gereklerini karşılamada bu evre müfettişleri içinde sadece Anadolu’da çalışan müfettişlerden biri kendini yetersiz görmekle birlikte, eskiye göre daha iyi olduğunu bildirerek deneyimle bu tür sorunların çözülebileceğinin ipuçlarını vermektedir (1/8).

“Çok iyi değilim. Özellikle soruşturma yöntem ve tekniklerinde çok eksikim var Bu gün hâlâ bazı soruşturmalarda sıkıntılarım oluyor. Personeli etkilemede zorlanıyorum. Yine de eskiye göre daha iyiyim” (8).

4.1.3.4. Denetledikleri Personele Yardım Edebilme Durumu

Denetledikleri personelle ilgili olarak müfettişlerin çoğu, iyi iletişim kurabildiklerini ve yardım edebildiklerini belirtmektedir (6/8). M. F. Öz (1977), G. Karagözoğlu (1977), Ş. Kapusuzoğlu (1988), ilköğretim müfettişleri ile denetledikleri personel arasında büyük yaş farkı olmasını; çoğunun erkek olduğunu bu durumun personeli etkilemede sınırlılıklar olduğunu belirtmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde bulunan ilköğretim müfettişlerinin ise büyük oranda denetledikleri personelle yaş farkının geçmişe oranla tersine bir durum yaşattığı görülmektedir. Özellikle İstanbul’da kıdem yılı fazla olan öğretmen ve müdürler bulunmaktadır. Anadolu’nun belli bölgelerinde ise bu personel genellikle genç yaşlardadır; çünkü zorunlu hizmet bölgelerine yeni atanan personel yerleştirilmektedir. Bu uygulama ilköğretim müfettişleri için de geçerlidir. İstanbul’da görev yapan Kariyere Giriş Evresi ilköğretim müfettişleri daha çok kendilerinden kıdemli ve yaşlı personelin denetimini yapmaktadırlar. Bu durumun, etkiliklerinde olumlu ve olumsuz pek çok durumu ortaya çıkaracağı düşünülmekle birlikte; ülkemizdeki geleneksel ve sübjektif bakışın yaş ve kıdemi değerli sayması; bu evre müfettişlerinin işlerini güçleştirebilecektir. Gerçekten de Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden bazıları, diğer müfettişlerden genç olduklarını ve denetledikleri bazı personelle ise aralarında kuşak farkı olduğu belirtmekte; bu durumdan kaynaklandığını düşündükleri sorunları bildirmektedir. Bakioglu (1994), genç ve az deneyimi olan okul yöneticilerinin değişimi başlatma konusundaki girişimlerinin, önceki yöneticinin normlarını benimsemiş bulunan personel tarafından karşı konma ile karşılandığını bildirmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin aynı direnci bu kez mesleğinin başındaki müfettişe de göstermesi beklenen bir durumdur.

“Denetlediğim personelle çoğu zaman açık iletişim kurabiliyorum. Başlangıçta bir parça fazla iyimser ve olumlu cümlelerle konuşma durumunda kalabiliyorum; çünkü müdürlerin ve öğretmenlerin müfettişlerle geçmişte yaşadıkları ya da söylediklerine göre karşı karşıya kaldıkları yaşantıları çoğunlukla, susup müfettişi dinlemelerini, onun her söylediklerini kabul ve tasdik etmelerini ya da konuştuklarında bunların aleyhlerinde kullanıldığını öğretmiş. Ben sizce bu konuda neler yapılabilir? Ya da ‘öğretmenim, benden beklediğiniz var mı?’ dediğimde şaşırırlar da oluyor. İstanbul’da müfettişlerin yaş ortalaması yüksek. Beni onlara karşı genç ve yeni buldukları için öğretmenlerle ve yöneticilerle iletişimim daha kolay oldu. Bu kişilerin kıdemleri benden çoksa biraz da rahatlayarak bana baktıklarını söyleyebilirim. Açıkçası bu durum çok işime yaradı. Öncelikle onların daha ilgiyle önerilerimi dinlemeleri, deneyimlerini anlatmaya istekleri, sorunlarını açıkça söyleyebilmelerini sağladı. Öğretmenin uygulamadığını belirlediğim bir yöntemi sınıfta uygulamalarım da onlara farklı mesajlar veriyor sanırım. Belki de olumsuz sayabilirsiniz ama bu insanların müfettiş kelimesi ile değil de ayrılırken

‘görüürürüz öğretmenim’ demeleri beni mutlu ediyor. Özellikle mesleğin ilk yılındakilerle çalışmalarım daha etkili oluyor. Onlar gelişime istekli, öğrenmeye de. Genelleme yapamam ama 25 yılını aşmış öğretmen ve yöneticilerin çoğu sadece onların ‘Üstü’ olduğu için mecburen yapmaları gerekenleri yapıyorlar; ama bu kişiler işlerinin en önemli boyutları olan yasa ve diğer yaptırımlarla gerçekleştirilemeyecek işlerde, müdürse öncelikle öğretmenlerine, öğretmense de öğrencilerine zarar veriyorlar. Düşünün öğretmenleri emrinde çalışan, sürekli kaytarmaya çalışan insanlar olarak gören müdür, öğretmenini nasıl geliştirir? Veli onun için sadece para kaynağı ise okul nasıl gelişir? Öğretmen dersinde bir grup öğrencinin katılımı ile hep aynı yöntemle ilerler göründükçe geride kalan öğrencilerine zararı yok mu?” (1).

“Problemlerle karşılaştığım zaman pek olmuyor. İstenen her bilgiye ulaşmak çok kolay; bilgisayar var, tartışabildiğim arkadaşlarım var, insanları anlama becerim var; sadece 20 yılını aşmış öğretmenleri etkilemem zor oluyor” (5).

“Görevleri yerine getirmede diğer arkadaşlarımdan farklı bir sorunla karşılaşmıyorum. Belli bir yaştakiler zaten değişmek istemiyor. Genç öğretmenler daha öğrenmeye istekli. İnternet hayatta çok önemli bir keşif; ben de işimle ilgili bir sıkıntıda araştırıyorum ve sorunları çözüyorum. Grup var ve her grupta mutlaka bir bilen vardır. Ben olaylara olumlu bakan insanlarla iyi ilişkiler kurmayı seven bir insanım. Denetlediğim insanları zorda bırakmam ve onları anlarım” (6).

Kariyere Giriş Evresinde çoğunlukla, denetlenen personele oldukça yoğunlaşıldığı, meslekî gelişimi sağlama çalışmaları için öncelikle açık iletişim kurma çabalarının olduğu, onları dinledikleri, sadece öneri yerine örnek uygulamaları gösterdikleri, belirtilmektedir (5/8). Bu evrede müfettişlerin birkaçı, denetim alanındaki personelle iyi iletişim kuramadıklarını; bunun bazen kendi iletişim becerilerindeki eksiklerinden bazen de karşı taraftan ve sistemden kaynaklandığını bildirmektedir (3/8). Bu durum genellikle bu evrede, özeleştiri yapabildiklerini kendi eksiklerini de görebildiklerini ortaya koymakla birlikte; denetim alanındaki personelin de müfettişi hangi rollerde algıladıklarına göre davranışlarını değiştirmeleri olağan görülmektedir.

“Kişisel olarak yeni tanıdığım insanlarla iletişim kurmakta zorlanıyorum. Bunun da ‘denetim’ adından kaynaklandığını düşünüyorum. İnsanlar sizi yorumsuz dinliyorlar” (2). “ ‘Bu okulda bu kaynaklarla, bu velilerle, bu öğrencilerle gibi hiçbir şey yapılamaz’. Yaklaşımdaki kişileri yeterince etkileyemiyorum” (1).

“Dikkat edin seminerde karşınızdakiler size müfettiş değil, öğretici gözü ile bakıyor ve doğal, açık oluyor. Okulda ise yapmacık ve kendini olduğundan mükemmel gösterme çabasını görüyorum” (5).

“Görevimizle ilgili alanlarda da meslekî anlamda rehberlik ve meslekî yardımda bir yoğunlaşma var. Bu durum beni mutlu ediyor. Teftişin içinde yetiştirme, bütün bilgiyi verme vardır. İnsanlara vermelisiniz ki sonra isteyebilirsiniz. Öğretmen ve müdürün ilk seferinde karşılaştığı işi bilmemesi, öğrenmemiş olması suç değildir. Biz kimine bir, kimine on kez anlatacağız. Ancak kötü niyet, bilerek emre uymama varsa gereğini yapmakta gecikmemek gerekir” (4).

“Çalışan personel ise sizden zaten öneri bekliyor soruyor, bu güzel” (3).

“Öğretmen ve yönetici araştırmadan bizim kendilerine ulaşmamızı bekliyor. Yine de elimden geleni esirgemiyorum” (5).

“Denetlediğim personele yardımda iyi olduğumu biliyorum. İyi bir eğitim aldım ve mesleğin içinden geliyorum. Sorunları biliyorum” (7).

“Ders teftişine girdiğinizde öğretmenin içinde varsa ilerliyor. Öğretmenin gelişime isteği yoksa siz ne yapsanız olmuyor. Aslında bu durumda tamamıyla gereksiz değiliz. Gereğince işi yapılırsa mutlaka olumlu etkimiz olur, bu çaba gerektiriyor, takip gerektiriyor” (8).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri çoğunlukla denetledikleri personelle çok sıkıntı yaşamadıklarını bir şekilde onlara yardımcı olduklarını belirtmektedirler (5/8). Bu evrede, bazı özellikleri belirtilen personele yeterince etki edememe durumunun sıkça dile getiriliyor olması; aslında otonomi basamağında olan öğretmen ve yöneticinin değişime direncinden kaynaklanmasının bir sonucu olarak A. Bakioğlu (1996, 1994) tarafından ortaya konmaktadır.

4.1.3.5. Yaratıcılık

Yaratıcılık, Kariyere Giriş Evresi müfettişleri için çok önemli ve gerekli bir beceri olarak değerlendirilirken (6/6); çok az müfettiş yaratıcılığını kullandığını bildirmektedir (2/6).

“Çalıştığımız her öğretmen, her yönetici, öğrenciler, kurum farklıdır. Bu farklılıkları iyi görmek ve ihtiyacı belirlemek ona göre desteklemek gerekir. Yaratıcı olmadan bu iş yapılmaz diye düşünüyorum. Belki küçük benzerlikleri kullanabilirsiniz; ama her yerde aynı yöntem aynı iletişim etkili olmaz. Ben yaratıcılığımı her zaman kullandım; çünkü yaptığım iş önemlidir” (1).

“Rehberlik ve meslekî yardımda yaratıcıyım” (4).

Bu evrede bazı müfettişler; teftiş sisteminin mevzuata bağlılığının ve kuralcılığının, yaratıcılığı engellediğini belirtmektedir (3/8).

“İşimiz mevzuata sıkı bağlılığı gerektiriyor. Bu yüzden yaratıcılık çok az durumda kullanılıyor” (2).

“Teftiş sisteminde kurallar vardır. Yaratıcılığı kullanmak zordur” (3).

“İşte yaratıcı olmaya zaman kalmıyor; şu andaki sistemde yaratıcı olmanız da istenmiyor. Yaratıcı olmak için mevcut işte zorlanmak lazım; buna ihtiyaç da duyuracak” (6).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin çoğunluğu, kurumunun (Başkanlığın) kendi yaratıcılığından yararlanmadığını ve böyle bir beklenti olmadığını belirtmekte; bunu kurumun, zaten rutin işlerinden ve çok sayıda müfettişin bulunmasından kaynaklanan durumuna bağlamaktadırlar (5/6).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri, kurumlarında tanınmamalarından kaynaklanan sorunları bildirmektedir. Kariyerde ilerleme ise çoğunlukla tanınma ile sağlanabilir. S. Aytaç (1997:152)' a göre, tanınma kavramı; terfi etmeyi, transfer olmayı ve diğer kariyer hedeflerine ulaşmayı amaçlayan insanlar için geçerlidir. Kişi kendini iyi tanıtmazsa, ne kadar iyi performans gösterirse gösterebilir başarılı olamaz. Tanınma özellikle büyük organizasyonlarda kişinin kalabalıktan sıyrılıp kendini gösterebilmesidir. Bazı ülkelerde ise sosyal statü, mezun olduğu okulunun adı ve derecesi kendini göstermede daha da önemlidir. Bizim ülkemizde ise tanınmanın, ne yazık ki sansasyonel bir olay ya da haberin kamuya yansması, çoğunlukla da üst

düzeyde olan bir bürokrata ya da siyasîye yakınlık derecesine göre sağlandığı görülmektedir.

“Kurumun yaratıcılığa ve yenilikçiliğe bakışı herhalde olumludur. Ama benim bu konuda çok iddiam yok” (4).

“Kurumum yaratıcılığımın yararlanmıyor. Çünkü bizden bu beklenmiyor” (2).

“Kurumum benden yeterince yararlanmıyor. Beni çok tanıdıklarını sanmıyorum” (3).

“Ben zaten çok sosyal bir insan değilim. Kurum yani başkanlık beni bu yüzden de çok fazla tanımaz, sadece çoğu müfettiş gibi verilen çalışmaları yaparım” (6).

Lacey’ in yaptığı araştırmalarda; öğretmen eğer yeterlilik sahibiyse, formal otorite rollerine girmeden otorite tarafından onay görmekle beraber bir takım değişiklikleri de kabul ettirebilir; ancak bu çok nadir görülür (C. Day,1999:60–61). Aynı şekilde bu evrede başkanlığın kendi yaratıcılığın yararlandığını çok az müfettiş bildirmektedir (1/8).

“Kurumum benden yararlanıyor diye düşünüyorum. Görüşlerimi dile getirdiğimde dinleniyorum. Özellikle personel eğitiminde ve mevzuat oluşturmada görevlendiriliyorum; bu da çalışmalarımın desteklendiğini, beğenildiğini gösteriyor” (1).

Bu evrede birkaç müfettiş, grup arkadaşlarının ve özellikle kıdemli müfettişlerin tavırlarının da yaratıcılık konusunda kendilerini isteksiz hale getirdiğini vurgulamaktadır (2/8). Bakioğlu (1994), Başlangıç Evresindeki okul yöneticilerinin, değişim yaratmada ve değişimi yerleştirmede personelin direnci ile karşılaştıklarını belirtmektedir. Bu yönüyle bakıldığında Kariyere Giriş Evresi müfettişleri hem denetledikleri personelin hem de birlikte çalışmak zorunda oldukları üstelik değiştirmek istedikleri uygulamaları benimsemiş olan kendilerinden deneyimli müfettişlerin dirençleri ile karşılaşacaklardır. Bu durum yaratıcı olmak için elbette daha yoğun ve stresli çabaları gerektirmektedir.

“Geçen yıl bir rapor yazarken yorum katmıştım. Grup başkanı: ‘biz yorum katamayız, durum ne ise o yazılacak’ dedi. Ben de raporu değiştirmek zorunda kaldım. Aslında bu benim mantığıma uymuyor. Müfettiş tabii ki kendi yorumunu katacak. Burada işleyişte ya da bazı kişilerde terslik var” (4).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yaratıcılığını kullanma konusunda çok iyi durumda olmadıkları görülmektedir. Müfettişlerden birkaçı yaratıcılığını kullandığını belirtirlerken; büyük bir çoğunluğu bu konuda isteksiz görünmektedir.

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarıya yakını, yaratıcılığını kendini gerçekleştirme gibi çok üst düzeyde olmasından ve bilgi eksikliğinden tam kullanılmadığını bildirmektedir (3/8).

“İnsanın kendisini yaratıcıym diye değerlendirebilmesi zordur. Yaratıcılık Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme aşaması ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Özdeğerlendirme yapmak ise bizim toplumsal özelliklerimize çok uymuyor. Bu olsaydı toplumsal sorunları yaşamazdık; her şey en doğru olurdu” (5).

“Çok yaratıcılığımı kullanamıyorum. Kararsızlığım var; belki de bilgi eksikliğimden kararsızlık yaşıyorum” (8).

“İleriki yıllarda kendi yaratıcılığımı daha iyi kullanabileceğimi düşünüyorum. Şu anda alana hakim olabilmek ve durum belirlemek için zaman gerekiyor” (2).

Bu evrede öncelikle; alana ve işlere hâkimiyete odaklanıldığından, özerklik ve yaratıcılığın sağlanamadığı Bakioğlu’ nun (1994, 1996) araştırmalarında da ortaya konmaktadır. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri aynı zamanda, grupta kabul görme ve çalışma arkadaşları ile uyum sağlama mücadelesindedirler. Bu durumlarının farkında olduklarını çok açık bir şekilde bildirerek buldukları aşamada, yaratıcılığı üst düzeyde bir eylem olarak algılamaktadırlar. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğunun yaratıcılıklarından yararlanılmadığını bildirmesi ve yarısının kurumca yeterince tanınmadıklarını ifade etmeleri; tanınma ve değer görme bakımından bir doyumsuzluk yaşadıklarının göstergesi niteliğindedir. Bu evrede literatürde de desteklenen şekilde kendini gösterme, kabul görme, önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın uzun süre karşılanamaması tükenmeye yol açabilecektir.

Bir müfettişin;

“Benden kaynaklanan nedenlerden değil sürekli eleştirilmek istemiyorum, arkadaşlar da açık (eksik) arıyorlar; bu nedenle onlara uygun iş yapıyorum. Yaratıcılığımı kullanmak mümkün değil” (8),

şeklindeki bildirim; bu evrede olası tükenmenin izlerini sunmaktadır: Z. H. Aslan, S. B. Gürkan, Z. N. Alparslan ve ark (1997) göre, tükenme sonucunda yaratıcılık yok olur; daha iyisi için uğraş verilmez. Tükenme, ne yaparsa yapsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumda bir değişiklik yaratamadığı algısının kişide yarattığı bir yılgınlıktır.

4.1.3.6. Eğitim Sisteminin Sorunları

Eğitimin önemli sorunları, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde çoğunlukla; kurum ve bölümlere siyasî, akraba, hemşeri kayırmaları ile atama yapılması olarak dile getirilmektedir (6/8). Bu durum, Y.K. Kaya (1984)’nın ve çoğu eğitim ve siyaset bilimcimizin geçmişten bu güne dile getirdiği patolojik bir sorundur ve sonunda ne yazık ki Türk toplumunun kanıksadığı bir durum haline gelmiştir.

“Eğitim sisteminin en önemli sorunları arasında her kurum ve birim için siyasî, hemşericilik ve akraba atamalarının yapılmasını olarak görüyorum. Bu atamalar öğretmenlerin çalışmalarını, önemli ölçüde devletine ve sisteme güvenlerini olumsuz yönde etkiliyor” (1).

“Öğretmen yetiştirme ve siyasî eğilime göre yönetici atama eğitimimizin en önemli sorunlarıdır. Partizanlık ile eğitim yan yana olmamalıdır” (2).

“Eğitim sisteminde her türlü atama liyakat sistemine göre yapılmalıdır Okulların kaynakları ve kullanımı sıkı bir kontrol altına alınmalıdır. Çalışmayan ya da çıkar sağlamaktan başka bir şey düşünmeyen personelin işine son verilmelidir” (3).

“Atamalar sadece Millî eğitimde değil her alanda sorundur. Bakanlık Merkez Teşkilâtında ve İl Millî Eğitimde siyasî iktidarın birlikte çalışabileceklerini getirmesini doğal buluyorum; ama kurum müdürleri eskiden olduğu gibi sınavla; objektif kriterlere göre atanmalıdır” (6).

“Yetersiz yöneticiler var. Bunların atamaları siyasî ya da güçlü yakınlar sayesinde yapılıyor. Çok iyi öğrenciler yetersiz öğretmenler tarafından harcanıyorlar. Çok çalışan öğretme verilen bir artı yok, onlar sistemde eritiliyor, baskı görüyor. Liyakate göre atama yapılmalı” (8).

“Eğitim sisteminde en üst kademedan alta kadar kimin ne yaptığı bilinmiyor. Tarafsız ve liyakate dayalı yönetici ataması yapılmalı” (7).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını, Millî eğitim politikasının uygulama sürecinde sürekliliği olmasını ve hedef belirleyememeyi sorun olarak bildirmektedir (3/8).

“Millî Eğitim Bakanlığının bir ülke politikası olmalı. Her hükümet değişikliğinde öncesinde başlanmış olan projelerin sonucu iyi mi kötümü bakılmadan yok sayılmasıyla kaynakların boşa savrulduğunu düşünüyorum” (1).

“Eğitim sisteminin en önemli sorunun ideal koyamamak olarak düşünüyorum. Ülkemizdeki insanlara sorun; idealleri bir ev, bir arabadır. Temel ihtiyaçlar ideal noktasına konmuştur. Bir başka sorun Millî Eğitim Bakanlığının hantal yapısından kaynaklanan iş ve işlemlerin uzamasıdır. Bunun çözümü bence yok. Çünkü yerleşme ya da yetki devri bizim ülkemizin koşullarında daha büyük sıkıntı ve sorun yaratır. Şu anda bile uygulama birliği ve adaletli bir çalışma ortamı yokken; o zaman siyasîlerin tekelinde öğretmenler ezilecektir” (5).

“Eğitim Sistemi içinde özellikle son zamanlarda çok fazla ve acele değişiklikler yapılıyor; bazıları da eksik ve yanlış olduğu için sonradan mahkemeden dönüyor. Bunu sorun olarak görüyorum” (6).

Kariyere Giriş Evresinde yine müfettişlerin yarıya yakını, öğretmen ve yönetici niteliğinin düşük olmasını eğitim sisteminin en önemli sorunları olarak ileri sürmektedirler (3/8). Ülkemizde, personel yetersizliğini niceliksel olarak kapatarak istatistikî göstergeleri değiştirme ve günü kurtarma politikaları her dönemde uygulanmaktadır. Oysa bu uygulamalar uzun vadede çözüm olma yerine daha köklü sorunların doğmasına neden olmaktadır. İnsan yetiştirme geleceğe yatırımdır; zayıf temel üstüne, süslü yatırımın güçlü getirisi elbette hayal ve tesadüf olacaktır.

“Eğitimdeki sorunlardan fizikî ve araç gerece dönük olanlarla ilgilenmiyorum. Bunlar bir şekilde çözülür; inanın çok da önemli değildir. Asıl önemli olan personel niteliği ve yetkinliğidir. Biz öğretmeni, müdürü eğitmedikçe yeterli hale getirmediğimiz çöküşe gideceğiz. Eğitim sistemi çalışanları çok iyi bir hizmet öncesi eğitim görseler de yenilenmezlerse tüketiyorlar demektir. Yapılan yenilikler takip edilmeli; hizmet içi eğitim isteklendirilerek, ihtiyaca göre yapılmalıdır. Sayısı katılımcılar önemli değil. İnsanlar eğitimden sonra mutlaka maddî ya da manevî ne elde edeceklerini bilmeliler. Yoksa buradaki kaynaklar da boşa gidiyor. Paralarımız havaya savrulup çöp olarak geri düşüyor” (4).

“Öğretmen yetiştirme titiz yapılmalı. Öğretmen olmayanlar derse sokulmamalı” (8).

“Öğretmenlerin ve müdürlerin hizmet öncesinde yeterli yetiştirilmeleri ve çalışan öğretmenlerin yeterliklerinin artırılması, bunun sürekli takip edilmesi gerekiyor” (7).

“Öğretmene yeterince ve gereğince hizmet içi eğitim verilemiyor. Hizmet içi eğitimler bir sorundur. Çok fazla harcamalar yapılıyor; insanların gelişmesi ve değişmesi sağlanamıyor. Bu eğitimlerin etkili olması için ihtiyaç belirleme; eğitim kalitesi,

isteklendirme gereklidir. Aslında etkili bir hizmet içi eğitim için neler gerektiği biliniyor. Bizim ülkemizde sayıya takıntımız olduğu için içerik ve etkililikle ilgilenmiyoruz” (1).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısı; hizmet içi eğitimlerin az ya da niteliksiz olmasını eleştirmektedir (4/8). Hizmetiçi eğitim; son yıllarda hızlı bir değişim ve gelişme yaşayan dünyada, tüm çalışanların uyumu ve değişen ihtiyaçlarla zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk, oldukça malîyetli olan söz konusu eğitimin niteliğini sorgulamayacak duruma sokmaktadır. Ülkemizde ise -yine istenmeyen bir şekilde- sadece niceliksel sonuçlarda ilgilenilmekte; bu eğitimlerle ilgili bilimsel kriterler ve nitelik göz ardı edilmektedir. Aslında bunun nedenleri sosyolojik ve siyasal araştırmalarla ortaya konulabilecektir. Siyasî iktidarlar yaptıkları projelerin ve çalışmaların sonuçlarını çok çabuk olarak gösterme kaygısıyla niteliği göz ardı etmektedirler. Y. K. Kaya (1996)’nın bildirdiği gibi ülkemizde Millî Eğitim Bakanları çok çabuk değişmektedirler. Üretilen eğitim politikaları ise sonuçlarını doğal olarak çok geç vereceklerdir. Bu sonuçları beklemek ve geliştirmek nitelikle ilgilenmeyi ve eğitimin yatırımları için istikrarlı bir kararlılığı gerektirmektedir.

Kariyere Giriş Evresinde birkaç müfettiş; 2005-2006’da uygulanacak Eğitim programları ve ölçme yöntemleri; fırsat eşitsizliğini, eğitim sisteminin sorunları içinde değerlendirmektedir (2/8). Ülkemizde eğitim programlarının ilgi ve ihtiyaçları karşılamada çok yetersiz ve katı olduğu yıllardır eleştirilmekle birlikte; Tanzimattan bu yana tüm değişimlerin batılılaşma adına kopya edildiği düşüncesi hâkimdir. Bu düşünce sadece yenileşme adına, ülkede ihtiyaçların önemsenmemesi ile ilgili edinilmiş bir bakış olarak aslında araştırmaya değer gerçekleri yansıtmaktadır.

“Eğitim programlarının hazırlanmasında AB ülkeleri ve başka ülkeler model alındığından, ülke ihtiyaçlarının göz ardı edildiği; öğrencilerimizin iyi yetişemeyeceği kaygısını taşıyorum. Öğrenciler okulda alamadıkları için dersanelerde ter döküyor. Aynı zamanda Özel Öğretim Kurumları çok fazla korunuyor ve destekleniyor; bu alanda da bir tekelleşme söz konusu. Yakında yani eğitimin özelleşmesine gidildikçe %80’ i geçim sıkıntısı çeken insanımızın çocuğu eğitim hakkından yoksun kalabilecek” (1).
“Programlar değişti ancak, sınav sistemlerinin öğrencilerin yeteneklerini belirleyecek şekilde yeniden şekillendirilmesi gerekir” (7).

Bu evrede çok az sayıda müfettiş, kıdeme bağlı terfi sistemini sorun olarak bildirmektedir (1/8).

“Sistemde kıdeme bağlı bir terfi sistemi var; oysa çok kıdem daha yeterli meslek insanıdır, anlamına gelmiyor. Bu yüzden öğretmenler ve diğer personel için performans değerlendirme yöntemine göre yükselmelerinin sağlanmasını daha anlamlı buluyorum” (1).

Bazı müfettişler kurumların fiziksel yetersizliklerini (1/8);

“Kurumlarda fizikî yetersizlikler bir sorun olmaya devam ediyor. Dersler içinde Beden Eğitimi var; spor salonu yok; iş teknik dersi var, atölye yok” (6),

şeklinde, bazıları da öğretmenlerin haksız durumlarla karşı karşıya bırakılmalarını; maddî sıkıntıları olmasını eğitim sisteminde sorun olarak nitelendirmektedir (1/8).

“Son zamanlarda yeni yeni düzelmeye başlasa da, toplum gözünde olanla uygulamada farklar var. Pratikte en çok işine karışılan meslek elemanı öğretmendir. Herkes öğretmeni rahat eleştirebilir. Aslında bu mesleğe kutsallık atfetmek de sıkıntılıdır; hem kutsal meslek hem sorumlulukların hepsi sende, al sana 750 YTL. Öğretmen emeğini alamıyor. Öğretmen neden özel ders vermiyor? Avukat büro açıyor; doktor muayenehanesinde hasta alıyor; üniversite hocaları her yerde danışmanlık yapıp, ders verip ücret alıyor; öğretmen de alsın. O zaman hem kendi işini yapar; hem kazanır; hem de dışarıda ders verme geliri vergili olur. Müfettişe de hak ettiğini veremiyorsanız; bırakın o da yapsın danışmanlığını. Çifte standart dedikleri bu durumdur” (5).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri eğitim sisteminin sorunlarını belirlemede de sıkça çok yönlü düşünme; hak, hukuk; eşitlik gibi kavramlarını öne çıkarma eğiliminde görülmektedirler. Bunun nedeninde ise mesleğe büyük ideallerle başlanmış olması olasılığı yüksek görülmektedir. Örgütlerle ilgili araştırmalarda görülmektedir ki; güven ve adaletin sağlanması ile çalışanların işlerine ve görevlerine bağlılıkları artmaktadır. Özellikle yönetsel adaletin sağlandığını gören işgörenler gönüllü işbirliği içine girmekte, beklentilerinde de kariyerlerini geliştirme istekleri öncelikli yerini almaktadır.

4.1.3.7. Danışman Konumda Olmak

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden birkaçı, danışman konumda olduklarını bildirmektedir (2/8). Bu görüşlerin altında ise denetledikleri personelin aslında kolayca ulaşabilecekleri bilgilere dahi ulaşma çabaları olmadan, müfettişi bekledikleri yorumuna ulaşılmaktadır.

“Ben zaten danışman konumunda olduğuma inanıyorum. Çalıştığım personel genellikle bana nasıl ulaşabileceğini soruyor. Bazen bunun cevabının baştan savma olmasını bekleyerek sorulduğunu anlıyorum; ama telefonumu dahi verdiğimde şaşırıyorlar ve aramaları hep zorunlu durumlarda oluyor. Bir şekilde problemi çözüyoruz. Bir müfettiş arkadaşımın ilk yılımda söylediği bir sözü hatırlıyorum, ‘Herkesin anlayacağı bir dil vardır’ demişti. Tabii bu kelimelerle değil! Problemlerin nitelikleri duruma göre değişir; öğretmenlerin ve ya yöneticilerin çözümlü için yardım talep ettikleri konularda çoğunlukla onlara yardımcı olabildim. Doğrudan ‘şunu yapın’ demiyorum. Materyal, kaynak önerdiğim ve verdiğim çok oluyor. Özellikle çoğu zaman ‘bu konuyu öğretmenler kurulunda değerlendirdiniz mi?’, ya da ‘zümrenizde konuştunuz mu? Orada önerilere bir baksanız’ gibi önerileri tercih ediyorum; bazen de şu kurumda müdür şöyle bir çalışma yapmış, bir gidip baksanız gibi önerileri tercih ediyorum. Biraz da insanlarımız emek harcamaktan çekiniyorlar. Artık öğrenmek ve paylaşmak için o kadar çok yol var ki. İnternet bunlardan biri meselâ” (1).

“Biz zaten bu konumdayız. Öyle ki eğitimde kendini geliştirme çabası çok azalmış personelle çalışıyoruz. Öğretim programları değişiyor; sokaktaki vatandaş duymuş, merak etmiş; öğretmen, müdür bizi bekliyor. İlla birileri gelecek ve onlara anlatacak. Bu birileri tabii müfettiştir. Araştırabileceklerini, okuyabileceklerini bile okumuyorlar. Gittiğimiz yere yönetmelik, genelge gibi mevzuat taşıyoruz; kurumlar yenilikleri başka türlü takip etmiyor” (6).

Kariyere Giriş Evresinde çok az müfettiş danışman konumda olmanın müfettişliğin sadece kısıtlı bir alanı olduğunu belirtmektedir (1/8).

“Danışman konumda olmak bizim mesleğimizin bir parçasıdır; ama danışman konumda olmak görevlerimiz içinde sadece bir boyuttur. Bizim daha fazla işlevimiz var” (2).

Bu evredeki müfettişler kendi içlerinde çelişkili cevaplar vererek; meslekî konumlarının danışman konumunda olmayı engellediği bildirmektedir (2/8). Kariyere Giriş Evresinde bazı müfettişlerin mesleklerini algılama şekilleri ile bazı rollerini farklı değerlendirdikleri görülmektedir.

“Danışman olma tartışılır bir durumdur. Müfettişlik askeriyede kurmaylığa benzer konumdadır. Raporu vermeliyiz ve sonucu uygulanmalıdır. Danışman konum bunu sağlayacaksa bürokratik işler biter; sonuçlar için zaman kaybedilmez; herkes sorumluluğunu bilirdi” (5).

“Hayır; bunu istemem. Herkesin yeterli olmasını böyle bir konuma ihtiyaç olmamasını isterdim; ancak yaptırım yoksa iş de yoktur” (7).

Müfettişlerin yarısı danışman konumda olmanın kendilerini mutlu edeceğini; idarede gereksiz zaman kayıplarının engelleneceğini vurgulamaktadır (4/8).

“Eğer çalıştığımız insanlar gerçekten gelişime isteklilerse bizden ve önerilerimizden yararlanır, eğitim sistemine katkıları artar. Bu beni iş doyumunu açısından olumlu yönde etkiler” (2).

“Bu çok iyi olurdu. Kişiliğimi de olumlu etkilerdi. Danışmanlık için, yetki ve sorumluluk dengesi kurulmalıdır” (3).

“Ben bundan çok mutlu olurdum. Zaman zaman bu durumlar yaşanıyor; ama kendimizi buna çok ayarlamıyoruz. Rutin ve bizden önce yapılan işleri de sürdürmekle daha çok zaman geçiyor” (4).

“Evet, meslekî tatminim artardı. Alanımda uzman olarak diğer çalışanlara yardım etmenin mutluluğu kişiliğimi etkiler ve özgüvenimi artırır” (8).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde tanınma ve değer verilme ihtiyacının yaşandığı yukarıdaki bildirimlerinden anlaşılmaktadır. Bu evrede müfettişler mevcut bilgi ve deneyimleri ile danışman konumda olmalarını şu an için olası görmemekle birlikte; böyle önemli bir pozisyona istekli olduklarının ipuçlarını sunmaktadırlar.

Harris (1963:23–24)’e göre Amerika’da inspector, supervisor (müfettiş/denetmen) eş anlamlı kullanılmış; okul liderleri bu terimlerin kullanılmasına karşı mücadele etmişler ve bunların yerine kullanılmak üzere adviser (consultant, danışman), koordinatör, öğretim lideri, uzman gibi birçok yeni terim üretmişlerdir; ancak düşünceler yeni kelimelerin kullanılması ile değişmemektedir. Yeni kelimeler denetim konusunda yeni anlayışı yansıtmaya yönelmiş olmakla beraber; müfettişin kim olduğu ya da olması gerektiği konusundaki karışıklığa da katkıda bulunmuştur. Harris, bu karışıklıktan kaçınmak için denetmen ve denetimsel personel terimleri arasında basit bir ayırım yapmaktadır. Denetimsel personel denetim etkinliklerinde liderlik için

sorumluluğu paylaşan tüm personeldir. Bu terim mevkisine, unvanına, statüsüne ya da sorumluluk oranına bakılmaksızın denetimsel etkinliklerde liderlik yapan herhangi bir insanı ifade etmektedir. Müfettiş ise ana sorumlulukları denetimsel etkinliklerde liderlik olan kişiler için kullanılmaktadır (Harris; 1963, aktaran: F. Oktay). İlköğretim müfettişlerinin Türkiye’de rolleri içinde; öğreticilik ve liderlik gibi rolleri bilinmektedir (Taymaz, 1997; Aydın, 1993 vd.).

Ülkemizde, müfettişliklerde danışman konumda olmanın ilgili mevzuatta ve uygulamada, tarafsızlığı ve güvenilirliği zedeleyeceği gerekçeleri ile çok desteklenmediği bilinmektedir. Bunu E. Kenger (2001)’in:

“Denetçilerin denetlenen kuruma danışmanlık ve benzeri denetim dışı hizmetler verme olanakları mevcut olduğunda, bu hizmetlerinin çıkar çatışmasına yol açmamasına özen gösterilmelidir. Özellikle, denetçiler, bu tür hizmetlerin, kesinlikle denetlenen kurumun uhdesinde bulunması gereken yönetim yetki ve sorumluluğu alanına girmemesine dikkat etmelidirler” (E, Kenger, Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu:2001),

şeklindeki bildiriminden de görmek mümkündür. Bu nedenle Kariyere Giriş Evresinde bulunan müfettişlerin bazıları danışman konumda olma, durumuna çekinceli olarak bakmaktadırlar.

4.1.4. Çalışma Koşullarını Değerlendirme

4.1.4.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Kariyere Giriş Evresinde görüşme yapılan müfettişlerin şu andaki çalışma koşullarında; görev alanlarında çeşitlilikten; iş yükünden ve mevzuata bağlılıktan, mevzuatın sürekli değişmesinden şikâyetçi oldukları görülmektedir (5/8).

“Çok fazla alanda ve çok çeşitli işlerde çalışıyoruz. Her şeyi bilmek ve her alana hakim olmak zor geliyor” (2).

“Mevzuata bağlılık var. İş yükü fazla” (4).

“Sadece Millî eğitimde değil diğer alanlarda da mevzuat hem genişliyor hem de değişiyor; biz de dün doğru dediklerimiz için, bu gün bu değişti yanlış diyoruz” (5).

“Enerjimizin çoğu bu rutin raporlar ve yazışmalara gidiyor” (3).

“İş yoğunluğu fazla” (7).

Bu evrede İstanbul’ da çalışan müfettişlerin tamamına yakını, büyük şehirde ulaşımın zor olduğunu ve aynı zamanda mesleğin gelirin, bu şehre göre çok düşük olduğunu bildirmektedir (5/6).

“İstanbul ilinin sıkıntıları çok fazla. Memur maaşı ile yaşamak büyük şehirde zor. Örneğin ben evimi daha ucuz bir semte taşımak zorunda kaldım. İstanbul’da ulaşım sıkıntısı da işimizin süresini uzatıyor” (3).

“Ekonomik getirisi de olmayan bir iş yapmak şartları ağırlaştırıyor. Mevzuatta İstanbul’un büyük şehir olmasından dolayı harcırah ödemesi yapılmıyor olması bizi zor durumda bırakıyor” (2).

“İstanbul’ da ulaşım ve maddî sıkıntı var” (4).

“İstanbul’ da çalışma şartlarımızı en çok etkileyen ve ağırlaştırılan konu ekonomik sıkıntılar ve ulaşım problemidir. Diğer kurumların müfettişleri ve yine kendi bakanlığımızın müfettişleri ile aynı işleri yapmamıza rağmen biz çok az bir gelirle; pahalı şartlarda yaşıyoruz. Zamanımızın en az 2–3 saati yolda geçiyor” (5).
“İstanbul’ da ulaşım ve maddî sorunlar yaşıyoruz” (6).

Müfettişlerin İstanbul’da ekonomik sıkıntı yaşadıkları görülmekle birlikte; Anadolu’da çalışan İlköğretim müfettişleri böyle bir sıkıntıdan bahsetmemektedirler. Anadolu’da yol harcamaları gibi giderlerin karşılanıyor olmasının, İstanbul dışında çalışanların gelirini yükselttiği ve ekonomik sıkıntı yaşatmadığı düşünülebilir.

4.1.4.2. Teftiş Sisteminin Sorunları

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin çoğunluğu; tekliflerinin yetkili uygulama makamlarınca uygulanmadığını ve buna da, şu anda müfettişlere üstlerin olumsuz bakmalarının neden olduğunu; bu durumdan sistemin zarar göreceğini belirtmektedirler. (5/8).

“Müfettişlerin raporları mutlaka daha adil ve yasalara dayalı olarak hazırlandığından tekliflerinde bağlayıcı olmalarını sağladım” (1).

“Yönetim, raporlarımızı ve önerilerimizi kesinlikle uygulamalı. Siyasî kayırmacılık ortadan kalkmalı” (8).

“İdari uygulamalardan kaynaklanan diğer sorunların müfettişlerin talepleri doğrultusunda yerine getirilmesi ile çözüleceği açıktır” (7).

Benim görüşüme göre şu anda 300 e yakın sayısı ile çok önemli bir güç boşa harcanıyor. Bu müfettişlerle neler yapılmaz ki? Müfettişliğin ne kadar yıpratılmaya çalışılsa çalışılsın; toplumda hep çekinilin aynı zamanda saygı ve değer gören yanı vardır. Elinizdekiler de boş insanlar değil. Bu müfettişlere ihtiyaç duyurarak çok iyi bir hizmet içi eğitim verdikten sonra yaptırılmayacak ya da başarılamayacak hiçbir iş konu yoktur. Yönetim müfettişleri yıpratmakla ülke eğitimine zarar vermektedir” (4).

“Son yıllarda sadece İlköğretim Müfettişlerini değil tüm diğer birimlerin müfettişlerini kaldırmak gündemdedir. Ben bu söylem ve uygulamalara art niyet var, diye bakıyorum; yetkili yerlerde bulunan üstler kişisel bir takım yaşantılarla olaya bakıyor. Bu günün şartlarında en bağımsız ve dürüst çalışan müfettişlerdir. Kimseye boyun eğmeden ve tarafsız çalışırlar” (5).

Bu evrede müfettişlerin yarısı, diğer birimlerdeki meslektaşlarının sahip oldukları hakları sağlanmadığından, mesleklerinde iş/ücret dengesi olmamasını adil bulmamaktadırlar (4/8).

“Müfettişlerin iş/ücret dengesinin kurularak mağduriyetlerini önlemek gerekir” (1).

“...bunun yanında tabî maddî ve manevî kazancı da esirgemeyeceksiniz. Müfettiş ay sonunu nasıl getireceğini de düşünmeyecek. Bizimle aynı işi yapanlara farklı uygulama yapmak hiç adil değil” (4).

“İlköğretim müfettişleri özellikle büyük şehirde maddî anlamda sıkıntı yaşıyor. Diğer kurumlardaki meslektaşlarımızla eşit konuma getirilmeliyiz” (6).

“Mesleğin malî ve sosyal haklarının verilmesi gereklidir” (7).

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin yarıya yakını; mesleklerinde teftiş sisteminin özerk yapılanmamasını doğru bulmamaktadırlar (3/8); Bilindiği gibi İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları, İl Millî Eğitim Müdürü’nün aracılığı ile Valiliğe

bağlı çalışmaktadır. Yaptırım gerektiren teklifleri de bu makamların Onayı ile gerçekleştirebilmektedir. Bu işleyiş ilköğretim müfettişlerince, özelliğın engellediğı, şekilde değerlendirilmektedir.

“Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğı ayırımını kaldırır, müfettişliğı özerk hale getirirdim” (3).

“Teftiş sisteminin bizim mesleğimiz açısından yanlış yapılandığını belirtmeliyim. Hesap vereceğimiz makam değişmelidir. Hesap verdiğimiz makam bizim denetlediğimiz birimlerin yöneticisidir. Meslekî özerkliğimiz olmalı ve sadece özerklik de yetmez ortak kriterler olmalıdır. Örneğın ben verilen işi uygun görmedim yapmadım diyelim; başka bir meslektaşım bunu uygun görememeli, kendi içimizde bir birliktelik olmalıdır” (5).

“İlköğretim müfettişleri İl Millî Eğitime bağlı çalışmamalı; bu birimin denetiminden çıkarılarak özerk bir yapıya kavuşturulması gerekir” (7).

Bu evrede İlköğretim Müfettişlerinden yarısı, yetkilerinin az olduğunu bildirmektedir (4/8). Bildirimleri incelendiğinde yetki isteğının, eğitim sisteminde karşılaşılan sorunları daha etkili çözmeye, haksızlıkları durdurma, yetkiyi de adil kullanma, şeklinde açıklandığı görülmektedir.

“Özel kurumlar denetliyoruz; özel okullar, kolej dedikleri yerler. Devlet kurumlarında da var sorunlar. Buralarda öğrencilere özendirilen yaşantılar; Hıristiyan propagandalarına şu an bir şey yapamıyoruz. Yetki yok. Yetkiler verilmeli, kendi ülkemize değerlerimize sahip çıkmalıyız; yoksa ülke geleceğı tehdit altındadır” (4).

“Müfettişlerin statüsü yükseltilmeli. Yetki artırılmalı ama etkili olmaya, özdenetime ağırlık verilmeli” (8).

“İlköğretim müfettişliğı görev alanları itibarıyla çok önemli olmasına rağmen, henüz gerektiğı statüye ve yetkiye kavuşturulmamıştır” (2).

Özellikle İlköğretim Müfettişlerinin yetkilerinin az olduğunu bildiren bayan müfettişlerin yetkiyi hak ve adaleti sağlamak, sistemdeki sorunları çabuk çözmeye amaçlı talep ettiklerinin ipuçları görülmektedir (2/8).

“Bir olay anlatayım. Öğretmen evi burada basılmıştı. Tuttukları bayanlar taciz edildi. Öyle olaylar yaşandı ki. Eğer bir bayan güzel ve hoşsa; eşini PKK’lı diye ihbar ediyorlar, Adam içeri alınıyor, bu arada eşi rahatsız ediliyor. Ben sadece yerli halktan bahsetmiş olmak istemiyorum. Bakın Doğu ve Güneydoğu illerinde Millî Eğitimdekilerin bile 3–5 sevgilisi vardır. Onlar da bayan öğretmenleri taciz ederler; bu konuşulmaz. Bazı köylerde ve gittiğim yerlerde benden elektrik, su yol isteyenler de oluyordu; düşünün artık bizi ne olarak görüyorlarsa. Aslında onların ayağına giden de oldukları yerde gören de bizim. Keşke daha çok yetkimiz ve gücümüz olsa” (4).

“...Bazen de yasal düzenlemelerin insanların çıkarları doğrultusunda kullanılması mümkün durumlar olmakta. Örneğın meslekî yetersizliğı olan bir öğretmen ancak 3 yıl sonra görevden alınabilmekte ya da yeri değiştirilmektedir. Sanki gittiğı kurumdaki çocuklar bizim çocuğumuz, insanımız değil mi? Yönetici öğretmeni emir eri gibi görüyor. Yetki adil ve bilimsel olana verilmelidir” (1).

Kariyere Giriş Evresinde bazı müfettişler görev alanına göre branşlaşma olmamasını eksik olarak görmektedir (2/8).

“Bizim görev alanlarımız farklı rolleri oynamamızı gerektiriyor. Rehber, öğretmen, savcı, yönetici gibi, müfettişin eğilimine göre görev alanlarında bir uzmanlaşma ve ayrılma sağlanması iyi olur. Bunu kişiliğe uyumla seçebiliriz, bana yakın roller kolay; diğeri zor geliyor” (5).

“Mesleğimizin sürdürülmesinde beş görev alanımız var. Bunların farklı yeterlikleri gerektirdiği bilinir; buna göre uzmanlaşmaya gidilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu geniş ve ağır mevzuata hakim olmayı da takip etmeyi de kolaylaştırır. Örneğin soruşturma alanı; özel öğretim kurumları; rehberlik ve danışmanlık gibi alan seçimleri olabilir (“6).

Bazı müfettişler de grupla çalışmanın olmamasını önermektedir (3). Bu evrede çalışma koşullarına uymada sorunların yoğun olduğu görülmektedir.

“Grupla değil bireysel teftişi getirirdim” (3).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin bir kısmı mevzuatı, müfettiş yetiştirmeyi sorun olarak algılamaktadır (1/8).

“Müfettişleri en az lisans düzeyinde yetiştirmek iyi olurdu. Sistemdeki müfettişleri de iki yıl da bir kez güncel bir programdan geçirerek sınamak, gelişimi zorunlu hale getirebilirdi” (1).

Kariyere Giriş Evresinde çok az müfettiş ödüllенmeyi eksik görmektedir (1/8).

“Performansa dayalı ödül sistemini getirirdim. Şu durumda çalışan müfettiş ile çalışmayan belirli değil; özellikle çalışır görünenler çoğunlukta. Ayrıca başarıların anında ödüllendirilmesini isterdim” (2).

Bu evrede görüşülenlerden, aynı yerde uzun yıllar çalışılmasının sorun olduğunu bildiren bir müfettiş bulunmaktadır (1/8).

“Müfettişlerin uzun süre aynı ilde çalışması; yüzgöz olmaya ve objektifliği azaltmaya yol açıyor. Belli bir süre sonra değişim sağlanmalı. Bunun için yönetmelik değişikliği ama henüz uygulanmadı” (6).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin çoğu Bakanlık düzeyinde kendilerine olumsuz bakışı ve uygulamaları sorun olarak değerlendirmektedirler (5/8). Bu durum da mesleğe büyük emek ve uzun yıllar vererek girmiş olan bu evrenin büyük bir şok yaşamakta olduklarını göstermektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin teftiş sistemindeki sorunların çözümü için; müfettişlerin raporlarında getirdikleri tekliflerin idare makamlarınca mutlaka uygulanması (4/8); sosyal ve ekonomik haklarının emsalleri ile eşit konuma getirilmesi (4/8); sorumluluk/yetki dengesinin sağlanması (4/8); teftişin özerk yapıya kavuşturulması (3/8); müfettişlerin görev alanlarına göre branşlaşmaları (2/8) şeklinde öneriler sundukları görülmektedir.

4.1.5. Başkanlığı Ve Üstleri Algılama

4.1.5.1. Başkanlığı Değerlendirme

Görüşme yapılan ve Anadolu’ da çalışan Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ayrıntılı bir görüş sunma gereği duymadan Başkanlıklarını olumsuz yönde rutin işleri

sürdüren bir birim olarak gördüklerini; ilişkilerinin de iyi olmadığını belirten ifadeler kullanmaktadırlar.

“Başkanlık eskiden sadece sıkıntı çıkarıyordu. Şu anda yeniden kadro oluştu. Ne olacağını göreceğiz. Kurumum benden faydalanmıyor” (8).

“Yetersiz teftiş kurulu başkanı ve yardımcılarını ile mesleği geliştirme yönünde gayreti olamayan müfettişler başkanlığı oluşturuyor. Bunlar sadece rutini kendi görüşlerine göre sürdürmekte” (7).

İstanbul’da çalışan müfettişlerin çoğu Başkanlığın çalışmasını çoğunlukla olumlu değerlendirmektedir (4/6).

“Başkanımızı tüm müfettişleri temsil edebilecek nitelikte görüyorum. Özellikle İstanbul gibi büyük eğitim sorunları olan; çok fazla siyasîsinin ve ekonomik olarak güçlü insanların bulunduğu bir ilde işleri objektif ve düzenli organize edebilmesine hayranlık duyduğum zamanlar çoktur. Burada müfettiş sayısı fazla olduğundan; her meslekte görülebilecek oranda sorun yaratan personel de görüyorum. Başkan otoritesi ve yansızlığı ile bunları da elinden geldiğince yönetiyor. Bunun yanında 300 müfettiş çok fazla, yapılan toplantı sayıları çoğunlukla yasal zorunlulukla ilgili” (1).

“Başkanlıktan bir şikâyetim yok. Yapabileceklerini yapıyorlar” (6).

“Resmî iş ve işlemlerin koordinasyonu ve paylaşılması için olması gereken bir birimdir. İstanbul gibi büyük bir şehirde düzen var” (5).

4.1.5.1.1. Başkanlıktan Beklentiler

İstanbul ilinde çalışan müfettişlerin yarısı, Başkanlıklarının aslî görevi içinde değerlendirdikleri özlük hakları ile yeterince ilgilenilmediğini; hak ettikleri ücretleri zamanında alamadıklarını ve mağdur edildiklerini dile getirmektedir (3/6).

“Ama müfettişlerin özlük işleri ile yeterince ilgilenilmediğini ve önemsenmediğini söylemek durumundayım; ücretimizi 1–2 ay geç almak sık oluyor” (5).

“Tek çaba harcamadıkları konu ise İlköğretim Müfettişlerinin maddî özlük işleri; zaten geçim sıkıntısı içindeyken hak ettiğimiz ücretleri de gecikmeli alıyoruz; ben tek maaşla geçiniyorum; bu müfettişlerin azmini ve moralini bozuyor” (6).

“Başkanlık müfettişlerin hakları ile sorunları yerine sadece işle ilgileniyor” (3).

Bu evrede Anadolu’da çalışan müfettişler daha şanssız görülmekte; deneyimli müfettişlerle yaşanan olumsuzlukların yanı sıra Başkanlık ile ilgili sıkıntılı ve güvene dayanmayan bir algılama, bu müfettişleri daha yalnız ve destekten yoksun bırakmaktadır. Herhalde kariyerin ortasına gelmiş; büyük emeklerle ve uzun uğraşlarla elde edilmiş bir meslekte tutunmak için çaba harcayan bireylerin, en yakın üstlerine dahi güvensiz olmaları “gerçek şoku” nun daha üst düzeyde yaşandığını göstermektedir.

A. Baird ve R. Amand (1995)’ a göre; yönetim ve iş görenler, paylaşılan değerlere ve çalışanların yetkilendirilmesine dayanan bir kültür yaratmak için; kendilerini doğruluk, dürüstlük ve diğer çalışanlara gösterilmesi gereken ilgiye dayanan bir sisteme adanmışlardır. Kurum içinde bağımsız bir güvenin oluşması ve kurum

çalışanlarının yönetim ve diğer çalışanlarla dürüst bir iletişim kurabilmesi için, bireyler kendilerini buldukları ortamda güvende hissetmelidirler. Buna ek olarak, bağımsız bir güvenin kurulması, bir güven ortamı yaratma sürecinde hem yönetimin hem de çalışanların birbirlerinden ne beklediklerini çok iyi bilmelerini gerektirir. Kurumlar; çalışanlarını motive etmek ve güvenlerini kazanmak istiyorlarsa, ilişki kurma şekillerini değiştirmelilerdir. İnsanlar aileleri ve arkadaşları ile olan ilişkilerinde güvenli ilişkiler kurmak için neredeyse bir ömür harcamaktadırlar. Oysa bir kurum yeni çalışanlarına sadece 30 dakikalık bir oryantasyon toplantısı yapmakta ve onlardan başarılı ve üretken olmalarını beklemektedir.

Aşağıda belirtilen faktörler güvenin kurulması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gereklidir:

- Doğruluk ve dürüstlük,
- Kişinin işini yapması için gereken teknik bilgiler ve insanlar arası ilişkiler olarak tanımlanan yeterlik,
- Güvenilirlik, önceden tahmin edilebilirlik ve durum değerlendirme sürecinde yerinde yargılarda bulunabilme olarak tanımlanan istikrar,
- İnsanları koruma güdüsü olarak tanımlanan sadakat,
- Zihinsel açıdan ulaşılabilirlik ve fikirleri ve bilgileri özgürce paylaşma isteği olarak tanımlanan açıklık.

Bir kurumdaki insanlar arası güven söz konusu olduğunda, diğer insanlarla olan ilişkilerde bu noktalar göz önüne alınmalıdır. Dış çevrede gerçekleşmekte olan sürekli değişimlere rağmen kurum içinde çalışanlar, özellikle liderler, olayları açık, dürüst ve istikrarlı bir şekilde ele aldıkları takdirde kurum içi güven oluşacaktır.

4.1.5.1.2. Özerk Çalışma Olanığı

Başkanlığın özerk çalışma imkânı sağlaması bu meslek açısından incelendiğinde zaten bir inisiyatif değil; mesleğin ve işin gereği olarak yasalarca da desteklenmektedir. Bunun yanında Başkanlığın desteğinin gerektiği zamanlar olabilmektedir. Kariyere Giriş Evresinde Başkanlığın özerk çalışmaya müdahalesi hakkında İstanbul'da çalışan müfettişlerce bir bildirimde bulunulmamaktadır.

“Ben İstanbul' a geldiğimden beri verilen işleri yapıyorum. Başkanlık çalışmama müdahale edip hiç yönlendirme ve etkileme yapmadı bundan memnunum” (5).

Diğer illerde bulunan müfettişler ise bu konuda görüş belirtmemektedirler.

4.1.5.1.3. Profesyonel Gelişimi Destekleme

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, Başkanlığın profesyonel gelişimi desteklediğini belirtmektedirler (4/6).

“Başkanlığımız genellikle gelişimi desteklemekte. Birçok projeyi uygulama boyutunda gerçekleştirerek Bakanlığa da diğer kurumlara da örnek olmaya çalışmakta. Örneğin toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme çalışmaları var. Müfettişlerin hizmet içi eğitimleri için de çok çeşitli alternatifler sunulmaya çalışılıyor” (1).

“Yüksek lisans ve doktora çalışmaları yapan arkadaşlarımıza kolaylaştırıcı yaklaşımlar var; en azından Başkan bu konuda psikolojik destek sağlıyor” (6).

“Başkanlık aslında gelişimi ve akademik kariyer yapmak isteyenleri destekliyor. Oldukça da yardımcı olduğunu gözlüyorum” (2).

“Bilgiler çoğunlukla paylaşılıyor. Müfettişlere hizmet içi seminerler düzenleniyor. Ben yüksek lisansımı önceden yapmıştım. Gelişimi ne kadar destekledikleri hakkında pek konuşamayacağım” (4).

Bu evrede müfettişlerin çoğu tarafından; Başkanlığın müfettişleri geliştirmeye yönelik eğitimleri kabul görmekte ise de müfettişler çoğunlukla, bu eğitimlerin kendilerine katkısı olmadığını; düzeylerinin altında kaldığını; öğreticilerin niteliklerinin düşük olduğunu bildirmektedirler (4/6).

“Ama bu eğitimlerde akademik unvanlı birçok kişinin yanlış bilgi sunduklarını ya da çok eskimiş bilgilerle karşımıza hazırlıksız geldiklerini görüyorum. Karşılarındaki kitleyi eğitim ihtiyaçlarını bilmiyorlar” (1).

“Bazı hizmet içi eğitimler düzenleniyor; çoğu da bize yarar sağlamıyor. Çünkü bizim düzeyimizin altında kalan eğitimler bunlar” (3).

“Hizmet içi eğitimler görüyoruz. Kişi istemezse başkanlığın yapacağı bir şey yok. ...bunlardan fayda sağladınız mı? dersiniz çok az derim. Benim düzeyimin altında eğitimler aldık; ama yarar sağlayacağı müfettişler olduğunu biliyorum; çoğu bununla ilgilenmedi” (5).

“... Bunlar müfettişlerden eksik eğitimleri olana göre olmadığından ve öğretici bulmaya göre olduğundan pek çok arkadaşta hitap etmiyor. Eğitime bakıyorsunuz; üniversitesi profesörü; konu harika, eğitim sonrası hüsran...” (4).

Bu evrede müfettişlerin yarısı, profesyonel gelişimi daha çok akademik kariyer olarak algılamakta, kimisi yüksek lisanslı olduğunu ve doktora düşünmediğini; yüksek lisans ve doktora yapacakların yine de bunu başkanlığın desteği dışında müfettişin kendi çabasıyla olduğunu ifade etmektedirler (3/6).

“İstanbul şartlarında ise hem okumak hem çalışmak ayrı bir külfet. Zaten ekonomik sıkıntı yaşarken, trafikle mücadele ederken bir de bunu düşünmek ağır bir yük haline geliyor. Bunu göze alan arkadaşlarıma imlenerek bakıyorum” (2).

“Başkanlık gelişimi desteklediğini söyler ve bunu yapmak aslında müfettişin çabası ile ilgilidir” (5).

“Değişiklikleri ise biz kendimiz buluyoruz. Bu durum İstanbul’ un şartlarından her zaman başkanlığa gidermemizden kaynaklanıyor; ama müfettişe gelişim desteği yok. Master için çalışıyorsanız iş yükünüz diğer müfettişlerden az olmaz” (6).

4.1.5.1.4. Başkanlıkla İletişim

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden İstanbul'da çalışanlar çoğunlukla başkanlıkla iletişimi informal olarak algılamakta, bu konuda sıkıntıları olmadığını belirtmektedirler (5/6).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri başkanlığın ulaşılabilir olduğuna ve kendileri ile iyi bir iletişim kurulacağına güvenmelerine rağmen fazla diyalogları olmadıklarını bildirerek şu anda biraz çekingen olduklarının ipuçlarını vermektedir (4/6). Bu evrede üstlere karşı yüksek saygı ve hata yapmama adına, onlardan uzak durulduğu da düşünülebilir.

“...her müfettiş başkanlığa dilediği zaman ulaşabilir. İletişimle ilgili problemler deneyimlerin aktarılması ile ilgili boyutta bence” (1).

“Başkanın beni dinleyeceğini ve sorunlarım olursa çözüme gayretinde bulunacağını bilmek bana güven veriyor” (2).

“Başkan çok tarafsız ve dürüst; rahatça her konuda görüş alabileceğim ve danışabileceğim bir insandır. Ama başkanlıkla çok fazla diyalogum yok” (4).

“Başkana özel bir taleple gitmedim; işe başladığımda Avrupa yakasında görev verilmişti; ben bu yakada ev tutunca evime yakın bir yerde görevlendirildim” (5).

“İletişim çok iyi. Ben özel taleple gitmedim; gittiğimde ilgilenirler” (6).

Kariyere Giriş Evresinde bir müfettiş deneyimlerin aktarılmasını yetersiz görmektedir (1). Kariyere Giriş Evresi ilköğretim müfettişleri Başkanlık dendiğinde, kurum yerine başkanı değerlendirmekte; Başkana güvendiklerini; çünkü dürüst ve tarafsız olduğunu vurgulamakta; Başkanla iletişimi olumlu ve kolay görmektedir (5/6). İlköğretim Müfettişleri Başkanının müfettiş olmasının yanı sıra yönetici konumundan dolayı Kariyere Giriş Evresi müfettişlerince “lider” olarak benimsenmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu evrede en yakın üst konumda olan Başkanı, kendilerine destek olarak görmeleri ile meslekî gelişimlerdeki ilerlemelerin daha kolay sağlanacağı düşünülmektedir.

4.1.6.Özel Hayat

4.1.6.1. Mesleğinin Özel Hayata Etkisi

Kariyere Giriş Evresinde görüşme yapılan müfettişlerin çoğu mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini belirtmektedir.

“Kişilerin iş hayatlarındaki gelişmeleri ya da iş hayatının niteliği bilinmektedir ki onun özel hayatını da birinci derecede etkiler. Böyle insanla iç içe meslekleri yürütecek kişilerin özellikleri tabii çok ‘ideal insan ve işinde de ideal’ olmayı gerektirir” (1).

“Aslında çelişkili gibi gelebilir ama ben insanın iş hayatı ve özel hayatı diye bir şeyi olmadığını düşünüyorum. İşte sıkıntı varsa evde gülmeniz; evde sorun varsa işte huzurla ve dingin çalışmak mümkün görülüyor” (5).

“Özel hayatımı etkilemeyecek bir meslekte değilim” (6).

“Bu meslek özel hayatımı olumsuz yönde etkiliyor. Ben özel hayatımı ayrı yaşamak istiyorum; ancak müfettişlik mesleğinde bu mümkün değil” (8).

Bu evrede meslekleri ile ilgili işleri evlerinde de sürdürmek durumunda kaldıklarını bildiren müfettişler bulunmaktadır (2/8).

“Tabii ki bu meslekte yapılan işlerin hemen hemen her çeşidi, çoğu zaman streslidir. Birçok meslekte olduğu gibi çalıştığımız kurumdan çıktığınızda işiniz bitmiş ve evinize rahatça dönüyor olmanız çoğu zaman yaşanan bir durum değildir. Beyniniz işinizi sürdürmeye devam eder. Mesai kavramı yoktur. Akşam, gece çalışmanız da gerekir. İşinizin önemli bir bölümü öğretmen ve yöneticiyi geliştirmek, öğrencinin öğrenme sorunlarını gidermek olduğu için, dünyadaki gelişmeleri izlemek, ülkenizdeki eğitim sorunlarını belirlemek ve gidermek için araştırmalar yapmak zorunludur. Bunun yanında mevzuatı da çok iyi bilmelisiniz. Buralarda da eksikler ve ihtiyaçlar, değişmesi gereken konular varsa çözüm önerileri üretmek ve sunmak gerekir. Bu anlamda düşünüldüğünde eğer özel hayatı iş dışındaki hayat olarak ayırarak soruyorsanız bence ikisi o kadar bütündür ki ayırmak zor” (1).

“Ama aileme biraz daha az zaman ayırdığım zamanlar oluyor” (2).

Kariyere Giriş Evresinde çok az müfettiş, mesleğinin özel hayatına etkisi olmadığını belirtmektedir (2/8).

“Mesleğim özel hayatımı etkilemiyor; çünkü özel hayatımda eğitimle ilgilenmem. Hobilerim var; sinemaya, tiyatroya gider, kitap okurum. Çok mecbur olmadığım durumlarda arkadaşlarımı dahi eğitimle ilgisiz kişilerden seçerim. Gündüz çalışırken yeterince eğitimcilerle birlikte olduğumu düşünüyorum” (5).

“Pek fazla etkisi olmuyor; zaten bir eğitimciydim. Toplumda bunu davranışlarımızla ve giyimimizle kurallara bakışımızla göstermek benim için yeni bir durum değil” (2).

Kariyere Giriş Evresinde mesleksel becerilerde deneyim eksikliği nedeniyle ve iş hayatının gerçeği ile işleri yürütmede daha çok zaman ve emek harcadığı görülmektedir. Bu evrede özel hayata ayrılan zamanın, bu öncelikler nedeniyle sınırları olmadığı bilinmektedir. Bazı müfettişler sadece işlerini evde de sürdürmek durumunda olmaları dışında; evdeki rolleri ile meslekteki rollerini ayıramadıklarının da bildirimlerini yapmaktadır.

“Evde eşime de eleştirel baktığım oluyor” (6).

4.1.6.1.1. Olumlu Etkiler

Kariyere Giriş Evresinde görüşülen birkaç müfettiş, mesleğinin özel hayatına olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir (2/8).

“Toplumsal statüsü yüksek bir meslek olduğu için saygı görüyorsunuz, insanlar sizi önemsiyor” (3).

“Şırnak'ta Müfettişlik yaparken bana ‘Hoca Bey’ diye hitap ederdi Çevrenizde bir zırh var ve bu bizi koruyor; beni sanki erkek olarak görüyorlardı. Şu anda İstanbul'dayım mesleğimin özel hayatıma etkisi olduğunu söyleyemem. Müfettişlik statüsü toplumda verilen rol sizi çok güçlü yapıyor. Yüzlerce yılın getirdiği bir konumu olan meslek elemanınız. Bu size saygıyla bakışı ve bir nevi korunmayı sağlıyor” (4).

Mesleklerinin özel hayatlarına olumlu etkilerini bildiren az sayıdaki müfettişin, bu olumlu etkiyi sadece meslekî statüden doğan bir önemli görülme memnuniyeti ile belirtmeleri aslında doğal görülmektedir; çünkü Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin çoğunun, mesleklerinde yaptıkları ve ürettikleri ile tanınmaları sağlanmamıştır.

4.1.6.1.2. Olumsuz Etkiler

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, mesleğinin özel hayatını olumsuz yönde de etkilediğini vurgulamaktadır (5/8).

“Müfettiş iseniz bir eğlence yerinde dahi davranışlarınızla ölçülü olmalısınız. Giyiminize de dikkat etmelisiniz. Hele Anadolu’da her yaptığınız, konuştuğunuz herkesçe bilinir. İşinizin özelliğinden dolayı arkadaşlarınızı seçerken dahi dikkatli olmalısınız ya da mesafeli. Çünkü bu meslekte olan kişiler tarafsızlıklarını tehlikeye atmamalıdır. Tabii müfettiş kelimesi bile itici ve korkutucu. İnsanların yaptıklarının birilerince kontrol edilmesi, gözlenmesi istedikleri bir durum olamaz. Bu yüzden aslında müfettişe dost, arkadaş gözü ile bakılmadığına inanıyorum. Bu durumdan rahatsız değilim; bizler denetlediğimiz kişileri anlamak zorundayız ve her şekilde onların işlerini kolaylaştırmak birinci görevimizdir” (1).

“Ailemle yeterince ilgilenecek zamanım kalmıyor” (2).

“Malî boyutu dışında olumuz etkilemiyor” (3).

“Hayatımda mesleğimin psikolojik baskısı var. Yönlendirilmekten hoşlanmıyorum, belki de mesleğe yeni başladığımdan bu sıkıntıları yaşıyorum. Ama seminerlerde arkadaşlarımla kahkahalar atarak eğlenebilirken görevde bu bile mümkün değil. Farklı kültürde bir ilde göreve başladım, ev, arkadaş hep farklıydı. Müfettişlik mesleğini tipolojik olarak sevmedim. Bu meslekte ileriye doğru plânlama yapılmıyor. Bu da kişiliğimi olumsuz etkiledi. Örneğin aile kurmamı olumsuz yönde etkiledi. Müfettişe her kes bu anlamda yaklaşmıyor, korkuyor” (8).

“Soruşturma yaparken stresli oluyorum. Özel hayatım zaten bir eğitimcinin olması gereken kriterlere sahip bu meslek bu anlamda bir şey değiştirmede. Sadece aileme daha az zaman ayırabiliyorum” (7).

Bu müfettişler genel olarak değerlendirildiğinde meslekleri özel hayatlarını etkilemektedir (6/8). Özel hayatlarında da mesleklerinin gerektirdiği davranış kalıplarına uymak durumunda kalındığı; meslekî gelişim ve araştırmaları izlemek, bazı raporları hazırlamak için çalışmanın evde de sürdürüldüğü; özel hayatında meslek dışından arkadaşlık ilişkilerine güvenemedikleri bildirilmektedir. Kariyere Giriş Evresinde, uygulama içinde mesleği tanımak ve işlerde kişilerin kendilerini kanıtlamak ihtiyaçları literatürde birçok araştırmanın bulgusudur (A. Bakioğlu, 1996; S. Aytaç, 1997). Büyük olasılıkla bu evrede ilköğretim müfettişleri; özel hayatlarında rol çatışması yaşamakta; meslekleri ile özel hayatlarına ayırdıkları zamanda dengeyi sağlayamamaktadır.

4.1.7. Duyuşsal Durum

4.1.7.1. Mesleği Seçme Nedeni

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri için, İlköğretim müfettişliği ikinci kariyerdur. Diğer illerde çalışan müfettişlerle birlikte bu evrede müfettişlerin yarısının üçüncü farklı görevde olduğu görölmektedir. Bireylerin, yaşamlarının ortalarına kadar ya da daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerlerini göreceli olarak değiştirebildikleri bilinmektedir. Ancak bireyler, bireysel kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişikler yapmaktadırlar. Çoğunlukla bireylerin yaptıkları şey bir değerleme sürecidir. Bir başka ifadeyle bireyler, genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadırlar (Otte ve Kahweiler, 1995:3, aktaran: N. Anafarta). Bu müfettişler de öğretmenlikle ilgili mevcut işlerine farklı yaklaşımla kariyerlerinde değişiklikler yapmışlardır.

Kariyere Giriş Evresindeki İlköğretim müfettişlerinden tamamına yakını, bu kariyere bilinçli bir seçimle geçtiklerini bildirirlerken çok azı, tesadüf olduğunu belirtmekle birlikte; öğretmenlik mesleğinde çalışırken başka bir alternatif eğitim olanağının da çok az olduğu görölmektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısı öğretmenlere ve sisteme katkı için müfettişliği seçtiğini bildirmektedir (4/8).

“Öğretmen olmayı istememiştim; Öğretmen olduğumda da çok çalıştım ve öğrencilerimi yetiştirmek için performansımı hep yüksek derecede kullanarak; öğrencilerimden, velilerimden, meslektaşlarımdan ve üstlerimden takdir gördüm. Öğretmenlikte yapacağım yeni bir şey kalmadığını düşünmeye başlamıştım ve sıkılmıştım. Okuyabileceğim iki alan vardı; birisi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği, ikincisi hukuktu. Ama okurken çalışmam da gerektiğinden ilkinii tercih ettim. Bundan sonra daha çok kişiyi etkileme olanağım olacağını düşünmüştüm” (1).

“Müfettişliğin personeli geliştirdiğini düşünüyordum” (3).

“Beklentilerim öğretmene yardımcıydı” (4).

“Eğitim sistemine ve öğretmene daha çok katkımla olacağını düşünerek müfettiş oldum” (5).

Bu evredeki müfettişlerin yarıya yakın kısmının kendilerini çok yeterli ve başarılı gördüklerinden; öğretmenlik ya da yöneticiliğin üstünde bir görev olarak değerlendirdikleri müfettişliğe geçtiklerini bildirdikleri görölmektedir (3/8). Bu konudaki görüşlerin öğretmeni ve diğer personeli geliştirmeye, daha çoğuna ulaşmaya, onlara yardıma yönelik olması; bu evrede müfettiş olarak yüksek beklentilerde olunacağını göstergeleri içinde değerlendirilmektedir.

“Üniversiteye devam ederken sınavla atanan ilk müdürlerden oldum. Ben öğrendiklerimi hayatta uygulayarak daha çok öğretmen ve yöneticiye yardım etmek, öğrencilere katkımla

olsun istiyordum. Okul müdürüydüm yapmayı plânladığım; herkesin işbirlikçi anlayışla okul yönetilmez, öğretmen iyilikten anlamaz dediği konularda çok güzel projelerle 1–2 yılda ilerleme kaydetmiş çok yenilik yapmıştık” (1).

“Öğretmenlik yaparken bu işten sıkılmıştım, kendimi geliştirmek istiyordum; öğrenim yapabileceğim alanlardan birisi bu olduğu için bölüme girdim ve okudum” (2).

“...ama Eğitim Yüksek okuluna girdim. Bu okul 2 yıllıktı. Burada okurken de mutlaka lisans düzeyinde bir mesleğin eğitimini almak istediğimi söylüyordum. O yıllarda müfettiş olmayı düşündüm; yani hayatımda müfettiş görmeden müfettiş olabileceğimi düşündüm (4).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısı aynı zamanda müfettişliği seçme nedenleri içinde; üst düzey bir göreve gelmek, yetkili ve önemli olmak olduğunu, belirtmektedir (4/8).

“Çünkü bu benim için üst düzeyde; toplumsal statüsü yüksek bir meslekti” (4).

“Yetkili olmak ve sosyal statümün yükseleceği beklentim vardı” (7).

“Müfettişliği toplumsal statüsü yüksek olduğu için tercih ettim” (3).

“Statüsü yüksek bir meslek; önemli olmak istedim” (8).

Bu evrede bazı müfettişler, öğretmenlikte gördükleri müfettişlere tepki olarak müfettişlik kariyerine geçtiklerini, kendi evrelerindeki diğer müfettişlerden farklı olarak da aynı zamanda ekonomik getirisini ve rahatlarını düşündüklerini belirtmektedir (1/8).

“Müfettişliğe, öğretmenlikte müfettişlerle yaşadığım sıkıntıdan dolayı geçtim. Diyarbakır’ da Lice gibi bir ilçede öğretmenlik yapıyordum. Terör hat safhadaydı; insanlar sokağa çıkamazken ben tek başıma 110 öğrenci ile işimi yapıyordum; ilk iki yıl teftiş gördüm ve her ikisinde de ‘orta’ raporla değerlendirildim. Düşünün can güvenliğim olmadan azimle çalışıyorum ve destek; moral beklerken ne buluyorum. Müfettişliğe başlamamın bir diğer nedeni de ilerleyen yıllarda 30–40 öğrenci ile çalışmak zor ve güç isteyecekti. Mesleğin ekonomik getirisinin ve statüsünün yüksek olduğunu düşündüm. Üniversite sınavlarına girdim. Eğitim Yönetimi ve Denetimini kazandım ve okudum. Sonrasını biliyorsunuz” (6).

Bireylerin kariyerleri üzerinde kişiliklerinin, kritik olayların, aile çatışmalarının ve boşanmaların büyük etkisi vardır. Bu tip kritik olaylar plânlarını ve kariyer kararlarını dolaylı ya da doğrudan etkileyebilmektedir (Simonetti, 1999: 313; Nabi, 2000: 93; Kaynak, vd. 1998: 231). Bir mesleğin elemanlarından zarar gördüğünü düşünerek, o mesleğe geçmek çabası sonunda müfettiş olunması değişik bir hedeftir; ayrıca bu müfettiş mesleğinin çok bir işlevi olmadığını da bazı görüşlerinde belirtmekle beklentilerine ulaşamadığının ipuçlarını sunmaktadır.

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri yeni kariyere geçmede; özellikle statü yüksekliği; ebeveyn özelliği, kişilik ve başarılı olma nedenlerini vurgulamaktadırlar (6/8). Bu evrede çok az müfettiş ekonomik gelirinin artmasını düşündüğünü bildirmektedir (1/8).

Kariyere Giriş Evresinde dikkat çekici bir başka nokta da özellikle üç bayan müfettişin; yönetmek, güçlü ve önemli, başarılı olmak kavramlarını çokça

vurgulamaları olmuştur (1, 4, 8). Bu bulguya benzer bir bulgu A. Bakioğlu ve Demirel (2001,43-44)'in "*bayan müfettişlerin ekonomik güdüleyicilerden çok yönetme isteği ile örgüte girdikleri*" bulguları ile paralellik göstermektedir. S. Aytaç ve diğerlerine göre (2001), kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde ilerleyebilmesi imkânını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan "*cam tavan – glass ceiling*" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır. Bununla da iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılandıkları, "*tavana*" vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır. Ne yazık ki ülkemizde bu durum sadece informal olarak uygulanmakla kalmayıp; yasal düzenlemelerle de karşımıza çıkabilmektedir. G. Karagözoğlu (1977) ve Ş. Kapusuzoğlu'nun (1988) da değindiği şekilde müfettişlerin %98.56 sı erkektir. Türkiye'de yönetim görevlerine gelmede olduğu gibi, müfettişlikte de bayanlara bu mesleklerin kapıları daha zor açılmaktadır. 1982 yılında ilköğretim müfettişi gereksiniminin artması ile kursla müfettiş yetiştirme çalışmalarının çok hızlı olduğu dönemde, Bakanlığın Valiliklere gönderdiği genelgede kursa katılma şartları içinde "*erkek olmak*" ifadesi yer almıştır. Oysa müfettişlik mesleğini yapabilme kriterleri içinde cinsiyete bağlı bir yeterlik alanı bulunmamaktadır. Bununla birlikte 2004 yılı verileri de meslekte az sayıda bayan müfettişin görev yaptığını göstermektedir. Bu evredeki bayan müfettişlerin de diğer evrelerdeki az sayıdaki hemcinsleri gibi erkek meslektaşlarından daha fazla bir çaba ile üst düzeyde tanımladıkları bu mesleğe girdikleri ortada olduğundan, bundaki kişisel beklentilerin de ekonomik beklentilerin çok üstünde olması olağan görülmektedir. Ülkemizde geleneksel bir yaklaşımla, öğretmenlik mesleğinin çocuklarla ilgili görülmesi nedeniyle büyük oranda "*bayan mesleği*" olarak algılandığı bilinmektedir. Bu mesleğin deneticilik görevini yerine getiren elemanların erkeklerden tercih edilmesinin ise anlamlı bir uygulama olmadığı açıktır. Bazılarının geçmiş dönemlerde bu konudaki uygulamaları; "*bayan müfettişlerin bazı bölgelere ulaşmada, ulaşım araçlarında ve güvenlikte sıkıntı yaşayacaklarından dolayı*" şeklinde yorumlamaları ise hiç inandırıcı ve anlamlı görülmemekte; bayan öğretmenlerin yıllarca çalışmaları uygun görülen zor şartlardaki bölgelere bayan müfettişin üç-beş gün gitmesi 1980' li yıllar için de engel olarak görülememektedir. Bu durum ülkemizdeki geleneksel yapıdan kaynaklanan bir takım kariyer engellerinin bayanlar için halen sürdürüldüğünü göstermektedir.

4.1.7.2. Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu

Kariyer seçiminde kendini tanıma, ilgi alanları, kişilik, sosyal ortalama gibi; eğitim meslekî düzey, ebeveynlerin Sosyo- ekonomik statüleri içinde sosyal etmenler ve psikolojik etmenler etkili olmaktadır.

Kariyere Giriş Evresinde; yaşam dönemlerinden kariyer ortası dönemin özellikleri içinde; kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan uygulamacı olmaya geçilmesi; güvenlik ihtiyacının öneminin azalması, başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçlarının ön plâna çıkması; sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusunun egemen olduğu görülmektedir. Yaşam evrelerinden, kariyer ortasında; kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme isteği, orta yaş krizinin başlaması gibi özellikler; Kariyere Giriş Evresi içindeki müfettişler için olasıdır. Klaft, Murdick, Schuster' e göre, kişiler 35–50 yaşlarında kariyer plânlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirirler. Başarılarını yeniden değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yaparlar ya da kariyer hedeflerini hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler, yeni bir iş ararlar. Bu dönem, iş dışında ilgi alanları ya da ikinci kariyer plânlamalarının geliştirildiği dönemdir (S. Aytaç, 1997,66–68). Bu evrede müfettişlerin bazıları eğitimin süreç olmasından dolayı beklentilere tam ulaşamayacağını bildirmekte; beklentilerinin bir kısmına ulaştıklarını belirten müfettişler ise bunun zaman zaman olduğunu belirtmektedirler (4/8). Kariyere Giriş Evresinde görüşülenlerin çoğunun öğretmen ve diğer personeli geliştirme şeklinde eğitimsel beklentileri olduğu anlaşılmaktadır (5/8).

“Mesleğinizle ilgili olarak beklentilerime ulaştım, diyebilmek için eğitimde hiçbir sorunun olmaması gerektiğini düşünüyorum; her öğretmenin işinde uzman ve çağın getirdiği gereksinimlerle donanık olarak öğrencilerin öğrenmesini sağlayan insanlar olmaları; her yöneticinin iyi bir koordinatör; okulların mükemmel öğrenme ortamları hazırlanmış; tüm atamalar liyakate dayalı yapıyor; insanlar görev bilinciyle öğrenci için çalışıyor; öğrenciler yetenekleri doğrultusunda yetiştiriliyor; ihtiyaçları karşılanıyor ve istedikleri mesleğin eğitimine hazırlanıp, okuyup iş hayatına atılıyor olmalı. Bunun yanında saymayı unuttuğum konular da var tabii. Bu konularda hâlâ bizim ülkemizin problemleri varsa -bu işte en çok payı olanlar olmasa da- katkısı olabilecek müfettiştir diye düşünüyorum” (1).

“Bu konuda olumlu geri bildirimler alıyorum. Bakın bir öğretmen ne kadar yetersiz olursa olsun; ne kadar gelişmeye kapalı olursa olsun. Eğer sizin donanımlı ve samimi olduğunuzu anlarsa mutlaka açılıyor ve bir şeyler alıyorlar. Beklentiler yerinde kalmıyor. Bu konuyu pek düşünmedim” (4).

“Bu beklentilerime zaman zaman ulaştığım oluyor” (5).

“Ben müfettiş olmak istiyordum. Beklentilerime bir bölümü ile ulaştım; ama ekonomik açıdan ulaşamadım” (6).

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin yarısı beklentilerine ulaşamadığını belirtmektedir (4/8).

“Müfettişliğin toplumsal statüsü yüksek olduğu için ve eğitim içinde birçok olumsuzluğu giderdiğini personeli geliştirdiğini düşünüyordum. Ben de bunlar için çalışacaktım ama bu beklentime ulaşamadım” (3).

“Beklentilerime henüz ulaşamadım” (2).

“Yetkili olmak ve sosyal statümün yükseleceği beklentim vardı. Bu gün bunlara ulaşmadım. Göreve başlayınca sadece devlet memuru olduğumu, gereksiz kırtasiye ile uğraştığımı, vereceğimiz cezanın da adamı olanlara uygulanmadığını görüyoruz” (8).

“Fazla bir beklentim yoktu; ama ikinci bir lisans eğitimi ve müfettişlik sınavlarından sonra bu mesleğe girdim. Müfettiş olmayı başardım; yine çok bir şey değişmedi” (7).

Bu evrede beklentilerine ulaşmada olumlu görüş bildiren iki Bayan İstanbul’ da çalışmaktadır. Beklentilerine hiç ulaşamadığını bildiren diğer illerden birinde çalışan da bayandır. Mesleğe girişte bayanların ekonomik beklentisi olmadığı bulgusu A. Bakioğlu ve Demirel (2001)’ in bulgularını destekler görünse de bu evrede sadece bir müfettişin (1/8), ekonomik beklentileri de olduğu ve buna ulaşamadığını bildirmesi ile bu evre için “erkek müfettişlerin mesleği seçmelerinde ekonomik beklentilerin de olduğu” bulgusuna ulaşılmamıştır.

Kariyere Giriş Evresi ile ilgili bulgular genellikle A. Bakioğlu (1994; 1996), Harway ve Bowin (1996)’ in belirttiği şekilde; bireyin ve örgütün gerçekçi olmayan beklentilerinin, bireyi “*gerçek şoku*” sendromu yaşamaya ittiği yönündedir. Bu evredeki müfettişlerden; statü ve yetki, ekonomik beklentisi olanların bu beklentilerine ulaşamadıkları; personeli geliştirme ve yardım beklentisi olanların ise beklentilerinin daha çok karşılandığı görülmektedir. Kariyere Giriş Evresinde; müfettişlik statüsünü ve yetkisini kullanmada yeterince başarılı olunamama durumu da ortaya çıkmaktadır.

4.1.7.3. İş İle Kişiliğinin Uyumu

J. Holland’a göre, bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, iş seçiminde önemli bir etmendir. Bu model üzerinde yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin meslek ya da iş seçiminin yalnız en iyi belirleyicisi olmadığını; aynı zamanda kişilik türü ile iş arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır. Örneğin girişimci kişilik tipinin hem yönetsel işlere girme hem de bu görevde uzun süre kalma olasılığı yüksektir (H.Can ve diğerleri, 1995:116).

Kariyere Giriş Evresinde görüşme yapılan İlköğretim Müfettişlerinin bir kısmı öğretmenlik kariyerlerinde iken bu mesleği isteyerek seçmedikleri, kendilerini

geliştirme olanağı bulamadıkları, bu mesleğin kendilerini tatmin etmediği, gibi öğretmenlik kariyerinden ayrılma konusunda bir takım gerekçeler sunmaktadırlar. Bu durum ayrı bir araştırma konusu olmakla birlikte, belli bir yıldan sonra kariyerlerinde arayış içinde oldukları anlaşılmaktadır. İlköğretim Müfettişlerinin hepsi için müfettişlik mesleği, yeni kariyer denemesidir. Bu mesleğe girebilmek için başka şartların yanında, öğretmenlik ya da yöneticilik yapmış olma şartı vardır. Öğretmenlik Mesleği ile İlköğretim Müfettişliğinin çok yakın ilgisi olsa da; meslekî yapıları, aslında çok farklıdır. Çünkü öğretmenlik mesleği çocuklarla birebir çalışmayı, onları yetiştirmeyi gerektirirken; İlköğretim Müfettişleri yetişkinlere yönelik faaliyetler içindedirler. Bu durum iletişim tarzından, olay ve durumlara yaklaşım şekline kadar farklı boyutları ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak öğretmenlik kariyerini tercih edenler ile ilköğretim müfettişliğini tercih edenlerin kişilik özelliklerinde de farklılıklar olduğu düşünülmektedir.

Kariyere Giriş Evresinde bazı müfettişlerin; ilköğretim Müfettişliği mesleğini kurallara bağlılık ile disipline edilmiş bazı mesleklerle ilişkilendirdikleri anlaşılmaktadır (2/8).

“Kişileri ve öğrencileri etkileyen, çok titiz çalışmayı, yeterlilikleri barındıran bir meslektir. Belki ilgisi yoktur ama babam ben doğduktan üç yıl sonra askere gitmiş. Babamı annemle ziyaretimiz çıkışında ben komutanından üniformasını istemişim. Belki bir şekilcilik bilmiyorum. Örneğin Askeriyenin işleyişine, emniyete, hukuk çalışanlarına hep imrenerek, onlara çocukluğumda bile saygıyla bakmışımdır” (1).

“Burada size ilginç gelebilecek bir şey söyleyeyim. Belki de benim bu mesleği seçmemde Babaannemin rolü var diye düşünüyorum. Babaannem cahil bir kadındı. Ama çok otoriteydi (otoriterdi). Evde bütün erkekleri de idare eden, yöneten bir yapısı vardı. Ben daha lisede okurken hâkimlik; avukatlık gibi mesleklerden birinde eğitim yapmayı istiyordum. Ben özerk ve özgür çalışmayı seviyorum. Bu meslek bunu sağlayan bir yapıdadır” (4).

Bu evrede İlköğretim müfettişlerinin çoğu, daha öğretmenlikleri döneminde üst düzey bir meslek olarak bu mesleği kişilikleri ile uyumlu görmekte-dirler. Bu uyumluluğu mesleği algılamaları ile yorumlamaktadırlar (4/8).

“Bekli de yetiştirilme tarzımdan kaynaklanan kuralcı bir yapım var. Disiplinli olmayı seviyorum; arkadaşlarımı seçmede, eğlenmede bile belli kurallarım hep olmuştur. Müfettişliğin de belli kriterleri, disipline bir çalışması olması gerektiğine inanıyorum. Kişiliğimle mesleğimi çok uyumlu görüyorum” (1).

“Yeterince uyumlu görmüyorum” (2).

“Meslek ile kişiliğim uyumludur sanıyorum. Ben daha lisede okurken hâkimlik; avukatlık gibi mesleklerden birinde eğitim yapmayı istiyordum Ben de disiplin ve otoriteyi seviyorum. Bu beklili de mesleğimle beni uyumlu hale getiriyor” (4).

“Olaylara olumlu bakan; insanlara yardımcı seven bir yapım var. Bu yüzden olması gereken müfettiş tipine sahibim ve mesleğim kişiliğimle uyumludur” (6).

Müfettiş rolleri kendileri ile ilgili mevzuatta ve araştırmalarda formal bir iletişimi ve belli davranış kalıplarını desteklemektedir. E, Kenger; Denetçi Yardımcıları Eğitim Notlarında (2001),

“Denetçilerin davranışları her zaman ve her koşulda kusursuz olmalıdır. Mesleklerinin yürütülmesine ilişkin herhangi bir zaaf ya da özel hayatlarındaki herhangi bir uygunsuz davranış, denetçilerin ve temsil ettikleri kurumun dürüstlüğüne ve ayrıca yapılan denetim işinin kalite ve geçerliliğine gölge düşüreceği gibi, söz konusu kurumların güvenilirliği ve yeterliliği hakkında da kuşku uyandırır. Kamu kesimindeki denetçiler için geçerli meslekî ahlak kurallarının kabul edilmesi ve uygulanması, denetçilere ve yaptıkları işlere karşı güven ve inanç duyulmasını sağlar” ,

demektedir. İlköğretim müfettişleri de bu ilkeler içinde yetiştirildiklerinden, çoğunluğun mesleğin kuralcı yapısını kişilikleri ile uyumlu hale getirme çabaları doğal görünmektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısı meslekle kişiliklerini uyumlu; yarıya yakını kısmen uyumlu; az bir kısmı hiç uyumlu görmemektedir. Kişilikleri ile mesleklerini uyumlu görmede; literatürde belirtildiği şekliyle müfettiş rollerini düşündükleri ve bu rollere göre kendilerini objektif olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Çünkü müfettişler mesleklerinde görev alanlarına göre başka başka rolleri oynamak durumundadırlar.

Müfettişlerin görev ve fonksiyonları incelendiğinde; yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve sorgu yargıçlığı ile teftiş, alanlarında hizmet ettikleri ve rol oynadıkları görülür (H. Taymaz, 1997: 4; C. Cengiz, 1992), bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Yöneticilik: Müfettiş profesyonel yönetici rolünde, yönetici, uzman, öğretmen ve diğer personelin çalışmalarını koordine ederek örgütün amaçlarına katmalıdır.

Liderlik: Müfettiş denetlediği kişilere örnek davranışlar göstererek ve onlarla birlikte çalışarak etkili ilişkilerini geliştirmelidir. Her lider yöneticidir, fakat her yönetici lider değildir.

Rehberlik: Müfettiş, bir rehber gibi davranış gösterebilmek için denetlediği personele meslekî yardımda bulunmalı, sorunlarının çözümünde kendilerine yardımcı olmalıdır

Öğreticilik: Müfettiş, teftiş ettiği personelin öğretim eksikliğini bulup düzelterek, hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamalıdır.

Araştırma Uzmanlığı: Müfettiş, sistemin geliştirilmesi için bir araştırmacı gibi ilgili alanlara dönük bilgi toplamalı, sorun alanlarını belirlemeli ve sonuçlardan yararlanılmasını sağlamalıdır.

Sorgu Yargıçlığı: Müfettiş, teftiş ettiği kurumlarda görevli personelin suç sayılan eylemleri karşısında gerekli soruşturmayı yaparak, ilgili yerlere sunmakla da görevlidir.

Yukarıdaki veriler ışığında bazı müfettişler bu rolleri oynamada tam yeterli olmadıklarının ipuçlarını vermektedirler (4/8). Birkaç müfettiş meslekleri ile kişiliklerinin uyumunu kısmen uyumlu görmekte (3/8); görüşme yapılan diğer ildeki müfettişlerden bazıları mesleği ile kişiliğini hiç uyumlu görmemektedir (1/8).

“Kısmen uyumlu görüyorum” (3).

“Tam olarak meslekle kişiliğim uyumludur diyemem. Özellikle bazı görev alanları; insanlarla karşı karşıya geliyorum. Bu durum kişiliğimle mesleğimi uyumlu görmemde engeldir” (5).

“Rehberlik boyutunu kendime uygun buluyorum” (7).

Bu evrede kendisini mesleği ile hiç uyumlu görmeyen tek müfettiş rollerini oynamakta zorlandığını belirtmektedir.

“Kişiliğimle çok uyumlu görmüyorum. İnsanları yönlendirmede ve otoriter olmada pek başarılı değilim” (8).

Kariyere Giriş Evresinde görüşme yapılan müfettişlerden yarısı mesleği ile kişiliğini uyumlu görmektedir (4/8). Mesleği ile kişilik özelliklerini uyumlu görmeyen bir müfettiş ile kısmen uyumlu gören müfettişlerin görüşleri incelendiğinde ise daha çok iletişimde bulunmak zorunda oldukları personeli; etkileme, yönlendirme gibi liderlik ve yöneticilik becerileri gerektiren davranışlarda zorlandıkları anlaşılmaktadır. Kamu adına denetim sorumluluğu bulunan müfettişlerin gerektiğinde yanlış uygulamaları durdurma görevleri bulunmaktadır. Müfettişlerin tarafsız ve adil davranmaları kararlı olmayı gerektiren otoriter kişilik özelliğini göstermesi, genelde bu son durumda önemli sayılmaktadır. Bu durumda mesleğin gerektirdiği kişilik özelliklerini kendinde göremeyenlerin görevlerini yerine getirmede sorunları olacağı düşünülmektedir. Ancak mesleğin ilk yıllarında bilgi ve beceri eksiklerinin olması ile bazı rollerde zorlanması da mümkündür.

4.1.7.4. Meslekten Ayrılma İsteği.

Kariyere Giriş Evresinde görüşülen müfettişler, mesleğin önemini ve statüsünün yüksekliğini vurgulamakla birlikte; başlangıçta büyük istek ve emekle girdikleri bu meslekten; biri istifa ettikten beş yıl sonra yeniden dönmüştür (4).

“Müfettişliğin ikinci yılında yüksek lisansım da bitmişti. Üniversitede kalma teklifi de almıştım. Bu arada yurt dışı sınavlarımı kazandım. Öğretmen olarak Almanya'ya gitme durumum ortaya çıktı. Ben aslında hiç istemiyordum; ama hocalarım böyle bir fırsatın

kaçırılmasının yazık olacağını mutlaka gitmem gerektiğini söylediler. Orada 5 yıl kaldım. Kendi isteğimle de döndüm” (4).

Bazıları ise istifayı düşünmemelerine rağmen daha etkili olduğuna inandıkları yönetim basaklarından üst düzey görevlere geçme isteğini vurgulamaktadırlar (2/8).

“Şu anda müfettişlik deneyiminin bana katkıları ile icrai bu tür bir işte çalışarak öğretmen ve yöneticilere en çok sorun yaşadıkları bir alanda yardımımın olacağına inanmaya başladım. Çünkü öğretmen mesleğinde gelişmek değil; yaşam koşullarında somut bir iyileştirme ve ödül bekliyor. Millî Eğitim Müdürlükleri eğer isteseler ve önemseler bu konuda müfettişlerden daha çabuk ve kolay iş yapabilirler. Atamaların da tarafsız yapılmasını sağlayabilirler” (1).

“Ancak, denetici değil yönetici olmayı düşünürdüm. Yönetim daha kolay ve daha etkilidir. Sonuçları almak daha çabuk olur” (2).

Bu evredeki müfettişlerin yarıya yakını istifayı hiç düşünmediklerini bildirmektedir (3/8).

“İstifayı düşünmedim. Eğer farklı bir alan dersiniz yine eğitimle ilgili bir meslek seçerdim. Hatta olur ya okuyamasaydım; herhalde Millî Eğitim Bakanlığının önüne bir boyacı sandığı atar, ayakkabı boyardım. Eğitimin ülke kalkınmasında çok önemli bir yeri var. Bu katkıda benim de payım olmalıdır” (5).

“İstifayı hiç düşünmedim” (6).

“Hiç düşünmedim. Aynı koşullar olsa da bu mesleğe devam etmek isterim” (7).

Kariyere Giriş Evresinde iki bayan müfettişin; mesleklerini sürdürme ya da yönetim görevlerine geçme isteklerinde ekonomik nedenler düşünülmeden, sadece ülkeye ve eğitime daha çok katkı sağlama amaçları vurgulamaları yanında, kendileri için pozitif de olsa ayrıcalık kabul etmediklerini bildirmeleri; bu evrede hak ve adalet duygularının çok önemli olduğunu göstermektedir (2/8).

“Müfettişliğe atanmadan önce okul müdürlüğünün daha üstünde bir göreve atanma teklifi almıştım. Bu teklif müdürlüğümün beğenildiği; üniversiteden çok iyi derecede mezun olmuş olmam ve müfettişliğin eğitimi yanında Bakanlığın bayanlara teşvik edici olun, gerekçelerine dayalı olarak yapılmıştı. O zamanlar bu görevi siyasî baskılar altında kalacağım ve yansız çalışmak bir yana rutin olanı ve benden önceki uygulamaları sürdüren kişi olacağımı düşünerek kabul etmemiştim” (1).

“Almanya'nın bana meslekî anlamda kazandırdığı bir şey pek yok diyebilirim. Ama dünya görüşümü değiştirdi. Ben şimdi Dinci, tutucu ve Milliyetçi bir insanım. Almanya'nın bana kazandırdığı bu oldu. İnanın orada eğitim çok iyi değil. Çalışana bakış bizim ülkemizden pek farklı değil. Bayana bakış da öyle. Almanya'da hocalarımın desteği ile 1500 € değerinde doktora bursu bile bana sunulmuştu. Ama ben ülkeme dönmek istedim. Beynimi ele geçirmelerini istemedim” (4).

Kariyere Giriş Evresinde beklentilere ulaşamama durumu üstü kapalı olarak vurgulanmaktadır. Görevle ilgili bir yetmezlik algılamamalarına rağmen; maddî gelir ve eğitim sistemindeki yapılanma ile mesleğin işlevsizleştirilmesi gibi kendi dışlarındaki etkenlere vurgu yapmakta; mesleğin gerçekte ve olması gereken şekliyle algılanmış olmasına rağmen; uygulamada ve günün şartlarında beklentilerin aksine bir durumla

karşılaştığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle kendisinin hiç istifayı ve meslekten ayrılma isteğini yaşamadığını belirten bir müfettiş;

“Ama bizim dönem arkadaşlarımızdan istifayı düşünen umduğunu bulamayanları biliyorum; belki de onların beklentileri yüksekti” (6),

şeklinde, kendi evresinde birçok kişinin meslekten ayrılma isteğini paylaştıklarını bildirmektedir. 1–5 yıllık bu evre müfettişleri nedenleri farklı olsa da aynı evre öğretmenlerindeki “gerçek şoku” nu yaşamaktadırlar (A. Bakioğlu, 1996: 21–22).

Bu evrede İstanbul’da çalışanların tamamına yakını istifayı düşünmemekte olduklarını (5/6); Anadolu’da çalışan beş yıllık bir müfettiş ise iki yıldır istifayı düşündüğünü bildirmektedir (8).

“Düşündüm. Ticaretle uğraşırım. Çalışmamın karşılığını alır, maddi açıdan daha iyi yaşadım” (3).

“Son 2 yıldır istifayı düşünüyorum. Olanağım olsa halkla ilişkiler ya da öğretim elemanlığını tercih ederim” (8).

İstifayı düşünen iki müfettişin farklı nedenleri görülmektedir. Biri istifa etmeyi meslekte yaşadığı yetersizlik duygusundan (8); İstanbul’da çalışan ise eğitimci felsefesiyle çok bağdaşmayan ekonomik geliri düşünmekten söz etmektedir (3).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin geneline bakıldığında büyük oranda mesleklerine devam etmek istedikleri anlaşılmakta; bu isteklerinde ise müfettiş oluncaya kadar verdikleri emek ve mücadelenin etkileri açıkça görülmektedir (7/8).

“Müfettiş olmak için 4 yıl tekrar okuduk ve onlarca aşamadan geçtik” (6).

“Müfettişlik emek verdiğim ve gurur duyduğum bir meslek. İkinci üniversite sınavı; 4 yıl okul; sonra defalarca sınavlar ve atanma, zor günlerdi” (5).

Buraya kadar olan görüşlerden anlaşılmaktadır ki Kariyere Giriş Evresinde bulunan müfettişler, hem görevleri başında yaşadıkları mesleksi deneyim eksiklerinden kaynaklanan sorunlar hem de meslektaşları ile uyum problemlerine kadar çok fazla gerginlikle baş etme durumundadırlar. Bunların bir sonucu olarak da mesleğin başlangıcındaki beklentilerine ulaşmada kendilerini çok başarılı görmemektedirler. Meslekten ayrılma isteği güçlü olsa da bu sürecin başına dönmenin pek çoğu için yeni bir mücadele olarak görülmesinden, göze alınmadığı anlaşılmaktadır.

4.1.7.5. İş Tatmini

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğu, iş tatmini konusunda, orta düzeyde bir tatmin yaşadıklarını belirtmektedirler (4/8).

“Ben özerk ve özgür çalışmayı seviyorum. Bu meslek bunu sağlayan bir yapıdadır. Yaptığım işlerden zevk alıyorum” (4).

“Çoğunlukla mesleğim ve yaptığım iş beni mutlu ediyor” (1).

“Tam olarak meslekî tatmin midir bilmem; ama vicdanım rahat” (6).

“Meslekî tatminim de göreceli olabiliyor. Sonucunu göremediğimiz işler çoktur. Gördüklerimde bu duyguyu yaşıyorum. Genel bakarsam orta düzeyde diyebilirim” (5).

Bu evrede müfettişlerin büyük çoğunluğu, olanakları olsa yine müfettiş olarak çalışmak isteyeceklerini belirtmelerine rağmen (5/8), mesleklerinin birçok sıkıntılarının kalkması şartını da öne sürmektedirler.

“Müfettiş olmak, özellikle öğretmenlerden aldığım dönütlerle beni çok mutlu ediyor. Ama mesleğin daha özgür koşullarda, kendi gelişimime de zaman ayırmamı sağlayacak makul bir iş yükü ile emeğimizin ve faydamızın karşılığını diğer kurum meslektaşlarımızın aldığı gibi eşit olarak alabileceğimiz şekilde olması iyi olurdu” (1).

“İsterdim ama bizim ülkemizde değil. Yetkimiz ile sorumluluklarımız çok dengesiz. Ayrıca yapılan işin önemi yeterince bilinmediği gibi eğitime katkımız görülmek istemiyor. Başka bir ülkede müfettiş olmak iyi olurdu. Ülkesi önemli değil” (2).

“Öğretmen ya da yine müfettiş olurdum” (5).

“Yine müfettiş olurdum” (6).

Kariyere Giriş Evresinde olanakları olsa müfettişliği seçmeyeceklerini belirten müfettişlerden (3/8) bazıları özellikle emeklerinin maddî karşılığını alamadıklarını bildirmektedir (3).

“Hayır. Serbest meslek tercih ederdim. Emeğinizin karşılığını alamadığınız bir meslekte olmak çok anlamlı değil” (3).

“Artık doktora da düşünmüyorum. Müfettiş olmasam gazeteci olmayı düşünebilirdim. Dikkat ederseniz yine özgürce çalışılabilecek bir meslek tercihi var yapımda. Belki üniversitede olmayı ya da gazeteciliği düşünebilirdim” (4).

“Birçok insanın özendiği ve girmek isteği bir meslekteyim. Bazen nankörlük mü yapıyorum? Diye düşünüyorum. Ne de olsa iyi bir statü. Ben kendimi daha iyi ifade edebilecek, daha iyi gösterecek, insanlarla psikolojik sıcaklık yaşayacak; öğretim üyeliği, halkla ilişkiler gibi bir meslek tercih ederdim. Hesaplaşma olmamalı, şu an öğretmenlerle ilişkilerde bile tereddüt, çıkar beklentisi var” (8).

S. Özkan’ a göre (1998:127), bireyin büyük beklentiler içinde olması hayal kırıklıklarına neden olur. Gerçekçi olmayan büyük beklentiler alınan eğitimden ve işe alınma prosedürlerinden kaynaklanabilir. Bu evre müfettişleri İlköğretim Müfettişi olmada geçtikleri aşamaları ve kriterleri oldukça objektif bulmakta ve kendileri gibi ilköğretim müfettişi olarak çalışanlardan; diğer kurum müfettişlerinden daha nitelikli yetiştiklerini ve seçildiklerini her fırsatta belirtmektedirler (8/8). Kendilerinin sisteme girişlerinden sonra ilköğretim müfettişi seçme ve yetiştirme mevzuatı da değiştirildiğinden bunu da haksızlık olarak algılamaktadırlar.

“Aynı koşullarda isterim. Yani lisans eğitimi, yazılı bir müfettişlik sınavı ve mülakat sınavı sonrası atama yapılması gerekir. Zor geldiğinden değiştirmeye çalışıyorlar.” (7).

“Özellikle bizim gibi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde lisans yapanları düşünün; öğretmen olurken, öğretmenlik için okuduk. Öğretmenlik ya da yöneticilik deneyimimiz var. İki aşamalı ÖSYM sınavı ile bölüme girdik; onlarca sınav ve dersle mezun olduk. Bakanlığın iki aşamalı sınavlarını kazandık; meslekte 3 yıl çalıştık ve yeterlik sınavını geçtik. Bunun yanında sicilimiz, performansımız hep değerlendirildi. Hangi meslek mensubu bu derece iyi yetişiyor? Üstelik kendi çabamızla okuduk ve Bakanlığın masrafı yok. Katıldığımız ve verdiğimiz seminerleri, kursları saymıyorum. Böyle bağımsız ve

objektif yetişmiş bir meslek elemanına bazı siyasî otoriteler kendi işlerini yaptırılmazlar, onların bakış açılarında sıkıntı var” (5).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerinin yarıya yakını şu anda olanakları olsa bu mesleği seçmeyeceklerini belirtmekte olmaları ve mesleklerinde iş tatminini orta düzeyde yaşadıklarını bildirmeleri ile mesleklerinde mutlu olmadıklarının ipuçlarını vermektedir.

4.1.7.6. Gurur Ve Başarı Hissi

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde gurur ve başarı duygusu yaşama oranı yarıya yakını tarafından bildirilirken (3/8); bazı müfettişler kısmen bu duyguyu yaşadıklarını belirtmektedir (5/8). Anadolu’da çalışan müfettişlerden bazılarının;

“Özellikle, ben bunu yapabilirim, dediklerimde mutlu oluyorum (8).” ifadesinden kendine güvene ve desteğe ne kadar ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu evrenin geneline baktığımızda ise müfettişlerin yarısına yakını, gurur ve başarı duygusunu yaşadığını bildirmektedir.

“İlk dört yıl teftiş grubunda çalıştım. Bu beklentilerimin karşılandığını söyleyebilirim. İnsanlara ulaşmanın pek çok yolu var ve bunu başardığımı onların mesleki gelişimine katkım olduğunu görüyorum. Çünkü çalıştığım öğretmeni takip ediyorum. Yani kurumdan çıktım; bu okulun işi bitti demiyorum. O okulda daha sonra ne değişti? Veliler ne diyor? Sanki birlikte çalıştığım kişilerin uygulamalarından hep kendimi sorumlu hissediyorum (1).

Bana bağlı olan hemen hemen her işte bu duyguyu yaşıyorum” (1).

“Çoğunlukla iş sonrası ya da bir rehberlik, teftiş sırasında olumlu gelişmeleri ve çalışanlara katkılarının geri bildirimlerini aldığımında bu duyguyu yaşıyorum. Bu çok sık oluyor. Bazen iş yükünden fazla enerjimi kalmadığında ya da zamanı etkili kullanmadığımda burada yeterince meslekî yardım olmadığını biliyorum” (4).

“Her iş bittiğinde bu duygu yaşanır. Sık sık diyebilirim” (5).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri özellikle zevkle yaptıkları görev alanlarını bildirdikleri konularda gururu ve başarı duygusunu yaşadıklarını belirtmektedir (5/8). Gurur ve başarı duygusu, iş tatmininin başka bir şekilde yorumlanmasıdır. Bu evrede sınırlı iş ve görev sonunda olumlu duygular yaşadıkları görülmektedir.

“Teftişte kısmen mutluluk duyuyorum” (3).

“İşimi seviyorum. Fazla bir katkım olmadığını da sanıyorum; çok iyimser olmasam da başarı ve gurur duygusunu yaşıyorum. Bu daha çok teftiş ve değerlendirmede oluyor” (6).

“Çok az gurur ve başarı hissediyorum. Öğretmen ve yöneticilerin bize bakışları samimi değil. Kurumdan ayrılığımızda yine bildiklerini yapıyorlar. Teftişte biraz bu duyguyu yaşıyorum” (2).

“Ders teftişlerinden sonra başarı ve gurur duygusunu yaşıyorum. Bazı soruşturma konuları da hoşuma gidiyor” (8).

“Rehberlik ve işbaşında yetiştirmede daha sık olmak üzere diğer alanlarda da ara sıra yaşıyorum” (7).

4.1.7.7. Potansiyelini Kullanabilme

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin yarısı potansiyelini kullanabildiğini açıkça ifade ederken diğer yarısı tam olarak kullanamadıklarını belirtmektedirler (4/8).

“Birçok alanda ve zamanda potansiyelimi kullanabiliyorum” (1).

“Potansiyelimi mümkün olduğu kadar kullanmaya çalışıyorum” (3).

“Potansiyelimi kullanabiliyorum” (6).

“Bana bağlı işlerde potansiyelimi kullanıyorum” (7).

Özellikle İstanbul’da çalışanların yarısı; potansiyellerini tam olarak kullanamamalarını çalışma şekline ve koşullarına bağlamaktadırlar (3/6).

“Kapasitemin tamamını kullandığımı düşünmüyorum. Buna rutin işlerden fırsat kalmıyor. İhtiyaç duyulmuyor” (2).

“Potansiyelimi çalışma şartları yüzünden tam olarak kullanabildiğimi söyleyemem” (5).

“Potansiyelimi tam olarak kullandığımı söylemek zor. İstanbul’un sıkıntıları ile uğraşırken bunu zor görüyorum” (4).

Anadolu’da görev yapan iki müfettişten birisi potansiyelini kullanamadığını belirtmektedir (1/2)

“Sürekli çalışma arkadaşlarım tarafından eleştiriliyorum. Potansiyelim var mı? Diye düşünmeye başladım. Alanda master yaptım. Ama bu önemli değilmiş. Bu müfettişlerde hep ‘ben bilirim’ tavrı var. Hadlerini aşılıyorlar, görev dışına bile giyimime, konuşmama müdahale ediyorlar. Örneğin rapor yazarken bile kendi cümlelerimi kullanmama hoş karşılanmıyor, bir virgül hatasından bile raporumu imzalamıyorlar; geri döndürülüyor. Bir okulda öğretmene –iyi- derecede rapor yazdım. Ama bu öğretmen daha önceki yıl –çok iyi- almış. Çalışma arkadaşlarım müdahale ettiler; yine –çok iyi- olacak dediler. Aslında müfettiş kanaatine kimse karışamaz, bana karışabiliyorlar. Ben dinlemedim. Bu yılki durumu bu dedim; bu kez de beni dışladılar. Saatlerce aynı arabada yolculuk yaparken benimle konuşmuyorlar; mecburen onlara uymak zorunda kalıyorum” (8).

Bu müfettişin çok ciddî olarak gerçek şokunu yaşadığı görülmektedir. Okulda öğrendikleri ile iş hayatında karşılaştıkları onu psikolojik olarak rahatsız etmekte; kendi sözlerine bakılırsa en çok da meslekî deneyimsizliğinden değil çalışma arkadaşlarından yani kıdemli müfettişlerden zarar görmektedir. Genelleme yapılmamakla birlikte, kıdem yılı fazla olan tecrübelilerin baskısı; Kariyere Giriş Evresindekilerin öz yeterlilik algısının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin geneli değerlendirildiğinde, yarısı potansiyellerini kullanabildiklerini bildirmektedirler (4/8). Kariyere Giriş Evresi müfettişleri işlere ve işleyişe yoğunlaştıklarını, özel hayatlarına yeterince zaman bulamadıklarını bildirmeleri; potansiyellerini de sisteme somut katkıları ile ölçerek değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu evre müfettişleri; donanımlarına güvenmekte, fırsatları olsa daha etkili olacaklarının işaretlerini vermektedirler.

4.1.7.8. Tükenmişlik

Kariyer girişindeki müfettişlerin büyük çoğunluğu, tükenmişliği yaşamadıklarını belirtmektedir (7/8).

“Bazen işleri aynı niteliklilikle sonuçlandırmak için daha çok zaman ve emek harcadığım oluyor. Ama tükenmişliği yaşamadım” (1).

“Tükenmişliği yaşamadım. Ama özellikle yaşlı müfettişler tükenmiş durumdadır. Onların çoğunun meslekle işleri yok” (2).

“Tükenmişliği yaşamadım” (3).

“Tükenmişlik çok ağır bir teşhis. Ben hiç yaşamadım” (4).

“Yaşamadım ve yaşadığımda hemen meslekten ayrılır ve eğitime zarar vermem” (5).

“Tükenmişliği yaşamadım” (6).

“Henüz yaşamadım” (7).

Bu evrede bir bayan müfettiş tükenmişliği yaşadığını bildirmektedir (1/8).

“Mesleğe başladığımdan beri tükenmişliği yaşıyorum. Mutsuz ve içe kapanık oldum. İlk 2 yıl daha çok. Eskiye göre içe kapanık olduğumu ve pasifleştiğimi hissediyorum” (8).

Tükenmişliği yaşadığını bildiren müfettiş kişiliği ile mesleğinin uyumsuz olduğunu; çalıştığı bölgenin ve çevrenin de kendine yabancı olduğunu; diğer müfettişlerle olumsuzluklar yaşadığını; görevi ile ilgili bazı alanlarda yetersizlikleri olduğunu ve sorumlulukların yarattığı endişeyi yaşadığını belirtmektedir. Literatürde de tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur. Bu konuda yapılmış araştırmalar, tükenmişliğin kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, bazı psikosomatik hastalıklar, işten soğuma, işten ayrılma, evlilik yaşantısında sorunlar, alkol ve sigara kullanımında artış gibi sorunlara yol açtığını belirtmektedir. Schwab ve Iwanichi (1982)' ye göre, insan ilişkilerinin yoğun olduğu, insanlarla daha çok yüz yüze çalışılan mesleklerde (tıp doktorluğu, öğretmenlik, yöneticilik gibi), yapılan iş gereği, tükenmişlik durumuna daha sık rastlanmaktadır. Yine de Kariyere Giriş Evresinde bulunan İstanbul müfettişleri tükenmişlikle ilgili durumları yaşamadıklarını bildirmektedirler. Aslında Anadolu'da çalışan bu bayan müfettişin meslek alanlarında kendini yetersiz hissetmesi; meslektaş desteği alamaması; özel hayatının da mesleği yüzünden zarar gördüğünü düşünmesi ile yaşadığı stresin ona tükenmişliği yaşatması literatüre göre yaşanabilir bir durumdur. Tükenmede kimi sosyodemografik ve işle ilgili değişkenlerin önemli olduğu; genç, bekâr ve çocuksuz kişilerde, evli, yaşlı ve çocuklulara göre, meslekte daha yeni ve deneyimsiz olanlarda, daha uzun süredir çalışan ve daha deneyimlilere göre tükenmenin daha yüksek

düzeylede yaşandığı bilinmektedir (S.H.Aslan, S.Gürkan, Z.N.Alparslan ve diğerleri 1997: 132).

4.1.7.8.1.Yılgınlık

Literatürde “*Tükenme*” kavramı ile “*Yılgınlık*” eş anlamda kullanılmasına rağmen ilköğretim müfettişleri örgütsel kökenli stres kaynaklarından doğan bazı tepkilerini “*Yılgınlık*” kavramı içinde açıklamayı tercih etmektedirler. Bu araştırmada da özgünlüğü korumak tercih edildiğinden, tükenmenin alt başlığı altında değerlendirme yapılmıştır. N. Erdoğan’a göre (1999), İşğörenin cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük ya da dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir. Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin örgütsel yapı içinde stres kaynaklarına çokça açık oldukları görülmektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, görevle ilgili yılgınlık duymadıklarını belirtmektedirler (6/8).

“Yılgınlık diye bir şey söz konusu olamaz. Dört yıl çaba ve emek vermişim; müfettiş olacağım demişim; amacıma ulaştım ve memnumum” (6).

“Yılgınlık duyduğum olmadı. Beni yıldırın konular benim dışımda ülkenin durumu olabilir” (4).

“Aslında yılgınlık duymadım. Sinirlendiğim durumlar oldu. Bir soruşturma yaparken rüşvet teklifi almıştık ve çok sinirlenmişim. Eminsem kararımın dönmem” (5).

“Eğitim sisteminin sorunları çok. Bunlar her eğitimci gibi beni yıldırıyor. Ama çok fazla yılgınlık duymuyorum” (2).

“Yıllardır var olan kurumlara ilgili fiziki yetersizlere çözüm bulamadığımda” (7).

“İşimi hiç usanmadan ve doğru yaparım. Ama ülkede eğitim sorunları sürdüğüçe yılgınlığı eğitimci olmayanlar dahi duyuyor” (1).

Bu evrede yılgınlık duyduğunu bildiren müfettişler kurumlardaki siyasî atamalardan ve yetersiz öğretmen/ yöneticilerden yıldıklarını bildirmektedir (2/8),

“Yılgınlığı çaresizlik olarak algılıyorum. Bu soruya evet, demek çok üzücü geliyor. Ben daha çok belli eğitim ve yeterliğe bakılmadan toplumun gözde dediği eğitim kurumlarına ve yönetim alanlarına siyasî yanlılıkla yapılan atanmış kişilerin; bu kurumlardaki personele tavırlarından sıkıntı duyuyorum” (1).

“Bazen idarenin yapmış olduğu yanlış atamaları görünce; bir kısım yönetici ve öğretmenlerin yetersizliğini görüp etkili olamadığımı gördüğümde yılgınlık duyuyorum” (7).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin bazıları, gruptaki müfettişlerin işlerle ilgili tutumlarından yılgınlık yaşadıklarını belirtmektedirler (2/8).

“...bunun yanında çalıştığım diğer müfettişlerin bazı olaylara bakışları ve etkisiz kalmaları beni yıldırıyor. Örneğin teftiş sisteminde objektifliği sağlayabilmek amacıyla bazı kurallar konmuştur. Bir öğretmeni ‘yetersiz’ olarak değerlendirebilmek için bir müfettiş kanaati yetmez. İki müfettiş tekrar sınıfa girer ve değerlendirir. Böyle bir durum yaşadım. İkinci kez başka bir arkadaşla sınıfa girdik. Çıkışta durumu değerlendiriyoruz. O da yetersiz olduğu kanaatini açıkladı. Ama sonrası ilginçti. ‘Evet, bu öğretmen çalışmıyor; biraz da boş vermiş. Ama 30 yıllık bir geçmişi var. Çoluk çocuk okutuyor;

torun bakıyor. Biz sebep olmayalım. Bir orta verelim gitsin' bir anlamda haklı görülebilir ama bu öğretmene kendi çocuklarımızı emanet eder miyiz? Sorusunun cevabı hayır" (4). "Müdür okulun gelirini kendi giderleri için de yıllarca kullanmış. Evrak üstünde de tespiti kolay. Yine grubun bakışı: 'Bu zamana kadar denetleyenler görmemiş/ görmezden gelmiş. Biz niye kötü olalım?' Bu durumlar beni rahatsız ediyor. Başka bir rahatsızlık ya da korkum da 'biraz daha çalışın da bu sistemde kendinizi parçalamanızın bir işe yaramadığını siz de göreceksiniz' söylemleri ile sıradan bir müfettiş olmaktır" (1).

Bu evrenin az sayıda müfettişi, gereksiz kırtasiye işlerinden, önerilerinin yerine getirilmemesinden yılgınlık duyduklarını ifade etmektedir (1/8).

"Bazen yılgınlık duyuyorum. Çok fazla raporlama ve yazma işleri var. Bazen de bu raporlar yokmuş gibi davranıldığında yaptığımız işin boşa gittiğini düşünüyorsunuz" (3).

Anadolu'da görevli bir müfettiş ise tükenmişliği yaşadığını belirttiği gibi; yılgınlığı olduğunu da açık olarak dile getirmektedir (1/8).

"Sık sık yılgınlık duyuyorum. Özellikle sık gelmediği halde soruşturma görevi, diğer müfettişler, mevzuat beni rahatsız ediyor" (8).

4.1.7.9.Ödüllendirme

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ödüllerini çalıştıkları personelin geri bildirimleri ile duydukları ifade etmektedirler. Uygulamada ilköğretim müfettişlerinin belge ile üstler tarafından ödüllendirilme ise daha çok grup başkanlarının gruptan birini gizli olarak teklifleri ile ya da verilen bir projenin sonundaki çalışmada çok ender olarak Millî Eğitimin bir belgesi ile olabilmektedir. Ödül mevzuatı yönünden İlköğretim Müfettişleri ihmâl edilmiş görülmektedir. Örneğin bir müfettiş 5 yıllık müfettişlik kariyeri içinde İstanbul'da 10–12 müdür ve öğretmene ödül teklif etmiş olduğunu ve bu ödüllerin verildiğini; kendisi müfettiş olduğundan bu yana ise hiç ödül almadığını bildirmektedir. A. Bakioğlu (1996)'na göre de Kariyere Giriş Evresindeki öğretmenler başarıya karşı ödül almadıklarını belirtmektedirler. İlköğretim müfettişleri içinde ödül konusuna ilk kariyer evrelerinde değinilmesi, A. Bakioğlu'nun belirttiği şekilde ilk evrelerdeki beklentilerle ilgili görülmektedir.

"Grupta emekliliği yaklaşmış olanlara ödül teklifi getirilme kriteri çok ilginç bir yaklaşım. 'Çok çalıştınız ama siz daha gençsiniz... Beyi teklif edelim' sözünü unutamayacağım" (1).

"...müfettişlerden az işe; çok kıdeme ödül verilir" (5).

"Reklâmını iyi yapan ve grupta bizim çalışmamızı sahiplenenler ödül alır" (3).

4.1.8. Kariyer Plânları

4.1.8.1. Kariyer Meslek Algısı

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin tümü mesleklerinin; öncesinde nitelikli bir eğitimi, sürekli yenilenmeyi, toplumsal statüsünü ön plâna çıkararak; kariyer mesleği olduğunu belirtmektedir (8/8).

“Müfettişlik kesinlikle bir kariyer mesleğidir. Toplumun verdiği üst statüde bir meslek olması bir yana bunun sorumluluğu ve yapılan işin birçok çalışanın mesleki yaşantısını etkilediği için sürekli gelişimi zorunlu olan bir meslektir. Sizin geride kalma, sisteme vurdumduymaz olma hakkınız olamaz, olmamalıdır. Çünkü sizin öğretmene yöneticiyi katkınızın olmamasından; işinizi yanlış yapmanızdan öğrenciler ve kurumlar zarar görür. Devlete güven azalır” (1).

“Müfettişlik sürekli yenilenmeyi ve gelişimi gerektirdiği için kariyer mesleğidir. Aynı zamanda bir üst düzey görevdir” (2).

“Meslek öncesinde iyi bir eğitim almayı gerektirdiğinden ve kendinizi yenilemezseniz işinizi doğru yapamayacağınızdan dolayı kariyer mesleğidir” (3).

“Müfettişlik kesinlikle kariyer mesleğidir. Bir müfettiş ne kadar donanımlı olursa olsun 3–5 yıldan sonra kendini tamamen yenilemelidir. Her yıl aynı önerilerle öğretmene gidiyorsa o müfettişin işi bitmiştir. Her seferinde yeni ve farklı bir yöntem taşımalıdır” (4)

“İlköğretim Müfettişliği kesinlikle kariyer mesleğidir. Araştırma ve uzmanlık gerektirir” (5).

“Bu önemli göreve gelmek için hizmet öncesinde çok iyi bir eğitim; genel kültür bilgisi; yorumlama ve muhakeme etme becerisi, iyi bir iletişimcilik gereklidir. İnsanları anlamak ve onlara yardım etmek için sorunların arkasındakileri de görebilmek gerekir. Bunun için hizmet içinde de yenilenmek üretmek ve bunu işine yansıtması gerekir” (6).

“Evet. Hizmet öncesinde lisans eğitimini, sonrasında kendini hep geliştirmeyi ve yenilenmeyi zorunlu yapan bir meslektir” (7).

“Müfettişlik bir uzmanlığı iyi bir eğitimi ve buna uygun kişilik özelliklerini gerektiren kariyer mesleğidir” (8).

4.1.8.2. Kariyerde Başarı

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin büyük çoğunluğu, öğretmenin ve personelin işinde/kariyerinde gelişimini, öğrencinin başarısını meslekte başarı göstergeleri olarak değerlendirmektedir (7/8).

“Öğretmenin meslekî gelişimine katkı ile öğrencinin başarısındaki yükselmedir” (1).

“Öğretmenin gelişmesine yardım etmek başarının göstergesidir” (3).

“Öğretmenin gelişmesi kariyerde başarının göstergelerindedir, diye düşünüyorum” (2).

“Başarının göstergesi insanlara ve ülkenize katkınızdır. Bizim için de öğretmene ve öğrenciye yardım olabilir” (4).

“Öğretmenin gelişmesi önemlidir” (6)

“Öğretmen ve yöneticilere katkı ve bunu onların samimi ifade etmeleri başarıyı gösterir” (7).

“Öğretmenin meslekî gelişimine yapılan olumlu etkidir. Bu öğrenciye yansır” (8).

Bu evrede çok az müfettiş ekonomik gelirin artmasını ya da meslektaşlarınca model alınmayı başarı olarak nitelendirmektedir (2/8). Bu evrede siyasî destekler olumsuz algılanmaktadır.

“...ekonomik gelirin yükselmesi ve değer verilmesi” (2).

“Tabii çalışmaların görülmesi, diğer meslektaşların çalışmalarında model olmak kariyerde başarının göstergesidir” (1).

“Ekip çalışmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi projesi ile bu sağlanmaya çalışıldı. Bu işe sindirilmedi; ama başarı bireysel olduğunda bir işe yaramıyor. Bizim çalışma sistemimiz içinde de etkili bir yoldur” (5).

“Siyasî desteklere hiç katılmıyorum; insanlarla iletişimde iyi olunmalı” (6).

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişler, öğretmenin ve personelin işinde/kariyerinde gelişimini, öğrencinin başarısını (7/8); ekonomik gelirin yükselmesini (1/8), değer verilmeyi (2/8), ekip çalışmasını (1/8), kariyerinde başarı göstergeleri olarak bildirmektedirler. Bu evrede herkes tarafından kabul görecektir ideal göstergeler, başarı tanımlaması içinde gösterilmektedir. Mesleğin başındaki müfettişlerin çoğunun sisteme yararlı olmaya yönelik isteklerinin, kişisel beklentilerinin önünde olduğu anlaşılmaktadır.

4.1.8.3. Kariyerde Başarı Yolları

Kariyerde başarı stratejilerini anlatan müfettişler genellikle meslek öncesi iyi bir eğitim alınmış olmasına; mesleğin yetkinlik alanlarına ve müfettiş rollerine değinmektedir (8/8).

“Başarıya ulaşmak için iyi bir meslek bilgisi gerekir” (1).

“Bir müfettişin kariyerde başarılı olması için öncelikle iyi bir hizmet öncesi eğitim almış olması gerekir” (2).

Kariyere Giriş Evresinde bazı müfettişler; kişileri anlamayı, onların ihtiyaçlarına göre gelişimlerini desteklemeyi ve müfettişlerin yarısı meslek içinde sürekli kendini geliştirmekle başarılı olunabileceğini belirtilmektedir (4/8).

“...kişileri anlamak, ihtiyaçlarını keşfederek onları öğrenmeye teşvik etmek İnsan hangi işin sorumluluğunu almışsa onu en iyi şekilde yapmalıdır. Bunu hâlâ savunuyorum. Herkes gibi değil; gördüklerinin önünde üretici, aranan olmalıdır” (1).

“...Tabii bilginin büyütülmesi ve ihtiyacı olana tüm bildiklerinizi aktarmak da önemlidir” (4).

“Her zaman çalıştığı kişilerin danışmanı olabilecek özeliğini korumak için kendisini sürekli geliştirmek gerekir” (1).

“Bunun sonrasında meslek içinde sık sık hizmetiçi eğitimler verilmelidir. Kendini sürekli geliştirme de çok önemlidir” (2).

“Bilgi birikimi ve çalışmak müfettişi kariyerde başarıya götürür” (3).

“Kendinizi sürekli geliştirmek ve yenilemek...” (4).

Bu evrede birkaç müfettiş, kariyerde başarı için; akademik kariyer yapmayı (yüksek lisans, doktora) gerekli görmektedir (2/8).

“Mesleğinin sorumluluklarını taşıyarak gereklerini her koşulda yerine getirmek gerekir aynı zamanda akademik kariyer de sürmelidir” (1).

“...ayrıca üniversite desteği ve akademik kariyer gerekir” (2).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısı; kariyerde başarı stratejileri içinde etik değerlere de değinmekte; kendine güven; tarafsız ve dürüst olmak; güçlü bir kişilik; işe saygıyı, başarı unsurları içinde belirtmektedirler (4/8).

“Bir de kişilik özellikleri dürüstlük önemlidir” (3).

“İşinize duyduğunuz saygı ve kariyerde başarıyı sağlar. Bunun için önce kendinize güveneceksiniz” (4).

“Kişilik özelliklerinin güçlü olması, kendine güvenmek ve çalışmak...” (8)

“Tarafsızlık. Araştırmacılık, okuma, kuruma saygı, yapılan çalışmaların destek görmesi ve kullanılması başarıya götürür” (7).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin, kariyerde başarı stratejileri içinde iletişimde oldukları kişileri ve ihtiyaçlarını anlama, onlara yardım etme; bunun için kendi donanımını geliştirme konularına sıkça yer verdikleri görülmektedir. Bu evrede; güçlü bir kişilik; işe saygı, sürekli gelişim başarı unsurları içinde belirtmektedir (7/8).

4.1.8.4. Kariyer Engelleri

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin kariyer engellerini kendi hayatlarında yaşadıkları engellerle saydıkları görülmektedir. Müfettişlerin büyük bir çoğunluğu, kariyer önünde görülen en önemli engelin, ülkede yeterliğe ve gelişmeye önem verilmemesi, Bakanlığın gelişimi desteklememesi olduğunu bildirmektedir (7/8).

“Kariyer bilinci ya da geliştirme konusunu bireysel yani kişinin kendisi ile ilgili görüyorum. Yaşantılarım bana bunu öğretti. İnsanlar başkalarından önce kendilerini mutlu etmek, kendilerini tatmin için çalışırlar. Ama farkın görülmesi de gerekir. Bizim ülkemiz için bu konudaki sorun yeterliğe ve gelişmişliğe önem verilmemesidir” (1).

“Master ya da doktora bize katkı sağlamıyor. Sistem de bu gün koşullarında bizden bir gelişim beklemiyor; var olan durumu devam ettirmemiz yetiyor” (2).

“Hiyerarşik yapının ve İl’e bağlı çalışmanın getirdiği bağımlılık meslekî gelişmeye beni isteksizleştiriyor” (3).

“Aslında kariyer geliştirmede somut engel yok. Engel de kişiye ve kişiliğe bağlıdır. Bizim dönem öğretmen ya da müdür iken ve bu görevlerini yerine getirirken 4 yıl çok ağır bir bölümü okudu; çocuğunu, ailesini ihmâl etti; onların masraflarından kısarak okuduk. Yani yapılabilir; ancak kurum ya da bakanlık şartları kolaylaştırıyor. Araştırma sonuçları da dikkate alınmıyor” (6).

“Bir de sistemde fazla bilgili olmak işe yaramıyor” (7).

Bu evrede bir müfettiş kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliğini kariyer gelişimde engel olarak değerlendirmektedir (1/8).

“Bir diğer önemli engel kurumlar arasındaki ilişkiler; daha doğrusu ilişkisizliklerdir. Örneğin İstanbul büyük şehir ama bir sürü üniversite var. Siz bunlardan birinde öğrenci olmasaydınız; müfettişlerle ilgili bir araştırma yapılır mı? Çok nadir. Birbirinize girdi/çıktı veren kurumlar birbirinden habersiz; öğretmen yetiştiren üniversite öğretmenin başarısını bilmiyor. Bir ülkenin eğitimi ne ise kurumları da odur. Geçen yıllarda emniyet mensuplarının sunduğu, katıldığım bir konferansta; suçların azalmasından emniyet, artmasından Millî Eğitim Sorumlu dendi. Ben öğretmenlik de yaptım; hangimiz suçlu yetiştiriyor. Yan yana kurumlar birbirinden habersiz. Eğitime katkınız ne kadarsa o kadar konuşun. Okulun yanındaki sağlık kurumu yılda 1–2 kez öğrencilere aşı yapmaya gelmişse katkı mı sağlamıştır” (5).

Görüşülen bazı müfettişler, diğer müfettişlerin çekememezliğinin kariyerlerinde ilerlemeye engel olduğunun ipuçlarını vermektedir (2/8).

“Çalışma arkadaşlarınız; gelişim için çabanıza olumlu bakmıyorlar; onlarla boş konuşsanız iyi ama kendinizi geliştirmek için çabanız yanlış görülüyor” (1).

“Kendimi geliştirmek için dil kursuma başladım; çalışma arkadaşlarımdan engellerinden bu kursu da bıraktım. Akademik kariyer bulduğum şehirde çok mümkün değil. Zor zahmet yüksek lisansımı tamamlamıştım” (8).

Birkaç müfettiş zaman yetersizliği ve iş yoğunluğunu kariyerde gelişim engeli olarak bildirmektedir (2/8).

“Zaman yetersizliği kariyer geliştirmede en önemli engel” (7).”

“İş yoğunluğundan gelişime zaman ve güç yok” (8).

Kariyere Giriş Evresindeki bazı müfettişler ise mesleğin ekonomik getirisinin az olmasını kariyer geliştirmede engel olarak bildirmektedirler (2/8).

“Mesleğin ekonomik getirisi çok düşük bu durum kendimizi geliştirme önünde motivasyonu kırıyor” (2).

“Büyük şehrin ulaşım sıkıntısı ve ekonomik şartlar kariyerimi geliştiren en önemli engellerdir” (5).

Bu evrede az sayıda müfettiş şu andaki kariyerlerinden memnun olduklarını (kariyerdeki gelişimi akademik kariyer olarak algılayarak) belirtmektedir (2/8).

“İstenirse master; doktora da yapılabilir. Ama ben yeter dedim. Daha çok yıpranmak istemiyorum” (6).

“Ben mesleğimde gelmek istediğim yerdeyim ve daha farklı bir beklentim şu an yok. Doktora da düşünmüyorum. Ben işimi devam ettirmek istiyorum” (4).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri kariyerlerindeki gelişim engellerini bildirirlerken; buldukları evrede, deneyim eksiklerini tamamlama ve çalışma koşullarını kendileri ile uyumlu hale getirmeye yoğunlaştıklarının göstergelerini sunmaktadırlar. Bu evrede müfettişlerin yarısına yakını yüksek lisansını yaptığını; bir kaç ise mesleklerinde beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle gelişime istekli olmadıklarını belirtmektedirler. B. Nomer (2002)’ de öğretmenlerle ilgili yaptığı araştırmada, lisansüstü eğitim almanın kariyer gelişimini etkileyen en önemli değişkenlerden biri olduğu bildirilmekle birlikte; bu eğitimin sistemde önemsenmediğini gören bireyler hayal kırıklıklarını gelişime karşı tepkisel ifadeleri ile bildirmektedirler. Buna rağmen bu evrenin birkaç müfettişi, kariyerde başarı için akademik kariyerin de gerektiğini belirtmektedir. Kariyere Giriş Evresinde, kariyer engellerinin de belirlenmesinde, sorumluluğun kendileri dışındaki etmenlerde görülmesi bu evrenin tipik özellikleri ile uygun değerlendirilmektedir. Benzer şekilde Bakioğlu (1994:21), Başlangıç Evresinde bulunan okul yöneticilerinin; karşılaştıkları önemli

engellerden birinin, personelin var olan yapıya bağlılığı olduğunu belirtmektedir. Bu evredeki müfettişlerin hem etkilemek zorunda oldukları personeli hem de kendilerinden daha deneyimli olan grup arkadaşlarını ikna etmeleri güç olabilecektir.

M. Aksüt (2004: 4–6), “*İlköğretim müfettiş yardımcılarının iş yükünün ağırlığı altında ezildiklerini ve kendilerini yetiştirmeye zaman bulamadıklarını, bakanlık ve ilköğretim müfettişi ayrımının ortadan kaldırılması gerektiğini, özlük haklarıyla ilgili kayıplarının söz konusu olduğunu, öğretmenlerin hizmet öncesi gereği gibi yetiştirilmediğini ve bu yetersizliğin hizmet içi eğitim ile bile giderilemediğini, okul yöneticilerinin yetersiz olduklarına ilişkin görüşleri tespit edilmiştir*” şeklinde Kariyer Giriş Evresi müfettişlerinden daha az süredir meslekte bulunan İlköğretim Müfettiş Yardımcılarının görüşlerini belirtmektedir. Bu araştırmada, Aksüt’ ün araştırmasına göre müfettişlerin daha ayrıntılı olarak gelişim engellerini sıraladıkları görülmektedir. Bu durum göstermektedir ki ilk beş yıllık evrenin kendi içinde de mesleği tanıma ve analitik olarak değerlendirmede geçen yıllara göre yoğunlaşma artmaktadır.

4.2. Durulma Evresi

Durulma Evresi olarak değerlendirilebilecek evrede sekiz müfettişle görüşme yapılmıştır. Bunların beş tanesi İstanbul ilinde görev yapmaktadır. Diğer üç müfettiş ile yapılmış olan görüşmede ise bölgesel çalışma şartları ve meslekî problemleri belirlemede farklılık olup olmadığını belirlemek hedeflenmiştir.

İstanbul’da görev yapan müfettişlerin ikisi ile diğer illerde görev yapan müfettişlerin ikisi bayandır. Durulma Evresindeki müfettişlerin çoğunluğu; ikinci bir üniversite ile bu mesleğin lisansını okumuş; müfettişlik seçme sınavlarına girmişlerdir. Bu evrede görüşme yapılan müfettişlerin en genci 36; en yaşlısı 56 yaşında ve müfettişlik kıdemleri 7–10 yıl arasındadır. Bu evredeki ilköğretim müfettişlerinin altısının, yaşam evreleri bakımından kariyer ortası dönemde; ikisinin ise yaşlarına göre kariyer sonu dönemlerinde oldukları görülmektedir.

4.2.1. Mesleğin Değerlendirilmesi

Durulma Evresi müfettişleri mesleklerini genel olarak değerlendirirken; toplumda statüsünün yüksek olduğunu belirtmekte; eğitim, öğretim ve Millî Eğitim Sistemi içinde de ayrıca bir değerlendirme ile “*çok önemli, vazgeçilmez, yapılan iş önemli*” gibi nitelermelerde bulunmaktadır (8/8).

“Eğitim ve öğretim içinde değeriendirildiğinde çok önemli ve vazgeçilmez bir meslektir” (1).

“Müfettişlik eğitim sistemine katlısı ile ve yapılan iş ile çok önemli ve kritik bir meslektir (2).

“Önemli bir meslek ama çok yorucudur. Bu yolla eğitime katkınız olur” (3).

“Önemli bir meslek. Denetim olmadan olmaz. Bazı şeyler denetimsiz düzelmez” (6).

“Toplumda saygın meslekler içinde değeriendirilir. Yani statüsü yüksektir. Millî eğitim sisteminde gelişim varsa; bunda yüksek bir payı vardır” (4).

Bu evredeki müfettişlerin bir kısmı mesleğın önemli işlevleri olduğunu sıralarken; mevzuatta hak ettiği yerin sağlanmadığını belirtmektedir (2/8).

“Ancak işın önemi ve verilen emek düşünülüşünde Millî eğitim sistemi ve bundan daha önemlisi, kamu örgütlenmesi açısından ihmâl edilmiş bir meslektir. Özellikle sosyal ve ekonomik hakları, maaşı açısından değeriendirildiğinde sizin dışınızdakileri inandırmanız bile güçtür; çünkü mantıklı bir açıklama bulamazsınız” (4).

“İlköğretim Müfettişliği Mesleği gerektiği konumda değeriendirilmeyen bir meslektir. Mesleğın statü; kariyer basamakları anlamında üst düzeyde olması gerekmektedir” (5).

Bu evrede bir müfettiş mesleğının sevilmeyen yanlarının olduğunu bildirmektedir (1/8).

“Sevilmeyen bir meslektir. Gerçi son yıllarda bu imaj değışmeye başladı. Şimdi daha açık ve sıcak bir iletişim kurulmaya başladı” (7).

Görüşme yapılan Durulma Evresi müfettişlerinin yarısı; Kariyere Giriş Evresi müfettişleri gibi mesleğın özel ve teknik bilgi gerektirdiğini; bazı kriterlere bağlı olduğunu; bu nedenle hizmet öncesinde çok iyi seçilmeyi ve yetiştirilmeyi gerekli görmektedirler. Bu evre müfettişleri de görevlerini çok önemli ve titiz yapmayı gerektirecek niteliklere işaret etmektedir (4/8).

“Uzmanlık gerektiren bir meslektir. Öncesinde iyi yetişmiş olmak gerekir. Önemli ve herkesin eline bırakılmayacak derecede kritik işler yapıyoruz” (1).

“Yaptığınız her iş özenli olmayı ve titiz çalışmayı gerektirir, çünkü başka çalışanların işlerini etkilersiniz” (3).

“Müfettişlik mesleğini diğer mesleklerle kıyaslamıyorum. Kendi içinde değeriendirdiğimde ise sürekli dinamik olmayı; gelişerek, yeniliklere açık olmayı, eğitim ve her anlamda grupları, çevreyi ve kişileri etkileyebilecek derecede iyi iletişim gerektiren bir meslektir” (5).

“Örneğın kaynakların önemli bir bölümü hizmet içi eğitime gidiyor. Oysa bu eğitim yerinde olmalı. Bir müdür yönetim süreçlerinden daha habersiz iken atanıyor. Müfettişin önemi burada ortaya çıkıyor. Onu iş başında eğitebilecek tek sistem” (8).

Durulma Evresi müfettişleri; Kariyere Giriş Evresi müfettişleri gibi mesleklerini çok önemli olarak değeriendirmektedir. Ancak iki evre müfettişleri de üstlerin tutumu ve uygulamaları nedeniyle sıkıntı yaşadıklarının ipuçlarını vermektedir.

4.2.2. Süpervizyon

4.2.2.1. Mesleğe Başladığında Gelişim

4.2.2.1.1. Güçlü Oldukları Yönler

Durulma Evresinde müfettişlerin yarısı, çoğunlukla mesleğe gerekli yeterliliklerle başladıklarını belirtmektedirler (4/8). Yarısına yakını güçlü yönlerini üniversite eğitimine dayandırmaktadır (3/8).

“Mesleğe donanımlı başladım” (1).

“Mesleğe ilk başladığımda bilgi olarak çok iyi durumdaydım. Bu alanın lisansını yapmışlardım. Hiçbir zaman öğretmenlerin sorunlarını çözmede yetersiz olduğumu düşünmedim” (2).

“En çok soruşturma işinde açığım vardı; soruşturma görevi mesleğe başladıktan iki yıl sonra geldi; çok zorlanmadım” (5).

“Kendimi üniversitede yetiştirdim. Mevzuat ve bilgi eksikliğim yoktu. Bizim mesleğimizde diyalog kurabilmek önemlidir. İyi diyalog kurardım. Soruşturma alanında da başarılıyım” (8).

Durulma Evresindeki müfettişlerin bazıları, rehberlik ve meslekî yardım görev alanında sıkıntıları olmadığını; bunu da öğretmenlik yapmalarına bağladıklarını bildirmektedirler (2/8).

“Rehberlik ve meslekî yardımda, teftişte öğretmenlik yaptığım için zorlanmadım” (6).

“Öğretmenlere rehberlik ve meslekî yardımda sıkıntı yaşamadım. Diğer alanlarda zamanla uzmanlaştım” (7).

İlköğretim müfettişleri, diğer müfettişliklerde olduğu gibi seçme ve yetiştirme işlemlerinden geçtikten sonra göreve başlamaktadır. Ancak ülkemizde bu konuda istikrarlı bir sistem kurulmamış; çeşitli dönemlerde farklı kriterlerde ve eğitim düzeylerinde olan öğretmenlerden mesleğe eleman alınmış ve yine farklı sürelerde yetiştirilmiştir. Bu konu Kuramsal Çerçeve bölümünde sunulmuştur. İlköğretim müfettişlerinin, meslek öncesi yetiştirme farklılıkları nedeniyle, mesleğe başladıklarında, kendilerini meslekî olarak güçlü ve zayıf olarak değerlendirdikleri konular da farklılaşmaktadır. Özellikle, lisansını Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yapanlar (Bu araştırmada Kariyere Giriş Evresinin tümü, Durulma Evresi Müfettişleri’ nin çoğu), kendilerini mesleksel açıdan daha güçlü algılamaktadırlar.

4.2.2.1.2. Zayıf Oldukları Yönler

Durulma Evresi müfettişleri mesleğe başladıklarında bilgi eksikleri olmadığını, çünkü alanda yetiştiklerini belirtmekle birlikte; pratikte ve uygulamada deneyimsizlikleri olduğunu vurgulamaktadır (3/8).

“Mesleğe ilk başladığımda bilgi değil, deneyim eksikliğim vardı” (3).

“Deneyim eksikim vardı. Üniversitede yaptığımız stajın faydası oldu ancak, öğretim üyesi de yetersizdi, yöneticilik deneyimi yoktu” (6).

Bir müfettiş ise mesleğin terminolojisi ile ilk karşılaştığında da yaşadığı şaşkınlığı anlatmaktadır (5).

“Mesleğe 1996 da İstanbul’da başladım. Büyük bir öğrenme açlığım vardı. Lisans eğitimimi bu alanda yapmış olmama rağmen teorik bilgiler uygulamada yetmiyor. Uygulamada işi yaparken geliştirilmiş dili de öğrenmeniz gerekiyor. Örneğin ilk yıl grup başkanı, grubun çalışma programını elime verdi. Bakarken MTSK, diye bir kısaltma gördüm; düşündüm ne olduğunu anlayamadım. Sorduğumda ‘Motorlu Taşıtlar Sürücü Kursu’ açılımı olduğunu öğrendim. Bana çok güldüler. Şimdi o günümü ben de komik buluyorum” (5).

Bu evrede bazı müfettişler, ilk yılda alana ve işe hakim olamadığını itiraf etmektedir (2/8). Özellikle bir müfettiş yaşının da genç olduğunu deneyimsizlikle zamanı da iyi kullanamadığını bildirmektedir.

“İlk yıldaki gelişimim derken müfettişlikte zorlandığım tek 1 yıl aklıma geliyor. O yıllarda özellikle raporları yazmada sıkıntı yaşıyordum. Bilgisayar yoktu Tabî. Daktilo kullanılıyordu. İkinci olarak da 30 yaşın da getirdiği bir tecrübesizlik söz konusuydu. Teftişte dahi arkadaşlarımın 3–4 saatte işleri biterken ben çok fazla zaman kullanmama rağmen işimi bitiremiyordum. Aynı durumu ifade alırken ve soruşturma raporu yazarken de yaşıyordum. Ben ifade verenin her dediğini yazmaya ve onları dinlemeye endekslenmişim. Böyle olunca da hem konuyu toparlamak hem de olayı raporlamak zor oluyordu. Sabahlara kadar raporla uğraşıyordum. Bir de çok titizdim. Bir virgüle, noktaya raporu değiştiriyordum” (4).

“Ben ilk yılda mesleğe hakim değildim. Yardıma ihtiyacım vardı” (7).

Durulma Evresindeki müfettişlerin çoğu mesleğe başladıklarında zayıf yönleri olduğunu bildirmektedirler (5/8). Kariyere Giriş Evresinde de müfettişlerin aynı oranda zayıf yönleri olduğunu bildirdikleri, bu eksiklerin benzer olduğu görülmüştür (5/8).

4.2.2.2. Süpervizyon İhtiyacı

Mesleğe başladığında süpervizyon ihtiyacı; bu evre müfettişleri içi model görme ihtiyacı olarak görülmektedir (6/8).

“Mesleğin ilk yılında bir uzmanın rehberliğine ihtiyaç duydum” (3).

“İlk yıl duymuştum. Sonra anlattığım gibi ben başvuru durumdaydım” (4).

“İlk iki yıl bu ihtiyacı duydum. Eşimle birlikte çalıştık ve problem olmadı” (6).

“İlk yıl istedim, ama çok iyi yardım alabildiğimi söyleyemem” (7).

Durulma Evresinde az sayıda müfettiş, süpervizyon ihtiyacının olmadığını bildirmektedir (2/8).

“Meslek hayatım boyunca bir uzmanın rehberliğine ihtiyaç duymadım. Çünkü kendimi yenilemek için her zaman çaba sarf ettim” (2).

“Çok hissettim diyemem; çünkü görev yerimde altı kişiydik. Dördümüz birlikte göreve atanmıştık ve aynı yaşlardaydık” (8).

Durulma Evresindeki müfettişler süpervizyon ihtiyaçlarının karşılanmasında; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerine paralel bir söylemle; deneyimli müfettişlerin

çoğunun bu ihtiyaçlarını karşılamada yetersizliklerini dile getirmektedirler. Bu evrede çoğu müfettiş de kıdemli müfettişlerden destek alamadıklarını vurgulamaktadır (5/8).

“İzmir’de göreve başladığımda destek görmeyi bırakın dışlandım ve tayin istedim. Orada bazılarından yardım da gördüm ama yanlış bilgi verenler bile oldu; gerçi onlarda da bilgi eksikliği vardı Müfettişler size çok da dürüst davranmıyor. İşi geçiştirmeyi tercih ediyorlar” (7).

“...Bunun bir nedeni de müfettişler içinde sizin alacağınız çok az örnek kişi olmasıdır. Siz yeni olduğunuzdan hepsinden dinamiksiniz ve güncel bilgiye sahipsiniz. Enerjiniz de yaş ve sağlık anlamında onlardan fazladır. Siz onlara yardım edersiniz” (4).

“Ama bu problemin çözümünü de büyük ölçüde kendi çabamla araştırarak çözdüm” (3).

“Ancak ilk yıl yardım alabilseydim; Süpervizyon ihtiyacını iki yıl duydum demezdim” (6).

“Deneyim konusunda genellikle kendi okul arkadaşlarımla kritik yaparak, alanı tarayarak eksikliği tamamladım” (8).

Mesleklerinin başında iken deneyimli müfettişlerden yardım alamadıklarını bildiren müfettişler içinde, bu müfettişlerin bilgi eksikleri olduğunu, dürüst davranmadıklarını, işi geçiştirmeye çalıştıklarını, aralarında örnek alınacak çok az model olduğunu belirttikleri, görülmektedir (3/8). Bu durum müfettişlik mesleğindeki beş görev alanından biri olan Rehberlik ve Meslekî Yardım boyutunun özüne aykırı bir yaklaşımı göz önüne sermektedir. Öğretmenleri ve yöneticileri mesleklerinde geliştirmek sorumluluğu olan bu müfettişlerin; mesleğin başındaki kendi meslektaşlarına karşı bu tavırları düşündürücüdür.

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin tümü ilk yılda süpervizyon ihtiyaçları olduğunu bildirirken; Durulma Evresindeki müfettişlerin bir kısmı bu ihtiyacı hiç duymadıklarını belirtmektedir (2/8). Bu farklı söylemin, aradan geçen sürenin etkisi ile o zamanki ihtiyacın önemsiz görülmesi ve belki de şu an giderilmiş olması ile ilgili olduğu sanılmaktadır. Bir diğer olasılık bu müfettişlerin ilk yılda çalışma ortamlarında kendilerini zorlayacak bir durumla karşılaşmamış olmalarıdır.

4.2.2.2.1. Sorunlarını Çözme Yolu

Durulma Evresi müfettişlerinin yarısı, ilk yılda karşılaştıkları sorunları çözmede diğer müfettişlerden yardım aldıklarını bildirmektedir (4/8).

“Mesleğin ilk yıllarında bir model görme ihtiyacı duydum. Diğer müfettişleri izledim” (1).

“Benden çok deneyimli bir müfettişten yardım aldım. O zamanlar 10 yıllıktı ve artık öyle profesyonel olmuştu ki işlerin özünü anlıyor ve sorularını da bu noktada soruyordu. Benim iki saatte aldığım ifade, onun için on dakikalık iş oluyordu. Konu ne ise o kadarını söylemelerini istiyordu. Teftişte de aynı şekilde davranıyordu” (4).

“Uygulamadaki deneyim açığımı kapatmak için arkadaşları izlemeye başladım. İyi bir izleyici ve gözlemci olarak kendime de model çizmeye çalıştım. İki kişi olarak çalıştık. İlk işlerde diğer arkadaştan rapor yazma konusunda yararlandım. Sonra ben de kendi stilimi geliştirdim. İkinci kez soruşturma işinde birlikte çalıştığımız müfettişle diğeri

arasında teknik fark vardı. İki çok ayrı ve uzun rapor yazarken; diğeri çok kısa yazıyordu. Ben şu anda kendi kalıbımı çıkardım ve kullanıyorum” (5).
“...teftiş ve değerlendirme, kurumların yönetim işleri için iki kişiyle yapılıyordu. Diğer arkadaşı izledim. Eski raporları gözden geçirdim. Soruşturmada da ifade örneklerini inceleyerek, mevzuatı taradım” (6).

Durulma Evresindeki müfettişlerin yarısı mesleğin başında görev alanlarının eksiklerini kendi çalışmaları ile çözdüklerini bildirmektedirler (4/8).

“Araştırdım ve bilmem gerekenlere ulaştım. Ama gelişmeler hâlâ çok hızlı, sürekli takip edilerek alana yansıtılmalıdır. Bilgisayar ve interneti iyi kullandığım için yeniliklere ve gelişmelere çabuk ulaşıyorum. Sorunları zaten bunlar çözüyor. Muhasebeyi iyi bildiğim için özellikle malî denetimde kolayca işi tamamlıyorum” (1).
“Hiçbir zaman okuldaki bilgilerimle yetinmedim. Her zaman mesleğimle ilgili olarak mevzuatı ve yenilikleri taradım. Eğitim bilimindeki gelişmeleri takip ettim ve kendimi yeniledim. Kimseden yardım almadım” (2).
“Şimdi elimizde bilgiye ulaşmak için daha kolay yollar var. İnternette yararlanıyorum, sürekli yayınları izliyorum. İşimi yapmada bir sıkıntı ile karşılaşmıyorum” (3).
“İdealist biriyim. Çok çalışıp araştırıyorum. Bir dosya üzerinde günlerce düşündüğüm olur” (8).

Yapılan bazı araştırmalarda Durulma Evresinde bulunan öğretmenlerin artık tecrübeli olarak kendilerini kabul ettirdikleri ve bu dönemi ustalık kazandıkları dönem olarak gördükleri bildirilmektedir (A. Bakioğlu, 1994. 23; 1996:22; J. Day,1999:60). Bu evredeki müfettişlerin bildirimlerinden, gelişimlerini oldukça iyi ve sistemli buldukları ve aktivitelerini büyük oranda artırarak özerklik kazandıkları anlaşılmaktadır.

4.2.2.3. Diğer Müfettişlerle İlişkiler

Durulma Evresi müfettişleri de Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde olduğu gibi çoğunlukla diğer müfettişlerin süpervizyon ihtiyaçlarının karşılanmasında yetersiz kaldıklarını ve bu yetersizliğin onların zaten müfettiş yeterliğini kazanamamalarından ya da zamanla kendilerini geliştirmediklerinden ortaya çıktığını belirtmektedirler (6/8). Bu evrede bazı müfettişlerin; diğer müfettişlerle kabul görmeyecekleri durumlarda iletişim kurmadıklarını belirtmeleri de Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yöntemleri ile benzer görülmektedir (3/8). Durulma Evresinde de çoğunlukla, diğer müfettişlerle iletişim ve işbirliğinde olumsuzluklar vurgulanmaktadır (6/8).

“Kişisel olarak çatışmalara girmem. Ama bazı arkadaşlarımızın yaptığı işleri görünce hayal kırıklığını yaşıyorum. ‘Bir müfettiş en teknik görülen bir tutanağı, ya da bir soruşturmayı nasıl böyle yapar?’ dediğim zamanlar çok oluyor. Bunlar bunca yıl böyle başkalarının iş yapmasıyla kendilerini kurtarmışlar. Grupta bir iki kişi çalışır. Diğerleri keyif çatar. Bu durumları çok görüyorum. Lafa geldiğinde de onlar bizden daha iyi müfettiştir” (1).
“Elbette zordur grupla çalışmak. Müfettiş müfettişi çekemez. Örneğin siz master yapıyorsunuz. Bunu istemezler. Derse gitmeniz onları rahatsız eder. Boş dursanız; sadece sohbet, maç vs konuşsanız rahatsız olmazlar inanın. Sizden öğrendiklerini kendileri biliyormuş gibi başkalarına sunarlar. Bazıları ise bilmediklerini söylemektense sert, yanına yaklaşılmaz tavır takınarak kendilerini saklarlar” (4).

“Diğer müfettişlerle zorlandığımı söyleyemem. Çok sınırlı ilişkim var” (5).
“İşini bilmeyen ve doğru yapmayan müfettişler var. Ben öğretmenliğim döneminde bir haksızlığa uğratıldım. Bu tepki ile müfettiş olmaya karar vermiştim” (8).
“Bu müfettişler eskimiş kendilerini geliştirme ihtiyacı duymuyorlar” (7).

Durulma Evresindeki müfettişlerin çok azı diğer müfettişlerden memnun olduklarını bildirmektedir (2/8).

“Eskiden kötü deneyimler yaşadım. Şimdi diğer müfettişlerle çok iyi iletişimim var. Özellikle grup arkadaşlarımla deneyimlerimizi paylaşıyoruz; yenilikleri tartışır, kendimizi geliştiririz” (3).
“Grup arkadaşlarımla bu zamana kadar hiç sorun yaşamadım” (2).
“Diğer müfettişlerle hiç problem yaşamadım” (5).

Bu evrede bazı müfettişler (emeklilik başvurusunda bulunanlar), bir kısım müfettişin, mesleğin gereklerine uymayan davranışları olduğunu bildirmektedirler (2/8).

“Örneğin önceki yıllarda anasınıfı programı değişmişti. İde müfettişlerin ve Millî eğitim müdürünün beğendiği çalışan bir ana sınıfı öğretmeni varmış. Onun yaptığı günlük plânlar kabul görmüş. Ben tesadüf bu öğretmeni teftişe gittiğimde bu plânların uygun olmadığını, yeni programa uymadığını gördüm. Arkadaşları da uyardım; bir süre bunu kabul etmek istemediler. Oysa müfettiş olması gerekeni “nasıl olsa bunu öğretmen yapar” diye bırakmamalıdır. Bazı önerileri ve rapor sonuçlarıma da itiraz edenler: ‘Bu müfettişin yaşı kaç? Kaç yıllık müfettiş?’ gibi tavırlarla durumu saptırmaya çalışıyorlardı. İzmir gibi büyük bir şehirde dahi diğer müfettişler tarafından çıkarılan zorlukları çok yaşadım. Orada 4–5 bayan müfettiş vardı. Beni onlarla kıyasladılar. Bu mesleğin cinsiyeti olmaz. Grup içinde kendi egosu yüzünden işi yokuşa sürenler hem grup arkadaşlarına hem de denetlediklerine boş zorluklar çıkaranlar çok (7).
“Benim dönemimde müfettişlerin çoğu köy kökenlidir. Belli bir statüyü hazmetmek zordur. Örneğin bir grup müfettişin özellikle özel kurumlarda daha sempatik ve daha hoş görünme eğilimleri vardır. Çünkü bu kurumlara bir gün ihtiyaç duyulacağı kesindir; çocuğu ehliyet alacaktır, dershaneye gidecektir. Bunun dışında müfettişlikte sosyal yön köreliyor. Gidin, bir lisede öğretmen olun daha çok gelişirsiniz. Arkadaş paylaşımları deneyimlerin aktarılması daha çoktur. Müfettişler hep birbirinin malını, konuşur. Eşi çalışmayan müfettiş, eşi çalışanı kıskanır. Birbirinin dostu olan müfettiş yoktur. Hep kendisi en iyi müfettiştir. En iyi o bilir” (4).

Durulma Evresinde görüşülen çoğu müfettiş, diğer müfettişlerle ilişkilerinde olumsuzluk varsa susmayı ve mesafeli olmayı tercih ettiklerinin ipuçlarını vermektedir. Aynı durum Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde de görülmektedir. Durulma Evresi müfettişleri her ne kadar meslekteki yetkinliklerini artırmış olsalar da; kendilerinden daha deneyimli olanlarla ilişkilerinde düzeyli olmadan yanadırlar. Durulma Evresinde de mesleksel tanınmanın ve kabul görmenin tam olarak sağlanamadığı görülmektedir. S. Özkan (1998: 34–35), 33–40 yaşları arasında bireyin kişiliğini oturtmaya çalıştığını, sosyal ilişkilerini en aza indirerek ve bütün gücünü işine vererek, işinde en üst noktaya ulaşmaya çalıştığını; 50–55 yaşlarında 30 lu yaşlar geçiş döneminde olduğu gibi bu dönemde de olayların dikkatlice ele alınmakta olduğunu; herhangi bir gelişim kaydedemeyen bireyin krize girdiğini, bildirmektedir. Bu evrede bulunan müfettişlerin

36–56 yaşları arasında olmaları ise farklı yaşlarda da yaşansa bir geçiş krizi yaşamalarının olası olduğunu göstermekte; bu durum ilişkilerine de yansımaktadır.

“Diğer müfettişlerle tartışmak çözüm getirmez, sadece ortamı gerer” (1).

“Deneyimli birçok müfettişe ne söyleseniz değiştiremezsiniz” (5).

“En iyisi onun için mesafeli olmaktır” (4).

4.2.2.4. Meslekte En Verimli Yıllar

Durulma Evresindeki İlköğretim müfettişlerinin bir kısmı meslekte en verimli olunmaya başlandığı zamana dair yıl ya da yaşa bağlı bir değerlendirme yapmamayı tercih ederek; iyi yetişmiş ve kişilikleri ile de mesleğe uygun olanların ilk yıldan itibaren verimli olacaklarını belirtmektedir.

“Meslekte yıla bağlı bir verimlilik algım olmadı. İlk yılda da 30. yılda da aynı verimli ve etkili çalışanlar var. Kıdemli olmak tecrübeyi sağlamıyor yaş da öyle; önemli olan bilgi tecrübesidir. Bizim mesleğimiz, hep belirttiğim gibi sürekli yenilenmeyi ve gelişmeyi bunda da çalıştığımız personelin önünde olmayı gerektirir. Maksimum bir kapasite ile çalışmayı yaşa bağlayabiliriz belki. Bunu da sağlık koşullarıyla değerlendiriyorum ve 5–15 yıl diyorum (5)”.

“Müfettişlik mesleğinin öncesinde iyi yetişmiş olanların verimliliğinin başlaması için belli bir yaşa ya da yıla bağlı değil kişiliğe bağlı tutumu önemli görüyorum” (8).

Meslekte en verimli olmaya meslekî kıdem ile değerlendirme yapanların yarıya yakını, beş yılı gerekli görürken, benzer oranda müfettişler ise ikinci yıldan sonrasını verimlilik için gerekli süre olarak bildirmektedir (3/8).

“...iki yıl üstü denilebilir” (1).

“Ben müfettişlerin 2. yıllarında verimli olarak çalışma özgürlüklerine kavuştuklarını düşünüyorum. İlk yıl genelde iş ile değil ama işe başladığımız il ya da bölgedeki işleyiş kavramak gerekiyor” (3).

“Tam uzmanlık için 1–2 yıl diyebilirim” (5).

“Müfettişliğin lisans eğitimini almış olanlar için 1 yıldan sonrası verimli yıllardır, alan dışından gelenlerin ise 4–5 yıldan sonra ancak verimli çalışmaya başlayacaklarını gözlemlerime de dayanarak söyleyebilirim” (8).

“Bence müfettişlerin en verimli yılları 5–15 yıl arasındır” (4).

“En verimli yılların ise 5 yıldan sonra başladığını söyleyebilirim. Çünkü mesleği tanıma ve tecrübe kazanma ancak 5 yıla olabiliyor” (2)

“Öğretmenlik 5. yıldan sonra verimli oluyor. Müfettişler; öğretmenlikle beraber 10 yılda uzman oluyor” (6).

Bu evrede de mesleği ve alanı tanıma için gerekli bir ön süre önerilmektedir. Ancak, Durulma Evresinde müfettişlerin yarısı; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden daha uzun süre bildirmektedirler. Bu evredeki müfettişlerin kendi uzmanlıklarını kazandıklarına dair algıları ve geçirdikleri süreçler daha objektif değerlendirme yapabildiklerini düşündürmektedir. İkinci yıldan sonra maksimum verimli olma; alana lisans eğitimi ile girme şartına bağlanmaktadır. Bu da göstermektedir ki; meslek öncesi eğitimin niteliği ve düzeyi, iş hayatında yeterliği etkilemektedir.

Meslekte en verimli olunmaya başlanan yıllar ile ilgili görüş bildiren müfettişlerden ikisinin; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin bazılarının belirttiği gibi, deneyimli müfettişlerin engelleri olmasa daha önce verimli olunacağını bildirmeleri, ilginç görülmektedir.

“Aslında ilköğretim müfettişi 2. yıldan sonra uzmanlaşır. Ama kendi meslektaşları içinde hâlâ kıskanıldığı için ve kendilerinin daha önemli olmalarını istedikleri için engellenir. 5. yıldan sonra ilköğretim müfettişi gruptakilerle nasıl başa çıkacağını öğrendiği gibi alanda da daha özerk çalışabilir. Biraz da olgunlaşmış ve törpülenmiştir. Bu belki de olumsuz olarak değerlendirilebilir. Yani törpülenmekle eskiden daha sert tepki gösterdiği olumsuzlukları biraz daha esnek ve insani boyutları ile değerlendirmeye başlar. Gruptakileri idare etme ve uyma davranışı göstermede çok da kendinden ödün verdiğini düşünmemeye başlar” (4).

“...bir de grupla uyum sorunu var. Sonra gelen, öncekilere uymak durumundadır. Çoğu zaman sizden kıdemli olan müfettişlerden daha nitelikli olsanız da beklemeniz ve izlemeniz gerekebilir” (3).

Durulma Evresi müfettişleri; İlköğretim müfettişlerinin verimsizleştikleri yıllara dair; kişiye bağlı olarak bu durumun yaşa ve meslekî kıdeme bağlı olmayacağını belirtmekle birlikte, müfettişlerin çoğunluğu 20–25 yıllık müfettişlerin kişisel gelişimlerini sağlayamadıklarını bildirmektedir (5/8).

“25 yılın üzerinde birçok müfettişin artık sisteme katkıları kalmamış durumda olduğunu görüyorum. Bunun yanında istisnalar da var. Örneğin İstanbul’ a geldiğimde çok nitelikli ama kıdemli bir müfettişten çok öğrendim. Aslında yararlı olmak istemek, mesleğinize saygı, kişilik yapısıyla ilgilidir” (3).

“15 yıldan sonra müfettişler boş veriyor. Biraz da işlerin statikleştiği görülüyor. Siz yenilikleri sunsanız da kimse sizi önemsemiyor” (4).

“50 yaşın üstü sağlık sorunlarını daha yoğun yaşayabilir. Genele baktığımda ise çok kıdemli bazı müfettişlerin düz mantıkla olaylara baktıklarını; mesleğimizde yenilenmenin gereklerini yerine getirmediklerini görüyorum. Ama onlar için de öğrenmeleri gerektiğini söylemeliyim; öğretmene ders vereceklerse sunularını hazırlamayı, bilgisayarı kullanmayı da öğrenmek durumundadırlar” (5).

“20 yıldan sonra çoğu müfettişi ben olsam çalıştırmam. Emekliği hak ettikten sonra performans düşüyor. Yaşla ve maddî doyumla da ilgili. Yaşlanan müfettiş sağlık problemleriyle ilgileniyor. Özellikle 26 yılın üstü sisteme zarar verici durumda” (6).

“En verimli yıllar müfettişin kişilik özelliklerine ve mesleğine bağlılığına göre değişebilir. Ama 20–25 yıllık, 50–55 yaşını aşmış müfettişlerin çoğu, mesleğe zarar verici derecede başarısızlar” (7).

“Ancak 20 yılın üstündeki çoğu müfettiş unvanı ile işi yürütüyor” (8).

Bu evre müfettişlerinden bir kısmı, verimin düşmesini yaşa ve dolayısıyla sağlık problemlerine bağlarken; bazıları emekliliğin ve ekonomik yeterliği kazanmış olmanın artık çalışma/algılama performansını düşürdüğünü belirtmektedir (3/8).

Durulma Evresi müfettişleri ile Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin, meslekte en verimli olunmaya başlandığı yıllarda bir parça farklılık görülmekle birlikte; belli bir yaş ve kıdemden sonra verimin düştüğünü bildirmelerinde, ortak bir görüşleri olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.3. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik

4.2.3.1. Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme

Durulma Evresinde birkaç müfettiş, İl Millî Eğitimde bazı kurul ve komisyonlara ilköğretim müfettişi görevlendirilerek çalışmaların legalleştirilmeye çalışılmasını, sorun olarak görmektedir (2/8).

“Hiyerarşik statüden çok, uzmanlık statüsü kullanılmalı. Millî Eğitim içinde bazı kurul ve komisyonlara ilköğretim müfettişleri alınarak, yapılan iş ve işlemleri legalleştirmeye çalışıyorlar; yanlış olan bu uygulamalardan vazgeçilmesi gerekir” (8).
“Ödül verme gibi bazı komisyonlarda müfettişin yer almasını anlamlı bulmuyorum. Öğretmeni, müdürü görmeden yapılan işlere karşıyım” (5).

Bu evrede görev alanlarının çeşitli olmasını doğal ve gerekli gören en kıdemli müfettiş olmuştur (5)bunu da;

“İlköğretim müfettişliği eğitimin bütünü ile ilgilidir ve kendisini ilgilendiren eğitim öğretimle ilgili her alan ve kurum; mevzuat, iş; çalışma alanıdır. Her müfettiş buna göre kendini hazırlamalı ve geliştirmelidir” (5),

sözleri ile açıklamaktadır. Müfettişlerin görev alanları mevzuatta düzenlenmiş; buradaki düzenlemeye göre atamaya yetkili amirin emri ile verilen görevleri yapacakları hükme bağlanmıştır. Ülkemizde, kamu yönetimindeki örgütlerde çalışanların görev emirlerinin bir maddesi her zaman; hizmetlisinden memuruna kadar “*Amirinin verdiği işleri yapar*” şeklinde belirtilir. Bu durum hiyerarşik yapının bir gereği olarak da görülse birçok meslek elemanı gibi, ilköğretim müfettişlerini de belirsizlik durumu yaşamaya yöneltmektedir. İlköğretim müfettişleri çoğunlukla bu durumdan rahatsız olsalar da yasalarca bildirilen işlerde yorum yapmamayı tercih etmektedirler.

4.2.3.2. Görev Alanlarında Tercihler

Durulma Evresi müfettişlerinden çok azı görevin her boyutundan zevk aldığını bildirmektedir (1/8).

“Her alanından zevk alıyorum. Doğru ve bilerek yaptığım için bu durumu yaşadığıma inanıyorum” (1).

Bu evrede çoğu müfettiş; Teftiş ve Değerlendirme, Rehberlik ve Meslekî Yardım ile seminer görevinden zevk aldıklarını bildirmekte, bunu da daha çok bu alanların, kişilikleri ile uyumlu olduğunu vurgulayarak açıklamaktadır.

“Teftiş ve Değerlendirme ile Rehberlik ve İş Başında Yetiştirme, alanlarında çalışmaktan daha çok zevk alıyorum. Kişilik olarak pozitif elektrik veren bir insanım. Kişiliğim bu görev alanlarına daha uygun düşüyor” (2).

“Bazen de teftişin sonunda okullarda hiçbir şeyin değişmemesi beni rahatsız ediyor. Ben çabuk sonuç almak isterim” (3).

“Bütünü düşünürsem meslekî yardım ve işbaşında yetiştirmede daha çok zevk alıyorum. Ama bunda da küçük gruplarla çalışırsam. Örneğin verilecek seminerde 15 en fazla 20 kişilik gruplarla daha etkili çalışılıyor ya da birebir ve zümre toplantıları. Bu görev

alanında öğretmenlikle iç içesiniz. Ben öğretmenliği her zaman severek yaptım. En iyi yaptığım ve zevk aldığım işlerden birisi diyebilirim” (4).

“Özellikle eğitim ve öğretimde yeni bir değişimi, yöntemi gibi seminer ve kursla öğretmenlere vermede; aday öğretmenlere eğitim ve yol gösterme işini daha çok zevk alarak yapıyorum. Kişiliğime de uyan; rehberlik ve meslekî yardım yani” (5).

“Rehberliğin toplu değil de bireysel boyutundan daha mutlu oluyorum. Daha güzel ve etkili bir yardımda bulunabiliyorum. Sınıf denetiminde de öğrencilerle birlikte çalışırken çok zevk alıyorum. Onlar çok doğal ve temizler. Onlarla çok eğlenceli ve kalıcı öğrenme ortamları oluşturuyoruz. Öğretmenleri de bunları görek öğreniyor” (6).

“Teftiş ve değerlendirme ile rehberlik ve işbaşında yetiştirmeden çok zevk alıyorum. Öğretmene ve kuruma anında yardım edebiliyorum” (7).

“Rehberlik ve iş başında yetiştirmeyi daha çok seviyorum. İnsanlara daha yararı olduğu düşünüyorum” (8).

Bu evre müfettişleri çoğunlukla; rehberlik ve meslekî yardımdan (6/8); teftiş ve değerlendirmeden (5/8); hoşlandıklarını; yarıya yakını ise seminer ve kurs görevinden daha çok zevk aldıklarını bildirirlerken (3/8); çoğunluğu soruşturma görevini sevmediklerini belirtmektedir (5/8).

“Soruşturma dışındakilerden daha çok zevk alıyorum. Soruşturmalarda sanıkların davranışlarından, mevzuatı yorumlamada farklılıklardan sıkıntı duyuyorum” (3).

“...ama soruşturmadan hep nefret ettim. Yeterlik anlamında bir sıkıntım yok, ancak soruşturma işi beni hep rahatsız etmiştir” (7).

Bu bulgular Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin görüşlerine yakın olmakla birlikte, bu evre müfettişleri zevk aldıkları görev alanlarında oynadıkları rollerle kişiliklerini uyumlu bulduklarını ve bu işlerde daha uzun süreli çalışmadan doğan bir uzmanlıkları olduğunu belirtmekle, Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerden daha kararlı yanıtlar sunmaktadırlar.

“Bu durum belki sekiz yıldır daha çok bu görevleri yapmam sonunda uzmanlaşmamdan kaynaklanıyor olabilir” (2).

4.2.3.3. Görevde Yetkinlik

Durulma Evresi müfettişleri, görev gereklerini tam olarak karşıladıklarını bildirmektedir (8/8).

“Kendimi çok yeterli ve iyi durumda görüyorum. Bunu başkanlığım da belirtiyor” (1)

“Sorumluluk sahibi biriyim. Görevleri yerine getirmede bir eksiğim olmuyor. Problemleri çözmede çok araştırıyorum ve okuyorum. Çünkü biz alan mezunuyuz. Nereye başvuracağımız ise bellidir” (2).

“Ben görev gereklerini karşılamada sadece kendimi diğer müfettişlerle kıyaslayarak söylemiyorum; olması gereken şekliyle de baktığımda çok iyiyim derim. Tek eksiğim bilgisayar kullanmada istediğim düzeyde olmamak. Onu da tamamlayacağım” (4).

“Görev gereklerini sağlamada çok iyi durumda olduğumu sanıyorum. Denetim alanındaki personel bunu bir şekilde size yansıtıyor. Örneğin grupta çalışırken öğretmen ya da yönetici bana soruyor; bana geliyor. Bilmediğim durumlarda da soruları atlamam, beynim onunla meşguldür. Araştırır ve kişiye önerim. Özellikle bu yıl ayrıca iki üç komisyonda da görevim var. Bunları da en iyi şekilde ve titizlikle yaparım” (5).

“Tüm görev alanları ile birlikte değerlendirdiğimde 3/4 başarılı olduğumu söyleyebilirim. İnsanların kişiliğine saygılıyım. Öğretmen ve yöneticilerin çalışmalarına yardımcı olduğumu izleyerek kontrol edebiliyorum” (6).

“Ben çok iyiyim. İzin verseler daha iyi olurum. Ben öğretmenlerin korktukları değil onların problemlerine çözüm getirebilen, danışabilecekleri, güvenebilecekleri bir müfettiş olmaktan hiç vazgeçmedim. İyi bir iletişimciyim” (7).
“İyiyim” (8).

Durulma Evresinde; ilk yıllarda karşı karşıya kalınan gerçeklik şoku atlatılmış ve mesleğe daha profesyonel yaklaşıma başlamıştır. Kişiler sorumluluğunun bilincinde ve mesleği ile ilgili uygulamalara yönelik taahhütlerde bulunmaktadır. Bu evrede bireyler, meslekî ilişkilerinde de daha tecrübe kazanmıştır. Bu evrede direkt süpervizyona ihtiyaç duyulmamaya başlanmış ve alanı ile ilgili uygulamalarda daha özgür, daha güvenli, daha inisiyatif kullanan, spontane uygulamalara yer verilen bir noktaya gelinmiştir (M. Huberman, 1989: 33–34). Bakioğlu (1994:22) okul yöneticilerinin Gelişme Evresinde, önceki deneyimlerinin üzerine inşa edilen kararın, yöneticinin kendine güvenini ve bilgisini artırdığını; Giriş Evresinde plânlanan fakat uygulamaya koyulmayan ana değişimlerin yönetsel işlere alışkanlık sağlandıktan sonra uygulamaya konulmakta olduğunu bildirmektedir. Durulma Evresi müfettişleri de bu verilere uyan davranışların örneklerini sunmaktadırlar. Bildirimlerinde özellikle çok iş üstlenme, sorumluluk alma ve kendilerine duydukları güven, üstüne vurgulamaları görülmektedir.

“Bana gelen işin hemen plânını ve programını hazırlarım. Bilgisayar ve internet kullanımında, sunu hazırlamada hiç sorunum yok. Araştırmayı da severim. İşimde kendi özerkliğim ve her alanında kendime güvenim var” (5).

“Görev gereklerini karşılamada iyi ve yeterliyim. Çoğu zaman 3–4 müfettişin yaptığı işi tek başıma yaptığımı düşünüyorum ve görüyorum. Bize verilen iş dışında öğretmenlerin gelişimlerine katlıda bulunmak için onların taleplerini de dikkate alıyorum. Örneğin teftiş sonunda hangi konuda isterlerse bir sunum/ eğitim yapabileceğimi söylüyorum. Bazıları istiyor, zevkle çalışıyorum” (3).

Meslekle ilgili sorunlarda karamsarlığa düşmem. Kendime güvenirim. Sakin olarak problemleri çözerim. Çözümsüz bir şeyle karşılaşmadım” (2).

4.2.3.4. Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler

Durulma Evresinde görüşme yapılan müfettişlerin çoğunluğu, denetledikleri personelle açık iletişim kurduklarını ve onlara yardımcı olabildiklerini belirtmektedirler (6/8). Bunun yanında yine büyük çoğunluğu gelişime isteksiz personelden yakındır.

“Denetlediğim ve iş yaptığım kurumlarda hiçbir sıkıntım olmuyor. İyi bir iletişim kuruyorum” (1).

“Aldığım eğitim ve kişiliğim sayesinde çok kolay iletişim kurabiliyorum. İnsanların beni anlaması ve benim anlaşılman kolay oluyor. Öğretmenlere yardımcı olmak beni mutlu ediyor. Zaman zaman önerilerimi dikkate almayanlarla karşılaşıyorum. Bu rehberlik için önemli bir olumsuzluktur” (2).

“...eğer öğretmen istemezse rehberlik zorla olmaz derdi. Gerçekte buna çok inanmak istemesem de şu anda bunu ben de biliyorum. Öğretmen ve diğer personelle iletişimim çok iyi olmuştur. Belki de psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında lisans

tamamlamış olmanın verdiği bir artı değer olarak bunu düşünebiliriz. Eğer öğretmen ya da müdür istemezse ona yeniyi ve doğruyu anlatmak gerçekten boşa çabadır; ya zorlayacaksınız mecbur olduğu için yapacak ama yasak savacak ya da size ‘evet efendim, doğru efendim’ siz gittikten sonra; oh rahatlayacak ve bildiğini okuyacak” (4).

“Denetlediğim personelle ilişkim hep yapıcı olmuştur; ancak, iş yapmayan personel zaten âlem_i cihan olsanız (burada dünyanın en donanımlı bilgisine güvenilen kişi) “müfettiş işte hep açık arar” demekten geri kalmaz. Biz ülkemiz için çalışıyoruz. Bir öğrenciyi bile feda edemeyiz. Mesleğimi severek yapıyorum. Problem çözmede iyi olduğumu düşünüyorum. Öğretimde yeni bir değişimi, yöntemi gibi seminer ve kursla öğretmenlere vermede; aday öğretmenlere eğitim ve yol gösterme işini daha çok zevk olarak yapıyorum” (5).

“...bunun yanında öğretmenlerin de çok dürüst davranmadıklarını düşünüyorum. Örneğin herhangi bir öneriniz ya da eleştirinize ‘önceki yıl gelen müfettiş böyle istemişti’ gibi her yıl aynı sözcüklerle gereksiz bir savunmaya girmeleri onların gelişime isteksizliklerinin de en açık ifadesidir. Yine de iyi bir iletişimciyim. Samimi olarak yaklaşanlara elimden gelen yardımın en iyisini yapmadan kurumdan ayrılmam” (7).

“Denetlediğim personelle olumlu yaklaşırım, çalışanı moral desteğiyle ve mümkünse başka şekilde ödüllendirmeye gayret ederim. Problemlerin çözümünde desteklerimi esirgemem” (8).

Kariyere Giriş Evresinde çoğunlukla, denetlenen personele oldukça yoğunlaşıldığı, meslekî gelişimi sağlama çalışmaları için öncelikle açık iletişim kurma çabalarının olduğu, onları dinledikleri, sadece öneri yerine örnek uygulamaları gösterdikleri anlaşılmaktadır. Durulma Evresinde de denetlenen personelle iletişim önemli görülmekte, personele olumlu yaklaşma, moral verme, ödüllendirme, rehberlik yapma önemli işlevler arasında sayılmaktadır. Bu evrede büyük oranda mesleki hakimiyet sağlanmış görünse de, müfettişlerin oldukça özveri ile çalıştıklarını bildirmelerine rağmen; denetledikleri personeli yeterince etkilemede, sorunların tam çözülmediği görülmektedir. Durulma Evresi müfettişleri, Kariyere Giriş Evresi müfettişleri gibi sık sık müfettişlik için iyi bir lisans eğitimi aldıklarının altını çizerek yetkinliklerini belirtmektedirler. Bu durum müfettişlerin etkileşimde buldukları eğitim personelinin gelişime kapalı olma nedenleri ile ilgili araştırmalar yapılması gerektiğini düşündürmektedir.

4.2.3.5. Yaratıcılık

Durulma Evresi müfettişleri çoğunlukla, yaratıcılıklarını kullanma konusunda kendilerini oldukça olumlu değerlendirmektedir (6/8).

“Zaman zaman mevzuatın izin verdiği durumlarda yaratıcılığımı kullanabiliyorum. Kurumum da bazı komisyon görevleri vererek benden ve yaratıcılığımın yararlanıyor diye düşünüyorum” (1).

“Mevzuattaki kriterlere göre yaratıcılığımı kullanabiliyorum. En çok öğretmene meslekî ve diğer yardım konusunda yaratıcılığımı kullanabiliyorum” (2).

“Kesinlikle yaratıcılığımı kullanma olanağı buluyorum. Bir toplantıyı örneğin istediğiniz şekilde cazipleştirip sunabilirsiniz. Kurumum da fazlasıyla benden yararlanıyor. Görüş ve önerilerim dikkate alınıyor” (3).

“Yaratıcılığımı tam kapasite ile kullanamıyorum. Kişilik özelliğim ile ilgili bir şey olabilir. Bu konu ile belki de iyi bir eğitim almadığım için çok orijinal şeyler

sunamıyorum. Sadece özel konu alanlarında farklı açılardan bakışı; olayları, çeşitli kaynakları kullanıyorum. Olaylara farklı açılardan bakarak, bazı zamanlarda da diğer müfettişlerle paylaşımlardan; hatta öğretmenleri, öğrencileri izlerken onlardan öğrendiklerimi taşıyor ve kullanıyorum. Kurumum bundan yararlanıyor” (5).

“Kesinlikle buluyorum. Bu kişilikle ilgili. Bayan olmanın ise ayrı bir avantajı olduğuna inanıyorum” (6).

“Mümkün olduğunca kullanıyorum” (8).

Durulma Evresinde İstanbul’da görüşülenlerin çoğu Başkanlığının yaratıcılığından yararlandığını bildirmektedir (3/5). Bu evrede emekliliğinin kesinleştiğini bildiren bazı müfettişler ise hayal kırıklığı ile birlikte yaratıcılığını kullanmasına izin verilmediğini ve bu meslekte yaratıcı olanlara da iyi bakılmayacağını belirtmektedirler. A. Bakioğlu’na göre (1996:22–23) bu evrede öğretmen ya mesleğine devam etme ya da ayrılma kararı almaktadır. Benzer şekilde, müfettişler için meslekten ayrılmaya karar vermede, kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin çatışmasının görülmesi önemli bir faktördür. Meslekten beklentilerine ulaşmadan ayrılmak durumunda kalınmasının bir doyumsuzluk duygusu yaşattığı anlaşılmaktadır. Buna rağmen yaratıcılığı; özerkliğin üstünde ve farklı görüş sunmaktan daha üst düzeyde, değerlendirdikleri görülmektedir.

“Hiç yaratıcılığımı kullanabildim diyemem biliyor musunuz? Yaratıcılık öğretmene yeni bakış açıları sunmaktan ya da raporlara kendi yorumunuzu katmaktan başka bir şekilde yenilik ortaya koymaktır. Bizim meslekte bu tür işlere çok da olumlu bakılmaz. Yukarıdan gelenleri aynı şekliyle/ kalıbıyla uygularsanız iyi müfettişsinizdir. Kurumun bizden yararlanması gibi bir durum söz konusu değildir” (4).

“Ben meslek hayatım boyunca fazla sivri görünmek istemedim. Bu yüzden yaratıcılığımı rehberlik ve meslekî yardım dışında fazla kullandığımı söyleyemem. Kurumumuzun bu konuda bir isteği olmadı” (7).

Durulma Evresi müfettişleri yaratıcılığını kullanma konusunda, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden çok daha etkili görülmektedirler. Bu evre müfettişlerinin; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerine göre, görev alanlarında daha kolay iş yapabilmekte oldukları ve bu işleri iyi öğrendikleri için artık kendi özelliklerini de işlerine yansıttıklarını bildirmeleri yukarıda da tartışıldığı gibi literatürde desteklenmektedir. Bunun yanında İlköğretim Müfettişliğinde ve diğer sistemlerin müfettişlerinde kıdem çok önemli bir üstünlük sayıldığından; Durulma Evresi müfettişleri; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden şu anda daha kıdemli olmalarıyla; gruba kabul edilme sıkıntısını atlatmış görünmektedirler. Ayrıca bu evre müfettişleri çoğunlukla, kurumlarının yaratıcılıklarından yararlandığını bildirerek, mesleksi tanınma konusunda olumlu gelişmeleri sağladıklarını göstermektedirler.

4.2.3.6. Eğitim Sisteminin Sorunları

Durulma Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu; eğitim sisteminde gördükleri en önemli sorunları; liyakatsiz ve yetkin olmayan kurum yöneticileri ile iyi yetişmemiş ve gelişime kapalı öğretmenler olarak bildirmektedirler (7/8).

“... yetersiz ve liyakatsiz kurum yöneticileri, iyi yetişmemiş öğretmenler, yeterince bilinçlenmemiş veli kitlemiz var. Eğitimi kimin eliyle düzelteceksiniz?” (1).

“Öğretmenlerin yeniliğe açık olmaması, kendilerini geliştirmemeleri, öğrencilerini ezberci sisteme göre yetiştirmeleri eğitim sistemini en önemli sorunlarından” (2).

“...yetersiz personelin gelişimini zorunlu kılacak ya da sistemden çıkaracak yasal düzenlemelerin yapılmaması öğrencinin eğitimine yansımaktadır. Yeterliye göre atama yapılmamaktadır” (3).

“...Ben bu sorunlardan personel sıkıntısı ile ilgileniyorum; hizmetlisinden, yöneticisine, öğretmenine kadar hizmet kalitesini sağlayamayan personel görüyorum. Öğretmen nitelikleri çok düşüktür. Algılama, kendini geliştirme yok. Her yeniliğe bir direnç; az iş yapma, eskiyi sürdürme isteği bizi çok rahatsız ediyor. Sürekli ve gereksiz bahanelerin arkasına sığınma var. Örneğin öğretim programları değişti ve bazı derslerin de adı değişti. Defalarca bunları açıklayan, anlatan, uygulamada onlara destek olacak eğitimler verdik; materyaller ellerinde. Okula gidiyorum; ‘Görsel Sanatlar’ adında bir ders konmuş; öğretmen hâlâ deftere ‘resim iş’ diye yazmış. Bu küçük yenilik bile kabul görmemiş. Ama bir çocuk bile eğitimde ziyan edilemez” (5).

“Öğretmenlerimiz Türkçenin kullanılmasında yeterince ilgili değil” (4).

“... Olumsuz durumlarla karşılaşmak da mümkün. Yetersiz ve yetkin olmayan yöneticiler çok. Bunların eğitim alanında yetersizlikleri olduğu gibi protokol ve görgü kurallarında da yetersizlikleri var. Öyle ki çok güzel ve istekle çalışan öğretmenlerin bile canından bezdirildikleri, önlerine gülünç denilecek bahanelerle, bazen de doğru yaptıklarını sanarak engeller çıkarıyor, ceza bile verebiliyorlar” (6).

Bu evrede müfettişlerin yarısı; kurum kaynaklarının doğru kullanılmamasını; çağ nüfusunun okullaştırılmamasını eğitimde sorun olarak nitelendirmektedir (4/8).

“Okulların fiziki yapıları sağlıklı eğitim öğretim yapılı hale getirilmelidir” (8).

“Eğitim sisteminin yıllarca önceki sorunları hâlâ sürüyor. Finansal sıkıntılar, kaynak kullanımı, okullaştırma sıkıntıları var Okul/sınıf ortamının sağlamlığı, temizliği, aydınlanma gibi öğrenmeyi etkiler” (5).

“Kurum kaynaklarının dengesiz dağılımı, kaynak kullanımında önceliklerin belirlenmesi, çalışanın objektif tespiti ve ödüllendirilmesini sağlayacak işleyişin kurulmaması birçok sorunu getiriyor” (3).

Durulma Evresi müfettişlerinin yarıya yakını, partizanlıkla yapılan atamaları eğitim sisteminde sorun olarak belirlemektedir (3/8).

“Siyasî kayırmalarla yapılan yönetici atamaları...” (3)

“Partizanca atamalar eğitim sisteminin bütününden kaynaklanıyor. Hemşericilik, kayırma, eşe dosta göre bir yere getirilme var. Bunları kaldırır; liyakate göre atama sistemi getirirdim” (4).

“Millî eğitimde makamlara atamalar liyakat sistemine göre yapılmıyor. Millî eğitim personeli de iyi yetiştirilmiyor. Kimin ne yaptığı belli değil” (7).

Bu evrede çok az müfettiş 2005–2006 öğretim yılında değişen ilköğretim programlarının etkili olup olamayacağı konusunda çekinceleri olduğunu belirtmektedir (1/8).

“Biz okuma yazmayı harf yöntemi ile öğrendik. Çok iyi yerlere gelen arkadaşlarımız var. Okumamız, yorumlamamızda bir sıkıntı yok sistem neden değiştirildi? Hangi araştırma yapıldı? Bilmediğimiz bir şekilde yanlıştan mı dönüldü? Şimdi yine eskiye dönüyoruz. Şimdi ne değişti?” (4).

Durulma Evresinde İstanbul dışında çalışan müfettişlerden bazıları; Anadolu’nun öğretmen eksikliğini, yatılı okulların sorunlarını; Millî Eğitimin kaynak sorunlarını bildirmektedir (1/8).

“Özellikle kırsalda olmak üzere çok öğretmen eksikliği var. Örneğin bir Anadolu Lisemiz var; ama öğrencilere sosyal etkinlikler yaptırılmıyor. 1.sınıftan itibaren yetenek derslerine branş öğretmenlerinin girmesi iyi olur” (6).

Bu evrede çözüm önerileri bildirilen sorunlara göre;

“Bunun için öğretmen yetiştirme daha etkili yapılmalı ve meslek içinde de bu eğitim sürdürülmelidir” (2).

“Herkes kendini sorgulamalı ve görevinin gereklerini yerine getirmelidir. Müfettiş öğretmeni geliştirme için çalışıyor ama hizmet öncesi eğitimde yani Fakültelerde yapılan eğitimin de özel olarak sorgulanması gerekiyor”.

“Yönetici atama işleri liyakate dayalı yapılmalı. Öğretmenlerin yeterlikleri sorgulanmalıdır” (8).

“Yetenekli olan köy çocuklarımız önünü açmak lazım; onlar bir üst öğrenime gönderilmiyorlar. Yatılı Bölge Okullarına 1.2.3. sınıf öğrenciler alınmamasını isterdim; çok küçük yaşta aileden ayrılmanın sakıncaları olduğunu düşünüyorum. Yine Yatılı Bölge Okullarında, Pansiyonlu Yatılı Okullarda öğrencilerin koşulları çok sağlıklı değil, özellikle yatakhaneleri çok kalabalık. Bu okulların dersane dışındaki bölümleri; yatakhane, duş, WC daha sevimli; ev sıcaklığında, çocuklara uygun döşenmesi ve dizayn edilmesi iyi olurdu” (6),

şeklinde belirtilmektedir.

Durulma Evresi müfettişleri diğer evrelerdeki meslektaşları gibi uzun süredir eğitim sisteminin içinde birçok sorunu köklü bir şekilde görme ve çözüm sunma olanağına sahiptirler. Bu evrede görüşülen farklı coğrafi bölgelerde çalışan müfettişlerin ayrıca o bölgede belirledikleri eğitim sorunlarına değinmiş olmaları; sorunları ve sorun kaynaklarını yerinde görebilme olanağına sahip müfettişlerin görüşlerinin dikkate alınması gerektiğini pekiştirmektedir. Bu evrede de mesleğe yüksek beklentilerle başladığı görülmektedir. Ancak kendi evrelerine uygun olarak sorunları analitik olarak incelediklerinin ve kendileri ile ilgili boyutlarına eğildiklerinin izlerini göstermektedirler.

“...Bizden bir mesleğin kazandırılmasını istemek çok anlamlı değil bu üniversitenin görevidir. Biz öğretmenin eksikliği, uygulamadaki ihtiyaçları, bir değişimdeki ihtiyaçlarını karşılarız, yetkinliklerini geliştirebiliriz” (5).

4.2.3.7. Danışman Konumda Olmak

Durulma Evresi müfettişlerinden yarısı zaten müfettişlerin danışman konumunda olduklarını ve bunun işin bir parçası durumunda olduğunu belirtmektedirler (4/8).

“Aslında yaptığımız işler bakımından bu konumdayız” (1).

“İşimiz gereği danışılan ve danışılması gereken konumdayız. Tabii yetkilerin de buna göre dengeli olması sağlansa iş doyumum artar ve daha mutlu olurum” (3).

“Müfettişliği ne kadar yıpratmaya çalışırlarsa çalışsınlar; ne kadar yetersiz bulduklarını söylerse de insanlar; yine en iyi bilen insan müfettiştir. Başı sıkışan bizi arar. Ben bu anlamda egomu tatmin değil; insanlara yardımdan mutlu oluyorum. Bu durum sizin kendinizi geliştirmenizde itici bir güç ve motivasyon aracıdır. Çünkü ihtiyaç var ve siz bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayacak düzeyinizi her ortam ve durumda zamanda korumalısınız. Kişisel olarak bu durum beni mutlu ediyor” (4).

“Bu şu anda mesleğimizin bir parçasıdır. Öğretmen ve yöneticiler ya da Millî eğitim sisteminde diğer çalışanlar ne kadar müfettişlerden yakınsalar da başları sıkıştığında en iyiyi bilen ve doğruyu gösteren müfettişi bulurlar” (7).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını sadece danışman konumda olmayı (meslekî konularda öğüt veren işlevi); Türk insanının kişilik yapısı gereği ve öğretmenleri tanıdıklarına göre etkili olunabilecek bir konum olarak görmediklerini bildirmektedirler (3/8).

“Eksi yönü, artılardan çok görüyorum. Sistem kökten değişmek durumunda kalırdı herhalde. Ayrıca bizim öğretmenlerimizde; belki de Türk insanında bazı özellikler iyi değil. Öğretmenimiz yakından denetim olmayınca harekete geçmiyor; danışmak aklına bile gelmez. Örneğin rehberlikte bu işi yapıyoruz. Ama neden harekete geçme yok; inansa da olumlu sonuç olsa da yakın denetim ve üstünde baskı gücü istiyor” (5).

Başvurulan konumda olmak sadece teori ile ilgili; müfettiş icrai işler de yapar. Yine de mevzuatta buna engel durum yok. Ancak müdür ya da öğretmen size asla gelmez; eğer bizim insanımızın başında otorite bir güç yoksa tembelliğe çok meyillidir” (8).

“Sorumluluklarımız yetkilerimizle dengeli olduğunda bu durum beni çok mutlu ederdi; ancak yaptırım mutlaka olmalıdır” (6).

Durulma Evresinde bir müfettiş sadece danışman konum için mesleğini uygun görmemektedir (1/8).

“Müfettişler sadece çözüme yol gösterici değil, problem çözücüdür. Bu çok uygun değil” (2).

Sadece “Danışman” konumda olma konusunda bu evre müfettişleri ile Kariyere Giriş Evresi müfettişleri arasında çok fazla bir görüş ayrılığı görülmemiştir. Ancak bu evre ilk evreye göre çoğunlukla, görev alanları içinde bu işlevi yerine getirdiğini belirtmektedir. Durulma Evresinde birçok müfettiş, Türk Eğitim Sisteminde, öğretmen ve yöneticiler için sadece danışılan bir meslek elemanı olarak çalışmanın etkili olmayacağını bildirmektedir. Bu durum daha önce de açıklandığı gibi müfettişlik mevzuatıyla da ilgili görülmekle birlikte; öğretmen ve yöneticilerin değişime istekli olmamaları; denetimsiz yani yaptırım olmadan değişimlerinin sağlanamayacağı görüşü, araştırılmaya değer görülmektedir.

4.2.4. Çalışma Koşullarını Değerlendirme

4.2.4.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Durulma Evresinde görüşme yapılan müfettişler, şu andaki çalışma koşullarını ağır olarak değerlendirmekte ve ulaşım, emek / ücret dengesizliği; görev alanlarında çeşitlilikten; iş yükünden şikâyetçi olmaktadır.

Bu evre de İstanbul'da çalışanlar, İstanbul' un, çalışma şartlarını, ulaşımındaki zorluk ve zaman kaybı yanında, ekonomik gelirinin bu ilde az olmasından ağırlaştırdığını belirtmektedirler (5/5).

“Şu an çalışma şartlarımız çok ağır. Ulaşım ve ulaşımında kaybedilen zaman İstanbul için ayrı bir dezavantajdır. Üstelik emek ile ücret dengesizliği had safhada. Bu konuda bir öğretmen ve müdürün aldığından daha azını elde eder duruma düştük” (1).

“Ulaşımında enerji ve zaman kaybını yaşıyoruz” (2).

“İlin ulaşımı ve kültürel yapısı çalışma şartlarını ağırlaştırıyor” (3).

“Mesleğin ilk yılları ile bu gün arasında şartları daha da zorlaştıran etkenler var. En önemlisi maddî kayıplar. Örneğin o yıllarda yevmiye alırdık. Bu gün bu da yok” (4).

“Ulaşım zaten bizim değil; burada yaşayan herkesin sorunudur; ancak biz iş yükünden zamanla yarışıyoruz ve maddî gelirimiz diğer illere göre çok az” (5).

İstanbul müfettişlerinin tamamına yakını; büyük şehirde ulaşım ve mesleğin gelirini bu şehre göre çok düşük görmektedir.

Durulma Evresi müfettişlerinin çoğu İstanbul'da iş yükünü fazla; bulmaktadır (İstanbul'da beş müfettiş ile görüşüldüğünden 3/5). C. Day' in bildirdiği gibi (1999: 60), bu evrede birey, çeşitli zorluklarla mücadele ederek belli bir statü kazanmıştır. A. Bakioğlu (1994: 22), Gelişim Evresinde bazı yöneticilerin okulun kendi istedikleri yöne gittiğine inanmalarına rağmen bazılarının meslekî platoya girdiklerini belirttiklerini, bildirmektedir. Durulma Evresinde, oldukça dinamik ve öğrenme açısından oldukça yol alındığı belirtilmesine rağmen sürekli iş yükü baskısının ve zor çalışma şartlarının, müfettişlerde, gelişime karşı durağanlık yaratması da olası görülmektedir.

“Özellikle İstanbul ilinde iş çeşitliliği ve iş yükü çok fazladır” (3).

“O yıllarda daha az kurum varken şu anda kurum sayısı ve çeşidi artmasına rağmen yetkilerimiz azaltıldı” (4).

“Çok fazla alanda ve yerde çalışıyoruz” (5).

Durulma Evresinde, İstanbul'da görev dağılımındaki adil olmayan paylaşımların çalışmaları zorlaştırdığını dile getirenler görülmektedir (1/5).

“Burada 250 ye yakın müfettiş çalışmasına rağmen bazı müfettişler daha çok alanda çalışmaktalar; yani iş götüren çok az sayıda müfettiştir” (3).

Anadolu'da çalışan İlköğretim müfettişleri ulaşım ile ilgili ya da ekonomik bir sıkıntıdan bahsetmemekte; bayan müfettişlerden biri;

“Zamanımızı kendimiz ayarlama özerkliğimiz olması nedeniyle, yapacağım işe göre güzel bir plân yapıyorum. Belli makamdan izin gerekmeden işlerimizi daha etkili yapabiliyoruz (5).

şeklinde, Anadolu’da çalışma şartlarının daha kolay olduğunu da belirtse de bu evrede İstanbul dışında da iş çeşitliliği ve gereksiz yazışmalardan yakınanlar bulunmaktadır (7).

“Mesleğin çalışma şartları ağır. İşler çeşitli ve belli prosedür gereksiz yazışmalar çok zaman alıyor” (7).

Durulma Evresinde müfettişlerin çalışma şartlarını ağır olarak değerlendirenlerin çoğunluğu, bunları; mesleğin ekonomik getirisinin az olması, yetki sorumluluk dengesizliği ve İstanbul’da ulaşımın zorluğu ile zaman kaybının yaşanması olarak belirtmektedir. İş yükünden şikâyet eden müfettiş sayısı daha azdır (3/8). Kariyere Giriş Evresinde ise iş yükü büyük oranda fazla görülmekteydi (5/8). Muhtemelen Durulma Evresi İlköğretim Müfettişleri, görevlerini yerine getirmede; ilk evre müfettişlerine göre daha pratikleşmişler ve becerilerini artırmışlardır.

Çalışma koşullarını değerlendirmede; İstanbul’da çalışan müfettişlerin ve İstanbul dışında çalışanların farklı konulara değinmeleri; ihtiyaçların öncelikleri ile ilgili görülmektedir. İstanbul’da çalışanlar; ulaşım ve ekonomik koşulları; gruptaki iş yükü fazlalığını dile getirirken; diğer illerdeki; grubun tutumu; öğretmenlere ulaşamama; gibi daha teknik konulardan şikâyetçi olmaktadır.

4.2.4.2. Teftiş Sisteminin Sorunları

Durulma Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu İlköğretim Müfettişliği’ nin özerk bir yapısı olmamasını ve merkezî yönetimin ilköğretim müfettişlerinin önemini görmemelerini sorunları olarak bildirmektedirler (6/8).

“Merkezî yönetim teftiş sisteminin önemini görmezden gelerek eğitim sisteminin en önemli duyu organlarını kaybetmek üzere. Eğitimde yeniden yapılanma, hataların durdurulması, eksiklerin giderilmesi müfettişsiz (olarak), özellikle bizim ülkemiz gibi ülkelerde sağlanamaz Teftişin özerk bir yapıda olmalı, yönetim kademelerinin ilköğretim müfettişlerinin üstünde değerlendirilmesi ve önem görmesi işleyişi ve müfettişliği yaralıyor” (1).

“ İlköğretim müfettişlerinin yaptıkları işlerle sisteme katkısı ile Bakanlık müfettişleri karşılaştırılsın. Buna karşılık yetki –sorumluluk dengesizliği çok acıdır. Malî ve sosyal hakları bakımından iki müfettişlik arasındaki uçurum Millî Eğitim Bakanlığı’na yakışmıyor” (8).

“Teftiş sisteminin kendi içinde bir yapısı var ve biz burada belirlenenlerle işimizi yapmaktayız. Aslında gelişim mesleğin kamuda yapılanması ile olmalıdır. Mesleğimiz üstlerce yıpratılması yerine; statüsü, kariyeri, kısacası konumu yasalarla yükseltilmeli, sonrası olumlu gelecektir” (5).

“Millî Eğitimde tek ve özerk bir teftiş yapısı olmalıdır. Bakanlığın yanlı tutumu moralimizi bozuyor” (7).

“İlköğretim müfettişlerinin Millî Eğitime katkısını anlatmanın gereği olmadığını düşünüyorum. Bazı üst düzey yetkililerin bize tavrı, sonuçta öğrenciyi korumasız bırakacaktır” (2).

Durulma Evresi müfettişleri meslekleri içinde geçirdikleri aşamalarla bilgi ve becerilerinde gelişim sergilemekte oldukça çaba harcamışlardır. A. Bakioğlu (1996) bu evrede kariyerlerine bakışta olumluluk olduğunu belirtmektedir. Ancak ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde, teftiş sitemine dair düşüncelerin tüm evrelerdeki müfettişleri kaygıya düşürdüğü; bu kaygıyı mesleğini sürdürmede kararlı görünen Durulma Evresi müfettişlerinin de yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Bu evrede çoğunlukla müfettişler, yetkilerinin çok az olmasını İlköğretim Müfettişliğinin sorunları içinde bildirmektedirler (5/8).

“Maddî açıdan daha iyi duruma getirilmesi gerekir. Ayrıca Bakanlık müfettişliği ile birleştirilirse daha iyi olur” (2)

“Müfettiş uzmandır; yetkileri genişletmek gereklidir” (1).

“Teftişe tarafsız ve özerk bir yapı getirilmelidir. Bazı birimlerde ayrıcalığa izin verilmemelidir” (4).

“... Müfettişlerin sorumlulukları çok fazla buna göre yetki verilmeli” (3).

“Teftiş sisteminde yetkilerimiz çok az, hatta yok gibidir. Yetki olmayınca etkili de olunamıyor. Bunu bilimsel olarak söylemiyorum; yaşadığım ülke koşullarını; insanımızı; öğretmeni tanıdığım için; gözlemlerimden söylüyorum. Örneğin biz de aynı işi yapmamıza rağmen şu anda buraya Bakanlık müfettişi gelse; insanlar, çevre düzeni vs. her şey değişir. Millî Eğitim Müdürü gelse yine aynı. Biz gelince ortam neden düzenli olmuyor. Bizim insanımız dış güce ve yaptırım gücüne bakar. Okula gidiyoruz öğretmene işi, konuyu anlatıyoruz, rehberlik yapıyoruz, gösteriyoruz, gerekirse birlikte çalışıyoruz. İkinci yıl aynı öğretmen gittiğimizde her şey eskisi gibi, kılını kıpırdatmamış, değişmemiş, almamış. Baskı bekliyor. Herkes bu dilden anlıyor. Ben yetkilerimizin artırılması ile kısa sürede birçok problemin çözüleceğini düşünüyorum. Meslek yetki ile güçlendirildiğinde zamanla müfettiş sayısını da artırmaya, kurumları her yıl teftişe gerek kalmayabilir” (5).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinde olduğu gibi Durulma Evresi müfettişleri eşit koşullarda mesleğe giren ve aynı işleri yapan diğer meslektaşları ile aynı kariyer olanaklarına sahip olmak istemektedirler. Bu durum diğer evre müfettişlerince de sıkça dile getirilmekle birlikte, bu iki evre müfettişlerinin ikinci lisans eğitimi ile üç yıl yardımcılık sürecini geçirme durumunda kalmaları; diğerlerine göre daha zorlu bir çabayı gerektirdiğinden; beklentileri de buna göre güçlü olmaktadır.

Durulma Evresinde müfettişlerin çoğu sosyal ve ekonomik haklarının tanınmamasını İlköğretim Müfettişleri için sorun olarak belirtmektedir.

“...sosyal ve ekonomik haklarımız verilmelidir” (3).

“Müfettişlerin gelirleri çok düşüktür. Ayakkabısının altı yırtılmış bir müfettiş bilirim” (7).

Bu evrede birkaç müfettiş, beş görev alanı olduğunu, bu alanlarda branşlaşma olmamasını eksik olarak değerlendirmektedir (3/8).

“Müfettişler beş görev alanına göre branşlaştırılabilir” (5).

“Müfettişler beş görev alanından hangilerine yatkınlarsa o alanda uzmanlaşmalı. Örneğin soruşturmayı sevenler, bu işte çalışmalı/yoğunlaşmalıdır” (7).

Bu evrede İstanbul dışında çalışan müfettişler, kendileri ile ilgili mevzuatın güncellenmemesini sorun olarak bildirmektedirler (2/8). (İstanbul’da bu çalışma sistemli bir şekilde yürütülmektedir).

“Teftiş formları ihtiyaca göre güncellenmedi; Aday öğretmenlere daha sık olmak üzere, denetim öncesinde yeniden rehberlik ve danışmanlık yapılmalı” (6).

“Şu an teftiş formlarının güncellenmesi, yapılacak her iş için belli objektif kriterler belirlemek gerekiyor” (7).

Kariyere Giriş Evresinde görüşülen müfettişlerin yarısı görevlerine göre daha çok yetkileri olmasını bildirirken (4/8); Durulma Evresi müfettişlerinden yarısına yakını, otoriter ve yetkileri çok olan bir teftiş sistemiyle birçok sorunların çözüleceğini bildirmektedir (3/8). Bu bulgu Durulma Evresinde de meslekî etkililiğin tam sağlanamadığını ve bu etki için daha çok yasal güç istendiğini düşündürmekle birlikte, diğer evrelerde de aynı öneri artan sayıda müfettişlerce sunulduğundan, böyle bir ihtiyacın gerçekte de hissediliyor olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle ilk iki evre müfettişlerinin yetiştirilme ve seçilme şartlarını gerçekleştiren mevzuatın; birçok ülkenin uygulamalarından daha nitelikli olduğu ve sistemli olduğu ortadadır. Bu durumda İlköğretim müfettişlerinin, ülkemiz eğitim sistemine katkılarında, engel olarak değerlendirdikleri konuların da araştırılması gerekmektedir.

“Çok sıkı kurullarla kurumsal bir kültür oluştururdum. Bundan sonra yurt dışında hakimlere verilen haklar gibi çok özerk ve yetkili olma olanağı sağlar. Eğitimdeki sorunların çözümünde de müfettişleri sorumlu tutardım. Kendi gelişimlerini plânlattır ve destekler, bunun gerisindekileri ben de geri hizmete alırdım” (4).

“Teftişte ülke genelinde ortak kriterler belirlenmeli ve yasalar esnek olmamalıdır” (6).

“Teftişte kurullar katı olmalıdır. Bu kurullar herkes için bağlayıcı olursa sorun kalmaz” (2).

4.2.5. Başkanlığı Ve Üstleri Algılama

4.2.5.1. Başkanlığı Değerlendirme

Durulma Evresinde başkanlıktan memnuniyet oldukça iyi düzeydedir. İstanbul’da çalışan müfettişler başkanlığı eleştirdikleri konularda da dahi bunun nedenlerini İl’ in özelliklerine; müfettiş sayısının çokluğuna ve daha üstlerin tutumlarına bağlamaktadırlar (5/5).

“İlköğretim müfettişliği başkanlığı İstanbul’ daki tüm kurumlar içinde en ciddi çalışan bir kurumdur” (2).

“Kurumumuz müfettişlik mesleğini geliştirmek için çaba harcıyor, ama tek başına yeterli olamıyor. Özlük haklarımızın alınamaması; geç ödemeler ise çoğunlukla malîyeden; defterdarlıktan kaynaklanıyor” (1).

“Zaman zaman uyumsuzluklar olduğu da oluyor; ancak bunlar daha çok üst birimlerin etkisiyle oluyor” (3).

“Üstlerden emir gelir; Başkanlık müfettişlerden ister. Yani aracı bir kurumdur. Tabii müfettişlik statüsü ile Başkanlık bir arada düşünüldüğünde daha tarafsız ve objektif uygulamalar istenir. Bu başkan bunu sağlamak için çabalıyor değil. Ama yine de çoğu işte o da mecburen bazı talepleri karşılamak zorunda; çünkü onun da üstleri var” (4).

Durulma Evresinde İstanbul’da çalışan bir müfettiş, kendince olması gereken başkanın özelliklerini belirterek; Başkanın bu yetkinliklere sahip olduğunu ancak, müfettişlerin özlük hakları konusunda yetersiz kaldığını; bazen yanlış bilgilendirildiğini; İstanbul’da müfettişlerin sayılarının çok olması nedeniyle, her birini yakından tanıyamamasını eleştirmektedir (1/8).

“Başkan her yönü ile yeterli olmalıdır. Özellikle müfettiş yeterliklerinin yanı sıra tüm iletişim türlerine açık; mesleğin kariyer gelişimini sağlayıcı önlemleri alan ve girişimleri yapan, kurum kültürünün oluşumuna örnek olan bir insan olmalıdır. Bizim başkanımız da bu yetkinliklerdedir. Başkanımız akademik olarak yetkin ve yeterli; herkese aynı mesafe ile yaklaşan; davranışları ve uygulamaları ile tarafsız ve oldukça dürüsttür. Bunu özellikle belirtmek istiyorum ki kimse onu kişisel çıkarı peşinde görmemiştir; hatta onu o konumda görmek istemeyenler için de bu geçerlidir. Tarafsız ve kurumu temsil yeteneğine sahiptir. Toplantı yönetiminde, diğer müfettişlerde iletişimde hep olumlu ve güzel özelliklerini gördüm” (5).

Durulma Evresinde İstanbul dışında çalışan müfettişlerin Başkanlıkları değerlendirmelerinde oldukça açık ifadeler kullanıldığı ve Başkanlıkların uygulamalarını eleştirdikleri görülmektedir (3/3). Şu anda Başkanlığından memnun olduğu anlaşılan müfettişin önceki Başkanlığı hakkındaki tespitleri önemli görülmektedir (6).

“Başkanlıkla ilgili bir problem yaşamadım. Bizi destekler. 2 yıl öncesinde olaylara siyasî bakan ve anlam çıkarmaya çalışan bir başkanlık vardı. Bu tüm müfettişleri olumsuz etkiliyordu. Başkanlık desteği önemlidir” (6).

“Başkanlık ve diğer müfettişler hükümetlere göre kabuk değiştirip davranışlarını farklılaştırıyorlar. O yüzden güvenilirliklerini görmüyorum. Örneğin bir kuruma teftişe gidiyorduk. Ramazan ayıydı. Normalde hiç çay içmeyen bir grup arkadaşım, daha kapıda herkese ve öğretmenlere duyurarak – müdür bey çayımız hazır mı? Değilse bize çay hazırlasınlar. Dediğinde bu beni çok rahatsız etmişti. Bu gibi insanlar başka bir iktidar döneminde namazlarını camide kılmaya gidiyorlar. İnsanların bu davranışlarını, hele “müfettiş” unvanını taşıyanlar için anlaşılması güç şekilde değerlendiriyorum” (7).

“Başkanlıkların oluşturuluş şekilleri prosedürde bellidir. Genelde bu rutin işleri yapıyorlar. Teftiş kurulu başkanlığında olmak doğu illerimizde ve küçük illerde istenmeyen bir konumdur. Batıda ve büyük illerde ise siyasî ve hiyerarşik anlamda bir güç olarak görülüyor. Emrimde şu kadar müfettiş var; güçlüyüm gibi” (8).

İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları, müfettişlerin görevlendirilmesi, özlük işlemleri yanında sicil ve disiplin işlemleri ile de yükümlü olduğu daha önce belirtilmişti. İlköğretim Müfettişlerinin öncelikle bağlı olduğu bu kuruma güvenmeleri, çalışmalarında destek olduğunu bilmeleri, önemli bir motivasyon aracıdır.

“Ancak bir emirle yapılması gereken işler geldiğinde; o işi en iyi yapacakları görevlendirmek zorunda kalıyorlar” (8)

şeklindeki bildirim bu kuruma güven düzeyini göstermektedir. Bu evrenin geneline bakıldığında yarısına yakını Başkanlığın rutin işleri yerine getiren bir birim olduğunu belirtmektedir (3/8).

4.2.5.1.1. Başkanlıktan Beklentiler

Durulma Evresinde İstanbul'da çalışan bazı müfettişler, Başkanlığın müfettişleri yakından tanınması gerektiğini ve iş yükünde, grupların oluşumunda dengeleri sağlamasını beklemektedirler (2/8). Bu evrede de tanınma ihtiyacının olduğu; ancak bu tanınmanın yapılanların görülmesi ve adil ödüllendirmenin sağlanması açısından istendiği görülmektedir. Bu evre, Kariyere Giriş Evresine göre daha uzun süredir görevde bulunduğundan, mesleki ve kişisel tanınmada Başkanlıklarının ihmâlini düşündüklerini daha net bildirmektedir.

“Ama başkan olarak müfettişlerin bazı ihtiyaçlarını karşılayamadığını da belirtmeliyim. Özellikle ücretlerimizin zamanında ödenmesi ihmâl edilmektedir. Başkanımız diğer illerden farklı olarak en az 20–30 ilde çalışan müfettiş grubunun başındadır ama müfettişleri birebir tanınması gerektiğini yine de düşünüyorum. Çünkü aslında iyi çalışmayan müfettişleri başarılı sandığımı da gördüm; ya ona giden haber kaynakları yanlış bilgi veriyor; ya da bu insanlar iyi reklâm yapıyor, başka türlü açıklama yapamam. Başkanlık eşit iş yükü dağılımında; grup oluşumunda uyum faktörü dışında sadece problem oluşturabileceklere öncelik veriyor. Diğer kurumlarla belki de etkili çalışmadı (5).

Bu evrede görüşülen müfettişlerin az sayıda da olsa beklentileri görevleri ile ilgilidir. Bu evrenin yönetime ilgisi farklı düzeyde ve görevlere daha yakın görülmektedir. Aşağıdaki bildirimler, bu evrede bazı müfettişlerin yönetim kademelerindeki işleyiş karşısında karamsarlığını göstermektedir.

“Başkanlık, sıradan yönetim kademeleri gibi işleyişle kurulmuştur. Millî eğitiminde ya da başka bir yönetimde Türkiye gerçeği nasılsa buradan da bu düzeni soyutlayamazsınız. Yani siyasî kayırmalar; hemşericilik, partizanlık, eş dost kayırmacılığı burada da görülür. Gruplar ve bölgelerde görevlendirmelerde kayırmalar görülüyor. Diğer işleyişler düşünülürse onlar da mevzuatla düzenlenmiştir” (4).

“Müfettiş de arkasında ona sahip çıkacak, objektif değerlendirecek üstler ister” (6).

4.2.5.1.2. Özerk Çalışma Olanağı

Bu konuda çok fazla görüş bildirilmemesi sorun yaşanmadığı şeklinde değerlendirilmektedir.

4.2.5.1.3. Profesyonel Gelişimi Destekleme

Durulma Evresinde İstanbul'da görüşülenler, Başkanlığın müfettişin gelişimini desteklediği; ancak bu desteğin yeterli olmadığı; özellikle iyi çalışan müfettişlere daha

çok iş verme eğiliminin, O müfettişlerin akademik çalışma yapmalarını engellediği belirtilmektedir (3/5).

“Özellikle Başkan kendi yaptığı bilimsel çalışmaları da paylaşarak model olma yolunda (model oluyor) bu çok önemli. Deneyimler aktarılmaya çalışılıyor” (1).

“Oldukça sık eğitimler veriliyor. Aslında süre daha geniş olsa iyi olurdu; ancak o zaman da İstanbul’da işler aksardı” (2).

“Kurumumuzun demokratik ve müfettişlerine meslekî katkıda hizmet içi eğitim çalışmalarıyla destekleyici bir yapısı olduğunu görüyorum. Bu da kesinlikle Başkandan kaynaklanıyor. Başkanlık çalışan müfettişi maddî olmasa da manevî açıdan ödüllendiriyor” (3)

“Eşit iş yükü dağılımda söylemek istediğim bir konu daha var; bir işte başarılı olduğu görülen müfettişe çok yük veriliyor; yani başkanlık adeta bu insanı bezdirecek şekilde işe gömüyor ve bu insan kendi kariyerini bir tarafa bırakabiliyor; belki de Başkan, işin ilk seferde mükemmel olması için bu işi yapabileceğine veriyor ama hiç çalışmadan aynı maaşı alan ve keyifte olanlar var. Çalışan ise bir nevi cezalandırılmış oluyor” (5).

İstanbul dışında çalışan bir müfettişin

“o işi en iyi yapacakları görevlendirmek zorunda kalıyorlar” (8),

görüşü, Başkanlıkların müfettişin gelişimini çok önemsemediğini düşündürmektedir.

4.2.5.1.4. Başkanlıkla İletişim

Durulma Evresi müfettişlerinden İstanbul’da çalışanların çoğu Başkanlıkla iletişimde büyük şehrin sıkıntıları olmasına rağmen olumlu görüş bildirmektedir (4/5). Bu bulgu, Durulma Evresinde; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden daha özgüvenle üstlerle yakın iletişim kurulabildiğini göstermesi açısından anlamlı görülmektedir.

“Başkan insanları anlar ve size tavrı ile destek olduğunu görürsünüz. Ben ne zaman sorunla gitsem, çözümle dönmenin huzurunu duydum” (1).

“Başkanla iletişimim çok yakındır. Onun davranışları ve telkini ile hiçbir iş bana ağır gelmiyor” (3).

“Başkanın müfettişlere çok ilgili davranmasına rağmen ulaşım problemi nedeni ile iletişim zayıf” (2).

Bu evrede bir müfettiş Başkanla mesafeli olduğunu bunu da geçmişteki bir yaşantıya bağlamaktadır (1/5). Kariyere Giriş Evresinde üstlerle ilişkilerde mesafeli ve çekingen olduğu bulgusu tartışılmıştı. Bu evrede mesleğin ilk yıllarında üstlerle yaşanan küçük bir gerginliğin; uzun süre bu çekingenliğe yol açığının görülmesi, üstlerin çalışanlar tarafından ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

“Başkanla, henüz başkan olmadığı dönemde olumsuz bir durum yaşadım; aslında ben çok iyi niyetle bir kuralı önemsememiş ve yardım etmeyi düşünmüştüm; o bunu anlamadı. Kendisi o dönemde başkan değildi; ama başkan olduğunda da ben iletişimde hep mesafeli oldum” (5).

görüşülen ve diğer illerde görev yapanlar, fazla veri sunmamaktadırlar

4.2.6. Özel Hayat

4.2.6.1. Mesleğinin Özel Hayata Etkisi

Durulma Evresindeki müfettişlerin çoğunluğu, mesleğinin özel hayat ve iş hayatı ayırmasına izin vermediğini belirtmektedir (5/8).

“Mesleğim özel hayatımdan soyut değil; ama engel de değil” (8).

“Mesleğim ile özel hayatımı ayıştırmam çok zor. Mesleğim hayatım olmuş durumda” (3).

Mesleğinin özel hayatını pek fazla etkilemediğini belirten bazı müfettişler; yine de bu konuda bazı dönemlerde çok etkilendiklerinin ipuçlarını vermektedirler.

“Belli dönemlerde iş yoğunluğu fazla olur; o zamanlarda eve iş götürüyorum; ya da kafam işle meşgul olabiliyor” (5).

“Öğretmenliğe kıyasla daha titiz davranmanız gerekiyor” (6).

“Pek fazla özel hayatımı etkilemiyor. Ama yine de örneğin Afyon gibi küçük bir yerde elinde simit yiyerek sokakta dolaşamazsınız; İzmir’de daha rahatsızdır” (7).

4.2.6.1.1. Olumlu Etkiler

Bakioğlu (1996: 22), Durulma Evresindeki öğretmenlerin profesyonel gelişimleri, kariyer algılamaları ve gösterdikleri tepkilerin Kariyere Giriş Evresindekilere göre biraz daha olumlu olduğunu, belirtmektedir. Durulma Evresinde müfettişlerin yarısı mesleklerinin özel hayatlarında olumlu etkileri olduğunu ipuçlarını vermektedirler (4/8). Bu durum Kariyere Giriş Evresinde oldukça az görülürken; Durulma Evresi müfettişleri kariyerlerine uyumlarını özel hayatlarında da sağlamaktadırlar.

“...ancak eşimin de aynı işte olması birlikte sorumluluk paylaşmayı kolaylaştırdı” (2).

“Mesleğimin özel hayatıma olumsuz bir etkisi olmuyor. Bunda eşimle aynı mesleği yapıyor olmamızın etkisi de olabilir. Yaşadığımız sorunlar aynı; fikir alışverişimiz evde de sürüyor. Mesleğinizden dolayı çevrenizde saygı görüyorsunuz ama...” (6).

“Yine de toplumda saygınlık, her şeyi en iyi bilen kişi olmak güzel bir duygu” (3).

“Öğretmenken kılık kıyafete daha az önem veriyordum. Şimdi daha titizim. Bu meslek bir nevi bizi disipline ediyor” (8).

4.2.6.1.2. Olumsuz Etkiler

Durulma Evresinde müfettişlerin çoğunluğu mesleklerinin özel hayatlarına olumsuz etkileri olduğunu bildirmektedirler (5/8).

“Özel hayata zaman ayırmak her zaman mümkün olmuyor. Evde dahi çalışmak ve rapor yazmak, internetten yararlanmak gerekli oluyor. İş dışında da tavır ve davranışlarınız, giyim ve kuşamınız müfettiş olmalı” (1)

“Özel hayatımı mesleğime hiçbir zaman karıştırmadım. Ancak mesleğim özel hayatımı her zaman etkiledi. Asıl görevimiz problemlere çözüm üretmek olduğu için, görev dışında araştırma, inceleme yapma ihtiyacı duyuyorsunuz. Bu da işi artırıyor” (2).

“Müfettişlik mesleğinin bazı sınırlayıcı kuralları vardır. Davranışlarınızın toplum önünde incelendiğini görürsünüz. Herkesin gittiği yerlere gidemezsiniz” (4).

“İşimi eve götürmemeye bana zarar vermemesine çalışırım. Hanımdan bu konuda birkaç defa uyarı da aldım” (5).

“İşimizin kırtasiye yönü çok olduğu için mutlaka eve iş götürülüyor. Ailenize ayırmanız gereken azalmış oluyor” (8).

Durulma Evresi müfettişlerinden emekliliği kesinleşmiş birisi ise, mesleğinin özel hayatını çok olumsuz etkilediğini; ekonomik anlamda başka meslekte olsa daha kazançlı olacağını ve bu meslekte atıl olduğunu ve mesleğin onu tembelleştirdiğini söylemesi oldukça ilginç gelmektedir (4). Çünkü ilköğretim müfettişleri, görev yerleri ve alanlarındaki farklı işlevleri ile oldukça dinamik çalışmak durumundadırlar. Ekonomik gelir ile ilgili görüş ise bu konuda yapılan araştırmalarda, gerekli yaşamsal standartlar sağlanmışsa, önemsiz bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir.

“Belki de bu meslek benim hayatımı olumsuz yönde etkiledi diyebilirim. Beni tembelleğe alıştırdı. Daha statik kaldım. Özel hayatım daha rahat olabilirdi” (4).

Bu evre müfettişlerinden yarıya yakını; mesleklerinin çok çalışmayı, araştırmayı gerektiğini; iş yüklerinden de özel hayatlarına fazla zaman kalmadığını bildirmektedir (3/8).

“Özel hayata çok zamanım kalmıyor. İş yükü öyle çok ki evde de çalışılmazsa altından kalkılmasını mümkün görmüyorum. Gerçi bazı işleri en iyi yapacaklara görev vermek tercih edildiği için bu durumu çoğunluk yaşamıyor” (1).

“Özel hayatıma yeterince zaman ayıramadım” (2).

“Özel hayatımdan önce işim geliyor. Bu meslekte işiniz gün sonunda bitmez. Evde de işle ilgili çalışıyorum. Bazen bir rapor üzerinde sabaha kadar çalıştığım olur” (3).

Mesleklerinin özel hayatlarını olumsuz yönde etkilediğini belirten bu evrede iki bayan müfettiş; anne olarak çocuklarına ve eşine yeterince zaman ayıramadıklarını; biri değişik insanlarla çalışmanın bazen sorun olduğunu; belirtirken cinsiyetten kaynaklanan sorunlar olduğunu da dile getirmektedirler.

“Ben müfettiş olduğumda çocuklarım küçüktü. Anne olarak onlarla yeterince ilgilenemedim. Sürekli farklı insanlarla karşılaşmak beraberinde farklı farklı sorunları da getirebiliyor” (2).

“Bayan olmak daha göz önünde yaptı beni. Eleştiriler kırıcı ve üzücüydü. İzmir’den ayrılmama neden oldular. Eşim ve çocuklarımı hafta sonlarında görebiliyorum” (7).

Durulma Evresindeki müfettişler ile Kariyere Giriş Evresinde bulunan müfettişler arasında mesleğin özel hayatı etkilemede olumsuz görenler arasında fazla bir fark olmamakla birlikte bu evrede müfettişlerin deneyimlerinin fazlalığı onları bu konuda da çözüm üretmede başarılı duruma getirmiş olduğu görülmektedir. Bu konuda bir müfettişin:

“Özel hayatım mesleğimden pek fazla etkilenmiyor. Ben her işimi mutlaka plânlı yapar ve bir yol haritası çıkarırım. Şu anda 3–4 komisyonda da ayrıca çalışmam var plânlama yapıyorum. Eve çok iş götürmemeye çalışıyorum. Yani özel hayatımda işimi asgari düzeyde tutarak denge sağlamayı çoğu zaman başarıyorum (5).”

şeklinde, işi ile özel hayatının dengesini kurabildiğini bildirmesi dikkate değerdir.

İlköğretim Müfettişliği mesleğinde bayanların sayısı, her dönemde erkek sayısından çok az olmuştur. Hatta bir dönem; müfettiş olma şartları arasında, erkek olmak, şartı vardır. Eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak bayanların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklere nazaran daha fazla zorlukları vardır. Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, örneğin çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyonu ve ailesinin çalışması yönündeki desteğine rağmen; ailedeki rolü ve sorumluluklarından kaynaklanan baskısı, kariyerlerindeki standart bir performans azalmasına sebep olmaktadır (S. Aytaç ve diğerleri, 2001: 87,194).

4.2.7. Duyuşsal Durum

4.2.7.1. Mesleği Seçme Nedeni

Durulma Evresinde müfettişlerden çoğunluğu, mesleği seçme nedenini eğitim sistemine daha çok katkıda bulunmak olarak belirtmektedirler (5/8).

“Öğretmenlerin gelişimlerine ve eğitimde karşılaştıkları sorunların çözümüne yardım etmek ve kendimi geliştirmektir” (3).

“Ben sisteme yararlı olmak; özellikle bayan öğretmeni çok olan eğitim sisteminde onlara daha yardımcı olmak için mesleğe girdim. Bir anımı sizinle paylaşayım. 12–13 yıl önce Erzincan depremi olmuştu. Öğretmendim, ertesi gün derste işleyeceğimiz konu ‘Türk milletinin yardımseverliği ve dayanışma’ ydı. O akşam haberlerde Erzincan’ a gönderilen yardım konvoyundan, çadır ve bazı malzemelerin yolda çalındığı Televizyonda yayınlandı. Ben müfettiş olduğumda eğitim sisteminde buna benzer olayları da engelleyeceğimi düşünüyordum” (7).

“Öğretmene ve öğrenciye katkı olmasını istiyordum” (5).

“Sisteme katkıda bulunacak yeterlikte olduğumu düşündüğümünden müfettiş oldum” (8).

“Eğitim sistemine katkımın olacağını düşünüyordum” (2).

Durulma Evresinde birkaç müfettiş (Bayan), üst düzey bir göreve gelmek için mesleği seçtiklerini bildirmektedir (2/5).

“Ben yükselmek istediğim için müfettiş oldum” (7).

“Üst düzey bir görevde yetkili olmak istedim” (6).

Bu evrede az sayıda müfettiş ekonomik gelirinin artması için müfettişliği seçtiğini belirtmektedir (2/8).

“Para ve yüksek statüyü istemiştim. Çünkü maddî gelir önemlidir. Örneğin ben bir özel kurumu denetliyorum. Müdür benden iyi giyiniyor; iyi yaşıyor. Bunlar önemsiz gibi görünür ama inanın öyle önemlidir ki özellikle bizim ülkemizde. İçinizde burukluk hissedersiniz” (4)

“... Ekonomik düzeyimde de bir iyileşme olacağını düşündüm” (5).

Kariyer basamağında ilerleme kaydedildiğinde bu iyileşmenin ekonomik yönden de beklenmesi doğal görülmektedir. Üst konumunda bir görevlinin yaşam standardının

daha düşük olduğu algısının yarattığı hayal kırıklığı yukarıdaki bildirimlerden anlaşılmaktadır.

Kariyer Giriş Evresindeki bir müfettiş gibi bu evrede de öğretmen iken müfettişlere tepki duyup bu mesleği seçtiğini bildiren müfettişler görülmektedir (1/8).

“Öğretmenlik artık sıkıcı gelmeye başlamıştı. Aynı zamanda bazı müfettişlerin yetersizlikleri ve öğretmeni rahatsız eden davranışları beni müfettiş olmaya isteklendirdi. Ben öğretmenlik yıllarımda çok kötü müfettiş modelleriyle karşılaştım. Babamız yaşında kıdemli bu insanlar, öğretmene yardımdan çok, işini yapana da engel durumundaydılar. Hak etmedikleri saygı ve itibarı beklemekten başka işleri yoktu” (3).

Durulma Evresinde bir müfettiş, öğretmen niteliklerini beğenmediğinden; öğretmenlikten ayrılmak istediğini belirtmektedir (1/8).

“Kırsal bir alanda öğretmendim. Çok gençtim; çevremde öğretmenlere baktığımda, öğretmenlik vasfını kazanamamış bir insan grubu görüyordum. Ben mutlaka yükselmeliyim; onlarla aynı kategoride yer almamalıyım, öğretmenlerden farklı olmak istedim. Çok da memnunum” (5).

Kariyere Giriş Evresindeki bir müfettiş ile Durulma Evresindeki müfettişin; olumsuzluklar yaşamalarına neden olan bir mesleğin üyelerine olumsuz tutum geliştirmelerine rağmen, ikinci kariyer olarak bu mesleğe yönelmeleri ilginç bir durumdur. Çünkü bu evrenin 10 yıl ile deneyimi en fazla olan müfettişi, öğretmen iken çevresinde gördüğü öğretmen arkadaşlarının, öğretmen niteliklerini kazanamadıklarını gördüğünü; “onlarla aynı kategoride olmamak için mutlaka yükselmeliyim” dediğini anlatmaktadır. Bu müfettiş; eski kariyerindeki meslektaşlarının niteliklerinden rahatsız olarak, daha çok uzmanlık isteyen bir kariyere yönelmiştir. Bu durum bireylerin meslek tercihlerinde, benzer yaşantıların farklı değerlendirmelerle kişide etkili olduğunu göstermektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısının, Durulma Evresi müfettişlerinin çoğunluğunun, eğitim sisteminize daha çok katkıları olmasını düşünerek ilköğretim müfettişliğini seçmiş olduklarını bildirmeleri, beklentilerinde ülkelerine faydacı bir tutumla yaklaştıklarını ve ideal düşünceleri olduğunu göstermektedir.

4.2.7.2. Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu

Durulma Evresinde çok az müfettiş beklentilerine ulaşmanın bu mesleğin ve eğitimin gereği sonu olmayacağını bildirmektedir (1/8).

“Beklentim sisteme katkı. Bu işe hâlâ devam ettiğim için ulaşılması beklenmez” (8).

Bu evrede beklentilere ulaşmada yarıya yakın müfettiş olumlu görüş bildirmektedir (3/8).

“Bu gün beklentilerime ulaştım” (3).

“Öğretmene, öğrenciye katkı çok oluyor. Bu beklentilerim fazlası ile karşılanıyor” (5).

“Bir ölçüde amaçlarıma ulaştım” (7).

Bu evrede beklentilere ulaşmadığını bildiren müfettişler özellikle, okul yılları ve mesleğe ilk başladıkları yıllar ile iş hayatındaki farklılıklardan beklentilerinin karşılanmadığını bildirmektedirler (3/8).

“Mesleğe ilk başladığım yıllarda özellikle rehberlik alanının daha baskın olmasını bekliyordum. Müfettişliği okurken de buna yoğunlaşmıştık. Oysa diğer alan ve işler daha baskın. Beklentilerime ulaşamadım” (1).

“İlk yıllarda beklentilerim daha yüksekti. Daha çok eğitim sistemine katkımın olacağını düşünüyordum ama pek fazla bir şey değişmedi” (2).

“Bu bölümü kazandığımda ve okurken; müfettişlikle ilgili mevzuat farklıydı. Müfettiş statüsü bazı yetkileri ben öğrenci iken daha iyiydi. İşe başladığımda mevzuat değiştirildi; her yıl bir meslekî aşındırma var. Beklentim müfettiş olmadan önce faklıydı” (5).

Millî eğitim personeli ile ilgili yasal düzenlemelerin her değişikliğinde, geçiş dönemindekilerin konan bazı şartlarla kendilerini mağdur durumda gördükleri bilinmektedir. Örneğin; 1999 yılına kadar bir yıl olan “*ilköğretim müfettişliği yardımcılığı*” dönemi, bu tarihte “*üç yıla*” çıkarılmıştır. Bir yıllık bu dönemi bitirmek üzere olanlar da aynı hüküm nedeniyle iki yıl daha bu statüde kalmak durumunda kalmışlardır. Benzer bazı yenilikler ya da projeler, bu sistemde öğrenciyi, öğretmeni, veliyi aynı sorgulayıcı tutuma itebilmektedir.

Durulma Evresi müfettişleri içinde beklentilerine ulaşmada olumlu görüş bildiren müfettişlerin tümünün de eğitim ve öğretim; öğretmeni geliştirme ile ilgili beklentilerinin karşılandığı görülmekle birlikte (4/8); bu evrede aynı beklentilere sahip bazı müfettişlerin beklentilerine ulaşamadığını bildirdikleri de görülmektedir (2/8). Bu evrede, gerçek şokunun büyük oranda atlatılmış olması düşünülmeyle birlikte, yüksek beklentileri olan, Durulma Evresi müfettişlerinin beklentilerinin karşılanmadığı anlaşılmaktadır.

Bu evrede de ekonomik ve statü beklentilerinin karşılanmadığını belirten müfettişler bulunmaktadır (3/8).

“Statü de düşürüldü. Maddî açıdan hiçbir artı değeri olmayan meslektir” (4).

“Müfettiş olduğumda kuruma çok şey veriyorum. Yetki ve maddî beklentilere ulaşmadım” (5).

“Maddî bir beklentim yoktu. Yeterli yetkimiz yokmuş” (6).

Durulma Evresindeki müfettişlerin çoğu beklentilerine ulaşamadıklarını bildirmektedir (5/8). Buna rağmen, ellerinde başka bir olanakları da olsa yine İlköğretim Müfettişi olmayı tercih edeceklerini büyük bir çoğunlukla belirtmektedirler (6/8).

“Benim başka bir yetkinlik alanım yok; eğitim dışında çalışmam” (5).

Durulma Evresinde olanakları olsa İlköğretim Müfettişliğini tercih etmeyeceklerini bildiren az sayıda müfettiş emekli dilekçelerini vermiş olan müfettişlerdir (2/8).

“Olmazdım. Matematik öğretmeni olur; maddî manevî keyfime bakardım” (4).

“Bugün bu şartlarda değil. Dekorasyon, el sanatları gibi bir uğraşı tercih ederdim” (7).

Durulma Evresi müfettişleri 6/8; Kariyere Giriş Evresi müfettişleri 5/8 oranında yine müfettişliği tercih edeceklerini bildirmelerine rağmen; Kariyere Giriş Evresi müfettişleri; bazı iyileştirmeleri isteyerek “bunlar yapılırsa” şartını koyarak, meslekteki sıkıntılarına daha çok yer vermektedirler. Bu durum meslekleri ile ilgili kişisel beklentilerinde daha doyumsuz olduklarını ortaya koymaktadır.

4.2.7.3. İş İle Kişiliğinin Uyumunu

Durulma Evresindeki beşi İstanbul’da çalışan (5/5); altı müfettiş mesleği ile kişiliğini uyumlu görürken (6/8); Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden farklı olarak meslekleri ile kişiliklerinin uyumunu; mesleğin kuralcı ve otoriter yapısı ile kendilerini özdeşleştirmekten çok; gelişimi sağlama, mesleği severek yapma, insani ilişkileri ve insanı anlama becerilerini vurgulayarak açıklamaktadırlar (6/8).

“Çok severek işimi yapıyorum. İşimle uyumluyum” (1).

“Ben ılımlı, insanları anlayan ve yardımı seven bir kişi olduğum için mesleğimle uyumluyum. Bu alanda eğitimde de iyi derecelerde başarılar sağladım” (2).

“Mesleğimi severek yapıyorum. Kişiliğime de uygun. Çünkü sisteme katkıda bulunuyor; insanlara yardım ediyorum” (3).

“Biz zaten öğretmen kökenliyiz. Aileden bazı gördüklerimizle işe başladık. Müfettişlikle kişiliğim arasında bir çatışma yaşamadım. İşimde özveride bulunmam” (4).

“Sevdiğim ve başarılı olduğuma inandığım bir mesleği yapıyorum. İşimle kişiliğimi uyumlu görüyorum. Çünkü işimi önemserim. İlköğretim müfettişliği hep dinamiklik; gelişme ve bunları aktarma ile ilgili zevkle çalışanlara yardım ediyorum. Şu ana kadar hep uyumluydu” (5).

Durulma Evresi müfettişlerinden İstanbul dışında çalışan bayan müfettiş ise diğer müfettişlerin meslekleri ile uyumlu olma olarak gösterdikleri özelliklerinin, kendisinde cinsiyeti nedeni ile aşırı olduğunu; bunun da mesleğe uyumunu engellediğini bildirmektedir. Bayanların insan ilişkilerine daha hassas ve hissi yaklaşımları toplumda yaygın bir bakıştır. Bu bakış, ilköğretim müfettişliğinde mesleğe uyumu engelleyici bir özellik olarak değerlendirilebilmektedir.

“Fazla iyi niyetli olduğumu düşünüyorum. Kendimi hep eleştiririm. Bu meslekte belki de bayan olduğum için daha ılımlı ve hoşgörülü davranıyorum” (7).

Durulma Evresi müfettişlerinden biri ise meslek öncesinde aldığı eğitimin çok yararlı olduğunu ve kendini geliştirdiğini söylemektedir. Aynı şekilde Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden de bu durumu dile getirenler olmuştur. Bu da zaten lisans eğitiminin meslek kazandırdığı tanımının yaşantı ile de desteklendiğini ortaya koymaktadır.

“Yine de müfettişlik mesleğinden daha fazla olarak benim dünya görüşümü değiştiren bu mesleğin lisans eğitimi olmuştur” (8).

4.2.7.4. Meslekten Ayrılma İsteği.

Durulma Evresi müfettişlerinden birisi emekli olmak için dilekçesini verdiği ve onaylandığını; diğer illerden birinde çalışan bayan müfettiş ise görüşme tarihinden yaklaşık bir ay sonra emekli başvurusunda bulunacağını belirtirken; İstanbul’da çalışan müfettiş maddî nedenlerle özel kuruma geçeceğini ve ticaretle uğraşacağını bildirmektedir (2/8). Bu evrede meslekten ayrılma kararının verilebileceği A. Bakioğlu (1996) tarafından da bildirilmektedir.

“Benim şu anda emekliliğim onaylandı. Hem kendi işimi yapıyorum hem de özel bir kurumda çalışıyorum. Maddî durumum da oldukça iyi. Şu an düşünüyorum; matematiğe ilğim vardı. Matematik öğretmenliğini seçseydim o yıllarda çok daha az emekle daha rahat yaşardım. Bir ara istifa edip özel dershanelerde de çalıştım. Bir pişmanlığım da sürücü kursu açmayı düşünememiş olmadan kaynaklanıyor. Yüzlercesini denetledik. Bu işleri en iyi bilen bizleriz. Herkes bizden öğreniyor. Talep de var. Neden 3–4 arkadaş birleşip kendi kurumumuzu açmadık diye hayıflanırım. Şimdi görevden ayrıldığımı söyledim ama eşim çalıştığı için ayrıldım. O halen çalışıyor olmasa ayrılmazdım” (4).
“Şu anda İzmir’ e tayinim çıktı. Seminer dönüşünde emekli dilekçemi vereceğim. Sonra da bir iş kurabilirim” (7).

Durulma Evresinde ilköğretim müfettişlerinin büyük çoğunluğu; istifayı ve ayrılmayı düşünmediklerini bildirmektedirler. Meslekten ayrılmama nedenlerini ise yeterlikleri ile ve mesleği sevme ile ilişkilendirmekte oldukları görülmektedir (6/8).

“Meslekten ayrılmayı düşünmedim. İşimi seviyorum” (1).

“İstifa ya da iş değiştirmeyi düşünmedim. Mesleğimi seviyorum. Şu andan sonra başka bir şey yapamam gibi geliyor” (2).

“İstifayı düşünmedim. İş değiştirmek bazen aklıma gelir. Ancak bu işte çalışıp, ilerlemek, örnek olmak daha cazip geliyor. Şu anda olanağım olsa maddî olanakları iyileştirilmiş olarak gene aynı işi tercih ederdim” (3).

“İstifayı düşündüğüm zaman olmadı; mesleğimden memnunum” (5).

“Hayır, hiç düşünmedim. İşimi iyi yapmadığımı düşünsem bir gün bile durmam” (6).

“Ayrılmayı düşünmedim, bu mesleğe emek verdim ve iyiyim” (8).

Durulma Evresi müfettişlerinin geneline bakıldığında mesleğinden memnun olanların ve istifayı düşünmeyenlerin sayısı fazladır (6/8). Bu evre müfettişleri ile Kariyere Giriş Evresi müfettişleri aynı oranda meslekten ayrılmayı

düşünmemektedirler. Her iki evrede de meslekten ayrılmayı düşünen birer erkek müfettiş ekonomik nedenlerle özel işte çalışmaya amaçlarını; bayan iki müfettiş ise çalışma arkadaşları ve sistemden kaynaklanan sorunları öne sürmektedirler. Bakioglu (1994:23), Okul Yöneticilerinin Gelişim Evresinin en tatminkâr ve ödül verici basamak olarak görüldüğünü belirtmektedir. Başlangıç Evresinde ana endişenin çevreyi tanımak, birtakım ufak çaplı değişimleri ve merkez örgütünden gelen değişimleri başlatmanın olduğunu; bununla birlikte Gelişim Evresinde kolaylık hissedilmeye başlandığını; yöneticilerin kendi orijinal görüşlerini uygulamaya koyabildiklerini bildirmektedir. Durulma Evresinde müfettişlerin de kariyerlerinde geldikleri durumdan memnun oldukları ve çoğunluğunun mesleklerinden ayrılmak istemedikleri görülmektedir.

4.2.7.5. İş Tatmini

Durulma Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu iş tatmini konusunda olumlu görüş bildirmektedir (6/8).

“İşimde başarılı olduğum için iş tatminim de yüksek oluyor” (1).

“Genellikle yaptığım işin sonunda meslekî tatminim yüksek oluyor” (2).

“Ben Başkanlığın, öğretmen ve yöneticilerin çoğu zaman benim çalışmalarımın memnuniyetini gördüğümde işimde mutlu oluyorum” (3).

“Yaptığım iş bana huzur ve mutluluk veriyor; insanlara yararlı olduğumu görüyorum” (5).

“Bu işte kendi kendinizi değerlendirmeniz gerekiyor. Yaptığım işler güzel ve Mutluyum” (6).

“Rehberlik ve işbaşında yetiştirmede %30–40 düzeyinde meslekî tatmin yaşıyorum” (7).

4.2.7.6. Gurur Ve Başarı Hissi

Durulma Evresi müfettişleri çoğunlukla, gurur başarı hissini yaşadıklarını belirtmektedir (7/8).

“Çoğunlukla bu duyguyu yaşıyorum” (1).

“Oldukça sık hissediyorum. Sizin işinize verdiğiniz önem yaptıklarımızın kalitesini etkiliyor” (2).

“Oldukça sık olarak başarılı olduğumu ve bundan gurur duyduğumu söyleyebilirim” (3).

“Sadece rehberlik ve meslekî yardımda daha sık olmak üzere tek yaptığım işlerde daha çok gurur duydum” (4).

“Her çalışmada hatta en zor çalışmalarda dahi mutlaka olumlu bir değişim ve katkı somut olarak görüyor ve sağlıyorum. Çok çaba harcadığım doğru ama ben mutluyum. Belki karşımızdakinin kendini geliştirme isteği ve ihtiyacı olsa bunu daha kolay sağlayacağım ama üst olarak bunu da kabulleniyorum” (5).

“Sınıf denetimi ve bazı kurum denetimlerinde bu duyguyu yaşıyorum” (6).

“Kıyaslama yaptığım zaman görevde benden daha iyi olabileceklerini düşündüğüm kişilerden daha olumlu sonuç aldığım ve denetlediğim personel dönütlerinin %80 i olumlu olunca gurur ve başarı duygusunu yaşıyorum” (7).

“Oldukça sık hissediyorum” (8).

Durulma Evresinde çok az müfettiş ise grupta değil, tek çalışmalarında bu duyguyu yaşadığını belirtmektedir (1/8). Aynı düşünce, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısı tarafından bildirilmektedir (4/8). Bu durum, Kariyere Giriş

Evresinde müfettişlerin, grupta tam kabul görmemelerinden ve gruba katkı sağlamada özerk düşüncelerini ve uygulamalarını açıklamakta çekingenliklerinden kaynaklanmaktadır. Durulma Evresi müfettişleri ise çoğunlukla meslekî gelişimlerdeki olumlulukları işlerinde uygulamaya dönüştürmeleri ile başarılı olmanın gururunu duymaktadırlar.

“Grupla çalışmak belki teminattır. Ancak gruba uymak durumunda kalmak her zaman sıkıntıdır. Ben tek çalıştığımda bu duyguyu yaşıyorum” (4).

Bakioğlu (1994) paralel şekilde, Gelişim Evresindeki okul yöneticilerinin personel ilişkileri, personel disiplini ve yeterliği gibi konularda daha etkin bir uygulama yolu ortaya koyduklarını belirtmektedir. Durulma Evresindeki müfettişlerin eğitim öğretim sürecini geliştirme ve diğer görevlerinde etkili oldukları anlaşılmaktadır.

4.2.7.7. Potansiyelini Kullanabilme

Durulma Evresinde İstanbul’ da çalışan İlköğretim Müfettişlerinin çoğunluğu potansiyelini tam olarak kullanabildiğini bildirirken; birisi tam kullanamadığını (1), bir diğeri ise hiç kullanamadığını belirtmektedir (4). Anadolu’da çalışan erkek müfettiş potansiyelini kullandığını bildirmekte; bir bayan müfettiş bunu, diğer müfettişler ve gereksiz yazışmalardan kullanmadığını vurgulamaktadır. Bu evre müfettişlerinin geneline bakıldığında çoğunluğu, potansiyellerini kullanmakta olduklarını dile getirmektedir (5/8).

“Bu meslekte yetişmek için çok çabam oldu, hâlâ da sürüyor, bunu uygulamaya yansıtmak için en kolay yanıdır. Potansiyelimi kullanabiliyorum” (2).

“Potansiyelimi de fazlasıyla kullanıyorum” (3).

“Bu yıl potansiyelimi % 70 oranında kullanabiliyorum” (5).

“Potansiyelimi sonuna kadar kullanıyorum, işinize önem veriyorsanız bundan kaçınılmaz” (6).

“Tam kapasite ile çalışıyorum” (8).

Az sayıda müfettiş potansiyelini tam kullanamadığını belirtmektedir (2/8).

“Potansiyelimi maalesef tam olarak kullanamıyorum. Buna zaman bulamıyorum. Bir iş bitmeden başkasını düşünmek zorunda kalıyorsunuz” (1).

“Potansiyelimi hiçbir zaman tam olarak kullanmadım. Çünkü bu sizden istenmiyor. Ama işimi her zaman iyi yaptım” (4).

Durulma Evresi müfettişleri; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin potansiyellerini kullanmada konusunda bildirdikleri görüşlere göre (4/8 olumlu), daha iyimser durumda olduklarını belirtmektedirler (5/8). Durulma Evresi müfettişlerinin meslekî tecrübeleri ile potansiyellerini daha iyi değerlendirdikleri ve yıllar geçtikçe gelişimlerinin arttığı anlaşılmaktadır. Bu durumu A. Bakioğlu (1996) “*Bu evredeki*

öğretmenler önceki gruba oranla, kapasitelerinin tamamını olmasa bile çoğunu kullandıklarını belirtmekte ve okulun öğrenmelerine yardımcı olduğunu düşünmektedirler” şeklinde belirtmektedir.

4.2.7.8.Tükenmişlik

Durulma Evresi müfettişleri tükenmişliği hiç yaşamadıklarını bildirmektedirler (8/8).

“Henüz yaşamadım” (1).

“Hayır” (2).

“Hiç yaşamadım. Çalışmak beni mutlu ediyor” (3).

“Yaşamadım. İşin iyi yapılması benim için önemlidir. Bu yüzden bu konuda taviz vermedim” (4).

“Yaşamadım; çalışmayı ve işimi çok seviyorum” (5).

“Hayır. Çalışmayı hep sevdim. Her yıl öğrencilerle iletişimle, meslekle ilgili kitapları okuyorum. Tükenmişliği yaşama hakkımız olmamalı” (6).

“Kendimi tükenmiş hissetmedim” (8).

4.2.7.8.1.Yılgınlık

Durulma Evresi müfettişlerinden çok azı yılgınlık duymadıklarını bildirmektedir (2/8).

“Yılgınlık duyacak bir işte değilim. Bu meslek sabırla ve özveriyle çalışmayı gerekli kılar” (5).

“Yılgınlığı çok duymuyorum” (1).

Bu evrede çoğu müfettiş, zaman zaman yılgınlık duyduklarını dile getirmektedir (6/8). Bu evre müfettişlerinden birkaçı, görev alanında olmayan kurumlara ait işlerde yılgınlık duyduklarını bildirmektedir (2/8).

“Görev alanımız içinde görmediğim bazı kurumlara ait işleri yaparken yılgınlık yaşıyorum” (1).

“Bizim alanımız ve görevimiz olmadığı işler verildiğinde, yılbaşı sonunda gereksiz gördüğüm raporlama işlerinden yılgınlık duyuyorum” (6).

Durulma Evresinde birkaç müfettiş; yapılan işin sonunda önerilerinin dikkate alınmadığı durumlarda yılgınlık yaşadıklarını belirtmektedir (2/8).

“Ara sıra da olsa yılgınlık duyuyorum. Özellikle yapılan işin sonucunda öneriler dikkate alınmadığında ve bir değişiklik olmadığında” (3).

“Bu yıl bezginlik ve yılgınlık hissettim. Ayrılmak istedim ama çocuklarım okuyor. İşimin de bireysel çalıştığım bölümünü seviyorum” (7).

Bu evrede bazı müfettişler; ulaşım, beslenme; siyasî ve hemşeri kayırmacılığı, grup müfettişlerinin olumsuz gördükleri tutumları (2/8), gibi durumları yılgınlık nedenleri olarak göstermektedirler.

Bu evrede bir müfettişin özellikle İstanbul İlinin koşullarının kendisini çok yıldırıldığı anlaşılmaktadır (4).

“Ben o kadar çok yılgınlık duydum ki anlatamam. Ulaşım koşullarından; kalitesiz ve düzensiz yemek yemekten; kıskanç ve dedikoducu insanlardan hep yılgınlık duydum. ...başkanlığı döneminde Maltepe’de oturuyorum. Başkan Bey siyasî görüşüm yüzünden beni sevmediği için Beyoğlu bölgesine verdi. İnanın iki ay çalışmak içimden gelmedi. Benim gibi üç kişi daha vardı. Sabah hava aydınlanmadan yola çıkıyorduk. Ben yol boyu arkadaşları toplayarak gidiyordum. Bunun mantığı var mı sırf makam gücü ile bize ceza vermekten kendini bir şey zannetmeden öte gitmez bir düşünce” (4).

Yılgınlık konularında Durulma Evresi müfettişleri ile Kariyere Giriş Evresi müfettişleri arasında aslında konu içeriği hakkında çok fazla bir fark görülmemekle birlikte; Kariyere Giriş Evresi, yılgınlık duydukları konuları daha çok işlerini yürüttükleri kurum ve personel ile çalışma arkadaşlarına yoğunlaştırmış durumdadırlar. Bu durum daha çok meslekî faaliyetlerdeki eksiklerinden kaynaklanmaktadır. Kariyere Giriş Evresinde, meslekte çok deneyimli olmamaları nedeniyle, daha çok çaba ile çalışmalara ve kişilere dikkat artmış ve olaylara daha analitik bakılarak; güçlülere yoğunlaşmıştır.

4.2.7.9. Ödüllendirme

Durulma Evresinde müfettişlerin hiçbiri ödül konusuna değinmemektedirler. Ancak ödül, bir belge ya da maddî unsurlarda görülmemektedir. Bu evrede de ödül isteği olduğuna dair çoğu beklentiler belirtilmesine rağmen açık bir bildirim gerek duyulmamıştır. Bu konu ile mevzuata dair açıklama daha önceki bölümde tartışılmıştır.

4.2.8. Kariyer Plânları

4.2.8.1. Kariyer Meslek Algısı

Durulma Evresi müfettişleri çoğunlukla mesleğini kariyer mesleği olarak değerlendirmektedir (7/8). Mesleğinin, yasal metinlere kariyer mesleği olarak yansımaya rağmen yükselme olanağı olmadığını belirten bir müfettiş bu konuda olumsuz görüş bildirmektedir. Bu müfettiş; kendi evresi içinde tek lisansını bu alanda yapmamış ve yaşı en büyük olan müfettiştir (4).

“Müfettişliğin kariyer meslek olmaması için, kariyer meslek sınıfında değerlendirilen diğer mesleklerden eksik bir özelliği olmalıdır ki böyle bir durum söz konusu değildir. Ancak yasal metinlerde özellikle ilköğretim müfettişliği yenice kariyer mesleği tanımlaması ile karşılanmıştır. Bu mesleğin bir üstü yoktur. Belki de bu yüzden geçmişte kariyer meslek ifadesi çok kullanılmamıştır. Siz doktora da yapsanız profesör de olsanız; müfettişsiniz bunun başı da sonu da budur. Bence sürekli gelişimi ve yenilenmeyi; çağa uymayı gerektirmesi yönü ile müfettişlik kariyer mesleğidir. Ama bu bacaklarından birinin kesik olduğu masa şekliyle müfettişlik değil. Kariyer mesleğin ekonomik bir getirisi olmalıdır. Kesik bacak bu ve yetkililerdir” (4).

Yukarıdaki bildirim ülkemizde kamu yönetiminin, gelişimi önemli saymadığı, kariyer basamaklarında ilerlemenin getirisi olmadığına dair yakınmayı göz önüne sermektedir. Mesleği kariyer meslek olarak değerlendirenler ise bu mesleğin öncesindeki eğitimi; üst düzey görev olmasını ve sürekli gelişmeyi zorunlu kılması nedenleriyle açıklamakta; bu görüşleri ise Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ile paralellik göstermektedir. Bu değerlendirmeler, kariyer meslek algısının, meslek öncesindeki eğitim süresi ile önem kazandığını literatüre uygun şekilde ortaya koymaktadır.

“Kariyer mesleğidir. Üst düzey bir görevdir (1).

“Müfettişlik kesinlikle bir kariyer mesleğidir” (2).

“Kariyer mesleğidir. Hizmet öncesinde en az lisans eğitimi ve sonra sürekli gelişimi gerektirir” (3).

“Bu meslek kadar kariyeri gerektiren ve gelişimi varlık özünde barındıran az sayıda meslek görüyorum. Benim de kariyerim ile ilgili yarım bıraktığım yüksek lisansımı tamamlamak; başka ülkelere giderek eğitim sistemlerini ve uygulamalarını incelemek; ülkemde bunlardan işe yararları ve uyarlanabilecekleri taşımak gibi isteklerim var. İnternet ve kitaplardan öğrendiklerim var ama ben işin içini ve işleyişini görmek için yerinde incelemek istiyorum. Bunu ve bunun gibi gelişim isteklerini Bakanlık desteklese fırsat verse çok sevinirdim. Eşim ve ailem bir şekilde bunu destekledi” (5).

“Kesinlikle kariyer mesleği. Biz ikinci lisansı okuduk. Hâlâ okuyoruz” (6).

“Uzmanlık ve belli bir eğitim gerektiren meslekler içinde olduğundan kariyer mesleğidir” (7).

“Müfettişlik belli bir eğitimi ve kendini sürekli yenilemeyi gerektiren mesleklerdendir, o nedenle kariyer mesleğidir” (8).

4.2.8.2. Kariyerde Başarı

Durulma Evresi müfettişlerinin çoğunluğu meslekte başarının göstergesini, öğretmene, öğrenciye yardım ve yarar olarak değerlendirmektedirler (5/8).

“Öğretmene yardım” (6).

“Öğretmene ve öğrenciye katkınız, onların hayatını kolaylaştırmanız kariyerde başarının göstergesidir” (7).

“Yaptığınız işin sonunda okula kuruma, öğretmene ve öğrenciye sağladığınız yarar en önemli başarı göstergesidir” (3).

“Öğretmeni geliştirmek ve maddî kazanç gücü başarının göstergesidir” (4).

“Çalışmak, öğretmeni geliştirmek, takdir görmek, yetkinin artması ve bunlara bağlı maddî kazancın artması başlarının göstergesidir” (1).

Bu evrede yarıya yakın müfettiş, takdir görmeyi başarı göstergesi saymaktadır (3/8). Az sayıda müfettiş maddî kazanç (2/8); bilgi gücü (2/8); bazıları kendine ve mesleğe saygı etik değerler (1/8) olarak değerlendirmektedirler.

“Tabi maddî ödül de iyi olurdu” (3).

“Bilgisiyle aranan, danışılan kişi olmak kariyerde başarılı olmayı gösterir” (8).

“Mesleğinizi sevmek, benimsemek ve çalışmak kariyerde başarının göstergesidir” (2).

“Kendine ve mesleğe saygı; ahlaki değerleri koruyacak; işini önemseyecek ki başarılı olsun” (5).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ile bu evre müfettişleri; kariyerde başarı göstergeleri arasında özellikle öğretmene ve öğrenciye somut katkının bildirilmesi aynı oranda belirtilmektedir. Bu evre müfettişleri ile Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yaş ve eğitim düzeyleri çok paralellik gösterdiğinden beklentilerinde olduğu gibi, başarı göstergelerinde de benzer görüşleri olması beklenen bir durumdur.

Durulma Evresinde bazı müfettişlerin ahlaki ve etik değerlere vurgu yapması ise meslekî deneyiminde karşılaştığı muhtemel sıkıntılardan kaynaklanıyor olabilir.

4.2.8.3. Kariyerde Başarı Yolları

Durulma Evresi müfettişleri kariyerde başarı yollarına ilişkin görüşlerinde; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerine benzer görüşler bildirmektedirler. Bunun yanında az sayıda müfettiş siyasî ve ya akrabalık ilişkileri ile başarı stratejisini, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden bazıları gibi onaylamamaktadır. Bu evrede büyük çoğunluk kariyerinde başarılı olmak için, sürekli çalışma ve kendini yenileme gerektiğini bildirmektedir (7/8).

“Kendi yetkinliklerini geliştirme sorumluluğu ve bilinci ile gelişim için çalışmak; öğretmene ve diğer personele gelişim desteğini vermek müfettişi başarıya götürecektir” (5).

“Sürekli çalışma, kendini yenileme, performansını kullanmak kariyerde başarıya götürmelidir” (1).

Durulma Evresinde müfettişlerin yarısı; iyi bir eğitim alt yapısı ile iletişim becerilerine sahip olmakla kariyerde başarılı olunacağını belirtmektedirler (4/8).

“... Meslek öncesi iyi bir eğitim alınması ve sürekli bilginizi yenilemek ve kullanmak, iyi insan ilişkileri, empatik olmak en önemli stratejilerdir” (7).

“Çok çalışmak, sistemdeki yenilik ve gelişmeleri izlemek, buna bağlı olarak üretmek, işinizin öneminin farkına vararak insanlara yardım etmek” (2).

“Bilgi alt yapınızın olması çok önemlidir. Bundan sonra öğrenmeyi alışkanlık haline getirmelisiniz” (4).

“İnsanları sevmek, yardımsever olmak, öğretmenlerin sorunlarını çözebilmek için eğitim bilimleri alanında bilgisini görgüsünü artırmak en önemli stratejilerdir diye düşünüyorum” (2).

Yarıya yakını, danışılan lider konumunda olmakla başarı sağlanacağını bildirmektedirler (3/8).

“Yenilikleri takip ve uygulama; öğretmene rehberlik yapma ve bu konularda okumak ve çalışmak. Bilgisiyle aranan olmak gerekir” (6).

“Kendini sürekli geliştirmek, örgüt içinde en uzman meslek elemanı olmak için çalışmak, liderlik özellikleri taşımak” (8).

“Çünkü biz tüm kurumları geliştirmek görevimizin yanı sıra mevzuatı da etkileyecek durumda olmalıyız. Neyi nerede bulacağınızı bilmelisiniz” (4).

Bu evrede müfettişlerin çok azı ise siyasî ve akrabalık ilişkisi olan güçlü bir yakınının olması ile kariyerde başarılı olunacağını belirtmektedir (1/8).

“Bilgi ve bilen insan olmak önemlidir. Günümüzde siyasî ve akrabalık ilişkileri ile kariyerde destekleme paralel görülmektedir” (1).

4.2.8.4. Kariyer Engelleri

Durulma Evresi müfettişlerinin yarıya yakını, kariyer geliştirmeyeyle ekonomik anlamda ve yükselmede getiri olmamasını engel olarak değerlendirmektedir (3/8).

“Mesleğimde kariyer gelişimimden memnunum büyük bir sorun yok; ama kariyerini geliştirmiş olanla olmayan arasında büyük bir fark yok” (3).

“...en önemli neden kariyer geliştirmenizi destekleyecek maddî bir getiri olamamasıdır. Partizanlık, hemşericilik gibi kayırmalar da sizin gelişimizi yok sayıyor” (4).

“...bunun dışında size bir artışı da olmuyor. Sadece kendinizi daha donanımlı yapıyorsunuz; ama bu donanımı işinize yansıtmanız istenmiyor” (7).

Durulma Evresinde Müfettişlerin kariyerlerini geliştirmeleri, akademik çalışmalar olarak algılanmaktadır. Müfettişlerin yarısı ise bu çalışmanın kendilerine ekonomik ve kariyer basamaklarında bir kazanç sağlamadığını, bunun da gelişime engel olduğunu düşünmektedir (4/8).

Az sayıda müfettiş, çocuklarını ve aile yaşantısını kariyer geliştirmede engel olarak değerlendirmektedir (2/8). Bu iki görüş bayan müfettişlere aittir. Bayanların ailevi sorumluluklarının; ülkemizdeki geleneksel yapının yanlış değerlendirilmesinden dolayı, bu meslekte de daha ağır yükler yaşattığı anlaşılmaktadır.

“3 çocuğumun olması doğal olarak kariyer yapmamı engelledi. Bunun dışında engel görmüyorum” (2).

“Zaten kariyer yapma adına müfettişliği okudum. Aile hayatıma, yani özel hayatıma, eşime ve çocuğuma daha çok zaman ayırmak istiyorum. Ben okumaktan sıkıldım artık; şimdi okuduğum kitabı kendim için okumak istiyorum. Evlilik çok sorumluluk getiriyor. Artık kariyer yapmayı yani yüksek lisans vs. düşünmüyorum” (6).

Durulma Evresinde birkaç müfettiş coğrafi yer değişikliklerini (2/8); Bakanlığın kolaylaştırıcı davranmaması (2/8); iş yükünü (2/8), yarısı ise diğer müfettişlerin kıskançlıkları ve engellemelerini (4/8); kariyer geliştirmede engel olarak görmektedirler.

“Ekonomik yetersizlik ve yetki kısıtlılığı kariyer gelişimimde en büyük engeldir” (1)

“Ben iki kez istifa ettim. Ağrı’ya tayinim çıktı. Nasıl giderim? İstanbul’da yerleşmişsiniz. Evlisiniz. Çocuklar var. Sonra İzmit olunca göreve başladım. 2-3 yıl sonra İstanbul’a tayin oldum. Coğrafi yer değiştirme bir engeldir” (4).

“Benim yüksek lisansı yarım bırakmamda iş yükü ve Bakanlığın bu eğitim için müfettişlere ayrıcalık ve kolaylık tanıyacağı sözleri etkili oldu; ama böyle bir destek 5 yıl geçmesine rağmen gelmedi. Başkanlık da akademik kariyeri sözleri ile desteklemesine rağmen uygulamada; işi azaltma vs girişiminde bulunmuyor. Bunun için ayrı bir yükü sırtımıza almanız” (5).

“İş yükünden buna zaman kalmıyor” (8).

Bu evrede müfettişlerin yarısı, diğer müfettişlerin kariyerde engelleyici tutumları olmasının kendilerine zorluk olduğunu belirtmektedirler (4/8). Bu tutum Kariyere Giriş

Evresinde de dile getirilmekle birlikte; Durulma Evresinde daha çok müfettiş tarafından bildirilmesi ile fark oluşturmakta ve literatüre göre diğer müfettişlerle ilişkilerinde olumlulaşma beklenirken tam tersi bir durumu yansıtmaktadır. Bunun nedeni, Durulma Evresi müfettişlerinin mesleki gelişimleri ve özgüvenleri ile diğer müfettişlere daha eleştirel baktıkları şeklinde düşünülebilir.

“Bazı müfettişlerin gelişime karşı olumsuz tutum ve yaklaşımları kişisel özellikleri bazen engel yaratabiliyor” (3).

“Grupla çalışmanın sıkıntıları; sizin gelişiminizi engeller. Grupta gençseniz ve bilen kişi iseniz daha çok kıskanılırsınız; bir baskı kurarak hep kendileri son sözü söyleyen olmak isterler” (4).

“Grup içinde de boş dursanız kimse bir şey demez; ama kariyer için giderseniz eleştirilirsiniz. Çalışma arkadaşlarınız da engel olabiliyor. Kıskançlık olabilir” (5)

“Kariyer geliştirmek için çabalarınız diğer müfettişler tarafından hoş karşılanmıyor. Farklı olmanız, bütünden ayrılmanız onları tedirgin ediyor” (7).

Durulma Evresi müfettişleri ile Kariyere Giriş Evresi müfettişleri arasında; kariyer engellerinin benzer şekilde görüldüğü ve yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu iki evrede iş yükü de kariyer geliştirme üzerinde engel olarak görülmektedir. Sadece Durulma Evresinde müfettişlerin, aile ve çocuk gibi sorumluluklarının artması ile bu konuyu da engeller içinde değerlendirdikleri görülmektedir. Her iki evrede de meslektaşlarının olumsuz bakışı, müfettişlerin yarısından fazla bir oranda kariyer geliştirmede engel olarak görülürken; Başkanlıklarından ve Bakanlıktan kariyer geliştirme konusunda destek beklendiği belirtilmektedir.

4.3. Deneycilik ve Aktivizm Evresi

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde altısı İstanbul’da çalışmaya devam eden toplam yedi müfettiş ile yüz yüze görüşülmüştür. Bu evredeki müfettişlerin en genci 44; en yaşlısı 56 yaşındadır. Bu evrede iki müfettiş, müfettişlik mesleğine 15 yıl ara verdikten sonra, yine mesleğe dönmüşlerdir. Bu evrede görüşülenlerin kıdemleri 11–15 yıl arasında değişmektedir. Müfettişlerden sadece birisi bayandır. Bu evrede üç müfettiş lisan eğitimini Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında, ikisi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik alanında; birisi Sınıf Öğretmenliğinde lisans tamamlamış; diğer ikisi “Eğitim Bölümü” mezunudur.

4.3.1. Mesleğin Değerlendirilmesi

Deneycilik ve Aktivizm Evresi içinde değerlendirilen müfettişlerin çoğu mesleklerini; Eğitim sistemi gibi kritik ve insan yetiştirmeyi hedefleyen sistemin işleyişi açısından vazgeçilmez bir meslek olarak değerlendirmektedirler (6/7).

“Eğitim sisteminin sigortası konumunda çok önemli bir meslektir” (5).

“Eğitim öğretimde denetim ve değerlendirme çok daha önemlidir. Müfettişlik bu işin en kritik yönünü oluşturan önemli bir meslektir. Zaten bu yüzden bu mesleği seçtim. Hayatta her alan değerlendirilmek zorundadır. Fabrikada üretilen en basit ürünün bile kalite kontrolünü yapmak gerekiyor. Eğitim sistemi gibi kritik ve insan yetiştirmeye dönük bir alanın teftişsiz bırakılması mümkün değildir” (3).

“Yaptığınız iş öğretmeni geliştiren, yönetimi kolaylaştıran, öğrenciyi ve veliyi koruyan; asıl önemlisi sistemin devamını ve varlığını yasalara uymayı sağlayan bir niteliktedir. Müfettişin hem bürokratik yapıda hem toplum içinde saygınlık uyandıran bir statüsü vardır. Bu statü Tabii yapılan işin öneminden kaynaklanıyor” (1).

“Statüsü yüksek bir meslektir” (6).

“Yönetim süreçlerinin en önemli basamağı denetimdir. Bu işlevi Millî Eğitimde müfettiş yerine getirir. Denetimin olmaması yönetmenin ve gelişimin olmaması anlamına gelir” (4).

Bu evrede müfettişlerin yarısına yakını; mesleklerinde güvenilir, tarafsız ve yetkin olmaları nedeniyle bu mesleğin toplumsal statüsünün yüksek olduğunu; müfettişi sevmeyenlerin ise kişisel çıkarlarını düşündüklerini belirtmektedirler (3/7). Evrensel değerlerin korunması nedeniyle, mesleklerinin ve kendilerinin istenmediğinin bildirilmesi; bu evrede hayal kırıklığı ve acılı bir duyuşsal durumun yaşandığını düşündürmektedir.

“Eğitim örgütü içinde de en tarafsız ve güvenilir meslek elemanığı işlevini ilköğretim müfettişleri yürütüyorlar. Toplum içinde saygınlık duyulmasına neden olan faktörler de bu işlevden ileri geliyor. Saygı duymayanlar, işlerine gelmediği için müfettişi istemez” (5).

“Müfettişlikte sadece yapılan iş başkalarını değerlendirmek ve teftiş olduğu için soğuk bir meslektir. Bu soğukluğun en büyük nedeni teftiş sisteminin yapılanmasından kaynaklanır. Siz kontrol edeceksiniz ama çoğu kurum, öğretmen ve yönetici hiçbir zaman size kendi gerçek yüzünü göstermez. Hep ikinci bir yüz size bakar. Çünkü müfettiş yetkilidir ve amacı devletin amaçları ile ilgilidir. Kurumlar ve buralarda çalışanlar ise büyük oranda kendi amaçlarının peşindedir. Karşılaşacağı yaptırımı ya da öneriyi görmek istemediğinden, istenen gibi görünmek çabaları kolay gelir” (4).

“Yetkin ve yetişmiş olmayı zorunlu kılan bir meslektir. Müfettiş uzmanlığı ile iş yapar; işin gereğini bilmeden eleştirilmek anlamsızdır” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi içindeki müfettişler; kendilerinden önceki kariyer evresinde bulunan müfettişler gibi mesleklerini diğer meslekler içinde önemli görmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresindeki müfettişlerin mesleklerinin değerlendirilme şekilleri ile Kariyere Giriş Evresi müfettişleri arasında benzer olarak; mesleğin örgüt içindeki yeri; bu yerde görevlerini gerçekleştiren müfettişlerin iş ve işlemleri ile işin gereği olarak gördükleri etik kurallar ön plâna çıkarılmaktadır. Bu değerlendirme ile iki evre ilköğretim müfettişlerinin yönetime ve örgüte ilgi oranının yüksek olduğu düşünülebilir. Ancak Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin bu ilgisinin, yeni girdikleri bir örgütte mesleklerinin yerine ve kendi konumlarına duyulan bir ilgi olduğu genel değerlendirmelerinden anlaşılmaktadır.

Bu evrenin tek bayan müfettişi ise mesleğini “önemli bir iş” şeklinde değerlendirmektedir. Bu değerlendirme şekli ile az sayıda müfettiş için mesleğin sıradan meslekler içinde algılandığı görülmektedir.

“Mesleği değerlendirmenin ne şekilde algılandığı konusunda ilgili olduğumu sanıyorum. Benim için bir iş” (2).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin bazıları; mesleklerini değerlendirirken; Kariyere Giriş Evresi müfettişleri gibi mesleklerinin yaptırım gücünün nedenleri ile önemini vurgulama eğiliminde görülmektedirler (2/7). Kariyere Giriş Evresinde mesleğin yeni tanınmaya başlandığı; Deneycilik ve Aktivizm Evresinde ise 11–15 yıllık bir deneyimle yapılan değerlendirmelerde bir tespit edicilik anlaşılmaktadır.

“Askeriyeye benzer bir disiplin yaşantınızda görülür” (1).

“Otoriter ve buyurgan yapısını Devletin devamını sağlama öneminden alır” (5).

4.3.2. Süpervizyon

4.3.2.1. Mesleğe Başladığında Gelişim

4.3.2.1.1. Güçlü Oldukları Yönler

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri büyük çoğunlukla; Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresi müfettişlerinin de belirttikleri gibi mesleğe teorik bilgilerde donanımlı olarak başladıklarını (4/7), üniversitede iyi eğitim aldıklarını; rehberlik ve meslekî yardımda ve kurumlarda öğretmenlik deneyimleri nedeniyle sıkıntı yaşamadıklarını belirtmektedirler.

Müfettişlerin yarıya yakını, tüm görev alanlarında başlangıçtan bu yana çok iyi olduklarını ve yardıma ihtiyaç duymadıklarını bildirmektedir (3/7). Bu evredeki müfettişlerin, meslekî gelişimlerinde oldukça yol aldıklarından ve aktif bir performansla çalıştıklarından, kendilerine güvenleri olduğu anlaşılmaktadır.

“Çok iyi ve nitelikli öğretmenlerce yetiştirildik. Ailemin çoğu adliyecidir. İlk soruşturmamı yaptığımda ve raporumu yazdığım da bile hiç zorlanmadım. Hatta kullandığım dile ve tespitlerime yorumlamalarıma çok deneyimli arkadaşlar bile takdirle bakmışlardı. Hukuk dilini iyi kullanırım. İlk yıllarda da görev alanlarının tümünde çok iyiydim ve zorlanmadım” (1).

“İlk bir ay çok zorlandım. Sonra işin içeriğini kavradıkça çalışmam kolay oldu. Özellikle rehberlikte hiç sorun yaşamadım. Çünkü öğretmenlik en iyi bildiğim iştir” (2).

“Kütahya’ da mesleğe ilk başladığımda teori yani bilgi eksikim yoktu” (3).

“Öğretmenlere rehberlikte ve meslekî yardımda; teftişte hiç zorlanmadım. Öğretmenliğim, yöneticiliğim ve okul bilgimle o zamanki müfettişlerin üstünde bir yeterliğim vardı” (6).

4.3.2.1.2.Zayıf Oldukları Yönler

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarısına yakını; müfettişlik mesleğine başladıklarında zayıf olan yönlerinin; teoride zaten bildiklerinin uygulamadaki boyutuna dair olduğunu bildirmektedirler (3/7).

“Zaten öğrenmeyi hep sevdim. Ama uygulamada sıkıntı olacağı bellidir. Çalışma sistemi ve kitaplarda yazmayanlar vardır” (3).

“Mesleğin ilk yılında dünyaları ben yaratmış gibi davranıyordum, okula sınıfa bir hava ile giriyordum. Bunda birlikte çalıştığım arkadaşların da doldurmasına geldiğimi düşünüyorum. Bizim zamanımızda pedagoji bölümüne girmek çok zordu. 1972 yılında bu bölüme giren 20 kişiden biri olmuşum; bölümü iyi derece ile bitirmişim; çok iyi bir eğitim almışım; elbette havalı olacağım” (5).

“İsmet İNÖNÜ’ nün bir sözünü söyleyeyim. ‘Hiç bilmediğiniz bir yemek size geldiğinde bırakın, önce bileni ya da ev sahibinin yemesini bekleyin’ gibi bir şeydi. Ben de önce onların; kurumdaki davranışlarını; bürokratik işleyişi; iletişim tarzlarını inceledim. Özellikle öğretmen topluluğuna hitabetlerini izledim. İşin işleyişi ile fazla zorlanmadım” (5).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde sadece bir müfettiş mesleğe başladığı yıl kendisini bütünüyle yetersiz değerlendirmektedir (4). Bu müfettiş, ilköğretim müfettişliği için en az süre ile meslek öncesi eğitim almıştır. Bu bildirimini, meslek öncesi eğitimin çok önemli olduğunu kanıtlar niteliktedir.

“Müfettiş olduğumda çok kötü bir mesleksi durumum vardı. Bilgisayar yok denilecek kadar azdı. Daktilo kullanmayı bilmiyordum. İfade nasıl alınır? Raporlar nasıl yazılır? Hiçbir şey bilmeden ve çok yetersiz müfettiş olarak göreve başladım” (4).

İlköğretim müfettişleri içindeki eğitim düzeyi farklılıklarının, bu evrede görüşlere de yansıdığı görülmektedir. Özellikle mesleğin ilk yıllarında yetkin olduklarını belirten müfettişler bu alanda lisans tamamlama eğitimini yapanlardır.

Bu evre müfettişleri mesleğin ilk yılında en çok zorlandıkları görev alanını soruşturma olarak bildirmektedirler (4/7). Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresinde de benzer bulgulara ulaşılmıştır.

4.3.2.2. Süpervizyon İhtiyacı

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden yarıya yakını, mesleğin ilk yıllarında süpervizyon ihtiyacını duymadıklarını bildirmektedir (3/7). Bunun yanında ilk bir ayda bu sorununu çözdüğünü belirten bayan müfettiştir. Bu evredeki müfettişlerin, şu andaki meslekî becerilerinde yeterli olmaları beklenen bir durum olmakla birlikte, mesleklerinin ilk yıllarında dahi süpervizyon ihtiyacını duymadıklarını bildirmeleri ilginçtir.

“Öğretmenliğe ilk başladığımda (süpervizyon ihtiyacı) hissettim. Müfettişlikte ihtiyaç duymadım. Bana duyuldu. Bizim çalışmamız grupla çalışmayı zorunlu kılıyor” (1).

“...sadece bir ay sürdü. Sonra grubun içinden gözlemlerle ve birlikte çalışmalarla bu eksikliği giderdim” (2).

“Mesleğe Hakkâri’de başladım. Süpervizyon ihtiyacını yaşamadım; en deneyimli müfettiş 3 yıllıktı. Kendi kendimi yetiştirdim, okudum, mevzuatı taradım” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde süpervizyon ihtiyacı duyduğunu bildiren müfettişlerin yine de çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (4/7).

“Mesleğin ilk yılında duydum” (3).

“Evet. İlk yıl çok duydum” (4).

“İlk yıl duydum. Mesleğe başladığımdaki grupta 5 kişiydik. Bunlardan 2 tanesinden çok daha donanımlı; bilgili deneyim sahibi olduğumu söylemekten çekinmiyorum. Bir tanesi çok silikti. İki arkadaşım ise oldukça yararlandım. Yıllar sonra ise soruşturma işini öğrendiğim bir müfettiş arkadaşım oldu, o işini çok profesyonelce yapanlardandı. Ben çok nitelikli müfettişlerle çalışma olanağı bulduğumdan kendimi şanslı hissediyorum” (5).

“İlk yılda soruşturma konularında yardıma ihtiyaç duymuştum” (6).

Bu evre müfettişlerinden mesleklerinin ilk yıllarında süpervizyon ihtiyacını duyduklarını belirtenlerin çoğunlukta olmaları, kendilerinden önceki evre müfettişleri ile paralel yöndedir. Ancak Kariyere Giriş Evresinde süpervizyon ihtiyacı tüm müfettişlerce duyulmasına rağmen, Durulma Evresinde birkaç müfettiş ve Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinde ise daha çok müfettiş bu ihtiyacı duymadığını bildirmektedir. Bu veri dikkate alındığında; İlköğretim müfettişleri, meslekî bilgi ve donanımını geliştirdikçe, meslekte yetkinliklerini artırmışlar; mesleğin ilk yılındaki eksiklerini de bu gün muhtemelen önemli görmemektedirler, şeklinde değerlendirme yapılabilir.

Bu evrede yine müfettişlerin yarıya yakını; süpervizyon ihtiyacının yaşla ve kıdemle ilgili olmadığını, mesleğin gereği olarak, bazı yeni olay ve durumlarda duyulabileceğini de dile getirmektedirler (3/7).

“Bir rehber ihtiyacı duymanın bu meslekte belli yıllarla ilişkisi yoktur. 30–35 yıllık müfettişler dahi 1–2 yıllık müfettişin görüş ve bilgisine ihtiyaç duyar. Bu yaşantı zenginliği kendini yetiştirme ile ilgilidir. Değişik ya da yeni bir durumda herkes bir bilene sorar ya da grupta tartışılır. Bunun yılı yaşı yok” (1).

“Ayrıca 3 yıl önce soruşturma müfettişi olarak görevlendirildiğimde bu alandan uzak olduğum için yardım aldım” (3).

“Şu anda da zaman zaman ihtiyaç duyuyorum. En basitinden bilgisayarda bir sorun ya da işlem hakkında arkadaşımızın yardımı gerekebiliyor. Bazı konularda başka bir arkadaşımız özel ilgisinden dolayı kendisini daha çok geliştirmiş. Ben ondan yardım istiyorum” (4).

4.3.2.2.1. Sorunlarını Çözme Yolu

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarısına yakını, süpervizyon ihtiyaçlarını deneyimli müfettiş arkadaşlarından karşıladıklarını belirtmektedirler (3/7).

“Bu konuda soruşturma/ inceleme alanında bir grup arkadaşımın yardım aldım. Bir nevi onun yanında bir süre staj yaptım diyebilirim” (3).

“Bu durumdayken deneyimli arkadaşlarımdan yararlandım. Onlar bana yardımcı oldular. Ben de çok kitap okumaya ve araştırmaya başladım. Saatlerce daktilo çalıştım. Kendimi geliştirmek için üniversitelerden yararlandım. Halen de bunu yapıyorum” (4).

“Soruşturma ve oldu-bitti şeklinde verilen görevlerde zorlandım. O durumlarda çok kaynak karıştırdım; soruşturma ile ilgili mevzuat elimin altındaydı. Bazen de deneyimli olanlardan destek alırdım ve onlardan yararlanırdım” (6).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde yine müfettişlerin yarıya yakını, kendileri araştırarak ve öğrenerek süpervizyon ihtiyaçlarını çözdüklerini bildirmektedirler (3/7).

“Öğretmenlik formasyonu üstüne müfettişliği okudum. Öğrenmeyi kişilerden çok daha etkili kaynaklardan, mevzuattan ve kitaplardan sağladım. Buradan öğrendiklerimi olaylara göre uyguladım” (1).

“İlk görev yerim personel yönetimi açısından oldukça informal bir yerdi. Ast-üst ilişkileri yoktu. Bir soruşturma geldi. 30 kişi PKK’ya katılmış. Danışacağım kimse yoktu. Çalışmaya başladım. 20’si 18 yaşından küçüktü. Bunlara ulaşarak aslında olayın böyle boyutu olmadığını açığa çıkarmıştım. Tabi ilgili birimlerle birlikte çalıştık. Yöneticilik deneyimim çok işime yaradı; insanlara nasıl ulaşacağımı, sorunların arkasındaki gerçek nedenleri görmede zorlanmadım” (7).

Bu evre müfettişlerinin de, ilk iki evrede görüldüğü gibi meslek öncesi eğitimlerinin; öğretmenlik deneyimlerinin ve yöneticilik yapmış olanlar için ayrıca bu deneyimlerinin, müfettişlik mesleğinde işlerini daha çok kolaylaştırdığını bildirmeleri, ortak noktalardan birisi olarak görülmektedir.

Mesleğin başında her alanda çok yetersiz olduğunu belirten bu evrenin bir müfettişi;

“İlk yılımla şu andaki mesleksel yeterliğim arasında çok büyük bir fark var (4).”

şeklindeki bildirimini ile gelişiminin haberlerini vermektedir.

4.3.2.3. Diğer Müfettişlerle İlişkiler

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden yarıya yakını diğer müfettişlerle sorun yaşamadığını bildirirlerken (3/7); çoğunluğunun verdikleri örneklerde zaman zaman geçmişte sorun yaşadıkları görülmektedir (6/7). Bu bildirimler Kariyere Giriş Evresindeki bazı müfettişlerin kıdemli müfettişler hakkındaki yorumları ile örtüşmektedir.

“Diğer müfettişlerle zorlandığım durumlar oldu. Daha çok kendinin yanlışını eksikliğini kabul etmek istememe durumlarında oldu” (3).

“Grup içinde uyumsuzluğun en önemli nedenlerinden birisi de mesleğe bakıştaki farklılık. Derler ki öğretmenlikte müfettişlerce çok ezilenler, kendileri de müfettiş olduklarında aynı yolu denemekteler. Bu beni rahatsız ediyor” (1).

“İlk yıl yaşadım. Diğer müfettişlerle ilişkilerimde zorlandım. Çoğunda yetersizlik vardı, hükmetme, davranışlarında karşılarındakileri küçümsemeler beni rahatsız etti” (7).

Deneycili ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarısına yalınının olumlu insan ilişkilerine önem verdikleri görülmektedir.

“Grup arkadaşlarımla sorun yaşamadım. Yaşayanlar ve birbiri ile hiç konuşmayanlar var bu sizi de etkiliyor. Ama kişisel olarak beni bilir ve tanırlar hoşgörümü ve insanları tanıma özelliğimi, kişilere saygıyı önemserim” (1).

“Ben çok açık sözlü, aklıma geleni söyleyen ve çok konuşkan bir insanım. Bunu karşımdakiler de gördüklerinden diğer müfettişlerle ilişkilerim hep iyi olmuştur. Sorun yaşamadım” (2).

“Diğer müfettişlerle ilişkilerim olumsuz olmadı. Belki de daha önce Rehberlik ve Araştırma Merkezî nde çalışmam beni iletişim ve anlamada uzmanlaştırdı. Ben takım çalışmasına inanırım ve yatkınım. Bu meslekte grupla çalışmak esastır; bunun asıl nedeni meslekî paylaşımdır; hem bilgi hem sorumluluk anlamında söylüyorum” (6).

Bu evrede büyük bir çoğunluk diğer müfettişlerle ya da grup içindeki sorunlarda, genellikle olayları ayrıntılı sunarak; sorunların karşıdan kaynaklandığını belirtmektedirler.

“Grup arkadaşlarımdan biri ile birlikte çalışarak sorun yaşamadım. Diğer müfettişlerle bazen çatışmalar yaşadım. Örneğin bir soruşturma olayında daha önce yakın arkadaşlarımla yaptıkları ve izin verdikleri işin araştırılması istendi. Mecburen bu işi yaptık. Arkadaşlarımız benimle hâlâ konuşmuyorlar. Yine bazı çalıştığım gruplarda grup başkanları kendilerini grubun sözcüsü değil de üstünde görebiliyor; diğer müfettişlere, öğretmen ve yöneticilere kişiliklerine saygısızlık yapabiliyorlar. Ben buna itiraz ederim. Sen de benim yetkilerimden fazlasına sahip değilsin Bizim meslektaşlarımızla ilgili olarak etik kurallarımızda birliktelik olmaması da sıkıntı yaratıyor. Kişisel özellikler buna engel. Müfettişlerin kişilik özelliklerine de bakılmalıdır. Bazılarımız gereksiz yere makamının gücünü kullanıyor. Sert tavır sergiliyor. Örneğin bazıları grup başkanlığını paye olarak görüyor Size bir örnek vermek istiyorum. Maltepe’de dağın ucunda gece kondular arasında bir okulu teftiş ediyoruz. Müdür olan bayan çok zengin (aileden) ve zevk için yani sadece yararlı olmak için çalışıyor. Çocukları kendi cebinden giydiriyor; öğretmenlere ücretini kendisi karşılayarak üniversite hocalarından dersler aldırıyor; velilere okuma yazma kursları açıyor. Bana kalsa takdir belgesi vermemiz gerekiyor. Ancak müdürü denetleyen arkadaş ‘90’ dan yukarı çıkmıyor. Öyle ki daha bu müdürü çalışmasının 1/10’ u kadar çalışmayanlara daha yüksek not vermiştik. Ben ısrarının nedenini sorduğumda; bu müdür bizi çok saymıyor, cevabı çok üzücüydü. Biz kendimiz için değil bir kurum için çalışıyoruz. Etik değerleri bir kez daha hatırlamalıyız” (3).

“Sadece geçen yıl grup başkanlığı ile ilgili bir setleşme oldu, üstünde durmadım. Bu yıl da bazı durumlarla karşılaştım ama artık beni etkilemiyor” (2).

“Eskiden bazı arkadaşlarımızın ek işler yapmaları da mesleğimize zarar verdi. Örneğin kitap ve dergi pazarlayanlar oldu; bir müdüre 200 kitap bırakıp, siz bunları satarsınız diyenler gibi. Sayıları çok az olsa da bu durumlar bizi sarstı. Uyuşamadığım; insan olarak iyi, meslekî açıdan onaylamadıklarım oldu” (5).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde sorunlar genellikle görevlerin yürütülmesi sırasında oluşan çatışmalar ile müfettişliğin etik kuralları hakkında, görülmektedir. Bu evredeki bildirimler; grup içinde bazı müfettişlerin kişilere karşı özgüven, öz saygı talepleri ile bazılarının, otokratik tavırlarının çatıştığını göstermektedir. Bu durum müfettiş yeterlikleri seçme ve yetiştirme sorunu gündeme getirmektedir. Bu araştırmada müfettişler; meslekî etik kuralların çiğnenmesi ile ilgili yorumların başına “geçmişte” kelimesi eklenmekte ya da “ *bu mesleğin kendilerine kolayca sunulduğu, bir şekilde müfettiş olanlar,*” şeklinde bildirimlerde bulunmaktadır. Müfettişler, etik dışı davranışları bazen öğretmene selam vermeme, sınıfın kapısını vurmada girme, bütün

öğretmenlere çok yüksek puan verme, bazılarına daha düşük puan verme, bazen de kitap dergi satma gibi yolla maddî kazanç elde etme, şeklinde örnelemektedirler. İlk evrelerde çok değinilmeyen bu konulara sonraki evrelerde daha çok değinilmektedir. Bununla birlikte müfettişler fazla bilgi sunmamayı tercih etiklerinden bu konuda belli bir kıdem yılına ve kariyer evresine gönderme yapılamamaktadır.

Deneycilik ve Aktivizm Evresindeki sorunların; ilk evrelerdeki sorun kaynaklarından çok farklılaştığı görülmektedir. İlk evrelerde; diğer müfettişlerle yaşanan sorunlar, engellenme davranışları ve baskı kurulması gibi “*astlar ve üstler*” şeklinde bildirilmekteyken; bu evrede “*eşit konum*” hemen görülmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinin büyük oranda grupta tanınma ile ilgili problem durumu olmadığı anlaşılmaktadır. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ve Durulma Evresindeki müfettişler diğer müfettişlerle uyuşamayacakları durumda tepki göstermediklerini bildirirlerken; bu evre müfettişleri kendilerinden önceki evrelerdeki arkadaşlarından farklı olarak diğer müfettişlerle ilişkilerini konuşarak belirleyebildiklerini; tepkilerini gösterdikleri için çatıştıklarının ipuçlarını vermektedirler. Bu evrede;

“... Müfettiş grupları içinde en olumsuz durumu dahi görmezden gelme; dışa yansıtma eğilimi vardır. Bu doğru mu, bilemiyorum. Müfettişlerin birbirleri ile ilgili konularda yorum yapmamaları ve susmayı tercih etmeleri çok iyi değildir” (5).

şeklindeki bildirimini ile olumsuzluklara kayıtsız kalmayı eleştirdiği anlaşılmaktadır.

A. Bakioğlu (1996: 24) bu evrede öğretmenlerin hayat döngüsü açısından bakıldığında, yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin; enerji, gayret, hırs ve kendine güvenden kaynaklandığını belirtmektedir. Aynı şekilde Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin, kendilerine güven, hırs ve engelleri görme; açıklama gibi özelliklerini grup içindeki davranışlarına yansıtma; A. Bakioğlu’ nun (1994: 23) Gelişim Evresinde bulunan okul yöneticilerinin başarıya karşı hırsın bu evrede tatmin edildiği ve rahat bir evreye ulaşıldığı, bulgusu ile uyumlu görülmektedir.

Bu evre müfettişlerinden birinin hayatındaki iki olumsuzluğu da kendisinin Kariyere Giriş Evresinde ve sonrasında yaşadığı iki örnek olayla ilişkilidir. Bunlar da mesleğin ilk yıllarında; kendinden emin olursa da, meslektaşlarına yeterince etkide bulunamamayı kanıtlar nitelikte görülmektedir.

“Ancak geriye baktığımda iki yaşantımdan vicdanen rahatsızlık duyuyorum. İlki ilk yılımda Kastamonu’da yaşadığım bir olaydı. Bir köy okulunda teftişteydik; 3-4 yıldır orada canla başla çalışan bir öğretmene arkadaşımız yetersiz rapor vermek istedi; biz engel olamadık; aslında ikna için uğraştık; ama şimdi olsa daha çok çaba harcardım. İkinci olayda iki arkadaş soruşturma yaparken yaşanmış bir olaydı. Bir okul müdürünü görevden aldık. Ben daha kıdemliydim ama ona da soruşturma içinde uzman gözü ile bakılıyordu. Raporu daha çok ona bıraktım. Şu an pişmanlık yaşıyorum; aklıma

geldiğinde de çok kötü oluyorum. Bu iki mağdur insanla da karşılaşmak istemem. 30 yılı aşkın hizmetimde bu iki olay yaşanmasaydı; mükemmel olacaktı” (6).

Yine Deneycilik ve Aktivizm Evresinde bazı müfettişlerin, son üç yıldır kendilerini gerçek bir müfettiş olarak gördüklerini bildirmeleri, meslekte belli bir yıldan sonra özerkliğin tam olarak kazanıldığıının ve kendine güvenin üst düzeylerde yaşandığının göstergelerindendir. Bu bulgu da Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin karakteristik özelliklerini bir kez daha ortaya koymaktadır.

“Ama son 3 yıl çok iyi. Bu son üç yıldır, gerçek müfettiş olduğumu hissettim. İyi yetişmiş arkadaşlarla çalışıyorum” (7).

“Şu andaki grupta 3 yıldır birlikte çalışıyoruz. Müfettişliğin en güzel paylaşımını yaşıyoruz. Aramızda artık bir gönül bağı oluştu. Çok iyi bir arkadaşlığımız var” (4).

4.3.2.4. Meslekte En Verimli Yıllar

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu; meslekte en verimli olunmaya başlanan yıllar için belli bir yıla bağlı değerlendirme yapmayı doğru bulmadıklarını; bunun kişinin donanımı ve kişiliği ile ilgili olduğunu belirtmektedirler (4/7).

“En verimli yıllardan çok en verimsiz yılları söylemek istiyorum, bunu da yaşa bağlı görüyorum” (2).

“Ben müfettişlik mesleğinde yıla bağlı bir verimlik süresini hiç görmedim; müfettişliğinin ilk yılında olan bir meslektaşımın donanımını; ağırbaşlılığını; kendini öğretmene, yöneticiye kabul ettirdiğini görmek çok olağan oldu. 30 yıllık müfettişten kat kat iyi genç müfettişler gördüğüm oldu. Bu durum mesleği sevmekle ve sürdürme eğilimi, işe saygı ile ilgidir” (6).

“Müfettişin verimli olduğu yılları belli bir sınırla söylemem zor. Benden çok kıdemli ama çok bana göre çok yetersizler olduğu gibi yeni göreve başlamış ama birçok deneyimli müfettişe taş çıkaracaklar biliyorum. Bu kişinin işine verdiği değerle ve kendi kişiliği geçmişten getirdiği donanımla ilgili” (4).

“Müfettişlerin en verimli yıllarını dönemlere ayırmak bence uygun değil. Bu kişiye göre değişir, diye düşünüyorum” (7).

Literatürde; bu evrede işleri yerine getirirken, yeniliklerin ve kendilerine özgü yöntem ve tekniklerin etkili kullanılabilmesi ve kişisel özelliklere uygun becerilerin işe yansıtılabilmesi gibi ileri zihinsel süreçlere bağlı faaliyetlerin profesyonelce kullanıldığı bildirilmektedir (Sikes ve Diğ, 1985; A. Bakioğlu, 1996). Bu evre müfettişleri de kendileri ile ilgili çalışmalarda bunların örneklerini sunmakta; ancak kendilerindeki bu aşamayı kişisel becerileri ile değerlendirmekte olduklarından belli bir deneyim yılını bildirmemektedirler. Aynı zamanda mesleğin ilk yılında da yarısına yakınının süpervizyon ihtiyacını duymadıkları bildirim; buradaki görüşlerini destekler görülmektedir. Bu değerlendirmelerde bir müfettiş; müfettişin en az 5 yıl öğretmenlik

yapmış olması durumunda; öğretmen olarak uzmanlaşacağını; müfettişliğe başladığında verimli olarak çalışacağını savunmaktadır.

“Bana göre müfettiş olacak kişilerin en az 5 yıl öğretmenlik yapmış olmaları gerekir, çünkü bir öğretmen ancak 5 yıldan sonra alanında uzmanlaşıyor. Müfettişlerin verimlilikleri kendilerini yenilemeleri ile ilgilidir. Ben yeni başlamış bir arkadaşımın, öğretmenden hatta öğrenciden bile hâlâ öğreniyorum” (3).

Meslekte geçirilen yıllara göre değerlendirme yapan müfettişlerden birisi 5–15. yıllar arasında en verimli olarak çalışacağını bildirirken, Durulma ile Deneycilik ve Aktivizm Evresine işaret etmekte; diğer ikisi ise alana hakim olma bakımından 3 yıllık bir süreyi öngörmektedir (2/7).

“Müfettişin en verimli yılları 5–15 yıldır diye düşünüyorum. Bazı durumları yaşamamız gerekir. 10.yılda dahi karşılaşmadığımız yeni bir soruşturma türü ya da kurum çeşidi olabilir. Bunlarla ilgili gelişme ve yenilikler bu yıllarda daha istekle ve doğru olarak takip edilip geliştirilebilir” (1).

“Ben kendime bakarak değerlendiriyor ve bir müfettişin görev alanlarına tamamıyla hakim olması; yaşantı deneyimi açısından da 3 yıllık bir süreyi öngörüyorum. Ancak bunda kişilik yapısı ve özel becerileri olan arkadaşları dışta tutmak istiyorum. Şu anda 11.yılımı bitti ve hâlâ en verimli yıllarıma devam ettiğini söyleyebilirim; bu kaç yıl daha sürecek bilemem” (5).

“Alana üniversite okuyarak girenler var. Onlar bizden çok ileride ve çok donanımlı olarak işe başlıyorlar. Ben genele bakarak durumu değerlendirdiğimde 3 yıldan sonra müfettiş her alana hakim oluyor ve verimlilik oluyor derim” (4).

İlköğretim müfettişlerinin mesleklerinde verimlilikleri konusunda, ilk iki evrede verimli olmak için belli bir süre geçmesi gerekli görülürken; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu; meslekte en verimli olunmaya başlanan yıllara dair herhangi bir yıla bağlı değerlendirme yapmayı doğru bulmadıklarını; bunun kişinin donanımı ve kişiliği ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişler; kendilerinden önceki evrelerde benzer şekilde belli bir yaştan ve yıldan sonra müfettişlerin verimsizleştiğini belirtmektedirler (5/7). Ancak bu değerlendirmede müfettişler, kendilerinden önceki evrelerdeki arkadaşlarından daha geç yıllara gönderme yapmaktadırlar. Çoğu 30 yıl ve 60 yaşlarında; öğrenmede geri kalma, yaşlılık ve hastalık vb durumların çoğalacağını ve meslekte ayrılınması gerektiğini savunmaktadır. Yaşı biraz daha genç bir müfettiş ise meslekte 15 yıl sonra durağanlığa girildiğini ve yaşındaki ilerleme ile sadece statüyle iş yapıldığını bildirmektedir (1). Bu grubun en yaşlı (57) müfettişi ise 35. meslek yılında verimsizleştiğini belirtmektedir.

Bu evrede bazı müfettişler; deneyimin; yılı geçirmekle değil; yılların nasıl geçirildiği ile ilgili olduğunu belirtmektedirler.

“Tecrübe, bir işi yapmada geçmiş deneyimleri ile en kısa ve etkili yolu bulabilmektir. İkel yollarla; asılsız ve yanlış belirlemeye götüren tecrübe geri kalmışlıktır (5).”

“15 yıl sonra durağanlaşmaya giriliyor. Rutin sürdürülüyor, yaratıcılık katkı azalıyor. Bazı müfettişler artık bu yaştan sonra günlerini kurum gezerek geçiriyorlar” (1).

“Bir müfettiş kesinlikle 60 yaşlarında çalıştırılmamalı, emekli edilmeli” (2).

“Yine 30 yıldan sonra kendini yenileme eksiği, atalet nedeni ile mesleğin gereklerinde eksik kalınacağını düşünüyorum. Ama 30 yılın üstünde çok da verimli olan bazı müfettişleri tanıdığımı belirtmemem haksızlık olur. Bir kurumda iş konusunda 25 yıllık bir müfettişle tartıştık; bana “ sen daha 10 yıllık müfettişsin” diye deneyimini hatırlattı. Ben ona yılların hiç katkısı olmadığını söylemek zorunda kaldım” (3).

“Ama 35 yıldan sonra buna tüm hizmet yılı dâhil insanlar verimsizleşiyor. Zaten yaşlılık ve hastalık işi gereği gibi yürütmeyi bile engeller. Oysa olanı sürdürmenin ötesinde yenilikleri takip ve uygulama gerekir. Bunları bu yaştan sonra yapabilecek çok az insan tanıdım” (4).

“Yıla bağlı tek değerlendirmem; yaşlılığın getirdiği sağlık gibi problemleriyle performansın ve dikkatin düşmesi olabilir. Belli bir yaştan sonra bu işi bırakmak iyi olur” (6).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ve Durulma Evresi müfettişlerinin hemen hemen hepsi, genellikle müfettişlerin 20–25 yıldan sonra verimsizleştiklerini bildirirlerken; Deneycilik ve Aktivizm Evresi 30, hatta 35 yıl ve 60 yaş öngörmektedirler. Bunun nedeni de kendi hizmet yıllarının, yaşlarının artması ve deneyimli olmayı çok önemli sayma ile ilgili görülebilir. Ayrıca bu evrede, önceki evreye göre müfettişlerin eğitim düzeyleri daha çok farklılık göstermekte; kısa süreli eğitimle müfettiş olanların mesleksi ihtiyaçları işbaşında karşılanmak durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla bu durumdaki müfettişler için meslekte geçen yılların süresi daha büyük bir öneme sahiptir; çünkü bu müfettişlerin öğrenmeleri gerekenler sadece uygulamaya yönelik değil, aynı zamanda kuramsal ve teknik konulardır.

4.3.3. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik

4.3.3.1. Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde görev tanımları ve meslekî sınırların belirsizliği hakkında görüş bildiren birkaç müfettiş görev sınırlarının olmadığını belirtmektedir.

“Ama mesleğin tükenmişliğe sürüklenmekte olduğunu söyleyebilirim. Aklınıza gelen her iş müfettişe yaptırılıyor” (2).

4.3.3.2. Görev Alanlarında Tercihler

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğunluğu; soruşturma dışındaki görevlerden daha çok zevk aldıklarını bildirmektedirler (6/7). Bu bildirim aslı görevlerinin doğru algılandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Bu evre müfettişleri de diğer evre müfettişleri gibi rehberlik ve meslekî yardımda ve teftiş ve değerlendirmede daha çok öğretmenlerle ve öğrencilerle iç içe olduklarını ve olumlu iletişim kurulduğunu

belirtmekle birlikte; bu alanlara ihtiyacın da daha fazla olduğunu eklemektedirler. İçlerinde “araştırma” ve “soruşturma” alanlarından da zevk alarak çalıştıklarını bildirenler bulunmaktadır (2/7).

“İnsanlara yardım etmeyi de çok sevdiğim için hâlâ rehberlikten çok zevk alıyorum. İnsanlarla iyi ilişkiler kurabiliyorsunuz. Soruşturmayı hiç sevmiyorum. Kimse memnun olmuyor” (2).

“Teftiş ve değerlendirme Rehberlik ve işbaşında yetiştirme bana daha çok zevk veriyor. Öğrenciyle, öğretmenle iç içesiniz. Eğitime katkı daha aracısız oluyor” (3).

“Ben daha çok rehberlik ve meslekî yardım görevimizden hoşlanıyorum. İletişimde bulunduğumuz eğitimcilerin gelişimlerini sağlayarak eğitime katkı çok önemli ve kritik bir görevdir. Bu anlamda kendimi oldukça yeterli ve etkili görüyorum bunun dönütlerini çalıştığım insanlardan da alıyorum. İşimi etkili ve doğru yapmada çok sıkıntı yaşadığımı söyleyemem” (4).

“En çok teftişten ve meslekî yardım ve iş başında yetiştirmeden zevk alıyorum. Teftiş durumu anlamak ve eksiği belirlemek için öncelikle ve zorunlu olarak yapılması gereken bir görevdir. Buna bağlı olarak rehberlik ve meslekî yardımda eksiği tamamlamak; yanlış düzeltmek, hatayı durdurmak vardır. Gelişim de böyle sağlanır. Diğer görev alanlarında zorlanmadım. Ancak diğer alanlar biraz daha teknik ve sınırlıdır; belli kurallarla bağlanarak yapılır” (5).

“Rehberlik ve meslekî yardımda daha çok zevk alıyorum. Öğretmenlerin gelişim ihtiyaçları var ve bu işin sonucu öğrenciye daha çabuk yansıyor” (6).

“Rehberlik ve işbaşında yetiştirmeyi seviyorum. Birebir ve anında öğrenciye yardım olanağınız var” (7).

Az sayıda müfettiş soruşturma görevini de severek yapmakta olduğunu bildirmektedir.

“En iyi düzeyde soruşturma yaptığımı biliyorum. Soruşturmanın doğru yapılması sistemin işlenmesini, hatanın durdurulması, masumları korumayı, devlete güveni sağlar. O yüzden çok önemlidir. Zevk aldığım konu ise rehberlik ve danışmanlık. Soruşturmada uzmanlaştım. Kolay ve etkili yapıyorum. Hiç zorlanmıyorum. Rehberlik ve danışmanlıkla yönetici ve öğretmenlere eğitime katkım çok oluyor. Teftiş ise rutin. Sadece durum tespiti” (1).

Kariyere Giriş Evresi müfettişleri soruşturma görevinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını için bu görevden zevk almadıklarını belirtirlerken; Durulma ve bu evrede soruşturma önemli görülmesine rağmen, ilişkilerde gerginlik yarattığı ve insanların rahatsız olduklarını üstünde durulmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin tümü, özellikle rehberlik ve meslekî yardımı zevk ile yaptıklarını belirtmektedirler. Kendilerinden önceki evrelerde bu görev alanlarından da zevk almadıklarını bildiren müfettişler olmuştur. Önceki evre müfettişlerinin bazıları bu durumu; öğretmende ve kurumda bekledikleri değişimin sağlanmamasına bağlamaktadırlar. A. Bakioğlu (1996)’ nun bildirdiği deneycilik ve aktivizm öğretmenlerindeki profesyonel yeterliğin izleri; bu evre müfettişlerinin de kendi mesleksi işlevlerinde görülmektedir.

“İnceleme ve soruşturma belli esaslara göre yapılıyor. Yani bağlayıcılığı var. Soruşturmada çok çalışmış olmama rağmen hâlâ bu işten zevk almıyorum. Özellikle

soruşturma yapmak, stresli ve çok çalışmayı gerektiriyor. Soruşturmayı bildirelim. İdarî makamlar yapsın... Onların da tüm kurumların işleyişini bilmeleri zor olur diyorsunuz. Belli alanlara müfettişleri ayırarak bu işi isteyenlere yaptırmak iyi olabilir” (2).

“Diğer görev alanları insanları daha fazla geriyor” (5).

“Ancak soruşturma görevi açık iletişimi olumlu görmez. Çok önemli bir iş olmasına rağmen soruşturmanın soğuk yüzünü ben de sevmiyorum. Soruşturmayı çok sevmeme nedenlerimden birini söyleyeyim. Kişinin ifadesini alıyorsunuz; biliyorsunuz ki yalan söylüyor. Bu yalanı dinlemek ve yazmak zorundasınız. Ya da sanık ifadesi alıyorsunuz. O da yalan söylüyor belli. Ama müfettişsiniz müdahale hakkı olmaz. Bazen şikâyetçinin komplosunu tanıkların ise ne kadar küçüldüğünü görüyorsunuz. Bu arada karşınızdaki kim olursa olsun sizin kötü bir kişi olduğunuzu düşünüyor” (4).

“Soruşturma görevi de gereklidir. Ama gerginlik verici bir iştir. İnsanlar size korkuyla bakar. Bu iş için belki gönüllülük gerekiyor. İstanbul İli bu bakımdan diğer illerden farklı. Burada soruşturma görevi ayrı müfettişlerce yapılıyor. Soruşturmacı bilirkişidir” (3).

Bu evrede görüşülen müfettişler içinde rehberlik ve Meslekî Yardımdan zevk alanlar 3/7; Teftiş ve Değerlendirme için 2/7; inceleme Soruşturma 2/7 şeklinde ortaya çıkmaktadır.

4.3.3.3. Görevde Yetkinlik

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin tümü kendilerini görev alanlarında ve müfettişlik yetkinliklerinde diğer müfettişlerle kıyaslama yaparak, çok yeterli olarak değerlendirmekte ve yetkinliğin sürekli geliştirilmesi gerektiğini de vurgulamaktadırlar.

“Yeterliyim ama yeterliği neye göre algıladığınıza bağlı. Tanıdığım İlköğretim ve Bakanlık müfettişleri içinde yeterli. Ama yeterliğin boyutu görecelidir. Sonu yoktur. Hiçbir alanda gelişme durmadığına göre meslekî gelişime dayalı yeterlik de tam olamaz” (1).

“Görev gereklerini karşılamada; bir kalbur alıp da müfettişleri eleseniz kalburun üstünde kalanlardan olurum. Zaten bir işi yaparken en iyisini ortaya çıkarana kadar araştırmak ve yapmak durumundasınız. Rapor yazıyorsanız, eksik ya da yanlışsa Başkanlıktan döner ve düzeltirsiniz” (2).

“İşimle ilgili yeterlik ya da etkilikten yana sıkıntım yok. Görev gereklerinde kendi açımdan hiç zorlanmadım. Sürekli yenilenmeyi ve öğrenmeyi gerekli kılan bir meslekteyiz. Artık her şeye hakim oldum demek mümkün değildir” (3).

“Görevimle ilgili hiçbir işte zorlanmıyorum. İşimde ve görevimde başarılıyım ve geliyorum” (4).

“Görev gereklerinde oldukça yeterli donanıma ve isteğe sahibim, öğrenmeyi sürdürüyorum” (5).

“İşimde zorlanmadığıma göre şu anda da oldukça yetkinim” (6).

“Bu konuda kendime güveniyorum. Müfettişin yaptığı işler bellidir. Bakmaları yeter” (7).

Bu evre ve Durulma Evresi müfettişleri görev gereklerini karşılamada kendilerini tam yeterli olarak değerlendirmektedirler. Aynı bulgu bir müfettiş dışında; Kariyere Giriş Evresi müfettişleri için de geçerlidir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri ise meslekte yetkinliklerini diğer meslektaşlarıyla kendilerini karşılaştırarak ve yetkinliklerin artırılmasını gerekli görerek, daha objektif, bilimsel bir bakışla sunmaktadırlar. Deneycilik ve Aktivizm Evresi, “*en iyisi ortaya çıkana kadar*

araştırma” ve sürekli gelişme isteklerini vurgulayan bildirimleri ile dinamik bir çalışma hayatının örneğini vermektedir. Bu evre müfettişleri kendilerinden önceki evrelere göre deneyim ve donanımlarıyla daha özgüvenli görülmektedir.

4.3.3.4. Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri denetledikleri personelle çalışmalarında olumsuzluk yaşamadıklarını bildirseler de eğitim sorunları içinde yönetici ve öğretmen yeterliklerini iyi düzeyde görmediklerini belirtmektedirler. Bu evrede müfettişlerin çoğu; denetlenmenin doğanın kanunu gereği istenmediğini; denetledikleri personelin önyargılı olduklarını; samimi davranmadıklarını bildirmektedir (5/7). Bu evre müfettişlerinin yarıya yakınına göre; öğretmenlerin çoğunun önerileri dinlemeden, “*önceki müfettiş şunu istemişti*”, gibi itirazlarının onlara inandırıcı görünmediğini belirtmektedir (3/7).

Bu evrede denetlediği personelle iyi iletişim kurduğunu bildiren müfettiş ise; bayan olduğu için sıkıntı yaşamadığını belirtmektedir ancak, verdiği örnekle, kurumlara gelen misafirlerin statüsüne göre değer gördüğünün de ipuçlarını vermektedir (2).

“Ben çok samimi olabilen bir insanım. Öğretmen ya da değil benim için fark etmiyor. Bir süre sonra onlar da rahatlıyor. Çok iyi iletişim kuruyoruz. Bayan müfettişi çok görmediklerinden, kurumlarda bazen diğer müfettişlere, ‘hoş geldiniz’ denilip beni atladıkları, müfettiş olduğumu öğrendiklerinde ise mahcup olup özür diledikleri çok oluyor. İşimi yapmada cinsiyetin bir sıkıntısı olmuyor” (2).

“Personele yardımda sıkıntı yaşamıyorum. İletişim ve insan ilişkilerinde çok yönlü ve ikna yeteneğine sahip olduğumu düşünüyorum. Zaten alana hakimseniz her farklı durumda yapmanız gerekenler kendiliğinden geliyor” (1).

“... İşini gereğince yapamayan ya da yapmayan az sayıda olsa da arkadaşlarımız var. Öğretmenler bunları açıkça söylüyorlar; müfettiş sadece kimlik bilgilerimi aldı ve gitti, diyenler olduğu gibi bunu bir gurur verici durum olarak anlatan; beni 10’ da teftiş etti; diyenler var. Bu öğretmenlerin notları 90_95, ben gerekli tüm tespiti yapmadan o öğretmenle işlem bitmez Denetlenmek insan doğası gereği hoşlanılamayacak bir süreçtir. İnsanlar hep övgü ister; gelişime dayalı yapıcı eleştiri dahi birçok öğretmen ve kurum müdürü tarafından rahatsız edicidir. Çünkü mutlaka değişimi zorlar. Bu yüzden Millî eğitim personeli; en güvenilir ve profesyonel müfettişi dahi gerçekte istemez” (5).

“1980 yılından 1995 yılına kadar RAM’da kaldım. Sonra tekrar İstanbul’ da müfettişliğe atanabildim. Ancak bu 15 yılın bana meslekî açıdan çok katkısı oldu. Şimdi olaylara daha çok yönlü olarak, nedenini niçin ini düşünerek bakıyorum. Yani insani açıdan irdelemede Rehberlik çalışmasının katkısı oldu. Beni en çok rahatsız eden konulardan birisi de öğretmen/ müdüre bir öneride bulunduğumda “ Ama sizden önceki müfettiş şöyle istemişti, önermişti” sözleri. Bunu hemen hemen hepsi yapıyor. Ben de onlara öğretmenim uzman sizsiniz. Neden aklınıza yatmayanı olduğu gibi kabul ediyorsunuz ya da bahane ediyorsunuz? Siz üretin, sorun, yanlış ya da iyi değilse uygulamada elde ettiklerinizi koyun ortaya, diyorum” (3).

“Birçoğunun müfettişe karşı önyargıları var. İyi yetişmemiş olanlar da çok.” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde ilköğretim müfettişlerinden bazıları İstanbul’un ve Anadolu’nun yaşam şartları ile öğretmen ve yöneticinin öğrenmede iletişim tavrının değiştiğine; buna göre sorunların da farklılaştığına değinmektedirler. Kariyer

evreleri ile ilgili araştırmalar bu evre için, profesyonel yeterlik; sistemli ve sürekli gelişme, bireysel etkilerini işe yansıtma ve sonuçlarını görmek isteme ile aynı zamanda buna engel olan durumları da görerek gerilim yaşama durumlarının olduğunu bildirmektedir (M. Huberman, 1989; A. Bakioğlu, 1996; C. Day, 1999). Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri, işlerini sürdürmede sıklıkla çok yeterli ve iyi yetişmiş olduklarını belirtmekte ve personeli etkilemede de aslında sıkıntıları olmadığını bildirmekle birlikte bu konuda engel olarak gördükleri davranışları ve algıları nedenleri ile açıklamaktadırlar.

“İstanbul’ da yaşamakla ilgili olabilir; burada ilişkiler çıkara dayalı olduğundan çok yakın bir iletişim yok. Denetlediğim personele elimden gelen rehberliği yapıyorum. Çok uzun süre aynı ilde çalışmak ilişkileri olumsuzlaştırıyor; yüzgöz olmakla ilgili olabilir. Öğretmenler, mevzuat ve program değişikliklerini anlamada, uygulamada zorlanıyorlar. Örneklerle yardım sunuyorum” (6).

“Denetlediğim ve rehberlik yaptığım personele elimden geldiğince yardımcı oluyorum. Ben Hakkâri, Bingöl gibi illerde çalıştım. Bu illerde mesleğe yeni başlayanlar büyük bir çoğunluğu oluşturur. Birkaç yıldan sonra ise bu illerden kaçmanın yollarını ararlar. Deneyimleri yok, çoğu yalnız ya da 2–3 kişilik okullarda çalışırlar. Onlara meslekî yardım yanında kalacak yer, ulaşım vs. sorunlarında da yardım etmemiz gerekiyor. Bazen sorunlarını yeterince çözemiyorsunuz. Örneğin Hakkâri’ de soba yakarken ölen iki genç öğretmeni bilirsiniz. Bunlar evlerinde soba görmemişle ki, bunun sorumlusu kendileri değil aslında” (7).

Yukarıdaki veriler genel olarak ele alındığında; görüşme yapılan müfettişlerin; Kariyere Giriş Evresinde çoğunluğu, denetledikleri personelle olumlu bir çalışma yapabildiklerini (5/8); Durulma Evresinde görüşme yapılan müfettişlerin çoğunlukla açık iletişim kurduklarını ve onlara yardımcı olabildiklerini bildirdikleri (6/8), Deneycilik ve Aktivizm Evresindeki müfettişlerden de çoğunluğunun, personele iyi iletişim ve yardım sunabildiklerini belirttikleri görülmektedir (5/7). İlk üç evrede bu konuda çok anlamlı bir fark görülme de; Deneycilik ve Aktivizm Evresinde denetlenen personelin sorunlarına ilgi, onları düşünmeye, eleştirmeye teşvik etme, öğretim programlarını uygulamada yardım sunma, şeklinde gelişimi destekleme çalışmaları, aktif uygulamayı sergilemektedir. Bunun yanında üç evrede de ilköğretim müfettişlerinin birçoğu; öğretmenlerin gelişime isteksizliklerinden ve teftişe bakışlarından yakınmaktadırlar.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin çoğu; işi doğru yapmanın sorunları çözmeye en önemli unsur olduğunu belirtmektedirler. İş doğru yapma ile de, deneyimlerini gözden geçirerek ve mevzuatı yorumlayarak, durumlara uyarlamayı tercih ettikleri anlaşılmakta; bu durumu birçok araştırma bulgusu da desteklemektedir.

Bu evrede mesleki tanınmanın sağlanmış olduğu birçok müfettiş tarafından belirtilmektedir.

“Yaptığım her işte önce kendimi ikna etmeliyim. Bunun sonunda doğruluğunuz ve yeterliğiniz görülüyor. Tanımıyorsunuz. Ceza verdiğim, görevden aldığım insan dahi günlük hayatta seslenip, ceketini ilikleyerek size saygıyla yaklaşıyorlarsa bunu neye bağlarsınız? Biliyorlar ki ben gereğini ve yapılması gerekeni yapmışım” (1).

“Bizim işimizin her boyutu zaten problem çözüme ile ilgilidir. Bunun için plânlama yapılır. Mevzuat en önemli çözüm yoludur. Grup içinde birlikte karar alma, görüş paylaşma, bazen de karşınızdakini anlama ile problemleri çözersiniz” (2).

İlk üç evrede müfettişler; denetledikleri personele yardım sunabildiklerini bildirmektedirler. Buna rağmen ilk iki evreye göre daha yüksek oranda, personele olumlu katkıda bulduklarını bildiren grup olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu konuda Ş. Kapsuzoğlu (1988)' nin bulguları da olumlu bir gidişi işaret etmektedir. Ş. Kapsuzoğlu araştırmasında;

“Teftiş sisteminde öğretmenlerin, eğitim öğretim çalışmalarında daha verimli olabilmesi için müfettişlerin kendilerinden beklenen gayreti gösterdikleri, görüşüne 10 yıl önce olduğu gibi, il, ilçe ve müfettişler “tam” derlerken, 10 yıl önce orta diyen öğretmenlerin “tam” katılıyor olması önemli bir farktır. Öğretmenlerin kendi eksiklerini ya da eğitim ve öğretimle problemlerini müfettişlere içtenlikle açıklamaktan çekindikleri görüşüne, 10 yıl önce çoğunlukla cevabı alınırken, 10 yıl sonra ‘orta’ olarak değişmiştir (Ş. Kapsuzoğlu; 1988:217–222),

şeklinde açıklamaktadır. Yukarıdaki araştırmanın üstünden oldukça uzun bir süre geçmiş ve bu süre içinde ilköğretim müfettişlerinin nitelikleri oldukça yükselmiştir. Günümüzde öğretmene yardımın daha sistemli ve etkili olması beklenmektedir.

4.3.3.5. Yaratıcılık

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri çoğunlukla yaratıcılıklarını kullandıklarını ve ilköğretim müfettişlerinin görevleri gereği de yaratıcı olmaları gerektiği düşüncesini dile getirmektedirler (6/7). Bu bulgu Durulma Evresi müfettişleri ile uyurken; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğundan farklı bir durum ortaya çıkarmaktadır. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri büyük oranda yaratıcılıklarını tam olarak kullanamadıklarını bildirmektedirler.

“Bu mesleği yaratıcı olmadan sürdürmek zordur. Belki de imkânsız. İşimin gereği her çeşit insanla çalışıyorum. Rehberlikte, meslekî yardımda, teftişte, soruşturmada kişiler farklı, konular farklı, olaylar ve şartlar farklı olduğuna göre yaratıcılık gerekiyor. Kurumum da benden yeterince yaralanıyor diye düşünüyorum. Aslında bunu pek bilinçli yapmıyorlar, ama sonuçta verilen işler gereğince yerine getiriliyor” (1).

“Özellikle rehberlik alanında yaratıcılığımı kullanıyorum” (2).

“Soruşturma görevi dışındaki alanlarda yaratıcılığımı daha çok kullanıyorum. Özellikle öğretmen ve ders teftişinde çok yaratıcıyım. Kurumumuz benim ve benim gibilerin pek farkında değil. İşin yapılması onları daha çok ilgilendiriyor” (3).

“Müfettişlik bence yaratıcılığı zorluyor ve gerektiriyor. Müfettişin taşıyıcılık görevi vardır. Bu görevi yerine getirirken en küçük bir ayrıntı eklemeniz, küçük bir fark çok önemli olabiliyor. Ben yaratıcılığı hep kullandım ve kullanıyorum. Kurumum da bundan yararlanıyor. Birçok projede çalıştım ve bu projeleri kullandılar” (4).

“Yaratıcılık teftişte; rehberlik ve meslekî yardımda çok daha fazla kullanılıyor. Ders teftişinde verdiğim örnekler, kullandığım yöntem ve teknik; öğretmene ve öğrenciye bazen kurum şartlarına ve özelliklerine çok çeşitleniyor. Kurumumun benim yaratıcılığımın yararlanmamasında yine benim bunu istemem nedeni olduğunu söyleyebilirim. Ben işimi ve bana verilen işi yapmayı tercih ediyorum. Çünkü siyasî vs. hiçbir etki bana uymaz” (5).

“Mümkün olduğunca yaratıcılığı kullanmaya çalışıyorum” (6).

İstanbul dışında çalışan müfettiş ise yaratıcılığını kullanmasına izin verilmediğini bildirirken; aslında İstanbul’daki bazı müfettişler de görevlerinin belli boyutlarının yaratıcılığı kullanmaya uygun olmadığını belirtmektedirler (3/7).

“Kullandırmazlar. Evimin penceresinden görülen bir okul vardı. Okulu eskiden beri bilirim. Bahçesinde 30–40 yıllık çam ağaçları vardı. Bunlar belli bir simetri ile dikilmişlerdi, çok güzeldiler. Bir sabah baktım, ağaçlar seyreliymiş, saydım, doğru. Meğer müdür ağaçların bir kısmını çıkarttırıp satıyormuş. Oysa her ağaca bir numara vermek bile çözüm olabilir önerimi kabul etmediler” (7).

“Ancak, acil ve günlük görevler buna izin vermiyor. Kurumun niyeti yaratıcı yönümüzle ilgilenmekten çok; üstlerden gelen işleri yetiştirmekle ilgili görünüyor” (6).

“...diğer alanlarda çalışmalar belli usul ve esaslara bağlı olduğu için yaratıcı olmanız sorun yaratır. Zaten olmaz” (2).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde Başkanlıklarının yaratıcılığın yararlandığını bildiren müfettiş sayısı az görülmektedir (2/7). Bir müfettiş ise bunu kendisinin istemediğini bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Durulma Evresi müfettişlerinde çoğunluğu, yaratıcılıklarını kullandıklarını bildirmelerine rağmen, her iki evrede de bazı görev alanları için mevzuatın izin verdiği kadarıyla yaratıcılığın kullanılabilmesi düşüncesi hakimdir. Kariyere Giriş Evresinde çok az müfettiş yaratıcılıklarını kullandığını ve kurumlarının, kendilerinden bu konuda beklentisi olmadığını bildirirken; Durulma Evresinde çoğunluk, yaratıcılığını kullandığını ve yarısına yakını Başkanlığın bundan yararlandığını bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde Durulma Evresine göre yaratıcılığını kullananların oranı arttığı gibi, bu evrede bazı proje görevlerinin üstlenildiği, bu projelerin hayata geçirildiği ayrıca belirtilmektedir. İlk üç evrede yaratıcılığı kullanma konusunda, kıdemle doğru orantılı olarak yükselme görülmektedir. Bu durumda, bu evrenin meslekî gelişimleri ile kişisel yöntemlerini ve yaratıcılıklarını; kendilerinden önceki evre müfettişlerine göre daha etkili kullanabildikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

4.3.3.6. Eğitim Sisteminin Sorunları

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişleri çoğunlukla; siyasî ve felsefi bakışa göre müdür atamalarının yapılmasını ve müdür niteliklerinin çok düşük olmasını sorun olarak değerlendirmektedirler (5/7).

“Eğitim kurumlarından; Bakanlığın üst düzeylerine kadar personel atamada liyakat ve temsil yeteneği önemszenmeden, siyasî atamalar en önemli sorunlardır” (6).

“...ve yönetici atamalarının yanlılığıdır” (3).

“Eğitim sisteminin en önemli sorunu atmalardaki yanlılıktır. Bir okul müdürünün çok kötü koşullarda olan bir okulu modern ve işlevini yükseltmiş bir duruma getirdiğini görüyoruz ya da kaynakları akıl almaz bol bir okulda ne yapıldığını anlamak mümkün olmayacak tekdüzeliği görüyorsunuz. Atamada eğitsel kriter kalmadı ki” (5).

“...Bağdat caddesinde müdürün daha çok istediği bir yer, eğitim için yapacağı bir şeyi yoktur. Nasıl kişiler müdür oluyor bakın. Siyasîlerin etkisini görmemek mümkün değil” (1).

Bu evrede çoğu müfettiş, müdürlerin kendilerini öğretmen; velinin vb üstünde güç görmelerini ve onlara değer vermemelerini, okulun kaynaklarını kendi şahıslarına kullanmalarını eleştirmektedir (4/7).

“Öğretmen ve müdürlerin sicil amirleri olmak; ilköğretim müfettişlerini hep sıkıntıya sokmakla birlikte bu konuda bir yaşantımı anlatmak istiyorum. Ümraniye’de bir okulun özellikle 2 öğretmenini çok beğendim. Ben etkilenmemek için teftişimi yaptıktan sonra müdürün görüşünü alırım; bu öğretmenler için müdür de aynı kanıdaydı, zaten çoğunluk aynı paralelde olur. Ancak o yıl sicilleri doldururken bu öğretmenlere müdürün orta raporu verdiğini gördüm. O sırada müdürün de İlçe Millî Eğitime girdiğini gördüm ve çağırtıp; durumu sordum: “müfettiş bey bunlar bu yıl okula nifak soktular, işlerimizi zorlaştırdılar” gibi şeyler anlattı. Ben de bak, tarafsızlığı gibi bir maddeden 15 puan kırmışsın, belgen var mı? Dedim. Aldı sicilleri yeniledi; sonraki bir maddede o okula işimiz gereği gittiğimde, bu öğretmenlerin müdürün bazı harcamalarına karşı çıktıklarını, yani müdürün yemesine engel olucu tutumları nedeniyle zorda bırakıldıklarını öğrendim. Sicilleri de bu yüzden düşük verilmişti” (5).

“Yönetici atama yönetmeliği değişti, örneğin bir müdür 5 yıldan sonra daha iyi bir okula atanabilir. Zaten yöneticilerin niteliği belli değil, kişisel çıkarlar ön plânda yapılabilecek bir şey de yoktur” (1).

“Okullar da 24 saat açık olmalı. Müdür odasına kapanmamalı. Bazı okul müdürleri her anlamda kral, sanki okulun ve öğretmenlerin sahipleri gibiler. Yöneticilerin odalarına kimse giremiyor. Çoğunun mal varlığı müdürlüklerinde piyango çıkmış gibi artmıştır” (2).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çoğu müfettiş öğretmen yetkinliklerinin azalmasını ve öğretmenlerin gelişime kapalı olmalarını eğitim sisteminin en önemli sorunları olarak dile getirmektedirler (5/7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin çoğu; aynı zamanda öğretmenlerin hizmet öncesinde iyi yetiştirilmediğini belirtmektedir (4/7).

“Meslek öncesinde, üniversitede iyi yetişmiyorlar. Benim kızım da öğretmendir. Plânlarına bakıyorum; tuttuğu; defter ve dosyalara hazırladığı ölçme formlarına gibi çok iyi değil. Üniversiteden öğretmen yeterliğini, donanımını kazanarak çıkmıyorlar. Öğretmenler mesleğini özümsemeye ve kabullenmeye çok donanımlı değiller. İnsan sevgisi öncelikle verilmeli” (6).

“Sorun öğretmen yetiştirme ve atamalardadır. Bir şekilde herhangi bir fakülte bitireni öğretmen olarak atıyorlar. Bu insanı eğitim sistemi içinde; iş başında yetiştirmek

zorunludur. Eğitim fakültelerinden mezunlar dahi ilk 5 yıl çok öğrenciyi ziyan edebiliyorlar. Buna izin vermemek için onları yetiştirmeli ve desteklemeyiz” (3).

“Millî eğitim personelinin nitelik ve niceliği artırılmalıdır. Bu personel öncelikle hizmet öncesinde iyi yetişmiyor. Bunun için üniversiteler ile bakanlığın koordinesi lazım. Bana eleman yetiştiriyorsunuz ama ben nasıl nitelikler istiyorum bilmiyorsunuz. Çalışan ve çalışmayan farkına göre ücret/ terfi olmalı. Millî eğitim sisteminin hangi basamağında çalışırsanız çalışın, ücretiniz makamınız ne olursa olsun; önce ‘ruh’ lazım. Köy enstitüleri modeli bu güne uyarlanmalı. Öğretmen kahveye oyun oynamaya değil, meslektaşları ile bilgi alışverişine gitmeli” (7).

“Öğretmen atamalarının da 1990’ lı yıllarda alan dışındakilerin atanmasıyla eğitim düzeyini düşürdüğünü söyleyebilirim. Aynı durumu 70’ li yıllarda 3 ayda yetiştirildiklerini iddia eden öğretmen ve müfettişler için de söyleyebilirim. Bunlar hâlâ kendilerinde cevher olduğunu keşfedildiklerini sanıyorlar. Sonuçta yetiştirdiğimiz öğrenci donanımından belli” (5).

“Öğretmenler mesleklerini sevmeli ve çalışmalıdır. Yetkinlikleri hep azalıyor” (2).

“İkinci sorunumuz insan kaynağının yetersizliği ve gerekli nitelikte olmaması ile ilgilidir. Öğretmen ve yönetici nitelikleri düşük ise yetiştirdiğiniz insan kalitesi de düşük olacaktır. Bütün olarak bakıldığında büyük bir ilerleme ve gelişim varmış gibi anlatılıyor. Ancak dünyadaki hızın yanında aslında çok geride kaldığımız ortadadır. Çözümü aslında çok iyi bir plânlama ile ihtiyaç duyduğumuz insan tipini ve niteliğini belirlemek, bunun için eğitmektir. Her işe yetkinliğe göre kişileri getirmek gerekir” (4).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin birkaçı; eğitim sisteminde süreklilik olmamasını, başlanan bir proje sonuçlanmadan bir yönetim değişikliğinde tamamen yok sayılmasını (2/7); eğitime ayrılan kaynakların kıtlığını (1/7); eğitimde yeterli gelişim sağlanmamasını ve kâğıt üstünde iyiymişiz gibi gösterip, hâlâ okur-yazar olmayan çok insanımız olmasına da görüşlerinde yer vererek eğitim sisteminin önemli sorunları olarak saymaktadırlar.

“En önemli sorun eğitim sisteminde süreç ve süreklilik olmasıdır. Her hükümet değişikliği baştan bir yapılanma ile geliyor. Başlatılan proje ve uygulamalar sonuçlanmadan ve değerlendirilmeden yenisi ile başa dönülüyor” (1).

“Programlar yeni değişti. Bu alanda sorunlar umarım çözülür. Ama öğretmen problemi var. Bu değişmeli. Toplum bilinçlenmeli. Okulun duvarları da kaldırılmalı. Güvenlik bahane edilmemeli. Müfettişlerin de bu durumların olmasına, okulun kaynaklarının tüm toplum tarafından kullanılacak duruma getirilmesine katkıları olur” (2).

“Eğitim sisteminin birinci sorunu malî kaynakların az olmasıdır. Genel bütçeden ayrılan pay eğitime gereken önemin verilmediğini doğruluyor. Oysa gelişen ve gelişmekte olan her ülke yatırımını eğitime yapıyor. Çok a sayıda yetiştirdiğimiz nitelikli insanları da bu ülkelere kapıyoruz. Fırsat bulan iyi öğrencilerimiz ise yurt dışında okumayı ve çalışmayı tercih ediyor. Biz kendi kabuğumuzda ne büyük işler yaptığımızı kâğıt üstünde göstermeye çalışıyoruz. Sekiz yıllık zorunlu eğitimin bile geçmişi 3–5 yıl. Hâlâ okur-yazar yapamadığımız insanlarımız var. Yetiştirdiğimizi sandığımız insanlar yeterlik sınavlarında dökülüyor. Üniversiteli simitçi yetiştirdiğimiz bir gerçek. Bunun yanında ülkemizde insanca yaşama sorunlarımız var. Bunarın hepsi de eğitimin sorunlarıdır” (4).

“Eğitimde kaynakların yanlış kullanılması ve gereksiz, yanlış projelere harcamaları da eklemeliyiz. Millî Eğitim; Askeriye gibi tarafsız ve siyasetten arınık olmalıdır” (5).

“Eğitimde programlar bir sorundur. Gerçi şimdi değişiyor. Ancak bölgelere göre yersellik dikkate alınmalıdır. Örneğin Hakkâri gibi ilde bakırcılık, halıcılık önemlidir. Öğrencinin seçmeli dersleri bunlar olabilir” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde 2005–2006 öğretim yılında uygulamaya giren öğretim programlarına sıklıkla değinildiği görülmektedir. Bu evre müfettişlerinin,

güncel uygulamalar ve sorunlarla yakından ilgili olduklarını gösteren izler oldukça çok görülmektedir. Eğitimin sorunları arasında sayılan yanlış atamaların yapılması (6/7); personel niteliklerinin çok düşük olması (5/7); eğitime ayrılan kaynakların kıtlığını sorunları; çoğunlukla Durulma Evresi müfettişleri tarafından da; benzer oranlarda sorun olarak görülmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri yönetici ve öğretmen atamalarını ve öğretmen nitelikleri ile ilgili sorunları aynı oranda sorun göstermektedirler.

Eğitim alanında daha çok uzmanlaşmış bir görevde bulunan İlköğretim Müfettişlerinin; ülkenin eğitim sorunlarına da duyarlılıkları doğaldır. Bunun yanında Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin eğitim sisteminin sorunlarını daha önceki tarihlerden itibaren ayrıntılı olarak dile getirme ve çözümler üretmede daha istekli olduklarının görülmesi; onların kendilerinden önceki evrelere göre girişimci ve yaratıcı olduklarını göstermektedir ki bu durum A. Bakıoğlu (1996)' nun bulguları ile paralel görülmektedir. Bu evrede aynı zamanda yönetime ve yönetimin uygulamalarına çok yakın bir ilgi dikkat çekmektedir.

4.3.3.7. Danışman Konumda Olmak

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin büyük bir çoğunluğu; zaten danışman konumda olduklarını ancak, bunun müfettişliğin tüm görev alanlarını kapsamadığını; işin bir parçası olduğunu dile getirmektedir (6/7).

Danışmanlık ayrı, soruşturma ayrı bir meslek. Başvurulan konumda olmak görev alanlarını kapsamıyor, sadece bir boyuttur (7).

Ben bu işlevi zaten yapan bir meslek içindeyim. Ancak meslektaşlarım bana başvurduklarında çok mutlu olduğumu söyleyebilirim; o zaman kendimle başka türlü gurur duyuyorum (5).

Öğretmen ve yöneticinin bizim yol göstermemize çok ihtiyaçları var. Mevzuat ve program değişikliklerini anlamada, uygulamada zorlanıyorlar. Biz zaten danışılan konumdayız. Bu daha sistemli olursa ben de işimde daha mutlu olurum (6).

Bazı müfettişler ise geçmişte bunun daha işlevsel olduğunu bugün sorumluluk/yetki dengesizliği nedeni ile müfettiş önerilerinin yeterince dikkate alınmadığını bildirmektedirler (2/7).

“Eskiden yani mesleğin ilk yıllarında bu (danışman olmak) yaşantıda da gerçektir. Müfettişlerin her önerisi yerine anında getirildi. Çünkü sorumluluk ve yetki denkti. Bu konum tabii ki çok önemli ve olması zorunludur” (1).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde de danışman konumunun, bizim ülkemizdeki anlayış ve bakışla uyumlu olmadığını bildiren müfettişler görülmektedir.

“Danışman konumda olmak beni kişisel olarak daha çok gelişime, mutluluğa iter. Kurumsal anlamda da olması gerekir, ancak müfettişler elendikten yani seçildikten sonra bunu desteklerim. (2).

“Biz zaten bu konudayız. Ben bu durumdan mutluluk duyuyorum ve daha çok kendimi geliştirmek isteği duyuyorum” (3).

“OECD ülkeleri ile yapılan toplantıda kontrol sistemi yerine öneri sistemi gelsin denilmektedir. Oysa bizim ülkemizde kimse sizden öneri de istemiyor. Herkes suya sabuna dokunmadan gün geçirme eğilimindedir. Ülke şartları düşünülmeli ve kurumsallaşma sağlanmalıdır. Teftiş sisteminde ekipte çalışma teşvik edilmelidir. Her iş alanının uygulanmasında belli kriterler ve kurallar konmalı ve bunlar hiçbir şekilde taviz verilmeden katı bir şekilde uygulanmalıdır. Yani herkese en güçlüye de eşit muamele ile adaletin sağlanmasına engel olunmamalıdır. Başvurulan konumda olduğumuz bir gerçektir. Ama bunu iki şekilde düşünmek gerekir. Bugünkü halimizle öğretmen ve yöneticiler, veli ve öğrenciler hatta eğitimle ilgili herkes için başvurulacak, danışılacak en bilen kişi biziz. Ancak öğretmen ve diğerleri kendilerini geliştirseler, müfettişler de onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeye gelmek için kendi gelişimlerini daha önemle sağlamak için çalışırlar. Öğretmen ve yöneticiler dürüst ve içten paylaşım sergilemelidirler. Kendilerini mükemmel gösterme çabalarını yaptıkları işle göstermelidirler. Bu onların gelişimlerine bizim katkımızı da sağlayacaktır” (4).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin bazıları günün şartlarında danışman konumda olmanın bazı engelleri olduğunu bildirmektedir (3/7). Bu konuda sorumluluk ve yetki dengelerinin olmamasını, soruşturma görev alanında danışman konumda olunmasının mümkün olmadığını; bazı müfettişlerin danışılacak konumda olacak kadar yetkin olmadıklarını belirtmektedirler (4). Tüm evrelerde en önemli engel öğretmen ve yöneticilerin kendilerini geliştirmeye gerek duymaması olarak belirtilmektedir. Bu evre müfettişleri görüşlerini oldukça objektif ve çok yönlü düşünerek bildirmeye özen göstermektedirler. Müfettişler çoğunlukla danışman konumda olmanın kendilerini mutlu ettiğini ve gelişimlerini desteklediğini belirtirlerken; kendilerinden önceki evrelerde bulunan müfettişlerden daha çok bu konumda olduklarını belirtmektedirler. Bu konu ile ilgili Kariyere Giriş Evresi müfettişleri çok azı (2/8); Durulma Evresi müfettişlerinin yarısı, Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin ise tamamına yakın olarak danışman konumda olduklarını belirtmektedirler (6/7). Danışman konudaki işlevlerin, meslekte geçirilen yıla göre kademeli bir artışı görülmektedir.

4.3.4. Çalışma Koşullarını Değerlendirme

4.3.4.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri, çok çeşitli kurumlara ilgili iş ve işlem yaptıklarından alanda tam uzman olunamayacağını; diğer müfettişlerin yeterliliğini; İş yükünü; üstlerin mesleği hedef göstermelerini; ulaşım sorununu; ekonomik sıkıntılarını; iş koşullarını zorlaştıran nedenler içinde saymaktadır.

Özellikle İstanbul müfettişlerinin ulaşım ve ekonomik sıkıntılarını sıkça dile getirmiş olmaları bu ilde yaşanan çalışma sıkıntısını vurgulamaktadır (5/6). Bu konuda hem Kariyere Giriş Evresi müfettişleri hem de Durulma Evresi müfettişleri ile benzer oranda sıkıntı yaşanmaktadır.

“İstanbul’ un ise diğer illerde müfettişlik yapmaktan zor yanları var. Özellikle ulaşım koşulları, zamanın büyük bir bölümü yolda geçiyor. Ben çok lüks alışkanlıkları olan biri değilim. Yemeye içmeye de düşkün olmadığım için ve ailemle yaşadığımdan çok sıkıntı yaşamıyorum. Ancak yapılan işin önemi gelirle paralel olmalı. Yoksa işin gereği gibi yapılmasında sapmaların olması olası görülüyor” (2).

“Mesleğimizin özellikle İstanbul gibi bir şehirde ekonomik vs. sıkıntıları biliniyor” (3).

“Mesleğimle ilgili en büyük sıkıntım maddî konularda oluyor. Ben tek maaşla evime ve çocuklarıma yetme çabasını da sürdürmek zorundayım. İstanbul gibi büyük bir şehirde ulaşım zor. Burada her müfettişin en az 3 saati yolda geçiyor. Elimde kilolarca çanta ile otobüste, ayakta her gün farklı uzaklıkta ve yerde kurumlara gitmek ağırlığına gidiyor. Benim arabam var, ama arabayla her yere gitmeme de bütçem elvermiyor. Yol ve yemek giderleri, emeklilikte nasıl geçirim kaygılarını yaşıyorum. Müfettişin gelecek kaygısı var. Bu meslek için çok emek veriyoruz. Anadolu’da müfettişlerin malî durumları ve statüleri daha iyi durumdadır” (4).

“Benim meslek hayatımın büyük bir bölümü İstanbul’da geçti. Bu ilin ulaşımı büyük bir zaman kaybına neden oluyor” (5).

“Müfettiş olarak maddî konuları konuşmak çok sıkıntı verse de İstanbul’da İlköğretim Müfettişlerinin problemleri bu konuda çok fazladır” (1).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi Müfettişlerinden çok azı görev alanlarının çeşitli olmasını sorun olarak belirtmektedir (1/7).

“Mesleğin okullar dışında pek çok kurum ve birimde işleri beraberinde getirdiğini görüyoruz. Değil müfettiş hiçbir insanın bu kadar değişik alanlarda uzman olması mümkün değildir. Kur’an kursunda hafızın işini iyi yapıp yapmadığını, sürücü kursunu, mankenliği, baleyı neye göre değerlendiriyorsunuz? Teknik denetim dediğiniz kısım işin sadece küçük bir bölümüdür” (1).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu, ulaşım ve ekonomik sorunlarını kendilerinden önceki evrelerle benzer oranda çalışma şartlarını zorlaştıran nedenlerin başında bildirmektedirler. Ancak bu evrede önceki evrelere göre çok az sayıda müfettiş, görev alanlarının ve iş yükünün sorun olduğunu belirtmektedir. Bunun nedenin de bu evrede büyük çoğunluk tarafından görev alanlarına hakim olduğu ve yapılan işlerde kazanılan deneyimle daha üretici hale geldiği anlaşılmaktadır.

4.3.4.2. Teftiş Sisteminin Sorunları

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri; Kariyere Giriş Evresi; Durulma Evresi müfettişleri gibi mesleklerinin yerine getirilmesinde, Bakanlıklar düzeyinde üstlerin mesleğe olumsuz bakışının denetlenenlere de yansıtıldığını ve işlerini yapmada sıkıntı yaşadıklarını dile getirmektedirler. Bu evrede yönetime ve örgütlenmeye duyulan ilginin yoğun olduğu birçok araştırma bulgusu ile desteklenmekle birlikte, ülkenin

gündeminde olan “*Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması*” sürecinde denetim sistemlerinin farklı bir yapıda düşünülmesine eleştiriler olduğu anlaşılmaktadır.

“...ama ben bu boyuttan çok psikolojik açıdan ve meslek işlevi açısından önemsedğim sıkıntılardan bahsetmek istiyorum. Şu anda bize yani müfettişe politik açıdan bakılıyor. Müfettişin eğitimdeki yerinden, öneminden ve etkisinden çok kendi dünya görüşleri açısından değerlendirilerek, bu meslek yıpratılmaya çalışılıyor. Tabii bu görüş her il için geçerli değil. İstanbul ve birkaç il daha çok siyasî bakışla engelleniyor. Bunu Eğitim kademelerindeki yöneticiler sağlıyor. Gerçek eğitim yöneticileri politikacılara direnmeli. Mesleğimiz erozyona uğrattılıyor. Örneğin türban konusu ile ilgili bir soruşturma emri veriliyor, hukuk çevresinde görevinizi yapıyorsunuz; ama sanki cezayı biz veriyormuşuz gibi hedef gösteriliyoruz. Birileri kendilerine makam ya da görevden çıkar sağlıyor; durduran denetleyen olmasa daha rahat edecekler. Bu durumda kamuoyunu oluşturarak mesleğin kaldırılması bile söz konusu. Bunun yanında kendi meslektaşlarımızın da hataları olabiliyor. Bunlar başarılarından daha çok gündeme getiriyor. Oysa verirsiniz cezasını, çıkarırsınız sistemden” (3).

“Burada aynı zamanda müfettiş üzerinde gizli bir baskı gücü bulunur. Bu baskının en ağırı siyasal baskıdır. Bundan sonra sosyal ve ekonomik baskı geliyor. Özellikle özel kurum sahipleri hem siyasîlere yakınlıkları hem de ekonomik güçleri nedeniyle kendi kurallarını oluşturmuş durumdadır. Bu kurallar devletin kurallarıyla çatışsa dahi üst düzey yönetim ve siyasîlerin koruması, hoşgörüsü içindeler. Müfettişin yanlış davranmaması onları rahatsız ediyor. Son üç yıldır ilköğretim müfettişlerinin statülerinin düşürülmeye çalışılması, mesleğin kaldırılması söylemlerinde bu durumun payı çok büyük. Aslında sistemin teminatı kendi varlıklarının da garantisi durumunda olduğumuzu şu an algılayamıyorlar. Bindikleri dalı kesiyorlar Denetimin ve ilköğretim müfettişliğinin kaldırılması bilimsel bir iş olmaz. Ne yönetim biliminin ne de Millî eğitim sisteminin ya da eğitimin böyle bir boyutunun olmadığı hiçbir dönem olmamıştır. Olması da mümkün değildir. Devlet kendi koyduğu kuralları kendi eliyle kaldırmayı kendini koruma adına düşünmez” (4).

“Son yıllarda özellikle siyasîlerin ilköğretim müfettişlerini yıpratma, iş yükünü azaltma perdesi altında görev alanlarımızı daraltma girişimleri ise kaygı vericidir. Bunun asıl nedeni bazı kurumları denetimsiz bırakarak; denetim baskısından kurtararak birtakım işleri rahatça yapmalarında kolaylık sağlamaktır. Kursların ve yurtların denetimleri bizde değil artık. Liselerin denetimi zaten eskiden beri yoktu; ama soruşturma işlerini hep biz yapıyoruz. Bu durum da bir ikilemdir. Bizim mesleğimizi karalamanın; işlevimizi azaltmanın kimlere yararı olduğunu düşünmek ve bulmak hiç zor değildir. Her meslek elemanı içinde olumsuz kişilikler, yanlış elemanlar vardır; yaptığımız inceleme ve soruşturmalara bakıldığında bu istenmeyen elemanların sayısı oransal olarak hesaplandığında müdürler ve öğretmenlerin daha fazla olması ürkütücüdür. Önemli olan işe uygun olmayı belirledilerse, sistem dışına çıkarmaktır. Ben mesleğimizi yıpratma uğraşlarını bizi etkileme ve istedikleri siyasal uygulamaları yaptıramayacaklarını bilmelerinden dolayı tek çıkar yol olarak görmelerinden kaynaklandığını düşünüyorum” (5).

“Sicil verme yetkimizin alınması çok erken oldu; müdürler siyasî gibi yollarla atanıyorlar, çoğu öğretmenleri objektif değerlendirmeden uzak olduğu gibi onların çalışma motivasyonlarını da kırıyor. Biz birtakım yanlışlıkları engelliyorduk. Şimdi öğretmenler yalnız kaldı. Önce yöneticileri liyakat sistemine göre atayarak, ya da yetiştirilerek bu sorumluluğa hazırlamak gerekirdi. Yapılan doğru, ancak zamansız oldu. Bu gün teftişin kaldırılması gündemde. Teftin kalkması yanlış olur. Rehabilitte edilmeli. Teftişte tavır değişikliği getirilebilir. Yapılandırıcı olabilir” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri de çoğunlukla kendilerinden önceki evrelerdeki müfettişler gibi İlköğretim Müfettişlerinin ve teftiş sisteminin en önemli sorunun; Bakanlık ve üst makamların mesleğin işlevini yasal düzenlenmeler ve söylemlerle azalma ve kaldırma yönünde olması olarak görmektedirler (6/7). Ancak

Deneycilik ve Aktivizm Evresindeki müfettişlerin yukarıdaki bildirimlerini, neden sonuç ilişkisi ile yapılandırdıkları; kaygılarının eğitim sisteminin ile ülke geleceğine dair olduğu anlaşılmaktadır. Bu konudaki görüşler oldukça açık bir söylemle ifade edilmektedir. Bu durum kendilerinden önceki evrelerle fark oluşturmaktadır.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde, müfettişlerin ekonomik gelirlerinin diğer müfettişlerden çok az olması (7/7); yetkilerin az olduğu (4/7); Bakanlıkça Özel Öğretim kurumlarına daha çok önem verildiği (2/7); müfettişlerin görev gereği yapması gereken işlerde hedef gösterilmesi (2/7); eğitim ve öğretim sorunlarına yeterince yer verilmemesi (1/7); teftiş sisteminin sorunları içinde değerlendirilmektedir.

“Müfettişler için belli kriterler geliştirdim. Çalışmaların belli kurallarını tekrar belirlerdim” (3).

“Müfettiş raporunu üstlere sunuyor. Üstler gereğini yasanın verdiği takdir hakkına göre de kullanıyor. Kişiler yakındıklarında ise “efendim müfettiş böyle yazmış. Ben ne yapayım” diyerek müfettiş hedef gösterilebiliyor. Burada adaletin tecellisi değil de müfettişin görüşü gösteriliyor” (4).

“Öğretim kurumlarında dahi teftiş raporlarında eğitim öğretime dayalı iş ve işlemlerin çok dikkate alınmadığını görürsünüz. Daha çok kurumun malî işleri ile ilgilenilir çünkü bunu Bakanlık da önemsiyor. Aynı zamanda belli formatı olduğu için somut bir iştir” (1).

Çözüm önerileri Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerince daha çok yasaların katı ve herkese işit uygulanacak şekilde kuralları olması olarak gösterilmekte (6/7); bu evrede birkaç müfettiş, müfettişlerin daha etkili çalışmaları için beş görev alanına göre branşlaşma sağlanmasını (3/7); İlköğretim müfettişlerine diğer müfettişlerin sahip olduğu hakların verilmesini (6/7); yetkilerinin artırılmasını (6/7); Müfettişlerin gelişimlerine olanak tanınmasını (3/7) gibi önerileri sunmaktadırlar.

“Mesleğe seçme son yıllarda çok titiz yapılıyor. Buna rağmen mesleğin çok sıkıntıları var. Müfettişler için standartlar bellidir. Bakanlık buna göre kendini geliştirmiş bu işin eğitimini almış olanları değerlendirmeli, farklarını bilerek motivasyonlarını artırmalıdır” (7).

“Müfettişlerin yetkileri artırılmalıdır. Müfettiş olmazsa eğitim çöker. Hangi müfettiş eğitimin geriye gitmesi için çalışır? Bu mümkün değildir. Müfettişlerim % 99'u Atatürkçü, Cumhuriyete bağlı ve tarafsızdır; siyaseti işlerine karıştırmazlar. Bakan İlköğretim Müfettişini istemiyorsa bazı üst düzeydekiler aynı şekilde davranıyorlarsa onlara “ sen sana karşısın” demek isabet olacaktır” (5).

“Müfettiş yetkinliği ve yetkileri hep artırılmalıdır. Müfettişin statüsünü düşüren her şey ortadan kaldırılmak zorundadır. Teftiş sistemi öyle bir düzenlenmeli ki burada konulan kuralların objektif olarak uygulanmasının yanında; müfettişin kariyer gelişimini destekleyen ve sağlayan bir sistem oturtulmalıdır” (4).

Teftiş sisteminin klâsik ve baskıcı yapısından ayrılmak gerektiğini düşünen müfettiş, kendi yaşadıkları ile bu tezinin karşısında olabilmekte ve etkili olmak için yetki/ güç gerektiğini bildirmektedir.

“Teftiş sisteminin yalnızca kusur arayan bir kurum olarak algılanmasına izin vermemek gerekir. Bir gözlemimi paylaşmak isterim. İstanbul'da Rehberlik Araştırma Merkezî nde

Eğitim Uzman yardımcısı olarak çalışırken, okullardaki özel eğitime ihtiyaç duyulan öğrenciler için oluşturulmuş sınıfların öğretmenlerine rehberlik ve meslekî yardım için dolaşmamız ve birçok okulu ziyaret etmemiz; iş başında karşılaşılan sıkıntılara, çözümüne destek olmamız gerekiyordu. Bütün gezdiiğim kurumlarda okul müdürü bize karşı saygısız, çalışmalarımızı yürütürken bir sıkıntıymışız gibi davranma eğiliminde ve davranışındaydı; öyle ki bir çalışma odası bile vermede nazlanan bu müdürler; daha sonra müfettişliğe geçtiğimde ve bu kuruma gittiğimde o insanlar değil; önümüzde saygıyla eğilen ve bize destek için koşturan insanlar oldular. Ben aynı insanım o zaman da okula; öğretmene; öğrenciye, veliye, ülkeme hizmet için gidiyordum; müfettiş olunca da. Ama bizim müdürlerimiz ve ğretmenimiz ne yazık ki nitelikle ilgili değiller, etikete göre değerlendirme yapıyorlar. O yüzden bir yetki gücü her zaman ğretmen ve yönetici üzerinde, acı da olsa olmalı” (6).

“İlköğretim müfettişlerinin teftiş işlerini öncelikli hale getirirdim. Teftişte durum belirlenir; bundan sonra işte uzman olan müfettişlere rehberlik ve danışmanlık yaptırırdım. Eğer nitelikli yöneticiler yetiştirilip atama da bilimsel kriterlere göre yeterliğe göre yapılırsa teftiş her yıl değil 2–3 yılda bir yapılabilir” (5).

“Her yıl teftiş olayını kaldırırđım. 2–3 yılda sağlam, ayrıntılı bir teftiş yeterli olur” (7).

“Teftiş de rehberlikte isteyenlere yapılmalı. Bunu için müdür ve ğretmen denetim için değil her zaman çalışmalı. Özellikle resmî kurumlarda müfettiş gelmeşe işler kaos ortamında kalacak. Bunu çözümleyecek düzenlemeler yapılmalı. Müfettiş gelmeşe plân bile yapılmaz” (2).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri teftiş sisteminde gördükleri sorunları çoğunlukla kendilerinden önceki evrelerdeki müfettişlerle paralel yönde ve benzer oranda tanımlamışlardır. Bu evrede çözüm önerilerinin, uzmanlık ve yetki dengesi ile aynı zamanda kişileri bağlayıcı yasal ve sert düzenlemelerle sunulduğu görülmektedir. Zaman zaman da daha informal olarak kişileri etkileme ve gelişme eğilimleri ile kendi içlerindeki çelişkiyi yansıtmaktadırlar. Bu evrede sistemi yönlendirecek şekildeki sorunlara çözüm arayışının yaratıcı bir sancısı görülmektedir.

4.3.5. Başkanlığı Ve Üstleri Algılama

4.3.5.1. Başkanlığı Değerlendirme

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişler, Başkanlığı faklı görüşlerle değerlendirmektedir. Başkanlığın yönetimin işleri için oluşturulmuş bir birim olduğu, Başkanlık adı yerine eskiden olduğu gibi “kurul” kavramının gelmesi gerektiği (4); İstanbul’un büyük şehir olması ve iş yükünün çokluğu nedeniyle, Başkanlığın da diğer birimlerle ve kendi içinde yeterince koordineli çalışamayacağı; üstlerin baskılarının burada daha çok görüldüğünü belirtmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri de kendilerinden önceki evrelerde bulunan müfettişler gibi, başkanlıklarda her dönem olduğu gibi siyasilerin ve üstlerin baskılarının olduğu, yakınmasını dile getirmektedirler (4/7). Aynı durum Durulma Evresi müfettişlerinin de yarıya yakını tarafından dile getirmektedir. Başkanlığı değerlendirmede, işleri yakından izleme ve

nedenleri ile sonuçlarını analiz ederek eleştirel bakma şekli bu evre müfettişlerinde yoğun olarak görülmektedir.

“...yine de her dönem başkanlıklar siyasî baskının gölgesinden kurtulamadılar. Bunu tamamen ortadan kaldırmak çok gereklidir; ama bizim eğitim sisteminde her kademe neredeyse siyasî görüşlerle belirleniyor; ya da akrabalık ilişkileriyle. Başkanlık da Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı olduğu sürece bu etkiden soyutlanamaz” (4).

“Başkanlık belli bir yapıyı sürdürme eğiliminde. Bazı durumlarda araçlar amaç haline getiriliyor. Çalıştığımız ve bağlı olduğunuz kurumun sizin arkanızda olmasını beklersiniz. Ancak herhangi bir risk durumunda yalnız olduğunuzu bilin. Her birim kendini sizden önce düşünür” (1).

“Ancak Başkanlık kendi yetkileri sınırlanmış durumda. Örneğin bir genel kurul toplantısında ‘bir müfettişin İl Müdürü tarafından dergi pazarladığı’ söylendi. Neden bir sürü müfettiş zan altında bırakılıyor. Kim yapıyorsa gereğini yapsın. Bu yetki var” (3)

“Başkanlıkta, yazılı olmayan kurallar, sorun çıktıktan sonra konuluyor ya da zamanında yapılmayan uygulamalar görülebiliyor. Başkanlık bazı durumlarda bütün olarak çalışmayabiliyor. Bu normal görülebilir, çünkü yetki devri var. Bunu nereden anladığımıza gelince birtakım uygulamalardan başkanın yapmayacağı işleri görebiliyorsunuz. Astların üstlerden ya da üstlerin astlardan habersiz olduğu kararlar görülebiliyor” (2).

“Başkanlık olarak yapılanmayı yanlış görüyorum. Başkanlık kurul olarak çalışıyor. İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının görev bağımsızlığı yok. Bu mesleğe vurulan en büyük darbedir. Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı iş yapılmaz. İcra ile denetim bir arada olduğu sürece siyasîlere, her türlü kayırmacılığa açık olma durumu söz konusudur. İcra ve denetim ayrı ayrı yapılanmalıdır” (4).

Bu evrede ilköğretim müfettişliği başkanlıklarının İl Millî Eğitime Bağlı iş görmelerinin; özerkliği ve tarafsızlığı sınırladığı bildirilmektedir. Bu durum aslında tüm evrelerde eleştiri konusudur. 11–15 yıllık müfettişlik deneyimleri olan bu evrenin müfettişlerinin çoğunluğu, başkanlığın yapılanması, işleyişi konularına en ayrıntılı değerlendirme yapan ve önerilerde bulunan grubu oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda bu evrede yönetime ve örgütlenmeye ilgi oranının yüksek olduğu önceki bölümlerde de görülmektedir (Sikes ve diğerleri, 1985; A. Bakioğlu, 1996: 24).

4.3.5.1.1. Başkanlıktan Beklentiler

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarıya yakını başkanlığın sadece kendi işi ile ilgilendiği, müfettişlerin özlük hakları için yeterince çaba harcanmadığını belirtmektedirler (3/7). Başkanlıktan beklentilerin bu evrede Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ile aynı konularda olduğu görülmektedir. Durulma Evresi müfettişleri ise işlerin ve görevlerin dağılımında denge sağlanmasına yoğunlaşmış durumdadırlar.

“Öğretmenin, müdürün ücreti zamanında ödenir, müfettiş onlardan daha az ücretle çalışıyor olmasına rağmen, hak ettiği ücretler 3–5 ay sonra verilir. Bir raporu geciktiremezsiniz, belli kuralları ve usulleri vardır da ücretimiz gibi özlük haklarımız için neden bu özeni göstermezsiniz diye sormak istiyorum?” (1).

“Başkanlıktan tek beklentim özlük haklarımızın zamanında karşılanmasıdır. Benim aileden gelme maddî yeterliğim var; ama hak ettiğim ücretleri zamanında almak isterim. Diğer arkadaşlarım gibi” (6).

“Ama üstlerle iletişim yeterli değil ve müfettişlerin yol; ücret sorunlarına çözümde yetersiz bir başkanlık söz konusu. Yani iş var. İşleyiş hep işlerin yapılmasına odaklanmış.

Buna müfettişler de çok ses çıkarmıyor. Başka bir meslek elemanları bizim yerimizde olsalardı değil çalışmak bir adım dahi atmazlardı. Bunu da bilimsel bir yorumla açıklamak zor görünüyor” (4)

4.3.5.1.2. Özerk Çalışma Olanğı

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çoğu müfettiş, Başkanlığın yönlendirmesi olmadan özgürce işlerini yapabildiklerini çoğu yerde dile getirmişlerdir (5/7); yine de müfettişler bazen haberdar oldukları, tekliflerinin uygulanmadığını farklı şekilde yorumlamaktadırlar (2/7). Bazı müfettişlerin Anadolu’da uzmanlık gücünün daha önemli olduğunu; İstanbul’da yönetimlerin farklı güçlerden etkilendikleri bildirilmektedir. Bununla birlikte müfettişlerin görevleri ve eğitim ile ilgili görüşlerini yazılı olarak da bildirmekten çekinmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, mesleksi yetkinliklerine güvenden kaynaklanmaktadır.

“Ben 4 başkanlık gördüm. Başka illerde de. Özellikle Anadolu’da başkan en üst düzeydeki il yöneticileri ile çok kolay ve etkili iletişim kurar, saygındır. Vali bile onun isteklerini yerine getirir. İstanbul belki de büyük şehir ve diğer büyük şehirler içinde bile farklı bir yapısı olduğundan Başkanlık yeterince dirençli ve hak ettiği konumda değil. Yaptırım gücü büyük ölçüde pasivize edilmiş durumda. Çok çalışıyor, görevler yerine getiriliyor ama bir siyasî devreye girdiğinde müfettişliklerin yaptıkları çalışmalar yok sayılıp, uygulanmayabiliyor. Eski başkan popülarist bir yaklaşımla artık plân kalktı; demişti. Birçok arkadaş bu genelgeyi olduğu gibi uygulamaya başladı ve kabullendi. Ben Başkanlığa bir yazı yazarak plânın eğitim biliminde eğitsel zorunlulukları anlattım” (4).

4.3.5.1.3. Profesyonel Gelişimi Destekleme

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde de müfettişler için hizmetiçi eğitim ortamları oluşturulduğunu (5/6); ancak çoğunun müfettişlerin ihtiyacını nitelik bakımından karşılayacak şekilde görmediklerini belirtmektedirler (4/6). Bu bulgu Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ile aynı düşüncelerle örtüşmekte, Durulma Evresi müfettişlerinin yarısına yakını tarafından desteklenmektedir. Bu durumda, ilk üç kariyer evresindeki müfettişlerin çoğunlukla mesleksi gelişimi önemli gördükleri, aktivitelerinde araştırma ve geliştirmeye çok yer verdiklerini ve Başkanlıklarının sunduğu eğitimlerin ilerisinde olduklarını düşündürmektedir.

Durulma Evresi müfettişleri gibi, bu evrede de çoğunlukla, gelişim için çalışıldığını ancak işinde iyi olan müfettişlere daha çok iş yüklendiğinden; bu müfettişlerin kişisel gelişimlerine engel olduğu düşüncesi paylaşılmaktadır. Bu evredeki görüşler, kişisel gelişimin üst yönetimlerce gereğince desteklenmediği, bu yönetimlerin önemseydiği konuların başında rutin işin yürütülmesi olduğu, şeklindedir. Gerçekten de kamu yönetiminde yıllardır eleştirilen konulardan birisi aşırı bürokratik yapıya bağlılıktır. İnsan unsurunun ve açıklık ilkesinin çok önemsenmediği kamu

örgütlerinde iş garantisi olması, bireysel gelişimi de önemsenmez duruma getirmektedir. Aslında iş güvencesi, sosyal bir haktır; ancak kişisel gelişim objektif kriterlerle ortaya konduğunda, çalışanın bu hakkı daha çok güçlendirilmeli ve başka yollarla da ödüllendirilmelidir.

“Başkanlık gelişimi destekliyor. Özellikle Başkan kendi yaptığı bilimsel araştırmalarla örnek oluyor. Ancak İstanbul’ da müfettişlerin çoğunluğu 25 yılın üstünde ve onlar bu tür çalışmalardan yararlanmak yerine küçümsemeyi tercih ediyorlar. Meslekî gelişim gibi bir istekleri yok. Gelişmek isteyenlerin de çok iş yükü altında olduğu gerçektir. Çünkü onlar zaten iyi çalışan müfettiştirler. Ancak eğitimleri verenlerin de yeterince hazırlıklı olmadıkları gerçeğini söylemem gerekiyor” (2).

“Müfettişlere bolca eğitim var; ama işe çok yarayanı yok. Görevliler alanları dışında konuştuklarından çok yetersiz duruma düşüyorlar. Kendini geliştirmek isteyen müfettiş, hem çok iş yapacak, hem çok yıpranacaktır” (1).

“Bizde eğitim Dünya Bankasının talebine bağlı oluyor. Müfettişin gelişimi sözle desteklenir; ancak daire için önce kendi işleri önem taşır” (5).

4.3.5.1.4. Başkanlıkla İletişim

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde İstanbul’da çalışmakta olanlar Başkanı, daha önceden çalıştıkları Başkanlarla kıyaslamakta ve çoğunluğu memnuniyetini dile getirmektedirler (5/6). Özellikle en yakın üst konumda olan kişinin; “*tarafsız, akademik bakışa sahip, hoşgörülü, bizi dinler, ilgilenir, donanımlı, demokratik, saygılı gibi*” şeklinde nitelendirilmesi, müfettişlerin güven ve destek ortamında çalışmalarını kolaylaştırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

“Bu başkanın diğer başkanlardan bir farkı dairenin kapısı her zaman açıktır. Başkan sizi dinler; başkana güven duyarım; hoşgörülü, tarafsız, bilgili, akademik bakışa sahip, ufku olan bir insandır. Başkanlık dendiğinde Başkan aklıma geliyor. Ben başka başkanlıklar da gördüm; otoriter; müfettişi önemsemeyen ve okumayan kişiler vardı” (6).

“Kişisel olarak başkanlıktan memnunum. Başkan ise temsil yeteneğine sahip; alan bilgisi ve görgüsü ile donanımlı bir kişidir, aynı zamanda yakın arkadaşır. Sadece iş değil özel sorunları da dikkate alır” (2).

“İl olarak şu anda Başkan’dan kaynaklanan olumlu bir çalışma ortamı var. Başkan akademik çalışmalar da yapıyor. Yenilikleri deniyor. Başkanlıktan özel olarak hiçbir talebim olmamıştır. Olsa ne şekilde çözüldü bilmiyorum” (4).

“İstanbul’ daki Başkanlar içinde şu andaki başkan çok donanımlı. Akademik bakış açısına sahiptir. O kişilerin söyleyemediklerini de anlar. Sonuçsuz bir görüşmesini görmedim” (3).

“Ben 5 tane başkanlık gördüm. En demokratik ve müfettişe saygılı; iyi iletişim kurabilen Başkanlık ise bu son Başkanın dönemidir. Bundan önce iki başkan bu görevin gerekleri açısından yetersiz durumdaydılar. Bir başkası aşırı despot ve yanına yaklaşılmaz bir kişilikteydi. Her konuda bilgi ve yardım alabilirsiniz” (5).

Bu evrede İstanbul dışında çalışan ve çalıştığı illerde 4–5 başkan gördüğünü bildiren müfettiş ise; bu başkanları gelişimi desteklemeden uzak gördüğünü ve formal işleyişi sürdüklerini belirtmektedir.

“Başkanlık kadrosu her hükümet değişikliğinde değişir. Bizim mesleğimiz bu tür uygulamaları kaldırmaz. Başkanlığın çalışmaları, toplantıları, mevzuatla belirlidir. Bunlar uygulanır” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden İstanbul'da çalışanların tamamına yakını özellikle Başkanla çok yakın bir iletişim kurabildiklerini ve görevle ilgili ya da özel sorunlarında dahi yardım alabildiklerini bildirmektedirler. Bu bildirim, Durulma Evresine göre Başkanlıkla daha yakın iletişim kurduklarını göstermektedir. Kariyere Giriş Evresinde, kendileri ile ilgilenileceğine güvenin olduğu, buna rağmen Başkanlığa çekingen davranıldığı, görülmektedir. Bu evrelerde olumlu izlenimin, İstanbul'da Başkandan kaynakladığını bildiriyor olmaları ise diğer illerin 10–15'inin toplamını sağlayabilecek büyük şehir statüsünde bir ilde çok olumlu ve istenen bir durum olduğu açıktır.

4.3.6. Özel Hayat

4.3.6.1. Mesleğinin Özel Hayata Etkisi

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişler büyük bir çoğunlukla mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini; işlerinin eve ve günlük hayatına taşınmasının bu mesleğin gereği olduğunu bildirmektedirler (6/7).

“Meslekî hayat ile özel hayat ayrımı yapmak zaten zordur. Bu belki de çoğu meslek için geçerlidir. İlköğretim müfettişi iseniz hafta sonunu geçirdiğiniz ya da iş dışında görüştüğünüz kişilerin de çoğu meslektaşınız oluyor. Konular hep ortak. Her hangi bir ile tatil için ile gitsek bir ara ile uğrayıp müfettiş arkadaşları ziyaret ederiz. Mesleğim özel hayatımı etkiler. Çünkü işe çok yoğunlaşmayı gerektiriyor” (1).

“Bizim mesleğimizin özel hayatı en çok etkileyen meslek olduğunu söyleyebilirim” (3).

“Mesleğim özel hayatımı çok fazla etkiliyor. Evimde de hep işimle zaman geçirmek durumunu çok yaşıyorum” (4).

“Özel hayatı etkilemeyecek bir meslek değil. Ama özel hayatta müfettiş değilim. Bu meslekte işinizle evlisiniz” (7).

“Mesleğin bazı özellikleri var; buna göre özel hayat da etkileniyor” (6).

Bu evre müfettişleri çoğunlukla; mesleklerindeki kuralların benzerlerinin aile hayatlarında; kılık ve kıyafetleri ile davranışlarında ve gittikleri yerlerle de ekili ve geçerli olduğunu belirtmektedirler (5/7).

“Giyim ve kuşam önemli bir unsur. Elden geldiğince iyi giyinmeniz gerekiyor. Müfettiş olarak toplumun ve mesleğin beklentileri; kuralları var. Her yerde yemek yiyemezsiniz. Herkesle samimi olamazsınız. Önemli görev üstlenmiş olması nedeniyle müfettiş her gün sınav olur. Bu sınavı sadece müfettişin denetlediği ve çalıştığı insanlar değil sokaktaki sade vatandaş da yapar. Bazı kurallar evde de geçerlidir” (2).

“Müfettişim dediğimde oturduğum sitedekiler bile şaşırıyorlar; soğuk asık suratlı biri değilim. Toz, poz müfettiş beklentileri var” (6).

Deneycilik ve Aktivizm Evresine kadar bütün müfettişler mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini belirtmekle ortak bir yaşantı benzerliğini ortaya koymaktadırlar. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinde, mesleklerinin özel hayatlarını olumsuz

yönde etkilediği görüşü baskın görülmektedir. Bu durum belki de onların hayat muhasebesi yapmaya başlamaları ile ilgili durumlarını yansıtmaktadır.

4.3.6.1.1. Olumlu Etkiler

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çok az müfettiş mesleğinin özel hayatına olumlu etkileri olduğunu bildirmektedir (2/7). Olumlu etkileri bildiren bayan müfettiş ile erkek müfettiş farklı nedenlerini bildirmektedirler. Erkek müfettiş, ilin üst düzey yöneticileri ile seçkin ortamlarda bulunabilmekten; bayan müfettiş ise işinin hayatına kattığı anlamdan memnundur. Bu değerlendirmeler, bireylerin mesleklerine bakışının, beklentilerinin, cinsiyete göre de değişebildiğini düşündürmektedir.

“... bu daha çok küçük şehirlerde oluyor. Örneğin Kastamonu’ da çalışırken şehir kulübüne üyeydim. İlin en üst düzey yetkili insanlarıyla birlikte oluyorduk. Bu gibi küçük şehirlerde siz de önemli oluyorsunuz çünkü tanınıyorsunuz. İstanbul çok farklı sizi kimse tanımaz; özel hayatınızı da özgür olarak yaşarsınız” (6).

“Mesleğim bana yaşama sevinci veriyor. Ev ve aile yaşantım mesleğimle uyumludur” (2).

4.3.6.1.2. Olumsuz Etkiler

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çoğunlukla, meslekle ilgili iş ve etkilerin özel hayata yansıdığı anlaşılmaktadır.

“Öyle durumlar ve konular var ki evinize geldiğinizde aklınız hâlâ bir işte takılı oluyor” (1).

“Bir soruşturma dosyası sizi günlerce uykusuz bırakabilir. Aile ve çocuklar işin sonuna ertelenir; ama yeni bir iş gelir. Mesainiz yok ki” (3).

“Özel hayatıma zamanım çok kısıtlı olarak kalıyor. İş yükünüzün fazla olmadığı zamanlarda dahi meslekî anlamda gelişmek ve yeniliklere ulaşmak için çalışmamız araştırmanız gerekiyor. Aileme ve çocuklarıma, arkadaşlarıma- hobilerime zaman ayıramıyorum. Eşim ve çocuklarım müfettiş gibi davrandığımdan yakınıyorlar. Aslında bu meslekle özgürlükleriniz kısıtlanıyor. Herkes için sıradan ve rutin olan davranışlar bile bizde aşırı olarak algılanıyor. Daha önce de söylemiştim; müfettiş her gün sınava tâbidir ve her gün her yerde denetlenir. Kimse denetlemese siz kendinizi denetlersiniz” (4).

“Özel hayatımda bu mesleğin mesai kavramının olmaması bazı durumlarda olumsuzluk yaratıyor. İş mutlaka eve sarkıyor. Evde de çalıştığım oluyor (5).

Bazen de bir yakın ya da tanıdık sizden yardım istiyor. Bu işi yaptırmak için bir nevi boyun eymiş oluyorsunuz; bu beni rahatsız ediyor. Örneğin aynı bölge içinde ve o okula kayıt olma hakkı olan bir çocuğu, müdür çok fazla bağış isteyerek kayıt etmemiş. Beni aradılar. Ben de müdüre bu kaydı yaptırdım. İstmeden yapılan bu işler özel hayatımda mutsuzluk nedendir” (5).

“İşinizi eve götürüyorsunuz. Eşimi ve çocukları çok ihmâl ettim” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri çoğunlukla mesleklerinin özel hayatlarına olumsuz etkileri bildirmektedirler (5/7). Bu evrede bildirilen olumsuz etkiler daha çok eve iş götürme durumunda kalma ve bazen soruşturma işlerinde uzun saatler çalışma durumunda kalma ile açıklanmaktadır. Bu evrede birkaç müfettiş özellikle ilköğretim müfettişlerinin mesaiye bağlı çalışmamalarının iş yükünü artırdığını ve özel hayatlarına da zaman bırakmadığını belirtmektedir (3,4). Az sayıda müfettiş mesleğinin özel hayatına olumlu etkileri olduğunu bildirirken özellikle birisinin mesleğinin yaşama

sevinci verdiğini bildirmesi çok olumlu bir görüş olarak değerlendirilmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri ile Durulma Evresi müfettişleri arasında mesleğin özel hayata olumlu etkisi konusunda fark görülmektedir. Durulma Evresi müfettişlerinin yarısı mesleklerinin etkisi ile toplumda gördükleri saygıdan mutluluklarını dile getirmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden sadece bir tanesi bu durumu üstü kapalı dile getirmektedir. Bu durum Durulma Evresi müfettişlerinin mesleksi olarak tanınma ve değer görme ihtiyaçlarının sürdüğünü, Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin ise bu konudaki ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşıladıklarından öncelikleri içinde yer almadığı görülmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri daha çok işlerini yetiştirmede özel hayatlarına zaman kalmadığını belirtmektedirler. Bu durum potansiyellerini işe yoğunlaştırmayı ya da kendilerini bu şekliyle tanıtmayı tercih ettikleri şeklinde açıklanabilir. İlk iki evrede iş ve özel hayatın dengesini kurmada yeterli becerilerin tam kazanılmadığı da tartışılmakta iken, bu durumun çoğu müfettiş tarafından “*mesleğin özelliği gereği*” şeklinde açıklanması, Deneycilik ve Aktivizm evresi müfettişlerinin de bildirimlerin bu yönde olmasıyla anlam kazanmaktadır.

4.3.7. Duyuşsal Durum

4.3.7.1. Mesleği Seçme Nedeni

Deneycilik ve Aktivizm Evresi içindeki müfettişler; mesleği seçme nedenlerini; toplumda ve aile çevresinde saygın bir yeri olması ve yükselebilecekleri tek basamak görmeleri (2/7), çalıştığı ilden tayin isteyebilme (2/7), şeklinde açıklamakta; yarısına yakınının aynı zamanda üst konumda olmayı istedikleri anlaşılmaktadır (3/7).

“Öğretmen olmayı hiç istemedim. Ama öğrenci olduğumuz yıllar karmaşa yıllarıydı. O yıllarda işi akışına bıraktık. Daha sonra öğretmenliğimin 6. yılında üniversite sınavlarına girdim Gazi Üniversitesi Bölümüne kaydımı yaptırdım. Çoğunlukla belki de insan doğasında görülen hükmetme isteği, ya da yetkiyi elinde tutma toplama isteği, güçlü olma ile ilgili olabilir” (1).

“Aslında müfettişlik mesleğini seçmem ve girmem tamamen bir tesadüf. Bayburt’ ta öğretmenlik yapıyordum. Bir gün müdürün odasında otururken bir form gördüm, sordum, müfettişliğe başvuru formuydu. 2 yıl yaz döneminde Ankara’da okuyarak hem lisans tamamlanacak hem de sonrasında müfettiş olunabilecekti. Aslında öğretmenliği ve çocuklarla uğraşmayı çok seviyordum. Ama Bayburt’tan ayrılmak da istiyordum. Değişik iş yapmak, değişik insanlar tanımaktan hoşlandım. Tabii mesleğin bir de toplumda saygın var. Üst olmak da hoşuma gitmiş olabilir” (2).

“Öğretmenliğin başında en üst düzeyde müfettişlik vardır. O yüzden müfettiş oldum. Ben öğretmen olmaya karar verdiğimde özellikle annem buna çok üzülmişti. Ailem zengindi ve ticaretle uğraşmam isteniyordu. Öğretmen olacağımı söylediğimde annem; ‘demek köy öğretmeni olacaksın!’ diyerek tepki göstermişti. Ben öğretmenliği de sevmiştim. Öğretmen iken bekârdım. Üst bir eğitim kurumunda okumak da cazipti. O yıllarda müfettişlik her bakımdan çok tatmin edici bir meslekti” (6).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi içinde değerlendirilen müfettişlerden üç' ünün mesleğe yönelmesinde; Kariyere Giriş Evresinde ve Uzmanlık Evresindeki birer müfettiş gibi öğretmenlik döneminde karşılaştığı müfettiş davranışı etkili olmuştur. Ancak bu evredeki müfettiş diğer müfettişlerden farklı olarak bu müfettişi ve öğrenciliğindeki bir öğretmeni model almıştır (3, 5).

“Ben Öğretmen Okulu öğrencisiyken çok sevdiğim bir meslek dersi öğretmenim vardı. Onun gibi olmayı çok önemsiyordum. Nerede okuduğunu sordum. Gazi üniversitesi Eğitim Bölümü mezunu olduğunu söyledi. O bölüm mezunları ya meslek dersi öğretmeni ya da müfettiş oluyordu. Ancak 5 yıl öğretmenlik yapma şartı vardı. O zamandan kararımı vermiştim. Öğretmenliğe Mersin’ de başladım. İlk yıl çok mükemmel, donanımlı, bu gün bile saygıyla andığım Ali KUBLAY adlı bir müfettiş bana çok yardımcı oldu. Çok okuyan ve öğretmeni geliştirmeye kararlıydı. Üstelik O, Köy Enstitüsü mezunuydu; jet müfettiş dediklerinden yani (Sınav kazanıp, bölümü okumamış olanlara jet müfettiş diyorlar). Biz bölümü bitirdiğimizde bizim atamamızı yapmadılar. Eşim Kütahya ‘da öğretmenken benim Erzurum’ a rehber öğretmen olarak atamam yapıldı. İki yıl sonrasında müfettişliğe başlayabildim” (3).

“Aşlında şu anda hâlâ birlikte çalıştığım görevde olan müfettişlerden bir kaç mesleğe girmeme neden oldular. Bunlar benim teftişimi yapmışlardı ve çalışmalarımı çok beğenmişlerdi. Sonraki teftişlerden birinde beni müfettiş odasına çağırıp; “neden müfettişlik sınavına girmediyimi sordular” onların beni yönlendirmesi ile müfettiş oldum (5).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden İstanbul dışında çalışan müfettiş ise mesleğe yönelmesinde; Kariyere Giriş Evresinde ve Uzmanlık Evresindeki birer müfettiş gibi öğretmenlik döneminde karşılaştığı müfettişlerin olumsuz tutumlarının etkisi olmuştur.

“Bingöl’de öğretmenlik yaparken; bir müfettiş grubu teftişe geldi. Sabah çok erken saatte okuldaydılar, bu çok ender olurmuş, daha hiçbir çalışma yapmadan ve bir tanesi bana siyasî düşüncemi sordu. Tepkim çok ağır oldu, sınıfa sokmadım. Ben böyle bir müfettiş olmayacağını göstermek istedim” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin bazılarının vurguladığı gibi müfettişlikten önceki dönemlerinde diğer öğretmenlerden daha başarılı ve potansiyellerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler (4/7). Bu durum, kariyerlerinde ilerleme kaydettikleri algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

4.3.7.2. Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişler çoğunlukla; meslekleri ile ilgili beklentilerinin; Millî eğitimin sorunlarını çözmeye; öğrenci ve öğretmene yardım olduğunu bildirmektedir (5/7). Yarıya yakın müfettiş; saygı görme, güçlü olma beklentileri olduğunu belirtmektedir (3/7). Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çok azı, maddî açıdan emeklerinin karşılığını alabilmeyi de düşündüklerini bildirmektedir (1/7). Bu evre müfettişleri; Kariyere Giriş Evresi ve

Durulma Evresi olarak değerlendirilen müfettişlere göre daha açık ve net cevaplar verme eğiliminde görülmekle birlikte kendilerinden önceki evrelerden çok farklı beklentileri olmadığı da görülmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde de müfettişlerin bazıları eğitimin süreç olmasından dolayı beklentilere tam ulaşamayacağını belirtmektedirler (1/7).

“Kendimi çok çok önemli bir şey zannediyordum. Maddî açıdan da emeğin karşılığını alınacağını bekliyordum. Bu konuda sıkıntı varmış. Üstelik bütün Millî eğitimin sorunlarını çözemeyecek kadar küçükmüşüm. Beklentilerime ulaştım diyemem. Zaten ulaştım; bitti demektir. Bu sistemde hiçbir şey bitmez. Şekil değiştirir. Biz bu şekli güzelleştirebiliriz” (1).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu beklentilerine tam ulaşamadıklarını belirtmektedirler (4/7).

“Öğretmenlere ve dolayısıyla öğrenciye yardımcı olmak; bunu da birikimleri karşılıklı paylaşarak yapmak istiyordum; ulaştığımı söyleyemem” (3).

“Mesleğin başında ve mesleğe girerken en azından yaptırım gücüm olacağını düşünüyordum. Yani yanlış düzeltmede, doğruyu uygulatmada bir güç. Aslında yasal anlamda gücümüz var. Bu anlamda beklentilerime ulaşamadım” (4).

“Mesleğin ilk yıllarında beklentilerimin hiç biri maddî değil, dürüst insanlara ve eğitim sistemine yardım hedefim vardı. Yine var. Beklentilerime çok az ulaştım” (7).

İstanbul’da çalışmakta olan müfettişlerden bir’i; Anadolu’da çalışırken öğretmenlere ve yöneticilere yardım ettiklerini; o illerde beklentilerine ulaştığını bildirmektedir (6).

“Müfettiş olarak daha çok öğretmene ve öğrenciye yardım edebileceğimi düşünerek müfettiş oldum. Ailemin ekonomik düzeyi geçmişte olduğu gibi şimdi de çok iyi olduğu için meslek seçiminde maddî kaygı yaşamayan şanslı kişilerden birisi oldum. Yönetici olmayı, yönetim görevlerine hiç beklemedim ve istemedim. Kastamonu’ da bunu başardım. Çok fazla yardıma ihtiyaç duyan aday öğretmeni bol olan bir ildi. Beklentilerime çok az derecede olsa da ulaştım” (6).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri beklentilerine ulaşmada çok ilginçtir ki bir olumsuzluk yaşamaktadırlar ve beklentilerine istedikleri düzeyde ulaşamadıklarını bildirmektedirler (6/7). Buna rağmen meslekî açıdan yetkinliklerinde kendilerine güvenleri yüksektir.

Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresi müfettişlerine göre bu evre müfettişleri beklentilerine ulaşmada daha olumsuz bildirimlerde bulunmaktadırlar. Bu evrede personeli geliştirme beklentileri olan müfettişlerin çoğu beklentilerine ulaşmada en önemli engeli; Bakanlık ve üst yönetimin İlköğretim Müfettişlerine olumsuz tavrı ile öğretmen ve yöneticilerin niteliklerinin düşüklüğü ve gelişime kapalı olmaları olarak bildirmektedir (5/7).

“Özellikle son yıllarda üst yönetimin hatta Başbakanlığın bize bakışı, oluşturulan negatif kamuoyu beni endişelendiriyor ve üzüyor. Ülkemin geriye gittiğini düşünüyorum.

Öğretmen ve yöneticiler de Bakanlığın tutumundan etkileniyor. Bizim onları geliştirme çabamızı görmezden geliyorlar” (3).

“Ama sistem hem çalışanı hem müfettişi sindirmeye kendi gücünü göstermeye yönelik kurulmuş. Yönetici tutumları çok rahatsız edici çünkü en küçük birimin başındaki yönetici bile siyasî kanallarla bu konumlara atanıyor. Kendisinin gücü koltukta oluyor. Böyle olunca da müfettişin öğretmene ve bu yöneticilere katkısı olamıyor” (4).

“Ancak; öğretmenken daha mutlu; müdürken; daha az mutlu; müfettişken çok daha fazla mutsuz olduğumu; görev basamaklarında yükseldikçe daha çok şey bildikçe; öğrendikçe sisteme, devlete güvenimin azaldığını belirlemek durumundayım. Biz kimin için çalışıyoruz ve kimlerce eleştiriyoruz?” (5).

“İstanbul’da daha çok gelişime ihtiyacı olan öğretmen ve müdür var; ama onlara ulaşmak, yani gerçek anlamda ulaşmak mümkün değil çoğunluğu gelişmeye açık değiller” (6).

“Ama insanlar bukalemun gibi. Kendimi bazen aptal gibi hissettiğim zamanlar oluyor, öğretmenler ne yazık ki çok dürüst değiller” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin buldukları evre ile ilgili yapılan bazı araştırmalar, yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin elde edildiği ve bunun enerji, gayret, hırs ve kendine güven gibi duyuşsal özellikleri öne çıkardığı yönündedir (A. Bakioğlu,1996; C. Day, 1999). Bu evrede müfettişlerin işleri için harcadıkları çabanın karşılığında personelden ve üstlerinden beklentileri muhtemelen daha yüksek olmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğunluğu; üst yönetimin de işlerinde etkililerinin azaltan tutumlarını eleştirmektedirler. Bu evrede yönetime ve örgütlenmeye ilgi oranının arttığı bildirilmektedir. Üst yönetimi olumsuz algılama sonucunda; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri, meslekteki çabalarının ve ilerlemenin onlara yararı olmadığını hayal kırıklığını duymakta olduklarının ipuçlarını sunmaktadırlar. Bu durum “kariyer durgunluğu” na yol açabilmekte; çalışan bireylerde depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına düşmanlık, yorgunluk, stres, iş performansında düşme gibi etkilere neden olmaktadır (S. Aytaç; 1997:231).

Bakioğlu (1994: 24)’ nun Yöneticilerin Otonomi Evresinde; “*Merkezî hükümet kararları ile olan fikir uyuşmazlığı, belli bir yöne zorla sürüklenmek duygusuna neden olmaktadır*” şeklinde bildirimini, Deneycilik ve Aktivizm Evresindeki müfettişlerin de benzer algılamaları olduğunu desteklemektedir. Bu evrede otonomiye gidiş için (değişime direnme, önceki yıllara özlem ve otokratik yönetim şekline özenme) henüz erken olduğu düşünülse de “*doğru olamadığına inanılan uygulamaların*” çalışanlarda bu süreci hızlandırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

4.3.7.3. İş İle Kişiliğinin Uyumunu

Deneycilik ve Aktivizm Evresindeki müfettişler; meslekleri ile kişiliklerinin uyumunu farklı şekilde değerlendirmekte ve çoğunlukla uyumlu görmektedirler (6/7). İstanbul’da çalışan bir müfettiş ise mesleği ile uyumlu olamamasını, aslında mesleğinin

statüsüne bağlamaktadır. Mesleği ile kişiliğini uyumlu gören bir başka müfettiş de aynı sıkıntıyı yaşadığını farklı bir soruda dile getirmektedir.

“Uyumlu sayılır. Olumsuz bir etkisi yok” (1).

“Şu anda tam uyumlu görüyorum. Aslında öğretmenken daha hareketliydim ve rahattım. Bazı tavır ve davranışlarımı şu anda kısıtlı görüyorum. Size yaklaşanlar da bu kısıtlılığı destekliyor. Öğretmen ve müdürle tamamen doğal olamıyorsunuz, çünkü onlar da olmuyorlar. Ben gezmeyi yeni insanlar tanımayı çok seviyorum, bu konumum bana bunları sağladığı için mutluyum” (2).

“İletişim becerim çok iyidir. Bu benim kişiliğimin bir parçasıdır. Bu mesleğin de çok önemli bir gereksinimidir” (4).

“Ben işimi çok severek yapıyorum. Aslında bazı işlemler bana bırakılsa mesleğimle çok uyumlu kişilik yapım olduğunu söyleyebilirim. Bazen insanları kırmamak, memnun etmek için inandığım konularda susarak, ya da tepki vermeyerek ödünde bulunuyorum; bunun kesinlikle işimi yapmamayla, eksik ya da yanlış yapmayla olmadığını belirtiyim. Herkesi memnun etmek mümkün olmayacağından bu durum benim kişiliğime zarar veriyor” (5).

“Bana kurumlarda gülen müfettiş diyorlar. Müfettişlerin asık suratlı, ciddi; insanları ürküten yapısı benim kişiliğimle farklıdır, ben mesleğimle kişiliğimi uyumlu görüyorum” (6).

Bu evre müfettişleri meslekleri ile uyumlu olduklarını söylerlerken iyi iletişim becerilerine sahip olduklarının altını çizmektedirler (6/7). Bu evre müfettişleri Durulma Evresi müfettişlerine benzer ifadelerle işleri ile uyumlarını bildirmektedirler.

Mesleği ile pek uyumlu bir kişilik yapısına sahip olmadığını düşünen müfettiş ise bunu insanlarla yakın ve samimi ilişki kurmasına bağlamakta; bu konuda çalışma arkadaşlarından da eleştiri almakta; öğretmen ve yöneticilerin bunu suiistimal ettiğini de itiraf etmektedir (3). Bu evrede de az sayıda da olsa rol çatışmasının ve doyumsuzluğun yaşanmakta olduğunun izleri görülmektedir.

“Çok uyumlu diyemeyeceğim. Çünkü bu mesleğin otoriter, buyurgan yanları vardır. Ben işbirlikçi denetimden yanayım. Bazı çelişkiler yaşıyorum. Bu çelişkileri öğretmen ya da müdür, bazen de grup arkadaşlarımı da şaşırtıyor. Bunlar benim kişiliğimle ilgili; espriyi, insanlara içten ve yakın davranmayı seviyorum. Buna bağlı sıkıntılar da yaşıyorum. Ram’ da müdürken bir olayı anlatayım. Ben sabahleyin iş yerine geldiğimde hademelere hal hatır sorup, onlarla sohbet edip çay içiyorum; arkadaşça davranıyorum. Ama bir gün olsun benim odam temizlenmiyor. Müdür yardımcılarının karşısında hazır olda durup, onların odalarını tertemiz yapan, emirlerini anında yerine getiren insanlar beni hiç umursamıyorlar. Aynı şeyleri müfettişken de müdür ve öğretmen tarafından yaşıyorum. Bizim insanımız iş ile insanlık ilişkilerine başka türlü bakıyor. Türkiye’ de alışılmış hem müfettiş hem de öğretmenin beklentileri benim yaklaşımına uygun değil” (3).

4.3.7.4. Meslekten Ayrılma İsteği

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğunluğu istifayı ya da meslekten ayrılmayı düşünmediğini bildirmektedirler (4/7). Bu evrede birkaç müfettiş emekli olduktan sonra yine mesleğe dönmüşlerdir. İş doyumunu ile işten ayrılma isteğinin ters orantılı olduğu bilinmektedir.

Bu evrede yarıya yakın bir sayıda müfettiş emekliliği düşündüğünü bildirmektedir (3/7).

“Şu anda düşünüyorum. Bizim özlük haklarımızın verilmesi yerine bir de rotasyon söylentisi ya da yetkilerin kısıtlanacağı sözleri yükseliyor. Bu durumda ayrılmayı, yani emekliliği düşünüyorum. Meslekten sıkıldığım için de bu durum oluşmuş olabilir” (2).

“Üç yıllık müfettiş iken istifa ettim. Çocuğumuz olmuştı. Ailem İstanbul’da yaşadığı için çocuğa bakmaları açısından İstanbul’ a tayin istedim. Olmayınca İstanbul’da Rehberlik Araştırma Merkezi ne atanarak bu problemi çözmek zorunda kaldık. Şu anda birikimimle ve kendime bakışımla en verimli olabilecek çağda ve yaştayım. Ama daha önce de belirttiğim gibi kamuoyunda bizi karalama çabaları ile mesleğimizin yıpratılması ekonomik sıkıntılar bana emekliliği düşündürmeye başladı. Emekli olduğumda geçinmek daha zorlaşmasa ayrılabilirim” (3).

“Şu ana kadar istifayı düşünmedim; ama yaşlanmaya başladığım için emekliliği düşünmekteyim. Öğretmen olmasaydım; ailemin işi olan ticaretle uğraşırdım” (6).

Buna rağmen müfettişlerinin çoğu emekliliği ve istifayı düşünmediklerini bildirmektedirler (4/7).

“Ben 1998 yılında emekli oldum. Emekli olma nedenim ekonomik zorluklardı. Ayrıca İlçe Millî eğitim müdürlüğü görevim vardı ve bu görevden de alınmışım. İçime sindiremedim. İki çocuğum üniversitede okuyordu ve ben kredi kartlarımla borcunu emekli ikramiyemle kapatmak durumundaydım. Emekli olduktan daha sonra geriye atama yapmadılar. 1999 depremi oldu. Ben öğretmen olarak deprem bölgesinde görev talep ettim. 30 yıllık meslek hayatımın en haz verici iş doyumunun en yüksek düzeyini o 1 yılda yaşadım. Oradaki birlik, dayanışma ile çok iyi işler yaptık. Emeklilik konusu ile ilgili olarak söylemek istediğim en önemli şey ise; dünyanın en zor mesleği emekliliktir, derim” (4).

“İstifayı düşünmedim. Emekliliği hak ettim. Bu bir yerde sizi rahatlatıyor” (1).

“İstifayı hiç düşünmedim. Ancak işimi gereği gibi yapamadığım bir zaman olursa derhal istifa ederim” (5).

Görüşülen müfettişlerin yarıya yakını, sosyal ve ekonomik haklarını alamamanın yanında rotasyon uygulamasından; maddî sıkıntılarını çözmek için ve yaşlandıklarını düşündüklerinden emekli olabileceklerini belirtmektedirler (3/7). A. Bakioğlu (1996) bu evrede kurumsal engellerin sorun yaratabildiğini aynı zamanda kariyerde uzun süredir kalmanın yeni atılımlara ihtiyaç duyulmasına neden olabileceğini, bildirmektedir. Görüşme yapılan Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri içinde meslekten ayrılmayı düşünenlerden bayan müfettişin, meslekten sıkıldığını ve rotasyon söylentilerinden, mesleğin ekonomik yetersizliğinden rahatsız olduğunu bildirmesi, hayat muhasebesi yapmaya başladığını da düşündürmektedir. Diğer iki müfettişin ise; 55 ve 56 yaşlarında olmaları, her ne kadar müfettişlik kıdemleri 16–17 yıl olsa da öğretmenlikleri ile birlikte toplam 33 ve 36 yıl kıdemleri ile kariyerlerinin sonunda olduklarını düşünmeleri olağan görülmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm evresindeki müfettişlerin yarısına yakınının meslekten ayrılma isteği, Durulma ve Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ile fark oluşturmaktadır.

İlk iki evrede daha büyük çoğunluk mesleklerini sürdürmek istediklerini belirtmektedir (6/8).

4.3.7.5. İş Tatmini

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri çoğunlukla meslekî anlamda tatmin yaşadıklarını bildirmektedirler (4/7). Bazı müfettişler ise bu duyguyu yaşamalarında maddî yetersizliği ve bir takım görevleri bunun dışında tutmaktadırlar (3/7).

“Meslekî tatminin işinizi sevmekle ilgili olduğunu düşünüyorum. Ama işinizi tam olarak yapmanız kolay olmazsa çok iş yükü gibi. Tatmin duygusu da kalmaz. Ben aslında işimi seviyorum” (1).

“İşimi seviyorum. Soruşturma boyutu ve ulaşım, maddî sorun dışında mutluyum” (2).

“İş tatminini yaşıyorum; çünkü denetlediğim personelin gelişimi için çabalarımın çoğunlukla olumlu sonuçlandığını görüyorum. Müfettişlik özerk yapılmaya elverişli meslekler arasındadır” (5).

13 yıldır meslekte olan bir müfettiş ise iş tatminini son üç yıldır yaşadığını bildirmektedir. Bu durumu meslekî kariyerinde kaydettiği gelişim ve etkilikle açıklıyor olması ve tam da Durulma Evresinden sonraki yılına işaret etmesi önemlidir.

“Meslekî tatmini son 3 yıldır daha fazla hissediyorum. İşimi daha etkili ve özerk yapıyorum” (7).

Bu evrede birkaç müfettiş iş tatminini çok az yaşadığını belirtmektedir (2/7). Tatminsizlik durumunun yaşanmasının gerekçesinin üst yönetimlerin uygulanmalarına bağlandığı anlaşılmaktadır. M. Kayıkcı (2005:113)'nin bulguları da “*İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklindedir.

“Bizden önce kurs görüp müfettiş olanların atanmaları yapıldı. Bizi mülakata Tabîî tuttular. Ben dava açarak atanlardanım. 1991’de atanabildi. Bu arada 7 yıl daha öğretmenlik yapmak durumunda kaldım. Burada öğretmenliği müfettişlikten daha çok sevdiğimi söylemek istiyorum. İş tatminini öğretmenlikten daha az yaşıyorum” (4).

“Meslekî tatmini çok fazla yaşamıyorum. İdarenin tutumu da beni rahatsız ediyor. Yani idare sadece kendi işlerinin yürütmesi ile ilgileniyor” (6).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu, iş tatminini yaşadıklarını belirtmelerine rağmen (4/7), Durulma Evresi müfettişlerine göre daha az olumlu görüş bildirmektedirler. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri bu duyguyu çeşitli nedenlerle tam yaşayamadıklarını belirtmekteydiler (4/8). Deneycilik ve Aktivizm Evresinde bu durum bazı müfettişlerin belirttiği gibi işinde rahat hareket etme, özerkliğini ve kişisel yeteneklerini işine yansıtabilme ile ilgili görülmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri başka olanakları olsaydı çoğunlukla mesleklerini seçeceklerini (4/7) belirtmekle birlikte çalışma şartlarının da daha iyi olmasını gerekli görmektedirler.

“Bu soruyu ben de kendime zaman zaman soruyorum. Ben işimi seviyorum ve sonuçta kendime ve size evet diyorum. Ama hak ettiğimiz yerde ve konumda olmak iyi olurdu” (3).

“Şu anda geçmişe dönsen yine devlet memurluğu içimize işlediği için herhalde öğretmenliği seçerdim. Benim için müfettiş ya da öğretmenlik dışında başka bir meslek yok” (4).

Bu evrede yarıya yakın müfettiş, eğitim dışında başka meslekleri tercih edebileceklerini bildirmektedirler (3/7).

“Şu anda dünyaya yeniden gelsem ve olanaklarım olsa Jeoloji ile ilgilenirdim” (1).

“Sonrasında bir turizm Merkezî ya da kasabası olabilir, müfettişlerin ve öğretmenlerin gelebileceği bir kafe işletmeyi isterdim. Bütün bunların yanında özel bir kurumda çalışmak da benim için çok iyi olurdu. Hem iş doyumunu hem de maddî getirisi anlamında” (2).

“Kendim ve ailem için başka bir olanağım olsaydı, serbest meslek ya da muhasebe, mühendislik, fen alanlarından birini tercih edebilirdim” (7).

Durulma Evresi içinde de bir bayan müfettiş el sanatları ile uğraşmayı; tercih edebileceklerini bildirmiştir. Aynı şekilde Kariyere Giriş Evresinde de az sayıda müfettiş gazetecilik ve ticaret ile uğraşmayı tercih edebileceklerini belirtmişlerdir (2/8). Bu ilk üç evre müfettişleri çoğunlukla mesleklerinden memnun görülmekle birlikte bu meslek ve öğretmenlik dışında tercih ettikleri mesleklerin de özgür ve özerk çalışılabilecek meslekler olması ilginç bir yönelimdir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresindeki müfettişler; mesleklerini özellikle çok fazla sorumluluk gerektirdiği; çünkü mesleğin değişimde önemli ve ülke gelişiminde etkili olduğunu dile getirmektedirler. Bu evrede olanakları olsaydı eğitim dışında başka bir mesleğe yöneleceklerini bildirenlerin ise ekonomik kaygıları görülmektedir (2/7). Bu evredeki müfettişler; yaşam evreleri içinde kişisel gelişme açısından orta yaş krizinin yaşandığı dönem içindedirler. Bu nedenle de bu evredeki müfettişlerin kişisel beklentilerini de gözden geçirdikleri ve bir kısmının bu beklentilerine ulaşamadıkları da ortaya çıkmaktadır.

4.3.7.6. Gurur Ve Başarı Hissi

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri nin çoğu yaptıkları iş sonunda gurur ve başarı duygusunu yaşadıklarını bildirmektedirler (4/7).

“Her işimde ya da iş sonunda bu duyguyu yaşıyorum” (1).

“Rehberlikte daha çok gurur ve başarı duygusunu yaşıyorum. Bunu da karşımdakilerin bana verdikleri olumlu dönütlerden sonra yaşıyorum. Onların davranış ve sözleri yararlı olduğumu gösteriyor” (2).

“Ben de her gün evime dönerken “bu gün benim eğitime ve ülkeme katkım ne oldu?” diye soranlardım. Çoğunlukla buna olumlu cevap geliyor” (5).

“Çoğu zaman işin sonunda mutluluk hissediyorum. Ama bazen tersi de oluyor” (3).

“Zaman zaman başarmış olmanın mutluluğunu da yaşıyorum” (6).

Gurur ve başarı duygusunu az yaşadığını söyleyen müfettişlerden birisi de Anadolu'da çalışan müfettiştir. Bu evrede çalışılan ve emek verilen işlere değer verilmemesinden; yetersiz niteliklerde eğitim personeline etkili olunmadığında ve yapılan işin gereği sonucun somut olarak görülememesi gurur ve başarı duygusunu engelleyici nedenler olarak bildirilmektedir (3/7).

“Alt düzeyde yaşıyorum. 5 yıldır İstanbul'dayım son üç yıldır özel bir grupta çalışıyorum. Burada arkadaşlarımla çok güzel işler yaptık. Yeri geldi sabahlara kadar çalıştık ama görülmedi Bazı projelerimiz ise başarılı olduğu halde o kurumların beklentilerini karşılamadığı için yok sayıldı ve uygulanmadı” (4).

“Biraz nadir yaşıyorum. Yaptığınız işin çocuklara yansımaları net görmek kolay değildir” (7).

Gurur ve başarı hissi bu evre müfettişlerinin çoğu tarafından sıkça yaşanırken; kendilerinden önceki evrelerde çalışan müfettişler içinde Kariyere Giriş Evresi müfettişlerine benzer oranda bir bulgudur. Durulma Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu, her iki evreden daha çok bu duyguyu yaşadığını belirtmektedir (7/8). Bu durumun, Durulma Evresinde; bireysel tanınmanın, kendilerini kabul ettirme çabalarının ve meslekî yeterliklerini artırmanın, başarılı sonuçları ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri burada belirtilen konularda henüz çabalarını sürdürmekte; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin bazılarında ise kariyer düzlüğünde olduğu gibi kendi beklentilerinin kurumun beklentileri ile uyuşmadığının görülme durumlarında gurur ve başarı duygusu az yaşanmaktadır. Plato, durgunluk ya da duraklama olarak da tanımlanan kariyer düzleşmesini Ference “bir kariyerde hiyerarşik ilerleme olasılığının aza ulaştığı nokta” şeklinde tanımlamaktadır. Kimi insanın eğitilmiş ve geliştirilmiş de olsa kendinde ilerleme gücü bulamazsa, bu durumun kariyer durgunluğuna yol açtığı, bireyi meslekî doyum azlığına ve daha yavaş ilerleme eğilimine yönelttiği bilinmekte; güven kaybı, stres, zihinsel, duyuşsal ve bazen fiziksel yorgunluğun da kariyer düzleşmesine yol açabildiği görülmektedir (S. Aytaç; 1997: 229–230).

4.3.7.7. Potansiyelini Kullanabilme

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri büyük oranda potansiyellerini kullandıklarını bildirmektedirler (6/7).

“Potansiyelimi sonuna kadar kullanıyorum. Bunu dairem de biliyor ve sürekli görev veriyor. Üstesinden geliyor” (1).

“İşimi yapma ile ilgili bir sorun yaşamadım. Soruşturmayı sevmiyorum. Diğer görev alanlarında potansiyelimi daha rahat kullanıyorum” (2).

“Potansiyelimi kullanırım” (3).

“Kapasitemi sonuna kadar kullanırım. Bu konuda ürettiklerim görülebilir. Birçok projede çalışıyorum” (4).

“İletişim becerileri açısından çok iyi durumda olmam işimi, özellikle; teftiş ve değerlendirmede, rehberlik ve meslekî yardımda kolaylaştırıyor. Potansiyelimi de bu anlamda kullanabiliyorum” (5).

“Son yıllarda daha etkili olarak potansiyelimi kullanıyorum” (7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde literatürle de örtüşen bir rahatlık ve kendine güven söz konusudur. M. Huberman (1989: 34)’ a göre, deneyim kazanan öğretmen; sınıf içi uygulamaların önündeki engelleri daha iyi görebildiğinden ve öğretim sürecine daha hakim bir noktaya geldiğinden; proje koordinatörlüğü, ekip temsilciliği gibi yönetsel görevleri de yerine getirmeye başlamıştır. İlköğretim müfettişlerinin de çoğunluğu tıpkı öğretmenlerde olduğu gibi bu evrede deneyimleri ile meslekî yetkinlikler açısından, kendi özerkliklerini kullanabilmekte, bazılarının bildirdiği gibi ek görev ve proje çalışmalarına katılmaktadırlar (3/7). Bakioglu (1994: 23–24), Yöneticilerin Gelişme Evresinde yaptıkları işlerde arzu ettikleri standartları elde etmeye başladıklarını belirtmektedir. Bu araştırmada Deneycilik ve Aktivizm Evresi Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin Kariyer Evreleri ile ilgili yapılan araştırmada bazı konularda “*Gelişme Evresi*” bazı konularda da “*Otonomi Evresi*”nin özelliklerini sergiledikleri görülmektedir. Okul Yöneticilerinden Gelişme Evresinde değerlendirilenlerin 4–8 yıl deneyim sahibi oldukları; Otonomi Evresindekilerin 8 yıldan fazla yöneticilik deneyimleri olması aslında Deneycilik ve Aktivizm Evresi Müfettişleri (11–16 yıl deneyimliler) için bu iki evre özelliklerini de içinde bulundurabilecek özellikleri taşımaları açısından doğal görülmektedir.

4.3.7.8. Tükenmişlik

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde tükenmişliği yaşadığını bildiren çok az müfettiş görülmektedir (1/7).

“Son zamanlarda oluyor; yani tükenmişliğin başladığını hissettiğim durumları yaşıyorum. Bu yüzden emekli olmayı düşünüyorum” (6).

Bu evrede de müfettişlere dair yasal düzenlemelerden rahatsızlık duyduklarını bildiren bazı müfettişler “mesleği tükenmeye sürükleyenler” olduğunu dile getirmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi içinde tükenmişliği yaşadığını bildiren az sayıda müfettiş bu durumunu genel olarak hizmet yılının çokluğuna ve yaşlandığına; bağlamaktadır (6). Kariyere Giriş Evresinde de bir müfettiş tükenmişliği işiyle ve çalışma arkadaşları ile uyum sağlayamadığını bildirerek belirtmiştir.

Maslach tükenmeyi, kişinin işinin özgün anlamı ve amacından uzaklaşması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor olması biçiminde tanımlamıştır. Tükenmişliği yaşamaya başladığını bildiren müfettişin, müfettişlik kariyerinde Deneycilik ve Aktivizm Evresi içinde olsa da yaşı ve toplam hizmet süresi oldukça fazladır. Kendisi de bu durumunu öne sürmekte ve literatürde de; duygusal tükenme enerji yoksunluğu ve bireyin duygusal kaynaklarının tükendiği duygusuna kapılmasıyla belirlidir, şeklindeki bulguyla örtüşen bir durumu yansıtmaktadır (S. H. Aslan, Gürkan S. B, Alparslan, Z. N. ve diğerleri 1997: 132). Kariyer girişinde farklı nedenlerle tükenmişlik yaşandığı daha önceki bölümlerde tartışıldığı gibi genellikle işle ilgili deneyimsizliklerin kişide aşılması zor görülen durumlardan kaynaklanmaktadır.

4.3.7.8.1. Yılgınlık

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarıdan fazlası bazı durumlarda yılgınlık yaşadıklarını bildirmektedirler (4/7).

Bu evrede az sayıda müfettiş, denetlenen personelin müfettişlere ön yargılarından ve bunları kullanan müfettişleri yönlendirmeye çalışan siyasîlerden, üstlerden yılgınlık duyduklarını belirtmektedirler (2/7).

“Bir anımı anlatayım. Aynı zamanda arkadaşımın kurucu olduğu bir sürücü kursunda oturuyordum; bir hanımefendi geldi, işini görürken benim müfettiş olduğumu anladı. Birden müfettişler aleyhine konuşmaya başladı. İşte müfettişler açık arar, bir şey bilmezler, ahkâm keserler... Daha birçok hakaret. Uzun süre sustum, ama sonunda dayanamadım. ‘Hanımefendi siz beni tanıyor musunuz? Dedim. Siz bu yaşa kadar kaç müfettiş gördünüz? Ben yüzlerce öğretmen gördüm. İçlerinde yalancısı, dolandırıcısı; öğrencisine tacizcisi, alkoliği, hırsızı vardı. Ben bütün öğretmenler böyledir diyorum mu? Ben öğretmenleri seviyorum. Bizim içimizde de olumsuz örnekler olabilir. Siz bu müfettiş hakkında ne yaptınız, dediğimde, öğretmen Allah’ından bulsun dediğini söyleyince; bu konuda sonradan konuşmak hiçbir anlam ifade etmiyor; Her meslekte ne yazık ki bu istenmeyenler olabiliyor. Siz bu genellemeyle nasıl bir eğitimci olduğunuzu sorgulamalı ve düşünmelisiniz’ dedim. Bir başka konu da öğretmenin ‘sizden önceki müfettiş’ diye başlayan ve samimi olmadıklarını artık bildiğim konuşmalarıdır. Bunlar bende yılgınlık yaratıyor” (3).

“Yılgınlığı çok fazla duyduğum zamanlar oldu. Yasalarca verilmiş yetkileri kullanmamızın dahi mümkün olmadığı durumlarda; işimize siyasîlerin ya da üstlerin müdahale ederek etkileme ve değiştirme istekleriyle karşılaşmaktan yılıyorum. İnanın iş yükünden değil işimizi yapmamızı engelleyenlerden yılıyorum. A okulunda sıkıntı varsa oraya gitmeyi kimse istemez” (4).

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin birkaçı yılgınlığı; iş yükünden ve üstlerden destek görememekten yaşadıklarını bildirmektedir (2/7).

“İş yükü kendinizi yalnız hissetmeniz. Dairenizin sizi desteklemesi gereken ya da arkanızda olması gereken durumlarda etkisiz kalması yılgınlıklara neden oluyor” (1).

“Rutin işlerden yılgınlık duyuyorum. İki gün önce gelen emirle 300 kişiye ders vermem istediğin de aynı şeyi yaşıyorum” (6).

Bu bulgular; Deneycilik ve Aktivizm Evresinden önceki evrelerdeki müfettişlerin görüşleri ile benzer durumlar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle Başkanlığın desteği ve makul iş vermesi önceki evrelerde de beklenmektedir.

Görevde bazı stres kaynaklarını uzun süre yaşamanın sonunda tükenmeye yol açabileceği önceki bölümlerde tartışılmaktadır. Bu evrede müfettişlerin yarısına yakını yılgınlık duyulacak duyuşsal problem yaşamadıklarını belirtmekte; bunu da mücadeleciler ve üst düzeyde ideallerle ilişkilendirmektedirler.

“Hiç yılgınlık duyacak bir durum yaşamadım” (2).

“Görevimle ilgili yılgınlığı yaşamadım” (5).

“Hiç yılgınlık duymadım. Beni Devlet okuttu. Hizmet ettiğim aslında bu ülkenin çocukları. Onlara baktığımda kendi çocukluğumu görüyorum. Ben çocuklara hizmet ediyorum; öğretmene ve müdürlere değil” (7).

4.3.8. Kariyer Plânları

4.3.8.1. Kariyer Meslek Algısı

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin tümü; İlköğretim müfettişliğinin kesinlikle kariyer meslek olduğunu; belli yetkinlikler gerektirmesi ve meslek içinde sürekli öğrenme ve gelişme dinamizminin olması nedenlerine bağlamaktadırlar. Bu konuda kendilerinden önceki evrelerle aynı oranda bir görüş birliği olmakla birlikte bu evrede de kariyer mesleği olan mesleklerinin bu niteliğinin ekonomik hakları ve statüsü ile de desteklenmesini zorunlu görmektedirler.

“Evet, belli uzmanlığı ve gelişimi gerektirir” (1).

“Evet, kariyer mesleklerden olmalıdır” (2).

“Müfettişlik belli yetkinlikler gerektirir; bu nedenle kariyer meslek olmak zorunda. Millî eğitim sisteminde öyle meslekler ve işler vardır ki zorunlu kaldığında sıradan bir devlet memuru ya da öğretmen bu işi yapabilir ancak, bizim işimiz profesyonelce davranış ve bilgi gerektirdiği için bunun eğitimini almamış kişilerin eline bırakılamaz. Eğitimini almamış bir insanı hakim yapar mısınız, ya da doktor? Bırakırsanız sonuçlarının bedeli yine hak etmeyenlerce ödenecektir. Bunun yanında müfettiş hizmet içinde sürekli yenilenmek zorundadır” (3).

“Bizler için olumlu yanı kendinizi yenileme ve geliştirmenin verdiği dinamizmdir. Zaten bu mesleğin etik gereksinimidir. Müfettişin her alanda yetkin olması gerekiyor. Müfettişlik kesinlikle kariyer mesleğidir. Bu meslek demek sürekli gelişmek demektir. Kariyerin tanımına da uyuyor” (4).

“Bu mesleği en başından beri kariyer mesleği olarak değerlendiriyorum. Sisteme farklı yollardan girenler olsa da bir İlköğretim Müfettişi mutlaka öğretmenin ve kurum müdürü üstünde bu alanla ilgili bir eğitimden geçmiştir. Bu mesleğin gereği olarak da sürekli gelişim ve yenilenmek zorunludur. Bilgi ve eğitim teknolojilerini kullanmada da aynı şeyler geçerlidir. Müfettişler her yıl isteyerek bazen de zorunlu hizmet içi eğitimler alırlar. Bunların mutlaka bir izi ve olumlu yansımaları olur. Her zaman mesleğin üst düzey bir meslek olma yapısı vardır. Bunlar kariyer meslek olmasının delilleridir” (5).

“Müfettişliğin önemi ve geçtiğimiz aşamalar düşünüldüğünde kariyer meslek olması gerektiği sonucu görülür. Öğretmene rehber olan ve ufkunu açan bir işi yapan; öğretmenin üstünde bir donanıma sahip olan, bu iş için de sürekli kendini geliştirmek zorunda olan bir meslektir” (6).

“Müfettişlik mesleğinin kariyer mesleği olması gerekir. Statüsü yüksek meslekler içinde ve uzman olmayı gerektirir, ancak, ekonomik- sosyal hakları verilirse kariyer mesleği olur” (7).

4.3.8.2. Kariyerde Başarı

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin çoğu (4/7); kariyerde başarı göstergelerini; alanı bilme ve herkesçe bilen kişi olarak danışılması gibi şu anda kendi gelişimlerinin sonuçlarını bildirme eğiliminde görülmektedirler. Meslekî tanınmanın, bu evre de önemli bir kariyer ilerlemesi olarak kaydedildiği anlaşılmaktadır.

“Alanı bilme ve bunu göstermedir” (1).

“Yenilikçilik, teknolojiyi kullanma ve bilgi...” (2).

“Başka bir boyutta herkesin danıştığı görüş aldığı kişi olmaktır” (4).

“Meslekî ve entelektüel bilgi ile iletişimde iyi olmak” (6).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde yine müfettişlerini çoğu, öğretmenin gelişmesi ve öğrencinin yetişmesini başarı göstergeleri içinde değerlendirmektedir (4/7). İdeal duygular bu evrede de sıkça dile getirilmektedir.

“Sizin yaptığımız çalışmalar sonunda öğretmenin gelmesi başarının göstergesidir” (3).

“...İşinizle ilgili olarak ortaya çıkardığımız katkıdır. Öğretmeni ve kurumu geliştirmek kariyerde başarıyı iş açısından gösterir” (4).

“Öğretmene yaptığımız katkı ile öğrencinin niteliğini yükseltmek başarı göstergesidir” (5).

“Öğrencinin yetişmesidir” (7).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını ekonomik yeterliliği başarı göstergeleri içinde bildirmektedirler (3/7).

“Ekonomik yeterlilik” (1).

“Kişi açısından yaşam standardının yükselmesi; maddî ve sosyal olarak iyi bir düzeye gelmektir” (4).

“Başarılıyım diyebilmek için ekonomik güç de gerekir” (2).

Giriş evresindeki müfettişlerin tamamına yakını, öğretmenin ve personelin işinde/kariyerinde gelişimini, öğrencinin başarısını (7/8) başarı göstergeleri içinde belirtmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde birkaç müfettiş değer verilmediği (2/8); çok azı ekonomik gelirin yükselmesini (1/8), ekip çalışmasını (1/8) başarı olarak değerlendirmektedir. Durulma Evresi müfettişlerinin çoğu; meslekte başarının göstergesini öğretmene, öğrenciye yardım ve yarar olarak nitelendirmektedir (5/8). Durulma Evresinde yarıya yakın müfettiş; takdir görme (3/8); birkaçı; maddî kazanç (2/8); ve bilgi gücünü (2/8); çok azı ise; kendine ve mesleğe saygı etik değerleri (1/8); başarı göstergeleri olarak değerlendirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinde Kariyere Giriş Evresine göre; kariyerde başarı göstergelerinde en dikkat çekici nokta ve fark öğretmen ve öğrenci başarısının daha az müfettişçe bildirmiş

olmasıdır. Bu durum ilköğretim müfettişlerinde hizmet yılı arttıkça eğitim ve öğretimi geliştirme işlevindeki önem verilen konuların yerine, başka görev alanlarına ve konulara yoğunlaşma olması ile açıklanabilir. Ekonomik durumu, başarı göstergeleri içinde saymada ise bu ilk üç evrede en az önemseyen grup Kariyere Giriş Evresi müfettişleri olmuştur. Muhtemelen Kariyere Giriş Evresi müfettişleri mesleklerinin başında ideal duyguları daha üst düzeyde yaşamaktadırlar. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarısına yakınının ekonomik göstergeleri başarılı olmayla ilişkilendirmeleri, gelecek kaygısıyla maddî beklentilerine öncelik verdikleri, şeklinde değerlendirilmektedir.

4.3.8.3. Kariyerde Başarı Yolları

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin tamamına yakını başarılı olmanın stratejilerini alanı bilme; çok çalışmak ve insan ilişkilerinde iyi olmak olarak açıklamaktadırlar (6/7).

“Çok çalışmak, kişisel özellikler, insan ilişkilerinde başarılı olmak bir müfettişi başarıya götürür” (2).

“İşbirlikçi anlayışla teftiş ve değerlendirme yapmak; artı'lardan yola çıkarak öğretmenlerin artı'larını çoğaltmak; müfettişin sürekli kendini yenilemesi ve geliştirmesi başarıyı getirir. Bilgi birikimi de gereklidir” (3).

“Müfettişlik mesleği özeliği bakımından sürekli gelişimle ilgili bir meslektir” (4).

“Bundan sonra sürekli hizmet içi eğitim ile gelişmek kendini de yenilemek gerekir” (5).

“Çalışmak ve çok yönlü olmak” (6).

“Akademik düşünce yapısı ve çalışmak müfettişin başarılı olması için gereklidir” (7).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını; meslek öncesinde iyi bir eğitim almak ve sürekli yenilenmekle başarılı olunacağını bildirmektedir (3/7).

“Meslek öncesi iyi bir eğitim; alanı bilme ve sürekli gelişim müfettişin başarı yollarıdır” (1).

“İyi bir eğitim alma ve çok çalışma olmalıdır” (4).

“Müfettişin meslek öncesinde çok iyi eğitim almış olması ve en az beş yıl öğretmenlik yapmış olması gereklidir” (5).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde az sayıda müfettiş; başarının stratejilerini ekonomik yeterlilik ve arkanızda güçlü bir bürokratın olması olarak bildirmektedir (2/7).

“Ekonomik yeterlilik” (1).

“Bizim ülkemizde güçlü bir bürokratın arkanızda olması yeter” (4).

Kariyerde başarı stratejileri konusunda Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri ile Durulma Evresi müfettişleri arasında daha yakın tanımlamalar bulunmakla birlikte; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin meslekleri ile ilgili daha çok ideal müfettişi tanımlayıcı kavramlar kullandıkları görülmektedir. B. Nomer (2002),

öğretmenlerin gelişim tavırları ile ilgili bulgularında verilen eğitimlerin güncelliğinin gelişim tavrını olumlu şekilde desteklediğini belirtmektedir (B. Nomer,2002; 148). Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin de diğer evrelere göre daha güncel okul bilgileri ile donanımlı olmaları ile kariyerde gelişim stratejilerindeki görüşlerinin daha bilimsel olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.8.4. Kariyer Engelleri

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin çok azı; “*aslında kariyer gelişimine engel yoktur*”, şeklinde yaklaşımlarına rağmen; tamamına yakınının; yasalarca belirtilen kariyer basamaklarının olmamasını; kariyerde gelişimin somut bir yararının ülkemizde görülmemesinin kendilerinde gelişime isteksizlik yaratmasını engel olarak değerlendirdikleri görülmektedir (4/7). Bu evrede az sayıda müfettiş zaman bulamama, yaşlandığını düşünme, şeklinde engeller belirtilmektedir (1/7).

“Ben kendimi engel görüyorum. Kendimi geliştirme olanaklarıma sahibim. Örneğin 2 yıl Kadıköy’de çalıştım. Yabancı dil kursuna rahatlıkla gidebilir ve bir dil öğrenebilirdim. Ama bunun işimi yapmada bana ne katkısı olacak? Hiç!” (1).

“Devlet kariyer basamakları olarak bize bir sınıflama yapmadı. Kariyer gelişimimiz için imkân ve fırsat da vermiyor. Örneğin belli sertifika programları düzenlenebilir. Statü sağlanabilir. Üniversitelerden yararlanılarak sistematik bir gelişim sağlanabilir. Özellikle seminer ve kursların çok sık düzenlenmesi gerekir” (4).

“Kariyer geliştirmeyi engelleyen bir durum yok aslında. Ama belli bir yaştan sonra üniversite vs. benim için gereksiz diye düşünüyorum” (2).

“Siyasî bakışla olaylara bakmak; yanlı atamalar ve teftiş sistemini yıpratmak için özel girişimler. Siz çok gelişmiş olsanız da değeriniz bilinmez; yakınınız yoksa sıradan muamelesi görürsünüz” (3).

“Ülkemizdeki yanlı atamalar kariyer gelişiminin tüm meslekler açısından en büyük engelidir” (4).

“En büyük engel siyasî ve akrabalığa bağlı atamalardır. Üniversiteden; anaokulu müdürlüğüne kadar bu durum görülüyor. Benim özel işlerim kariyerimi engelledi. Üniversiteden teklif de almıştım; geçmedim. Yüksek lisans ya da doktora yapmaya zaman bulamadım” (5).

“Siyasî engeller var. Üstler sizin ileri gitmenizi ve gelişmenizi istemiyorlar. Çünkü sizin ilerlemeniz onların yerleri için tehdit görülüyor ya da onlardan bilgili olduğunuzda egoları zarar görür” (7).

Bu evre müfettişleri sadece eğitim sisteminde değil; kamu örgütlenmesinde gördükleri eksikleri de açıkça dile getirmekten kaçınmamaktadırlar. Bu evrede kariyer geliştirmede önemli engel siyasî ve yanlı atamalar olarak bildirilmektedir (4/7).

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin birkaçı, aile yaşantılarının kariyer gelişimine engel olduğunu belirtmektedir (2/7).

“Bölüm bittiğinde eşimin, ailemin İstanbul’ da olması nedeniyle müfettiş olarak İstanbul’ a gelemedim. Rehberlik Araştırma Merkezi’nde eğitim uzman yardımcısı olarak çalışmaya devam ettim. 1990 da müfettişliğe geçtim. Aile yaşantısı en önemli kariyer engelidir. Ben İstanbul’ da olmama rağmen bu sıkıntıyı yaşadım. Marmara depremi olduğu yıl, müfettişler için lisans tamamlama fırsatı verildi; eşim evde korkuyorum; dediği için onu yalnız bırakamadım ve üniversiteye devam edemedim. Her fırsatta da bunu ona söylüyorum” (6).

“Özel hayat da işi etkiliyor. Örneğin ben daha önce de belirttiğim gibi çocuklarıma bakacak kimse olmadığı için ve tayinim müfettiş olarak İstanbul’ a çıkmadığı için meslekten ayrılmıştım” (3).

Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresinde kıdemli müfettişlerin tutumları kariyer geliştirmede engel olarak belirtilirken Deneycilik ve Aktivizm Evresinde bu konuya değinilmemiştir. Önceki iki evreden farklı olarak bu evrede, yaşlanma problemi kariyer engeli olarak gündeme gelmektedir.

4.4. Uzmanlık Evresi

Öğretmenlerin kariyer evrelerinden yola çıkılarak 16–20 yıl müfettişlik deneyimi olan yedi müfettiş ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşülen müfettişlerin ikisi bayan; beşi erkektir. Bu müfettişler 46–59 yaşları arasında ve öğretmenlikle birlikte 28–35 yıl hizmeti olan kişilerdir. Biri, Yüksek Lisanslı iken, ikisi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yani alan mezunudur. Dördü, Eğitim Bölümü mezunu olarak göreve başlamıştır.

4.4.1. Mesleğin Değerlendirilmesi

Uzmanlık Evresinde görüşme yapılan tüm müfettişler, İlköğretim Müfettişliği mesleğinin çok önemli olduğunu bildirmektedirler. Müfettişler mesleklerini devlet adına yapılan bir meslek olarak tanımlamaktadırlar. Uzmanlık Evresinde müfettişlerin tamamına yakını; müfettişlerin işlevlerine değinerek; neden müfettişlere ihtiyaç duyulduğunu ayrıntılı açıklamaktadır (6/7). Bu evrede ilköğretim müfettişlerinin meslekleri ile ülkeye katkısını sayma yanında, bireysel katkılarından da örnek vermeğe yönelmeleri ile bir özdeğerlendirme içinde buldukları anlaşılmaktadır.

4.4.2. Süpervizyon

4.4.2.1. Mesleğe Başladığında Gelişim

4.4.2.1.1. Güçlü Oldukları Yönler

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını göreve başladıklarında bilgi eksiklikleri olmadığını; öğretmenlik ve yöneticilik deneyimleri ile öğrenmeyi de bildiklerinden güçlü olduklarını bildirmektedir (6/7). Bu evrenin işlerinde artık son derece uzman oldukları ve problemlerin çözümünü her duruma uyarlayabildikleri birçok araştırma ile destek bulmaktadır (M. Huberman, 1989; A. Bakioğlu,1996; S. G. Asyalı, 2005). Uzmanlık Evresi müfettişlerinin; bugünkü durumlarında mesleklerindeki gelişim

süreçlerini çok önemli görmeme eğilimleri ile ilk yıllarda da yeterli olduklarını bildirdikleri düşünülmektedir.

“Mesleğe başladığımda bilgi eksikim yoktu. Çünkü ihtiyaç duyulan her şeye ulaşmak kolaydır. Kitaplar, yasalar ve diğer mevzuat bellidir. İşimizin özü öğretmenlik olduğundan biz öğrenmenin yollarını da iyi biliriz” (1).

“Mesleğe başladığımda rehberlik, teftiş ve mevzuatla ilgili işlerde hiç sıkıntı çekmedim. Çünkü öğretmenlikle çok ilgili ve bildiğimiz işlerdi bunlar” (2).

“Görev alanlarından soruşturma dışında ilk yıllarda zorlandığım bir alan olamadı” (3).

“Müfettiş olduğumda ilk Hatay’da göreve başladım alanda okuduğum için bilgi eksikim yoktu. İş ile ilgili diğer konularda ben o deneyimli müfettişlerden daha iyi durumdaydım. Özellikle program geliştirme, öğretim yöntemleri, plânlama, inceleme gibi işlerde daha uzmandım. Raporlama işinde tek sıkıntım daktilo kullanımıyla ilgiliydi. Çok kitap okuduğum için yorum ve muhakemede iyiydim. Daktiloyu da çalışarak geliştirdim. 3–4 aydan sonra özerk ve başarılı bir şekilde görev gereklerini yerine getirdiğime inanıyorum. Bunu çalıştığım öğretmen vs. gelen dönütlerden anlıyorum” (5).

“İşimle ilgili tüm alanlarda yetkindim. Zaten eşim müfettiş olduğundan konulara yabancılığım da yoktu. Ben kendi yetkinliklerimi artırabiliyorum” (6).

“Mesleğe başladığımda bilgi eksikim hiç yoktu” (7).

4.4.2.1.2. Zayıf Oldukları Yönler

Uzmanlık Evresinde bir bayan müfettiş; mesleğe başladığında hiç eksik olmadığını ve hiçbir konuda zorlanmadığını bildirmektedir. Bu evrede müfettişlerin büyük bir çoğunluğu, yalnızca müfettiş tavır ve davranışlarında, yani müfettiş rollerinde sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedirler (5/7).

“Müfettiş olduğumda ilk Hatay’da göreve başladım. O zaman müfettiş olarak hangi rolü nasıl oynayacağımı da bilmiyordum” (5).

“İlk yıl sınıf ortamında müfettişlerin nasıl davranıldığını bilmiyordum” (1).

“Ama davranış ve tavır konusunda kendimi çok yetersiz hissediyordum. Ben moda mod kitaplarda yazılı kuralları uyguluyordum ve bundan yanaydım. Müfettişliğin ilk yıllarında çok sabırsız ve olaylar karşısında tahammülsüz, çabuk sinirlenen bir insandım; karşıdakini dinlemez, olaylara tek yönlü bakardım” (6).

“Mesleğe ilk başladığımda çok sıkı sıkıya kurallara bağlı ve sert davranışlara sahiptim” (4).

“Ben rahatlığı seven bir insanım, kuralları görünce canım sıkıldı” (3).

Uzmanlık Evresinde çok az müfettiş soruşturma alanında zorlanmış olduklarını bildirmektedir (2/7). Bunun gerekçesi ise soruşturmadaki olay ve durumların benzerliklerinin az olması olarak belirtilmektedir.

“Görev alanlarından soruşturma dışında ilk yıllarda zorlandığım bir alan olamadı” (3).

“Bir gün bir soruşturma işi geldi, çalıştık; deneyimli bir müfettiş ağabeyim; bak her şey kitaba uymaz; insanları ve olayları kalıplara sokamazsın dedi ve haklı olduğunu anladım” (6).

Bu evrede bir müfettiş mesleğin ilk yıllarında, işlerin uygulama boyutunda zayıf olduğunu bildirmektedir (1/7).

“Özellikle mesleğimin ilk yıllarında işlerin uygulama boyutlarında rehberliğine ihtiyaç duydum” (2).

Uzmanlık Evresi müfettişleri mesleklerinin ilk yıllarında büyük çoğunlukla; müfettiş rolleri oynamada çektikleri sıkıntıyı bildirmekte; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin daha azı bu sıkıntıdan bahsetmektedir. Durulma Evresi müfettişleri böyle bir sorunu dile getirmezken; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden çok azı müfettiş rollerinde sorun yaşadıklarını belirtmektedir. Uzmanlık Evresi öncesindeki evrelerde, müfettişler daha çok ilk yılda, görev alanlarında eksikleri olduğunu bildirmektedir. 16–20 yıllık müfettişlerin, meslekteki iş ve işlemleri ile ilgili sorunlarını çoktan çözmüş oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle Uzmanlık Evresinin, bugün önemsedikleri konularda farklı bir bakışa sahip oldukları, ilk günlerdeki eksiklerinden davranışlarla ilgili boyutu önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Buna rağmen Uzmanlık Evresindeki müfettişlerin çoğu, ilk yıllarında süpervizyon ihtiyacı duyduklarını bildirmektedir.

4.4.2.2. Süpervizyon İhtiyacı

Uzmanlık Evresinde duyulan süpervizyon ihtiyacının çoğunlukla sadece müfettiş tavır ve davranışları ile ilgili olduğunun bildirilmesi, “*biz aslında başlangıçtan beri yetkindik*” şeklinde bir mesajı düşündürmektedir.

“İlk yıl çok fazla yardım ihtiyacı duydum” (1).

“Özellikle mesleğimin ilk yıllarında bir uzmanın rehberliğine ihtiyaç duydum” (2).

“İlk yıl diğer müfettişlerin yardımına ihtiyaç duydum” (3).

“Mesleğin ilk yıllarında daha deneyimli müfettişlerin yardımına ihtiyaç duydum” (4)

“İlk üç ay davranış boyutunda gözleme ihtiyacım olduğunu söylemişim” (5).

“Mesleğimin ilk yıllarında meslekî davranış rollerinde deneyimli müfettişleri izledim” (7).

Uzmanlık Evresindeki müfettişlerin çoğunluğu süpervizyon ihtiyacının meslekte her yıl ve zamanda olabileceğini; müfettişliğin bilgi ve deneyim paylaşımı gerektiğine de ayrıca değinmektedirler (6/7). Bu bildirim görevde yetkinlikle paylaşımın farklı değerlendirildiğini göstermektedir. Kariyere Giriş Evresinde çoğu müfettişin mesleğin gereği olarak süpervizyon ihtiyacının her zaman duyulabileceğini belirttiği gibi; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu da aynı düşüncüyü bildirmektedir (5/7). Uzmanlık Evresinde daha çok oranda müfettiş, meslek içinde görüş alışverişinin gerekli olduğunu paylaşmaktadır.

“Mesleğin her yılında görüş almaya ihtiyaç vardır. Her müfettiş her olay ve durumu göremez. Bu durumda paylaşmak her aşamada oluyor. Ama ilk yıllarda daha çok uygulama görme ihtiyacı duyulur. İnsan her şeyi bilse de acaba işleyişte de böyle midir? Doğru yolda mıyım? Dönütünü daha uzman bir insandan duymak ister” (1).

“Bizim işimizde olay ve durumlar başka yıllarda farklı şekilde karşımıza çıkabilir. O zaman diğer arkadaşlarla paylaşma ve tartışma ihtiyacı hep olur” (2).

“Sonra bazen grup içinde birlikte değerlendirdiğiniz konular oluyor” (3).

“Ara sıra farklı işlerle karşılaştığımda yine bir uzmana ihtiyaç duyduğum oluyor. Çok istemesem de bu olabiliyor” (5).

“Hiç Süpervizyon ihtiyacı duymadım. Ben kendi yetkinliklerimi artırabiliyorum. Ama bilgi ve deneyimlerin paylaşılması önemlidir. İnsan ilişkilerinin iyi kurulması paylaşımı beraberinde getiriyor” (6).

4.4.2.2.1. Sorunlarını Çözme Yolu

Uzmanlık Evresi içinde görüşme yapılan müfettişlerin tamamına yakını; ilk yılda karşılaştıkları sorunları çözmeye ve eksiklerini gidermede daha deneyimlilerden meslektaş yardımı aldıklarını bildirmektedir (6/7). İçlerinden çok azı deneyimli müfettişleri model almanın kendilerine yararı olmadığını belirtse de, bu sonuca diğer müfettişleri izleme yolu ile yaşayarak, varmaktadırlar.

“Çok saygı duyduğum bir müfettiş ağabeyimden birlikte sınıfa girmeyi talep ettim. Şaşırды ve bana ‘ bak burası küçük bir il. Seni bilgisiz ya da acemi diye lanse ederler’ dedi. Ben de ‘bu önemli değil ben bu işten ne derece yararlanacağıma bakarım’ dedim. Çok da iyi etmişim. Onun sınıfta profesyonelce ortamı bozmadan öğrenmeye katılımı, öğretmene dair tespitleri, sınıfta öğrencilerle uyumu bana çok yararlı oldu. Müfettiş odasında oturacağıma her fırsatta bir bahane ile başka arkadaşların da sınıf çalışmalarını izledim” (1).

“İlk soruşturmam çok çetrefilliydi. Daha deneyimli bir müfettiş arkadaştan yardım aldım. Sonra ve zamanla uzmanlaştım” (2)

“Grup içinde diğer arkadaşların telkinleri ile daha ılımlı oldum. İlk işleri daha deneyimli arkadaşları izleyerek öğrendim. Zaman zaman yeni durumlarda diğer arkadaşların deneyimlerinden hâlâ yararlanıyorum. Çünkü mevzuat sık değişiyor” (4)

“O zaman arkadaşlarımdan davranışlarını ve tavırlarını gözlemeyi ve onlara uymayı çözüm olarak gördüm. Bunu 3–4 ay denedim. Öğretmene, müdüre davranışlar; kurumda davranış gibi. Ama bu durum beni rahatsız ediyordu. Kendimi sorguladım. Kendim olarak davranmamın kötü olduğunu anladım. Kendim olduğum zaman ise personelle daha iyi iletişim kurdum. O elbise bana uymamıştı (5).

“Bunları düzeltmem zamanla ve yaşlı müfettişlerden aldığım yardımlarla oldu. Yaşlı müfettişlerle ağabey- kardeş iletişimi vardı. Hepsi de karşılıksız, patentsiz yardım ettiler; yani bunu ona ben söyledim; raporunu benim yardımımıla yaptı, gibi söylentileri ya da benden beklentileri olmadı. . Zamanla izlemeyi ve dinlemeyi öğrendim” (7).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin bazılarının;

“Ama şu an uzmanlaşmış durumda olduğumu biliyorum” (4).

“Kendi ölçülerimi verdim ve kendi elbisemi giydim” (5),

şeklindeki değerlendirmeleri buldukları aşamada özgüvenlerini göstermektedir.

Uzmanlık Evresine kadar olan müfettişler içinde büyük oranda deneyimli müfettişlerden, meslekî sorunlarını çözmeye yardım aldıklarını bildiren, bu grup olmuştur. Uzmanlık Evresi müfettişlerini; Durulma (4/8); Deneycilik ve Aktivizm (3/7); Kariyere Giriş Evresi müfettişleri (3/8), izlemektedir. Uzmanlık Evresi müfettişlerinin bildirdikleri bu veri ile 16–20 öncesinde İlköğretim Müfettişleri arasında meslekî yardım ve dayanışmanın daha etkili olduğu söylenebilir. Bu durumla ilgili

olarak; ilköğretim müfettişlerinin yetiştirilmelerinde ve mesleğe seçilmelerinde 1990' lı yıllardan günümüze kadar; oldukça titiz ve bilimsel yolların uygulanmaya başlandığı; ilgili mevzuatta ve üniversitelerin öğretim programlarında görülmektedir. Bu araştırmada da ileri kariyer evreleri içinde bulunan birçok müfettiş; “yeniler mesleğe donanımlı giriyor” şeklinde bildirimlerde bulunmaktadır. Bu durumda, S. Aytaç (1997:68)' ın belirttiği gibi, bazı deneyimli ve kariyerlerinin ortasında bulunan diğer çalışanların; kariyerlerinin başındaki genç; dinamik ve yeniliklerle donanımlı olanları bir tehdit unsuru görerek; kendilerini koruma adına kıskançlık, örgütte kalma ihtiyacı, kendi statülerini koruma adına engeller oluşturmaları, bu meslekte de yaşanan bir sorunu ortaya koymaktadır.

4.4.2.3. Diğer Müfettişlerle İlişkiler

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu diğer müfettişlerle ilişkilerinin bazen sorunlar yarattığını belirtmektedir.

“Diğer müfettişlerle hiç problem yaşamadım. İyi diyalog kurarım. Gerçi bir müfettişle grup içinde bir çatışma durumu olmuştu ama bir süre sonra bu çözüldü” (1).

Bu evrede bazı müfettişler geçmişte diğer müfettişlerle aralarının çok kötü olduğu durumlar yaşadıklarını bildirmektedir (3/7).

“Diğer müfettişlerle aramın çok kötü olduğu zamanlar oldu. Öyle ki bu durumlar özel hayatımı da etkiledi. Özellikle bir bayan müfettiş arkadaşımın yarattığı sıkıntıları anlatamam. Sanki işi gücü sadece beni denetlemek ve açık aramaktı diyebilirim. Örneğin; devler memurları il dışına çıkmak için Valilik Olur'u almak zorundadırlar. Bu müfettiş beni il dışına çıktığım için şikâyet etti. Benim iznimin olduğunu bilmiyordu. Bu olaya çok canım sıkıldı. Bütün grup o yılı huzursuz geçirdik” (6).

“Diğer müfettişlerle çalışmak her zaman bazı sorunları doğurabiliyor. Bir anekdot paylaşayım. Üç kişilik bir grubuz. Grup başkanı, grubun sözcüsü olduğunu unutarak kendini grubun üstünde zannetti. Çünkü o yıllarda grup başkanı dairece atama yoluyla belirleniyordu. Çoğu belirlenirken siyasî görüşlerine ya da daireye ses ve sorun çıkarmayanlara göre atanıyordu. Aylık çalışma programını kendisi yapıp, kendi gideceği yerleri yevmiye alacak ve kolay çalışılacak yerler olarak yazıyordu” (2).

“Diğer müfettişlerle olumsuzluklar yaşadığım dönemler de oldu. Örneğin soruşturmada işi tek başıma yürüttüğüm dönemlerde sıkıntı yaşadım. Bir de grup başkanlığı yaptığım dönemlerde çalışmayanlarla gerginlik yaşandığı zamanlar oldu” (3).

Uzmanlık Evresi müfettişleri ile kendilerinden önceki üç evrede bulunan müfettişler arasında (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri) benzer sayıda diğer müfettişlerle sorunlar yaşandığı bildirilmekle beraber (6/8; 6/8; 6/7); bir kısmı bu sorunların geçmişte yaşandığını da belirtmektedir (3/7). Bu evrede ilişkilerinin işin içeriği ile ilgili değil, gruba uymamaktan kaynaklandığı görülmektedir. Özellikle bir müfettişin; “Çünkü herkes kendini özerk zannedebiliyor.” Söylemi de bu durumu

destekler görünmektedir. Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu diğer müfettişlerin davranışları konusunda eleştiriler sunmaktadır (4/7).

“Biz o andaki yasaya göre davranmalıyız. Kişisel inisiyatif kullanmak mesleği yıpratır. Müfettişlerin farklı uygulamalar yapmaları da mesleği yıpratır. Bu konuda özgür olmamız mümkün değildir” (1).

“Çalışma arkadaşlarımızın belli kriterleri yok. Örneğin altı kişilik bir grupta çalışıyorum; iki arkadaşım 115’ er öğretmen denetlemişler, bunlardan 3’ er tanesi “iyi” diğerleri “çok iyi”. Aynı kurum aynı şartlar, benim ve diğer arkadaşların denetledikleri öğretmenler mi farklı? Meslek içinde ortak kriterlere uymayan arkadaşlar en büyük sıkıntıyı yaşıyorlar. Özellikle 25–30 yıllık müfettişler bitmiş ve iş yapmaz durumdalar” (2).

“Müfettişlerden birçoğu kent hayatıyla uyum sağlayamamış buna üzüliyorum. Ne tavır ne davranış; diksiyonunuz bile önemlidir. Bunlar maddi gelirle de ilgili değildir” (5).

“İşimizin ve örgütlemenin özelliğinden grupla çalışmaya zorunluluğumuz var; gruptaki müfettişlerin olumsuz yapıları ve birbirinden farklı özellikler ortaya çıkarması çalışmada aksamalara ve huzursuzluklara neden olabiliyor” (6).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin diğer müfettişlerle ilgili görüşlerinden ilgilerinin, iş ve görev konularından bireyselliğe doğru olduğu görülmektedir. Bu evrede kişilik tahlilleri yapıldığı ve kültürel ve etik değerlerle ilgilenildiği görülmektedir. A. Bakioğlu (1994:17), 44–64 yaşlarında kariyerde elde edilen yerin korunması için çaba harcadığını bildirmektedir. Bu evrede müfettişler 16–20 yıllık müfettişlik kıdeminde, yaşam evrelerinden de kaynaklanan (yaş ortalaması yaklaşık 52) bazı sorunları sergilemektedir.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin bir kısmı diğer müfettişlerle olan sorunlu ilişkilerinde davranış biçimleri hakkında bilgi sunmaktadır (3/7).

“...Buna biraz ses çıkarmadık. Sonunda biz imzalamadan teftişe tek imza ile programı götürdü. Başkan bunu sormak için bizi çağırdığında kendisine durumu gösterdik. Bu iş çözümlendi” (2).

“İşlerimi belgeye dayalı yaparım. Gerekirse konuşur tartışım. Böyle olunca diğer müfettişler de size zarar veremez” (6).

“Benim onaylamadığım davranışları ve uygulamaları sergileyen müfettişlerle iletişimim formeldir; onlara hal hatır sorarım. Yani protokol ve görgü kurallarını aksatmam. Ama onayladığım ve kabul alanımdaki davranışları gösteren müfettişlere hal hatırdan sonra “birlikte bir çay içelim” gibi yakın iletişimim olur. Bu nedenle herkes yerini görür” (7).

Bu evrede diğer müfettişlerle yaşanan sorunları çözmede, savunucu iletişim kullanıldığı; gerekirse üst makamlara ulaşma ve belge sağlama gibi yolların uygulandığı görülmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri sorunları daha çok konuşup, tartışarak çözme eğiliminde iken; Uzmanlık Evresi müfettişleri kendilerinden önceki evreden daha etkili ve sonuç alıcı uygulamalarının ipuçlarını sunmaktadır. Bu evredeki müfettişlerin çoğunluğu 50 yaşın üstündedir. Literatürde de 50–65 yaş arası olan bu dönemde kişilerin, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba harcadıkları; saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının önemini koruduğu ve bireylerin bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaştıkları bilinmektedir (Mathis,

Jakson S. Aytaç, 1997: 68). Uzmanlık Evresindeki müfettişlerin olaylar karşısında aşırı savunmacı olmaları; yerlerini ve saygınlıklarını koruma ile ilgili görülmeyle birlikte; tümünün emekliliğe de hak kazanmanın rahatlığı ile ilişkilerinin düzeyini çok fazla önemli görmeme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. B. Nomer, 16–20 yıllık öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili boyutu en düşük değerlendiren grup olduğunu bildirmektedir (B. Nomer, 2002: 146). Bu bulgu Uzmanlık Evresi müfettişlerinin grup içinde kişisel çatışmalarını ön plâna çıkarmaları ile benzerlikleri düşündürmektedir.

4.4.2.4. Meslekte En Verimli Yıllar

Uzmanlık Evresi müfettişlerinden bazıları meslekte en verimli olunan yıllarla ilgili bir deneyim yılı öngörmemektedir (2/7).

“Müfettişlik mesleği için en verimli yıllar diye bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bu kişilik ve mesleği benimsemeye ilgili. Bizim her çalıştığımız yıl en verimli olmak zorundadır. Artık yetmediğimi üretmediğimi düşündüğümde bu işi bırakırım. Nitekim bir dönem bıraktım. Ayrıldım” (1).

“Müfettişlik için en verimli yıllar diye bir yıl ayrımı yapmak mümkün değildir. Bu kişinin mesleğine verdiği değer ile bellidir” (2).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarıya yakını meslekte verimli olunan yılları ilk yıldan sonra olarak bildirmekte (3/7); ikinci yıl diyenler bu sürede de, alana hakim olma ve meslekî özerkliği kazanıp; gruba kabul görme işlemlerinin yerine geleceğini belirtmektedir (2/7).

“Müfettişlerin ilk 10 yılları en verimli yıllar bence” (3).

“Kendimi değerlendirsem 5 aydan sonra verimli olmaya başladığımı söylerim. Genelde 2. yıldan sonra uzmanlaş ılıyor. Yani en verimli dönem 2 yıldan sonra başlıyor. 2. yıldan sonra gerektiğinde sizin üstlerinize de muhalif olabiliyorsunuz. Ben muhalefeti seviyorum. Sizi ve karşınızdakini geliştiriyor. Bu insanı özgür ve özerk yapmada bir roldür diye düşünüyorum. Teftişe de demokratik bir yapı getiriyor” (5).

“Müfettişlerin en verimli yılları 2. yıldan sonradır. Alanı tanıma bakımından bu süre iyi olur” (4).

Bu evrede az sayıda müfettiş verimli çalışabilme için 4–5 yıllık bir meslekî geçmişi gerekli görmektedir. Burada bir müfettiş şu anda meslekte yeni olan müfettişleri de aldıkları eğitimden dolayı çalışmalarını beğendiğini bildirmektedir (2/7).

“Ama benim gözlemlerim yeniler işi doğru ve titiz yapıyor. Çok güzel çalışıyorlar. Bunu hem gençliğe hem de mesleğe donanımlı başlamanıza bağlıyorum” (2).

“İlköğretim müfettişliği özel bir eğitim ve uzmanlığı gerektirir. Bir müfettişin alana ve tüm işiyle ilgili standartlara uygun olması için 5–6 yıl bu işi sürdürmesi gerektiğini düşünüyorum. 5–6 yıl sonra davranış boyutu ve işi özümlemede profesyonel tavır gösteriliyor. Mesleğimin 4. yılında Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılığı yaptım. Kendi memleketimde bu görevi yerine getirirken, oradaki müfettişlerin hepsinden çok genç; 33 yaşındaydım. Başlangıçta çoğunluğu 50–60 yaşında olan müfettişler bana ön yargılı baktılar; 1–2 ay sonra onların da kabul etikleri ve onayladıkları bir insan ve meslek mensubuydum. 8 yıl bu görevi sürdürdüm; hiçbir zaman zorlanmadım. Burada önemli

gördüğüm bir değerlendirmem var “ bir insanı değerlendirmek için üst düzeyde olması gerekir” (7).

Bazı müfettişlerin; kendi deneyimlerini ve eğitsel geçmişlerini öngörerek, diğer müfettişler için değerlendirme yapmaları beklenen bir durum olmasına rağmen; özellikle bu evrede bir bayan müfettişin bildirdiği aşamalardan sonra 10 yıllık bir müfettişlik deneyimini verimlilik için gerekli görmesi oldukça abartılı görülmektedir. Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yaptıkları değerlendirmelerle “kendilerinin ideal müfettiş” olduğunu belirten bir yaklaşım ve özgüven açık bir şekilde görülmektedir.

“Müfettiş olacak kişinin en az ilköğretimin ilk kademesinde 5 yıl öğretmenlik yapmasının mecbur olduğunu düşünüyorum. Bu sürede ancak öğretmenlik formasyonu elde edilir. Bundan sonra *Bakanlığın Talim Terbiye Kurulu'nda*; mevzuat işlerinde 3 yıl çalışarak işle ilgili tam yetkin olması gerekir. Gerçi bizim zamanımızda bu eğitim yoktu ama 4 yıllık bir meslekî eğitim; yani üniversite eğitimi ile atama olmalıdır. Müfettiş olunduktan sonra 10 yılın sonunda özerk ve verimliliğin en yüksek olunacağı düzeye ulaşılacağını düşünüyorum. Çünkü meslekte yıllar çok önemlidir” (6).

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğunluğunda; meslekî verimliliğin ve performansın düştüğü yılı sağlık sorunları ile ilişkilendirme eğilimi görülmektedir (4/7).

“Müfettişliğin 20. yılından sonra performans ve gelişim düşer. 25 yıldan sonra müfettiş artık çalışmamalıdır. Bu süre sonunda yaşlanma ve sağlık problemleri çok olur. Kişi canının derdinde iken iş beklemek mümkün olmaz” (6).

“Verimlilik Tabîî sağlıkla da ilgili düşünülebilir. Belli yıllardaki sağlık problemleri verimi düşürebilir. Örneğin belli yaşlarda tansiyon; damar tıkanıklığı; şeker vs hastalıklar kaçınılmaz oluyor, bu durumda kişilerin işi düşünmesi zorlaştığı gibi hayata ve yaşama bakarken iş değil insanlık önemli hissettirebiliyor” (1).

“Sağlık problemleri ve yaşın getirdiği çağa uyamama bu dönemlerde görülüyor. O zaman müfettiş olma statüsü ile davranılıyor; sadece yetkiden kaynaklanan bir güç kalıyor” (4).

“Mesleğe saygısı varsa kişi kendini geliştirir. Müfettişlerin verimliliğinin düşmeye başlaması, müfettişin kişiliğine göre değişse de yaşla ilgili görüyorum. Özellikle 60'lı yaşlarda müfettişin algılaması zayıflıyor. Sağlık problemleri işe yönelmesini engelliyor. Yani müfettişin işi bitiyor” (5).

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin yarıya yakını; -verimliliğin düştüğü deneyim yılları ile ilgili değerlendirme yapan müfettişlerin çoğunluğu- 25–30 yıllık ve 60' lı yaşlarda müfettişleri, bazı çekinceleri olsa da verimsiz olarak belirtmektedirler.

“...25' in üstünde pek gelişim olmuyor” (4).

“Özellikle 25–30 yıllık müfettişler bitmiş ve iş yapmaz durumdadır” (2).

“15 ten sonra sıkıcı geliyor. Müfettişler 30 yıldan sonra işe yaramazlar” (3).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını muhtemelen kendi yaş ve kıdemlerini gözeterek; müfettişlerin verimliliklerindeki düşüşün yıl ya da kıdeme değil kişinin işine saygısına göre değerlendirdiklerini bildirmektedir (3/7).

“Bunu bazı arkadaşlar dile getiriyorlar. Ama yine de işte verimli olunan böyle bir dilim kişiye göre değişir diyorum” (1).

“İstanbul' da 290 müfettiş var. Yani 290 çeşit. Bunlardan kimisine bakarsınız deneyim yani kıdem 30, mesai kavramı yok” (2).

“Sonrası kişilikle ilgilidir; ben 20. yılımı çalışıyorum ve verimliyim. 35. yılında çok güzel çalışan ve 20. yılında biten müfettişler var. Kişilik ve işe bağlılıkla ilgili bir yapı olduğu düşünüyorum. Ben geriye baktığımda yüzlerce yaptığım işte 1–2 soru işareti koyabiliyorum” (7).

Kariyere Giriş Evresinde ve Durulma Evresinde 20–25. yıldan sonra İlköğretim müfettişlerinin verimsizleştiği görüşülen tüm müfettişlerce kabul görmekte iken; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, 20–25 yıl sonrasını bildirmektedirler (5/7). Bu evrelerde hizmet yılına bağlı verimlilik ayırımı yapılamayacağını belirten müfettişler olmasına rağmen, onlar bunu çoğunlukla mesleğin ilk yılları için dile getirmektedirler. Uzmanlık Evresindeki fark daha çok; geç hizmet yıllarında, yaşa ve yıla bağlı değerlendirme yapmamaya yönelme olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle bu evrede verimliliğin düşme yıllarında da bir öteleme görülmekte ve çoğu 25–30 yıldan sonrasını işaret etmektedir. Uzmanlık Evresi içindeki müfettişlerin müfettişlik kıdemleri 16–20 yıl olsa da bu müfettişlerin öğretmenlikleri ile birlikte kıdemleri 28–35 yıl arasındadır. Yaşam evrelerine göre kariyerlerinin sonunda görünen bireyler ve bu evre müfettişlerinin bazılarının yerini koruma; kariyerlerini devam ettirebilme isteklerinin yoğunluğu ile hâlâ verimli olacakları süreleri olduğunu gösterme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.

4.4.3. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik

4.4.3.1. Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme

Bu evrede çok az müfettiş görüş bildirmekte; bazı işlerin görev alanları içinde ve bazılarının da dışında olması dile getirilmektedir.

“Bu iş yükünü gereksiz işler vererek de artırıyorlar. Örneğin aş kampanyasının takibi müfettişin işi olmamalıdır” (6).

“Örneğin bir dönem kurumlardaki ‘Koruma derneklerini’ denetleyemiyorduk. Bunu eksik gördük, denetim yarım yapılıyor dedik. Bize dernek denetimi yapma zorunluluğu getirildi. Daha sonra malî işleri denetlemek müfettişlere zor geldi. Müfettiş eğitim-öğretime bakar diyenlerimiz oldu” (2).

4.4.3.2. Görev Alanlarında Tercihler

Bu evre müfettişleri tüm görev alanlarında çok iyi olduklarını bildirerek; çoğunluğu, rehberlik ve meslekî yardım görev alanında zevk ile çalıştıklarını belirtmektedirler (5/7).

“Rehberlik ve meslekî yardımdan çok zevk alıyorum. Ama bunu görev bütünlüğü içinde değerlendirin” (1).

“Bütün görev alanları benim için aynıdır. En çok rehberlik ve meslekî yardımda haz duyuyorum ve mutlu oluyorum. Adı üstünde yardım” (2).

“Ben eğitimin plânlanması, yöntem ve teknik geliştirme ile ilgili çalışmalarda öğretmenle çalışmaktan çok zevk alıyorum. Rehberlik ve işbaşında yetiştirme boyutunu seviyor ve zevk alıyorum. Öğretmenliği sevmemden kaynaklanan bir sonuçtur” (5).

“Rehberlik ve meslekî yardımdan daha çok zevk alıyorum. Bu şekilde öğretmen ve öğrencilerle iç içe ve doğrudan çalışıp onlara yakından yardım edebiliyorum” (6).

“Ben izlemeyi severim ve çok yararımı gördüm. Hangi alanda çalışacaksam o alana dair en son yenilikler ve değişikliklerle kuruma ve kişiye giderim. Öğretmene bu değişikliklerden uygulamada yararlanıp yararlanmadığını, zorlandığı işleri sorarım. Öğretmene göre yardım ederim; rehberliği kabul etmeyene bir katkı olmaz; kendinizi kandırırsınız. Ben rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevinden daha çok zevk alıyorum” (7).

Uzmanlık Evresinde az sayıda müfettiş teftiş ve değerlendirmede severek çalıştığını bildirmektedir (1/7).

“Teftiş ve değerlendirme, incelemede daha çok zevk alıyorum. Öğretmene ve kuruma doğrudan yardımcı olduğum için” (4).

Bu evre müfettişlerinin yarısına yakını; kendilerinden önceki evrelerden farklı olarak daha fazla sayıda soruşturma görev alanından zevk aldıklarını bunun da kendilerini geliştirdiğini; yardımcı sağladıklarını; adalete hizmet ettiklerini vurgulayarak belirtmektedir (3/7). Bu bildirimler çoğunun kendilerini yetkin görme ya da yetkin olduklarını kanıtlama ile de ilgili görülmektedir. Çünkü ilköğretim müfettişlerinin geneli “*soruşturma*” görevinden çeşitli nedenlerle kaçınmaktadırlar.

“Çünkü soruşturmada da rehberlik ve yardım boyutu vardır. Kişi her olaydan bir ders alır. Gerekesini öğrenir. Ne yapması, yapmaması gerektiğini öğrenir ya da bedelini öder. Bu da yardımdır” (1).

“Soruşturmayı zevkle yapıyorum. Değişik konular karşınıza çıkıyor. Her olaya farklı bir pencereden bakılması gerekiyor. Soruşturma sizi geliştiriyor” (3).

“Soruşturma görevini de severim; aslında beni çok rahatsız etmedi. Orada da problem yaşamadım. Sadece bir İlçe Millî Eğitim Müdürü bana ifade vermek istemedi. Bunu bir kez daha yaşadım. Ama çok önemsemedim” (5).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu; soruşturma görevini çok önemli bir alan olarak değerlendirmekle birlikte riskli olmasını, diğer evrelerde bazı müfettişler gibi dile getirmektedirler.

“Soruşturma da önemli Tabii, ama yüzü soğuk herkes mutsuz ve stresli. Yapılması gerekli bunu tartışmıyorum. Ama sevilecek bir iş değil” (2).

“Soruşturmayı hiç severek yapmadım. Bu görev önemlidir. Mutlaka yapılması da gerekir. Ancak işin gereği kurallara tavizsiz uymak ve üzülmeniz de gereğini yapmak durumundasınızdır. Ayrıca küçük bir hata bile insanların konumlarını ve meslekî durumlarını etkilediği için riskli bir iştir. Size de hiç kimse açık olmaz. Hep sahte bir tavrı içinde olurlar” (6).

“Soruşturmadan zevk almam; soruşturma önemli bir görev ama hakim gibi çalışmanız gerekiyor; eğitimle ilgili görmüyorum” (7).

“Soruşturma işi ne kadar gerekli ve adaleti yerine getirmede önemli bir mekanizma olursa olsun. Belli çevreler sizi sınırlar. Çok stresli bir iştir. Soruşturulan, tanıklar için bile beklentiler ve huzursuzlar yaratır. Soruşturmacı ise ne kadar deneyimli olursa olsun her seferinde çok titiz ve dikkatli olmak zorundadır. Şantaj ve tehdit dahi söz konusu olabilir” (1).

Uzmanlık Evresindeki müfettişlerin çoğunluğu, görev alanlarındaki severek ya da sevmeyerek yaptıkları işleri değerlendirirken; neden sonuç ilişkisi ile birlikte gerekçelerini de sunmaktadır. Bu evrede müfettişler, tüm alanlarda aslında zorlanmadıklarını belirtmektedirler. Önceki evrelerce farklı nedenlerle tercih edilmeyen soruşturma görevi ile ilgili olarak; Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarısına yakını “en çok zevk aldıkları alan” olarak bildirirken, genel olarak meslekte daha yetkin olduklarının mesajlarını vermektedirler. Uzmanlık Evresinde öğretmenlerin, öğretimde uzmanlığı olduğu gibi (A. Bakioğlu, 1996: 25); müfettişlerinde görev alanlarında uzmanlaşmış ve eleştirel olarak bu alanları değerlendirebilecek düzeyde buldukları anlaşılmaktadır.

4.4.3.3. Görevde Yetkinlik

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğu, kendilerini diğer müfettişlerle kıyaslayarak, görevde yetkinlikte çok iyi durumda olduklarını bildirmektedir.

“Çok iyiyim. Bilgi kuvvettir. Bilgiliyseniz işinizde güçsünüzdür” (1).

“Diğer müfettişler içinde kendimi daha iyi durumda görüyorum. Ama yeterliğin sonu yoktur. Hep gelişmezseniz meslek de siz de bitersiniz. Ben herkesten öğrenecek bir şey ararken kendi öğrendiklerimi de kullanmayı tercih ediyorum” (2).

“Çok iyi olduğumu düşünüyorum” (3).

“Kendimce çok iyi müfettiş olduğumu düşünüyorum. Fakat bana verilen sicil raporlarını görmek lazım” (4).

“Görev gereklerini karşılamada yetkin olduğumu sanıyorum. Bunun için kendimi sürekli yenileme çabam sürüyor. Önemli olan bilmek ve öğrenmekten öteye, bunları alana taşımak ve uygulama içine sokmaktır” (5).

“Yeterliyim ve başarılıyım” (7).

Uzmanlık öncesi evrelerde meslekte yetkin olduklarını bildiren müfettişler ile bu evredekileri ayıran fark, bildiklerini ve deneyimlerini alana yani uygulamaya yansıttıkları iddiasıdır. Bunun yanında sürekli öğrenme ve öğrendiklerini kullanma isteği dile getirilmektedir. Uzmanlık Evresinde bazı müfettişler; kurs yolu ile daha kısa sürede yetişen meslektaşlarını eleştirmektedir (1/7).

“Ben çok iyi olanlardanım. Ama bizim dönemimizden sonra üç ayda müfettişlik hakkı ve yetkisini elde edenler oldu. O dönemde 3 ayda öğretmen de yettirdiler. Bu müfettişler sistemde hep sorun olmuşlardır. Mesleğin etik kurallarını dahi sindiremediler. Görev yetkinlikleri olmadığı için bu güçlerini unvanlarından alarak öğretmenlere katılları olmadı. Karşınıza aldığınızda onlar çok yetkin olduklarını ve belki de en iyi müfettiş olduklarını söylerler; ama asıl önemlisi üretilene yani ortaya konulana bakmak gerekir” (6).

İlköğretim müfettişlerinin yetiştirilme sorunları ile ilgili yapılan araştırmalar (N. Seçkin, 1978; H. Başar, 2000, gibi), bu eğitimin üniversite düzeyinde yapılması gereğini bildirmektedir. G. Karagözoğlu (1977), M. F. Öz (1977), Ş. Kapusuzoğlu (1988) gibi araştırmacıların da bulguları incelendiğinde; eğitim düzeyi yüksek olan

müfettişlerin diğerlerine göre daha etkili oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda 1990' lı yılların başından itibaren 1997 yılına kadar üniversiteler lisans düzeyinde eğitim vermeye başlamışlardır. Ancak 1997 yılında bu bölümlerin kapatılmasının bilimsel bir gerekçesi anlaşılamamaktadır.

İlköğretim müfettişlerinin özellikle ilk evrelerde (Kariyere Giriş ve Durulma Evresinde) seçme ve yetiştirme şartlarını önemli görmelerinin arkasında; yine eskiden olduğu gibi 'kurs' gibi yolla yetiştirme ve objektif olmayan seçme yollarının uygulanacağı şüpheleri bulunmasıdır. Mesleğini sürdürmede kararlı görünen müfettişlerin; mesleklerinin geleceği ile ilgili kaygılarında, örgütsel güven, adalet konularının payı büyük görülmektedir.

4.4.3.4. Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, denetledikleri personelle çoğunlukla iletişimde zorlanmadıklarını ve onları etkilemede çok iyi olduklarını belirtmektedir (6/7). Bu konuda da kendilerinden önceki evre müfettişlerinden daha olumlu bir görüşte oldukları görülmektedir. Uzmanlık Evresinde müfettişler denetledikleri personelden daha sonra aldıkları geri bildirimlerin; kendi çalışmalarının etkisinin görülmesinde en önemli delil olduğunu belirtmektedir.

“Denetlediğim personelle iletişim kurmada hiç zorlanmadım. Yardım ise yardım isteyene yapılıyor. Kendimi bu konuda yeterli ve başarılı buluyorum. Denetlediğim personeli de bu anlamda etkileyebiliyorum. İsimi daima en iyi ve tarafsız yaptım, yaparım. Size bir örnek vereyim. Yüz kızartıcı bir suçtan dolayı görevden aldığım bir öğretmenle başka bir ortamda karşılaştım. Bana ‘Size teşekkür ederim efendim, ben yaptığımı biliyorum. Siz beni başka bir suçla itham etseydiniz ya da görmezden gelseydiniz bunu söylemezdim’. İnsanlar adil olduğunuzu görmek istiyor. Bu işte adil davranmak çok önemlidir” (1).

“Benim denetlediğim müdür ve öğretmen teftişin sonunda kaç puan alacağını bilir, üstün ve gelişmesi gereken yanlarını açık açık söylerim. Paylaşıyorum. Öğretmeni de dinlerim. Olumsuz ya da yetersiz gördüğüm öğretmen dahi bana kırılmıyor, çünkü o da kendini biliyor. Bunu benim görmüş olmam ayrıca müfettişliğin önemine de hizmet ediyor” (2).

“Örneğin düşük puan verdiğim bir öğretmen bile bana sokakta saygıyla selam veriyor. Çünkü bunun nedenlerini kendisi de kabul etmektedir. Hak ve adalet durumlarını gözetmek bu meslekte çok önemlidir. Personelle iyi iletişim kurabiliyorum. Bana gelen hiçbir problemlerini çözümsüz bırakmadım” (3).

“Meslekî yeterlilik bizim için sorgulanmaya dahi gelmez. Ben yetersiz olsam bu işi bu kadar süre sürdüremem; kendimi yeterli ve donanmış görürken bunu katkıyla ölçüyorum. Öğretmen ve özellikle öğrencilerle çok iyi diyalog kurarım” (7).

“Denetlediğim personelle çok sıkıntı yaşamam. Ama çalışmayan ve çalışmak istemeyenler için toleransım olmaz” (4).

“Mesleğin bir diğer önemli özelliği ise diğer müfettişlere oranla müfettiş ve denetlediği yani ilişkide bulunduğu personelle daha informal bir etkileşim içine girilebilmesidir. Müfettiş öğretmen kökenlidir. Ona yakındır. Müfettiş üsttür ama öğretmenin ayağına gider. Bunlar çok önemlidir” (5).

“İşimle ilgili olarak hiçbir zaman ve işin hiçbir alanında zorlanmadım. Denetlediğim personele mutlaka katkı olmadan içim rahat etmez. Rehberlik ve psikolojik danışmanlık deneyimim kişilere ve çocuklarıma bakışımı; onlarla iletişim şeklimi kolaylaştırdı” (6).

Uzmanlık Evresi müfettişleri; denetim alanlarındaki personelle çalışmaları ile onlara yaptıkları katkıları kendilerinden çok emin bir şekilde dile getirmektedirler. Personeli etkilemede kendilerinden önceki evrelerdeki meslektaşlarından oldukça olumlu görüş bildirmektedir. Bunun yanında bazıları ayrıca kendilerine gelen sorunları çözümsüz bırakmadıklarını belirterek; meslekî özerkliklerini de işlerine yansıttıklarının ipuçlarını vermektedir. Yine pek çoğunun sonuçlara ve denetim sonrası ilişkilere atıf yaptıkları görülmektedir. Literatürde Uzmanlık Evresinde, her türlü eğitimsel engelin üstesinden tek başına gelebildiği; stajyerlik ve tecrübesizlik yılları ile karşılaştırıldığından oldukça esnek oldukları; her duruma göre çözüm üretebilir ve eğitim uygulamalarına duruma göre uyarlayabildiklerini bildirilmektedir (Bray J. S. ve diğerleri. 2000: 77–81 aktaran: S. G. Asyalı, 2005: 46).

4.4.3.5. Yaratıcılık

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğu yaratıcılığını özellikle bazı görev alanlarında daha çok kullandıklarını belirtmektedir (4/7).

“Ben yaptığım işte her öneriyi dikkate alır ve geliştirerek uygulayım. Birçok farklı durumlarla karşılıyoruz. Her seferinde uygulanan yöntem de farklıdır. Bu da yaratıcılıkla sağlanır. Kurumuma dolaylı olarak yardımım bu yönde oluyordur mutlaka. Sorun çözmek yetmez mi? En azından kurumuma şu nasıl olacak? Bu konuda bir şey yapamadık demeden verilen işleri yerine getiriyoruz” (1).

“Biz belli yasal kural ve kalıplarla çalışırız. Ne derece yaratıcı olacağınız da bunlarla sınırlıdır. Ama elden geldiğince, meslekî yardımda ve problemlerin çözümünde yaratıcılığımızı kullanıyoruz” (2).

“Özellikle ders teftişlerinde yaratıcılığımı daha çok kullanıyorum. Örnek ders vermede; bazen de öğretmenin bir problemini çözmede ama mevzuat doğrultusunda. Görev verildiğinde daha üretken oluyorum” (3).

“Evet, yaratıcılığımı kullanıyorum. Müfettiş yaratıcı olmak zorundadır. Her kurum ve öğretmen, öğrenci ya da olay farklıdır” (5).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarısına yakını; yaratıcılığın müfettişliğin doğası ve yapılan işler gereği çok kullanılmayacak bir yetenek olduğunu bildirmektedir (3/7). Aynı bulgu kendilerinden önceki evrelere de benzer durumda olmasına rağmen; önceki evrelerde daha az sayıda müfettiş bu düşüncüyü paylaşmaktadır.

“Mevcut sistem sizin yaratıcı olmanıza izin vermiyor. Öyle çok rutin işler yapıyoruz ki yeni bir şeyler üretmeye gücümüz ve isteğimiz kalmıyor” (6).

“Felsefi bakış açısıyla yaratıcılık değil de “keşfetmek” kelimesi bana uygun. Bu zaten müfettişin görevi için çok gerekli değildir” (7).

“İş yükü özellikle İstanbul’da fazla olduğu için yaratıcılığımı kullanma olanağı bulamıyorum” (4).

İlk dört evrede yaratıcılığını en iyi düzeyde kullanabildiklerini bildiren evreler, müfettişlerin büyük çoğunluğuyla; Durulma ile Deneycilik ve Aktivizm evreleri müfettişleri olmuştur. Yaratıcılığı müfettiş için gerekli gören ilk üç evre müfettişleri olmuştur (Kariyere Giriş 8/8; Durulma 6/8; Deneycilik ve Aktivizm Evresi 6/8). Uzmanlık Evresi müfettişleri ise (her ne kadar bazıları iş yükünü gerekçe gösterse de); kendilerinden önceki evrelerden daha az olarak yaratıcılığı önemli görmektedir. Bu durum Uzmanlık Evresi içindeki bazı müfettişlerin Otonomi Evresini yaşamaları ile yenilikleri fazla benimsemedikleri ve otokratik bir tutumu destekledikleri ile açıklanabilir. Bakioğlu (1994: 24), Otonomi Evresindeki Okul Yöneticilerinin mevcut deneyimleri problemleri çözmede yeterli olsa bile kendilerini rollerinin gerektirdiği her alanda rahat hissedememe ve kendini uzman olarak görememe gibi bir durumla karşılaştıklarını; uzmanlıklarını kullanırken önceki kararlarını örnek aldıklarını ve bilinçli karar vermenin basamaklarını tekrar uygulamadıklarını bildirmektedir. Bu evrede müfettişler kendilerini son derece “uzman olarak” gördüklerini bildirseler de yarısına yakınının yaratıcılık konusundaki tutumları otonomiye gidişi güçlendirmektedir.

4.4.3.6. Eğitim Sisteminin Sorunları

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğunluğu; siyasî ve yanlı yönetici atamalarının sisteme güveni düşürmesinde ve eğitimin kalitesini azaltmada etken olduğunu belirtmektedir (5/7).

“Okullarda müdür sicil verecek ya, öğretmenler müdürün yağcıları durumunda. Yetersiz yöneticilerle bu eğitim sorunlarına düğüm atılıyor” (2).

“Bir Millî eğitim müdürünün odasındayım. Herhangi bir parti delegesi içeriye giriyor. Millî eğitim müdüründen bir öğretmen tayini istiyor. Müdür sanki gelen Bakan gibi davranıyor” (1).

“Partizanlıkla atamalar ile yetersiz personelin iş güvencesi olması eğitim sisteminin en önemli sorunlarıdır” (3).

“Türkiye’ de yönetim kadrolarına siyasî destekle gelinmesi en önemli sorundur. Bu atamaların kişinin kendini yetiştirmesine göre objektif olarak yapılması sağlanmalıdır. Bu durum öğretmeni, veliyi, öğrenciyi olumsuz etkiliyor; müfettiş olarak biz de bunu hissediyoruz” (4).

“Eğitimin sorunlarının başında hemşeri ve siyasî görüş ile yapılan atamalardır. Artık mezun olduğunuz alan; eğitim hiç önemsiz duruma gelmiştir” (6).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu eğitim sisteminin en önemli sorunlarını; öğretmen yetiştirmede ve öğretmen niteliğinin düşüklüğünde gördüklerini bildirmektedir. Bu evredeki müfettişler öğretmenleri özellikle 2004–2005 öğretim yılında değişen öğretim programlarını uygulamak için gerekli donanımdan ve ilgiden yoksun oldukları konularında örnek olaylarla destekleyerek eleştirmektedirler (4/7).

“Eğitim sistemimizde Şu anda en kritik olarak retmen yetiştirme sorununu görüyorum. Önümüzdeki yıl derslerin programları tamamen değişiyor. Bu liseyi de kapsayacak. Her Şey büyük bir ihtiyaç ve baŐarayı hedefliyor. Ama retmen bunu yapacak yeterliğe sahip değilse, inanmıyorsa ya da kendini yormuyorsa deđiŐtirilen bir Şey olmayacak. Bir sözü burada hatırlatayım. ‘El beynin uzantısıdır. Eli alıŐmayanın beyni de çalıŐmaz’. Çocuğun elini alıŐtıracaksınız” (1).

“Eğitim sisteminde en önemli sıkıntı olarak programların yapısını görüyordum. Bunlar Şimdi güzel olmaya başladı. Ama retmenlerin özellikle branş retmenlerinin nitelikleri düşük. Örneğin 20 yılın üstünde kıdemli bir matematik retmenini teftiş ediyordum. Plânları ne programa ne de uygulamaya uygun. Bunları nereden yaptığını sordum. Matematik kitabını gösterdi. Ders kitabından nasıl plân yapılır, hedefi, gereği vs. karŐılar? Ona plnlanmanın o dersin Bakanlıkça yayımlanmıŐ programından yapılması gerektiğini söylediğimde ŐaŐırdı. Böyle kitaplardan hiç haberi olmadığını söyledi. Sınıflarda çeşitli araçların asılı olduğunu görürsünüz; tarih Őeridi, ocuk bunun nerede kullanıldığından habersiz, Atatürk KöŐesi; al kırtasiyeden as bir resim, ne işe yarar, retmen habersiz. Ayrıca Türkçe üretimini çok kritik görüyorum. Uygulamada retmenler kitabın oynacağı olmuşlar. Dili etkili ve doğru üretmede yetersiz kalıyorlar” (2).

“Uzman insan yetiştirme sorunumuz var. İyi mühendis, doktor, veteriner, iyi retmen yönetici. Yani elit; ŐeŐkin insan yetiştirmek. retmenlerin çoğu uzman olmaları gerekirken programlar hakkında dahi çok bilgisizler. Yani retmen yetiştirmede ve hizmet içi eğitimde sorun var. Eğitim hakkındaki sorunların temelinde ekonomik ve sosyal ülke sorunları yatıyor” (5).

“Program değişti, retmen okumamış, eskisi alıŐkanlıklarını sürdürüyor” (6).

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin yarısına yakını eskiden beri var olan eğitim sorunlarının sürdüğünden; bölgesel kaynak eksikliği ve fırsat eŐitsizliđinin olmamasından yakınmaktadırlar (3/7). Uzmanlık Evresi müfettişleri kendi hayat muhasebelerini yaptıkları gibi eğitim sisteminde de bir muhasebe yaptıklarının ipuçlarını vermekteler. Kişisel durumlarından memnun; mesleğin sıkıntıları ile birlikte eğitim sisteminden rahatsız oldukları görülmektedir.

“...Bunlar Şimdi bitti mi hayır; gidin Sultanbeyli’ye, GaziosmanpaŐa’ya Avcılara % 50 vekil retmen. Bu ilçeler başarı sırasında yıllardır olduğu gibi İstanbul’da sondan ikinci sıranın üstüne çıkamadılar. Tabii belki aileden; renciden; okulun fiziki donanımından bahaneler sayılabilir. Ama bütün eğitimciler bilir ki rencinin baŐarisında en önemli faktör retmendir. Özellikle doğu ve güneydoğu illerinde olmak üzere- ger batıda da çok- çok çeşitli Halk Eğitim Kurslarının açıldığını kğit üzerinde görürsünüz. Gider bakarsınız ne kurs açılmıŐ, ne renci ne üretici var. Hayali eğitim ama bazılarına yarar sağlanmaktadır” (1).

“... Çoğu okulda alt yapı sorunları, derslik, retmen, araç gereç eksikliği hat safhada” (2).

“...Hakkâri’de, Ağrıda; Siirt’ te rencilerimiz var. Bunlara retmensiz ve bilgisayarın resmini görmüşler. Onların fırsat ve imkân eŐitliđinden ne derece yararlanabildikleri büyük bir sorundur” (5).

“Devlet sosyal adaleti de sağlamak zorundadır. Eğitimimizde bu da yoktur. SS’den 300 puan alan çocuğun parası varsa paralı bir üniversitede ya da yurt dışında okurken; vatandaşın çocuğu 350 puan alsa niversiteye giremiyor. Bu sadece niversite için değil; ilköğretim ve ortaöğretim için de geçerlidir. Eğitimin sorunlarının geçmişten bu yana çözülmeden ve aynı Şekilde sürdüğünü söyleyebilirim. Cumhuriyetin ilk yıllarında Millet mektepleri çalışarak okuma yazma ürettiler. 2005 yılındayız ve 30 yaşında kadınlarımıza kızlarımıza okuma yazma ürettik diye belge törenleri düzenlemekte ve bundan övünerek bahsetmekteyiz. Aile eğitimi gerekiyor. Bu eğitim için kritik konular belirlenmelidir. Aile içi iletişim; görevler; okul ile ilgili konularda olmalıdır. Millî eğitimin finansman sorunu var. Bunun için aslında zengin bir ülkeyiz. Sosyal devletlerin en önemli görevi eğitimidir. Çünkü eğitim sağlığı, ekonomiyi, toplumun düzen kurallarını

da etkiler; eğitime ayrılan bütçe payı şimdikinin 10–20 katı olmalı ve şu an olduğu gibi de boşa kullanılmamalıdır” (5).

Bu evrede müfettişlerin bazıları, yasa ve kuralların bazılarının çıkarlarına ve günü kurtarmaya göre değiştirilmesini eğitimde sorunlar içinde bildirmektedir (2/7).

“Dışarıdan bitirme sınavları ile yüzlerce kişiye lise diploması verildi. Bu kişiler daha sonra vekil öğretmen olarak atandılar. Özellikle siyasî vs. yakınları olanlar adamını bulanlar çok uzun yıllardır bu şekilde maaş alıyor ve çalışıyorlar. Bunların içinde doğru dürüst okuma yazma bilmeyenleri çok gördüm. Öğrenciler bunların elinde ziyan oldu” (1).

“Eğitimde bazı talepler için çeşitli çözümler üretildi. Anadolu liseleri, müfredat Laboratuvar okulları gibi kurumlar oluşturuldu. Ama hiçbir proje tam olarak sonuçlandırılmadı. Kurallar bir şekilde çiğnendi. Şimdi hazırlık sınıfları kaldırıldı. Ne sonuç aldınız ve neyi değiştirdiniz belli değildir” (5).

Bu evre ve önceki kariyer evrelerinde bulunan ilköğretim müfettişleri eğitim sisteminin sorunlarını benzer şekilde ve düzeyde algılamışlardır. Uzmanlık Evresinin diğer evrelerden farkı ise sorunları ayrıntılı belirleme ve yaşandıkları örneklerle sunmaları olarak görülmektedir. Örneğin yeni değişen öğretim programlarının asıl uygulayıcıları olan öğretmenlerin durumu, bu evreyi diğer evrelerden çok ilgilendirmektedir. Çelişki gibi görünse de neredeyse tamamı tarafından; öğretmenleri olumlu yönde etkileyebildiklerini ve geliştirebildiklerini bildiren evre Uzmanlık Evresi müfettişleri olmuştur.

4.4.3.7. Danışman Konumda Olmak

Uzmanlık evresi müfettişlerinin çoğunluğu zaten danışman konumda olduklarını verdikleri örnek yaşantıları ile belirtmektedir (6/7).

“Olayları ve durumları en yakından gören ve yorumlayan, en uç noktaya ulaşan müfettiştir. Biz işimizi uzman olarak yapıyoruz. Elbette danışman konumda olacak birileri varsa bu kişiler de biz oluyoruz” (2).

“Bunu zaten yapıyoruz. Ama genellikle ikili ilişkilerle sizi tanıyanlar bu konumda görüyorlar” (3).

“Benim çalıştığım her öğretmen ya da müdür istediği zaman bana ulaşabilir. Ben dört yıldır aynı grupta ve aynı insanlarla çalışıyorum. Grup arkadaşlarım da öyle. Onlara telefon numaralarımızı da veriyoruz. Bize ulaşıyorlar. Ben müfettişlerin kendi statülerinden doğan gücü kullanmalarına her zaman karşıyım. Öğretmene dikte ettiren de olmadım. Çözüm önerileri sunar, seçimi onlara bırakırım. Dikte demokratik değil. İkna ile sorun çözmek çok daha etkili ve anlamlı. Bu durum beni mutlu etmekle kalmıyor; haz veriyor ve iş doyumumu artırıyor” (5).

“Mesleğin işlevi zaten bunu gerektiriyor. Bizde rehberlik ve meslekî danışmanlık önemlidir” (6).

“Biz aslında başvurulan konumdayız” (4).

“Danışman konumda olduğum zamanlar oldu. Özellikle teftiş kurulu başkanı olduğum yıllarda. Benim ve diğer müfettişlerin gittikleri köy, ilçe vs. okullardaki öğretmenler ME müdürünü ve Valiyi hiç görmemişler. Onların istek ve ihtiyaçlarını yaşam koşullarını mutlu ve mutsuz yönlerini biz görüyoruz. Bu tespitten sonra Millî Eğitim Müdürüne kendisini eleştirip eleştiremeyeceğimizi sordum. Çünkü biz müfettişler kurullarımızda bilirsiniz çalışmalarımızı hep gözden geçiririz sadece olan problemleri değil olabilecek problemleri de belirler birlikte çözüm ararız. Sonra da valinin görüşünü ya da katkısını isteriz. Bu doğrultuda ME Müdürüne — Hiç gitmediğiniz görmediğiniz okullar ve

toplantıya katılmadığımız ortamlar çok. Sizin gibi Sayın Valimiz de öyle dediğimde. Müdür ve Vali de aynı görüşte olarak “ sizler bizim adımıza gidiyorsunuz.” Cevabını aldım. Ben de bunu kimsenin bilmediğini söyledim. Bizim toplumumuz görmek ister. Bundan sonra onlar da bizim toplantılarımıza katılmaya başladılar. Toplantılarda hep söyledikleri ve herkes tarafından aslında çok iyi bilinen bir cümleyi size söyleyeyim. “ Bu müfettişler bizim ve devletimizin 5 duyu organıdır. Biz onlar aracılığı ile olanı biteni, olacağı öğrenir ve sizin için onlarla birlikte çalışırız”. Bu uygulamanın sonucunda bir sonraki yıl soruşturma işimizin %10’ a düştüğünü gördük” (1).

Uzmanlık Evresinde de çoğu müfettiş; sadece danışman konumda olmanın bizim ülkemizde çok etkili olamadığının ipuçlarını, diğer evrelerde de dile getirilen şekliyle sunmaktadırlar (4/7).

“Gerçekte bu işlevin yerine getirilmesinde yetki yetersizliğini engel görüyorum. Tek başına öneri işe yaramaz. Özellikle bizim ülkemizde yaramaz. Yapıtrımsız olamayan bir meslek grubu olan personelle çalışıyoruz” (6).

“Fakat yansız olmamız pek hoş gitmiyor. Biz mevzuata dayalı olduğumuzdan öğretmen ve diğer personel tarafından siyasiler tercih ediliyor” (4).

“...bu konum hem bizim gelişimimizde motivasyon oluyor. Çünkü sorumluluğumuzun kimleri etkilediği ve sonuçları bizim için çok önemlidir; ancak bizim öğretmenimiz, müdürümüz; çıkarı tehlikeyi girmeden kimseye başvuramaz. Öğrenci, okul çoğu öğretmenin çok dert ettikleri bir şey değil. Müfettiş gelirse diye çalışan çoklarını görüyoruz” (2).

“Biz kendi tespitimizi yapar; denetlediğimiz kişinin istekleri ve gerek duydukları ile bunu paylaşarak geliştiririz. Danışmak serbest zamana bağlı olsa, kimse gelmez; çünkü kendilerine iş çıkar ve daha çok çalışmak zorunluluğu doğar” (7).

Uzmanlık Evresinde danışman konumda olmak bazı müfettişlerce; önceki evrelerde de olduğu gibi işin bir parçası gibi görülmüş ve tek başına bununla yetinmenin ise iyi sonuç vermeyeceği; çünkü personelin niteliğinin buna uygun olmadığı görüşü dile getirilmiştir (4/7). Danışman konumda olma ile ilgili görüşlerde Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresi müfettişleri arasında olan düşünce birliği; Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Uzmanlık Evresi arasında görülmektedir. İlk iki evrede aynı sayıda müfettişler danışman olmaya karşı çıkarlarken ve bunu mesleğin özüne aykırılık olarak değerlendirirken; diğer iki evre müfettişlerinin çoğunluğu, mesleğin bir parçası ve gereği olarak değerlendirme yapmaktadırlar. Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğu; Millî eğitim sistemi içinde yaptıkları işlerin niteliği gereği, olayları ve durumları yerinde gören tek yetkin ve yetkili çalışan oldukları belirtmektedir. Bu yüzden ilgili personele de en yakın; ulaşılır durumda bulduklarını, yıllardır danışman olarak personele yardımlarını bildirmekteydiler. Duyuşsal olarak bu durumdan pek fazla etkilenmediklerini ancak sonuçların kendileri için önemli olduğunu belirtmektedirler. Literatüre göre, Uzmanlık Evresindekiler, stajyer ve tecrübesiz öğretmenlere müfredat geliştirme, öğretim metotları, profesyonel gelişim gibi konularda liderlik ederler. Hem öğrencileri hem de diğer öğretmenler için olumlu modeldirler (Bray J. S. ve diğerleri.

2000: 77–81 aktaran: S. G. Asyalı,2005:46). Uzmanlık Evresindeki müfettişler de danışman konumdan memnuniyetleri ile yetkinliklerine uygun bir veri sunmaktadırlar. Ayrıca bu evrenin sonuçlarla ilgili olmaları mesleksel tanınmayı da çok önemli gördüklerini ortaya koymaktadır.

4.4.4. Çalışma Koşullarını Değerlendirme

4.4.4.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin bir kısmı çalışma şartlarını değerlendirirken İstanbul dışında ve göreve başladıkları yıllardaki koşullarla kıyaslama yapmaktadırlar. Bu şekilde de İlköğretim müfettişlerinin geçmişte çalışma şartlarının ekonomik getirisi ve sosyal statüsü ile çok iyi durumda olduğunu bildirmektedirler (3/7). Bu bilgi kendilerinden önceki evrelerde yaşıtıları olan ve yakın dönemlerde göreve başlayıp; müfettişliğe bir süre ara veren meslektaşları tarafından da desteklenmektedir.

“Mesleğimizin çalışma şartları göreve başladığımda çok iyi durumdaydı. Bunu hem maddî hem de manevî anlamda söylüyorum” (1).

“Mesleğin ilk yıllarında ekonomik olarak geliri daha yüksekti. Meslek daha saygındı. Şu anda bunlar sorun olmuş durumda” (4).

“Ben her geçen yılın mesleğimizi biraz daha ağır yüklerin altına soktuğunu söylemek isterim. Çalışma şartlarına bakıldığında mesleğin ilk yılları maddî ve işin etkililiği açısından çok daha iyi durumdaydı Örneğin ben Millî Eğitim Müdürlüğü yaptım. Eskiden yani 3–5 yıl öncesinde mesleğin saygınlığı daha fazlaydı. O yıllarda herhangi birisi Bakanlıkta bir makama gelse eleştirilebilirdi; ama bir müfettiş örneğin genel müdür olsa; kimse sorgulamaz, çünkü yeterliliği bilinirdi” (7).

Uzmanlık Evresinde mesleğin saygınlığının geçmişe göre azaltıldığı görüşleri odak noktasında görülmektedir. Aynı zamanda, Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamının İstanbul’da görev yapmanın iş koşullarını ağırlaştırdığını bildirdikleri görülmektedir. Bu evrede müfettişlerden biri İstanbul’daki iş yükünün diğer illerden çok fazla olduğunu buna rağmen İstanbul’da, işlerin nitelikli yürütüldüğünü vurgulamaktadır (1/7).

“Müfettiş olarak özellikle İstanbul’da çalışıyorsanız iş yükünü düşünemezsiniz bile. Ben diğer illerden arkadaşlarımla konuşuyorum. Benim bir yılda yaptığım işleri onlar 10 yılda yaptıklarını söylüyorlar. Bunun yanında gerçekten diğer illere göre işlerimizi daha sistemli ve doğru yapıyoruz. Geçen yıl ...’ da bir müfettiş arkadaşım Anaokulu açılış raporunu getirerek bana gösterdi. Raporu anlamak mümkün değil, tespitler sonuç anlaşılır değil. Karalama, elle eklemeler bile var. Bu raporun kuruldan geçmesi mümkün mü diye sordum. Bizde rapor dönmez, dedi. İstanbul’da bu mümkün değildir” (2).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin de tamamına yakını İstanbul İlinde ulaşım ve ekonomik sıkıntıları olduğunu bildirmektedir (6/7). Bu evre geçmişteki çalışma

koşullarını kıyasladıkları gibi, İstanbul'da günün çalışma koşulları ile İstanbul dışında çalışma koşullarını kıyaslamaktadır.

“İstanbul'da en önemli konu müfettişlerin maddî sıkıntılarıdır. Yol ücreti ve giderlerinin çok komik bir rakamla karşılandığını görüyoruz. Anadolu'da bu bir maaşa yakındır İstanbul'da çalışmanın ekonomik sıkıntıları çok” (2).

“Ekonomik açıdan İstanbul'un bütün bu işlevlerinin aksine ve aynı zamanda Türkiye'de emsalleri ile kıyaslanamayacak derecede neredeyse alt düzeyde İlköğretim müfettişleri için yetersiz geliri olduğunu görüyoruz. Mesleğin gerektirdiği gibi yaşama bu koşullarda mucize görünmeye başladı. Özellikle Büyükşehir statüsünde olan illerde durum vahim görülüyor. Bunlar içinde diğer illere göre iki kat sıkıntılı olan bir şehir ise İstanbul'dur” (5).

“Mesleğin başından beri ulaşım araçları konusunda sıkıntı yaşadım. En büyük sıkıntım asıl İstanbul'da oldu. Bu şehrin yapısı ve kurumlarımızın dağınıklığı nedeniyle ulaşım ve trafik beni hep yıldırıldı. Bunun üstüne yol ve yemek masraflarının da İstanbul'da ödenmesindeki yetersizlik ekonomik sıkıntıyı üstüne ekledi” (6).

“Çalışma şartları İstanbul için maddî açıdan sıkıntılı, zaten son yıllarda maaşlarımız da çok az. Bu ilde yol ve diğer giderlerimiz yeterince ödenmiyor. Gebze'de, Edirne'de yani İstanbul'un dışında çalışan arkadaşlarımız bizden az çalışır; bizim iki katımız kadar ücret alırlar” (7).

“İstanbul'da işe gitmek için iki saat önce yola çıkar; diğer illerdeki İlköğretim müfettişlerinin yarısını kazanır ve onlardan çok iş yapmak durumunda kalırsınız” (3).

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin tamamına yakını İlköğretim müfettişleri için her geçen yıl çalışma şartlarının ağırlaştırıldığından yakınmaktadır (6/7). Şu andaki çalışma şartları kendilerinden önceki evre müfettişleri ile daha çok oranda ancak, benzer şekilde yakınma konusudur. Bunun yanında Uzmanlık Evresi müfettişleri muhtemelen geçmişte daha iyi koşullarda çalıştıklarından şu andaki durumu daha zor kabullenmektedirler.

Bu evrede çok az müfettiş, İstanbul'da çalışmanın müfettişi çok farklı kurumlarla karşılaştırarak gelişimine olumlu katkısı olduğunu vurgulamıştır (1/7).

“Tek olumlu yanı çok çeşitli kurum görme olanağımız. Bu kurumların mevzuatını sürekli gözden geçirme zorunluluğu ister istemez öğrenmenizi mecbur tutuyor. Kendinizi geliştirmek zorunda kalıyorsunuz” (2).

4.4.4.2. Teftiş Sisteminin Sorunları

Uzmanlık Evresinde çoğu müfettiş; yetkilerinin azaltıldığını, önerilerin üstler tarafından dikkate alınmadığını bildirmektedir (5/7). İlköğretim Müfettişlerinin önerileri bilindiği gibi Millî Eğitim Müdürlüğü kanalıyla Valilik tarafından uygulanmaktadır. Millî Eğitim Müdürlüğünün uygun görüşünün, tekliflerde araya girmesi “teftişin özerkliğinin ve tarafsızlığının zedelenmesi” olarak algılanmaktadır.

“Her geçen yıl yetki ve yaptırım gücümüz zayıflatılıyor. Bu durum kendimizden de kaynaklanabiliyor, her durumu kabulleniyoruz” (2).

“Önerilerinizin yaptırım gücü olmaması çalışmanın etkililiğini azaltıyor” (5).

“Eskiden bizim raporlarımızda getirdiğimiz teklifler ve yaptırımlar, anında uygulanırdı; bugün idare amirleri çok inisiyatif kullanıyorlar. Müfettişlere daha fazla yetki ve destek verilmelidir ki çalışmalarını sonuçları çabuklaştırırsın” (7).

“Devletin müfettişinin tespiti tartışılmaz. Tespitlerin gereği yapılmalıdır. Yaptığımız soruşturmalar ve incelemelerde getirdiğimiz tekliflerin birçoğu siyasî etkilemeler ve bir yetkili yakının aracılığı ile uygulanmıyor. Bazen de verilen bir görev sırasında müfettişi yanlı davranmaya etkilemek birilerini cezalandırmak için telkin ve çeşitli baskılar kullanıyor. Bunlarla çok sık karşılaşyoruz. Ben asla böyle iş yapmadım. Kendime ve işime saygım var” (1).

“Ancak ister denetimde; isterse soruşturmada raporlarımızın görmezden gelinmesi bazen rapora müdahale için etkililiğini ve sisteme inancı azaltmaya başladı. Bir meslek ancak bu şekilde yıpratılabilir. Buna rağmen ben işimi ilk gün gibi sürdürüyorum ve işimi seviyorum” (6).

Uzmanlık Evresi ilköğretim müfettişlerinin çoğu mesleğin şu andaki ekonomik getirisini; aynı iş yapan diğer müfettişlerle karşılaştırarak da önemli sorunları olarak görmektedirler (5/7).

“Maaşlarımız çok düşük. Asgari yaşam standını bile sağlayamıyor” (1).

“Müfettişlerin sorumlulukları ve işin önemi bilindiğine göre yetkileri ve gelirleri adil bir seviyeye yükseltilmelidir” (5).

“Müfettişlik mesleği kariyer mesleğidir; ama kariyer basamaklarında yeri yok; maddî yeterliliği mesleğin işlevine ve saygınlığına ve statüsüne uygun hale getirilmelidir” (7).

“Diğer Bakanlık müfettişlerinin sahip olduğu haklarını verirdim” (3).

“Eşit işe eşit ücret sağlanmadığı sürece sorunlarımız bitmez” (4).

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğunluğu özellikle üst düzey yöneticilerin ve siyasîlerin ilköğretim müfettişliği mesleklerini yıpratma çabaları olduğunu savunmaktadır (4/7). Bu konu kendilerinden önceki evre müfettişlerince de oldukça sık olarak vurgulanmakta, ancak Uzmanlık Evresi Müfettişleri aşağıdaki bildirimleri ile eğitim ve ülke geleceğine dair kaygılarını daha yoğun sunmaktadırlar. Uzmanlık evresine benzer tanımlamalar Deneycilik ve Aktivizm Evresinde görülmektedir (5/7). Her iki evrenin aynı konuya yaklaşımlarında yönetim ve örgütlenmeye yakın ilgileri olduğunu düşündürmektedir.

“Özellikle yetkililerce, son 5–6 yıldır bir yıpratma politikasıyla çok sıkıntılı bir dönemde olduğumuzu görmekteyim. Son yıllarda özellikle ilköğretim müfettişlerinin kaldırılması gündeme geliyor. Bunu yetkilerin sınırlandırılması yolu ile desteleyen uygulamalar var. Sormak lazım bunu isteyenlerin çıkarları ne? Yukarıda da verdiğim örnek gibi birilerinin istedikleri gibi devleti aldatmalarını önlüyoruz. Çalışmayı ya çalışır hale getirmeye çabalyoruz. Hangi kurum denetimsiz yürüyebilir? Birilerinin işine gelmiyoruz” (1).

“Her ne kadar üst düzey yöneticiler tarafından son 3 yıldır mesleği bitirme ve yıpratma çabaları açık ve kapalı olarak görülse de, denetim Millî eğitimin oluşumundan bu yana yapılanmış ve vardır. Yönetim süreçlerinde vardır. Tersinden bakalım. Eğer bu sistem kaldırılırsa; kurumlar müfettiş denetiminden yoksun kalırsa üç tür kurum ortaya çıkacak diye düşünüyorum. Birincisi; tarikat okulları. İkincisi Laik okullar ve üçüncüsü, misyoner okulları. Yani bir zamanlar Osmanlı Devleti dönemindeki benzer bir eğitim sistemi. Sonunda farklı ve birbirinden ayrı insanlarımız. Sonucu belki Misak-ı Millî sınırını bile etkileyebilir. Müfettişin önerileri çok önemlidir. Ulusal bir bütünlükle bakışı sağlayabilmeniz için devlet olarak kendi güvencelerinizden birini pasif duruma düşürmek çok anlamlı görünmüyor” (5).

“Son üç yıldır ise Bakanlık yetkililerinin biz ilköğretim Müfettişlerinden geçmişten bu güne rahatsızlıklarını artık dışa vurmaları ve mesleği yıpratma, yetkileri azaltma; işe müdahale gibi yollarla işlevimizi azaltma çabaları, müfettişleri mutsuz ve güvensiz yapmaktadır. Bundan ben de rahatsızım” (6).

“Bazı siyasî telkin ve etkilemeler geliyor, bunlara imkân vermememiz bizim üstümüzde mesleğin varlığını sorgulatmaya kadar götürüldü. Bunlar iş yükü ya da çeşitliliği değil, mesleği yıpratma çabalarıdır. Sadece İlköğretim Müfettişlerini değil; tüm kurumların müfettişlerini yıpratma politikası var. Bunu dış güçler de destekliyor” (7).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu teftişte sorunların çözümü için; Teftişin gereği ve önemi hakkında öğretmenlerin ve üst makamların bilgi ve bilinç eksiklerinin giderilmesini gerekli gördüklerini, bildirmektedirler. İlköğretim müfettişliğinin kaldırılması girişimleri, “tarafsız ve dürüst çalışanları istedikleri gibi kullanamayacaklarını anladıklarından” şeklinde açıklanırken; öğretmenlerin gelişime ve çalışmaya istekli olmamaları nedeni ile müfettiş istemediği belirtilmektedir (4/7).

“Öğretmenlerin, iş güvenceleri var, kiminin de güçlü bir yakını. Gelişim onlar için önemli değil. Öğretmenlerle, yöneticilerle yapılan çalışmalarda çoğunlukla onların ‘müfettiş öncelikle bize rehberlik yapsın’ istekleri dile geliyor. Samimi olmadıklarını düşünüyorum. En azından çok azı yararlanmakla, öğretmekle ilgilidir. Çoğu ise soruşturmalık konularının görülmesini istemedikleri ya da rahatlarının kaçmaması düşüncesi ile ‘rehberlik yapsınlar’ başka bir şeye karışmasınlar istiyor. Öğretmene çalışma ruhu vermek gerekiyor” (1).

“...ayrıca teftişin gereği ve önemi hakkında öğretmen ve yöneticiler üstler bilinçlendirilmeli” (2).

“Zaman zaman öğretmenler müfettişleri eleştiriyorlar. Bu eleştiriler müfettişin kendilerine bir şey katmadığı yönünde geliyor. Kişilikli öğretmen kişilikli müfettişle çalışır. Bunu yaşar. Öğretmene çok iyisiniz size anlatacak bir şey yok demenin ona bir katkısı olmayacağını öğrenmesi gerekiyor. Bunun yanında teftişin yeniden yapılması sürecinde başarı ve başarısızlığın objektif kriterlerle ölçülmesine yarayacak format geliştirilmeli. Biz şu anda işi birebir görerek, doğru yapıyoruz. Eğitimin hiçbir kademesi için katı hiyerarşi uygun değildir; ancak işimiz gereği sınırlar da olmalıdır” (5).

“Müfettişlerin en başarısız ve yetersiz görüleni dahi öğretmenin ve müdürün üstünde eğitim almıştır. Bu nedenle müfettişler eğitim sistemine çok fazla katkıda bulunabilirler; burada “kullanılmayan organ işlevini yitirir” sözünü söyleme gereği duyuyorum” (7).

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin yarıya yakını, kurumların her yıl denetimi yerine 2–3 yılda bir ayrıntılı denetiminin yapılmasını; yetersiz öğretmen ve personelin çalışmasının mevcut mevzuata göre 3 yılda engellenebildiğini, bu durumda öğrencinin zararına gördüklerini ve daha çok yetkileri olması gerektiğini, hizmetiçi eğitimlere ve ders teftişine ağırlık verilmesi gerektiğini, bildirmektedirler (3/7).

“Kurumları her yıl denetleme yerine 2–3 yılda bir ayrıntılı denetim yapardım. Ayrıca yetersiz personelin derhal görevden alınabilmesi ya da alt göreve verilebilmesini getirirdim” (4).

“...çünkü bu haliyle dahi işinde uzmanlaşan ve gerekli donanıma sahip çalışanlarız. Bu nedenle öğretmenlerin çalışıp çalışmadıklarına kararda yetkimiz olmak durumundadır; yetersiz rapor alan öğretmen en az 3 yıl daha bu sistemde çalıştırılıyor. Her yıl en az 40 çocuğun geleceği bu kişileri korumaya değer mi? Kendi çocuğunuzu bırakmayacağınız kişilere öğretmeni bilmeyen vatandaşın çocuğunu emanet ediyorsunuz” (6).

“Her yıl aynı kurumların teftişini gereksiz görüyorum. Etkisiz buluyorum. 2–3 yıl olabilir” (2).

Uzmanlık Evresinde bazı müfettişler kendilerinden önceki evrelerde olduğu gibi; teftiş sisteminin özerk yapılanması gerektiğini bildirmektedir (2/7).

“Teftiş örgütü bağımsız olmalı” (2).

“Müfettişlerin bağlı olduğu birimi direkt Valilik olarak değiştirir ancak iş ve görevinde özerklik verirdim. Hizmet içi eğitimlere zaman ayırır; yılda en az 1 ayı bu şekilde hazırlanarak geçirirdim. Bu sistemde tüm ayrımcılıkları kaldırır; objektif ölçme araçlarını devreye sokardım. Ders teftişine de ağırlık verirdim” (6).

Uzmanlık Evresinde önceki evrelere benzer sorun ve çözüm öneri görülmele birlikte bazı müfettişlerin Teftiş sisteminin yapılanması hakkında model sundukları görülmektedir (2/7).

“Teftişin yapılanmasında 2 denetim mekanizması geliştirdim. Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı gibi insanımızı birebir etkileyen bakanlıklara bağlı kurumların denetimlerini Başbakanlığa bağladım. 2.si İl Teftiş Kurulu olurdu. Bu kurulu valiye, direkt valiye bağlamakta bir sakınca görmezdim. Vali yetki genişliğine göre çalışıyor. Valiye bağlı kurulda yukarıda saydığım kurumların müfettişleri çalışarak yerinden ve sürekli denetim, rehberlik ve danışmanlık yaptıklarında ülke sorunlarının azalacağını düşünmekteyim” (5).

“İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı için Anayasa Mahkemesi üyelerinin seçimlerine benzer bir sistem geliştirdim; çünkü bu iş politik etkilenmelere göre yapılandırılmaya açıktır. Tarafsızlık için objektif bir seçim gerekir” (6).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğunun, mesleklerinin ilk yıllarındaki meslekî çalışma koşullarını bu güne göre daha olumlu gördüklerini bildirmekte oldukları ve geçmişe özlem duydukları görülmektedir. Bu durumları Otonomi Evresinin bir özelliğini göstermekle birlikte kendilerinden önceki evrelerde de teftiş sisteminin sorunlarının benzer şekilde belirtilmesi bu sorunların gerçekten aynı şekil ve düzeyde algılandığı durumunu ortaya çıkarmaktadır. Uzmanlık Evresinde müfettişler çoğunlukla teftişin sorunlarından yine Millî eğitim personelinin ve ülkenin zarar göreceğini belirtmektedir. Uzmanlık Evresinde önceki evrelerden farklı olan durum, teftişin ve ilköğretim müfettişlerinin sorunlarının daha ayrıntılı sayılarak, çözüm önerilerinin de getirilmesi olmuştur.

4.4.5. Başkanlığı Ve Üstleri Algılama

4.4.5.1. Başkanlığı Değerlendirme

Uzmanlık Evresinde görülen müfettişlerinin çoğu; İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı dendiğinde sadece Başkanı algılamaktadır (4/7).

“Teftiş Kurulu Başkanı, Başkanlık yapısında en önemli faktör diye düşünüyorum” (5).

Bu evre müfettişlerinin çoğu; özellikle Başkanın temiz; dürüst ve çalışkan olduğunu vurgulamakta; geçmişte gördükleri başkanlarla kıyaslamaktadır (4/7).

“Başkanlık eskiden çok katı ve despot tutum içindeydi. Paylaşma yoktu. Başkan çok dürüst ve temiz” (2).

“Bundan önceki yıllarda başkanlığın belli adamları dışındakiler itibar görmezdi Başkanlık özellikle son yıllarda ve şu anda dürüst ve çalışkan” (3).

“Başkanımız çok temiz ve kesinlikle çok dürüst bir insandır. O’nu müfettiş olarak çalıştığı illerden birinden beri tanırım” (1).

Bu tanımlamaları Uzmanlık Evresi müfettişlerinin kişiliğe dair özelliklere ilgisini bir kez daha göz önüne çıkarmaktadır. Şu anda İlköğretim Başkanlığının uygulamaları ile ilgili eleştirilerde ise bunların sistemin yapılanmasından kaynaklanan sorunlar olarak yorumlandığı görülmektedir. Özellikle İlköğretim Müfettişliği Başkanlığının Millî Eğitim ve Valiliğe Bağlı olmasının özerk çalışmayı engellediği ve müfettişleri de olumsuz etkilediği düşünülmektedir.

“Başkanın bizi yeterince temsil edememesi, haklarımızı savunamaması siyasî ve üstlerin baskıları ile ilgili oluyor. Yapılacak her işte neden Vali onayı ? (kurallar gereği Valilik Onay’ı gerekmektedir) İş yapan kurumu, olayı gören biz değiliz! Buna rağmen siyasî ve üst baskılar hat safhada. Çünkü bir müfettişliği, Millî eğitime ve valiliğe bağlamak zaten bu ortamı doğurur. Bağımsız olmak yasa ile sağlanmalıdır” (2).

Başkanlığın bazı çalışmalarını olumsuz değerlendiren müfettişler ise “Başkan” değil, “Başkanlık” kelimesini tercih ederek bunun gerekçelerini kendi kişisel ihtiyaçlarına göre açıklamışlardır (2/7).

“...başkanlıkta objektiflik yok. Özellikle hemşeri kayırmacılığını iş vermede; grupların oluşturulmasında açık bir şekilde görebilirsiniz. Örneğin bu yıl grubumun evime yakın bir bölge olması için dilekçe verdim; bu hiç dikkate alınmadı. Ben, Başkanlığı hiçbir dönem arkamda güç olarak göremedim; bana destek olunmadı. Müfettişi geliştirmeye yönelik olarak son yıllarda bazı eğitimler var; bu eğitimler aslında güzel, ama müfettişe güvensizlik aşıladıktan sonra amaçlara ulaşmak zordur” (6).

“Başkanlığın müfettişlerin haklarını koruyamadığını ve savunmadığını düşünüyorum. Başkanlık daha üstlere öylesine odaklanmış durumda ki müfettişlerinden çoğu zaman kopuyor. Kimse ile kötü olmak da istemiyor. Ücretlerimiz geçen yıl dokuz ay gecikti. Ama çözüm bulamadığımızda biz de sizin gibi müfettişsiz, deniliyor; diğer zamanlarda biz sizden farklı ve üstteyiz mesajları beni başkanlıktan uzaklaştırıyor” (5).

4.4.5.1.1. Başkanlıktan Beklentiler

Uzmanlık Evresinde çok az müfettiş başkanlıktan malî haklarının zamanında ödenmesini beklediğini bildirmektedir (2/7). Bir müfettiş sorunlarının informal yolla da çözümünü önermektedir (1).

“Ancak her şeyi kâğıt üzerinde çözmeyi tercih ettiği için bizi temsil etmekte bazen yetersiz kalıyor. Örneğin geçen yıl 9 ay yolluklarımız ödenmedi. Direkt Ankara ile görüşebilirdi. Malîye ile çözebilirdi. Başkanlığın bağlı olduğu birim özerk çalışmasını engeller ancak bazı işler informal yollarla çözümü gerektirir (1).

4.4.5.1.2. Özerk Çalışma Olanağı

Başkanlığın uygulamalarını az sayıda da olsa olumsuz değerlendiren müfettişlerin dahi görevlerini özellikle Başkanlığın müdahalesi olmadan özerk bir şekilde yerine getirdikleri ilginç görülmektedir (2/7).

- “Hiçbir tesir altında kalmadan, özellikle siyasî gibi işinizi yapıyorsunuz. Bağımsız ve özgür çalışılabilecek dünyadaki en iyi mesleklerden biridir” (4).
“Müfettişler zaten özerk ve özgür çalışır. Ama son yıllarda başkanlık dışında eğitimin üst kesim yöneticileri bunu engelleme ve yapılan işe müdahale etme çabasındalar” (7).

4.4.5.1.3. Profesyonel Gelişimi Destekleme

Uzmanlık Evresi müfettişleri çoğunlukla müfettişlerin gelişimleri için yapılan çalışmaları olumlu görmektedir (5/7). Bu evredeki eğitimlerin niteliği ile ilgili ayrıntılı yorumları bulunmamaktadır.

Uzmanlık Evresinin öncesindeki evrelerde de Başkanlığın benzer oranda gelişimin desteklenme çabaları kabul edilmektedir. Farklı olarak; Deneycilik ve Aktivizm Evresi ve öncesi evrelerde; yapılan paylaşım ve hizmetiçi eğitimlerin kendi düzeylerinin altında olduğu eleştirisi getirilmektedir (4/6).

- “Akademik çalışmalara önem veriyor. Destekliyor. Aynı zamanda kendisinin bizzat yaptığı bilimsel araştırmaları da bizlerle paylaşıyor. Katıldığı toplantıları ve sistemdeki yenilikleri de öyle” (1).
“Eski başkanlar çok despottu; son 4 yıldır bu başkan sayesinde bir paylaşım var” (2).
“Müfettişi geliştirmeye yönelik olarak son yıllarda bazı eğitimler var; bu eğitimler aslında güzel” (6).
“Son yıllarda yapılan eğitimler de çoğaldı, bu çok güzel” (3).
“Şimdiki başkan akademik çalışmalar da yaptığından daha objektif ve iletişime eleştiriye açık. Mümkün olduğunca Üniversitelerden hocalarla eğitimler düzenleniyor” (5).

Önceki evrelerde eleştiri konusu olarak sunulan hizmetiçi eğitimlerin niteliğinin; Uzmanlık Evresindeki müfettişler tarafından olumlu bulunması, bu evrenin gerçekten eğitimlerden yararlandıkları ya da bu eğitimlerin içeriği ile ilgilenilmediğini düşündürmektedir. Bakioğlu (1996: 24), Uzmanlık Evresinde bulunan öğretmenlerin % 56 sının kariyerlerinin detayları konusunda potansiyellerinin tamamını kullanabildiklerini; bu oranın Deneycilik ve Aktivizm Evresinde %73 olduğunu bildirmekte; Uzmanlık Evresinde kendinden şüpheye rastlandığına işaret etmektedir. Uzmanlık Evresindeki İlköğretim Müfettişlerinin de meslekî gelişim için önemli olan eğitimler hakkında yeterli yorumda bulunmamaları Bakioğlu (1996)' nun bulguları ile ilişkili görülmektedir.

4.4.5.1.4. Başkanlıkla İletişim

Müfettişlerin çoğu başkanlıkla iletişimi Başkan ile kişisel iletişimi olarak algılamıştır. Bunun bir gerekçesinin ise diğer iletişim kanallarının tamamen açık ve formal olması olarak görülmesidir. Uzmanlık Evresi müfettişleri çoğunlukla; Başkan'la iletişimin rahatlığı ve güveninden memnun olduklarını dile getirmektedirler (5/7).

“Bizi dinler. İyi bir sırdaştır” (1).

“Başkan elden geldiğince bize yakın ve yardımcı. Şu anda en paylaşımcı ve güven verici bir dönem ve başkan görüyorum” (2).

“Başkanlığa gittiğinizde saygıyla sevgiyle karşılamıyorsunuz” (3).

“Şimdiki başkan akademik çalışmalar da yaptığından daha objektif ve iletişime eleştiriye açık. Başkan; müfettişlere hep saygılı ve elinden geldiğince yardımcıdır. İnsani ilişkileri, özel durumları atlamaz, gelemese sizi telefonla olsun arar” (5).

“Başkanlık her türlü iletişime açıktır. Şu andaki Başkan iyi bir iletişimci ve dürüst bir insan” (7).

Başkanla iletişimde sıkıntı yaşayan çok az müfettiş ise başkana yakın müfettişlerce yanlış bilgilendirildiği için onu eleştirmektedir (2/7).

“Başkan benim hakkımda yanlış bilgilendirilmişti. Bir dönem ceza gibi evimden uzak bir bölgede görevlendirildim. Çoğu zaman müfettişi değil; kurumun işleyişini düşünüyor” (4).

“Başkanın özellikle çok güvendiği müfettişleri var. Bizi dinlese de; çok nazik olsa da taleplerimizi yerine getirmeyebilir” (6).

Uzmanlık Evresi ve önceki olan evrelerde İlköğretim Müfettişleri büyük bir çoğunlukla Başkanlarından memnundurlar. Özellikle Başkan “çok temiz, dürüst ve akademik bakış açısına sahiptir” değerlendirmeleri İstanbul’ da çalışan müfettişlerin önemli gördükleri nitelikleri de sergilemektedir. Bunun yanında Uzmanlık Evresi müfettişleri başkanla ve başkanlıkla ilişkilerinde oldukça rahat ve kendilerine güvenli davranabilmektedirler. Bu durum Başkanlığa eleştirilerinin de açık bir şekilde bildirilmesi ile kendini göstermektedir. Bu evrenin görüş ve önerilerini kolaylıkla ve kendilerine özgü bir şekilde ifade etmeleri ve uygulamaları, kendilerine güvenleri ile ilgili görülmektedir.

4.4.6. Özel Hayat

4.4.6.1. Mesleğinin Özel Hayata Etkisi

Uzmanlık Evresi müfettişleri bir şekilde mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini bildirmektedir. Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu, meslekî sorumlulukları nedeniyle çevreye karşı da model insan olmaya önem verdiklerini ve davranışlarının her ortamda denetlendiği bilinciyle hayatlarına dikkat ettiklerini dile getirmektedir (5/7).

“Önemli bir insan olarak saygı görürsünüz. Bu olumluluk yanında tüm gözler üstünüzdendir. Hep ve her yerde doğru yapmak zorunda hissettirilirsiniz. Bu da bazen sıkıntı duymanızı sağlayabilmektedir. Bu meslekte taşıdığınız sorumluluk çok ağırdır. Herkes teftişe başka bakıyor. Bu sorunuz için “Müfettiş aslında teftiş eden değil, sürekli ve her yerde teftiş edilendir” (1).

“Özel hayatıma da dikkat ediyorum. Bir müfettiş tatilde de müfettiş olarak toplum önünde teftiştedir” (2).

“Müfettiş olmanız insanların size mesafeli davranmasına yol açabiliyor” (3).

“Düzenli bir aile hayatım ve bu hayatta da belli kriterlerimiz var. Bunlar mesleğimin gerektirdiği, davranış, giyim gibi özelliklere aykırı olmadığından sıkıntım olmadı. Ama herkes gibi bir parkta oturup simit yemeniz kolay olmaz; her yere gidemezsiniz. Yani meslek sizi sınırlar; asla özgür olamazsınız” (7).

4.4.6.1.1. Olumlu Etkiler

Uzmanlık Evresindekilerin yarısına yakını; mesleklerinin özel hayatlarını olumlu yönde etkilediğini bildirmektedir (3/7).

“Özel hayata etkisi ise kaçınılmazdır. Devleti temsil ediyorsunuz. Bu durum özgürlüğünüzü kısıtlar. Zorunlu olarak davranışlarınıza sınır koyarsınız. Bunları olumlu ya da olumsuz değerlendirebilirsiniz. Örneğin mesleğinize verilen değer ve saygınlık çevrede ayrı bir değer görmenizi sağlar. Ben daha çok olumlu yönünü yaşadım” (1).

“Çevrede saygınsınız. Değer görmek güzeldir” (2).

“Çevrede saygı görüyorum. Olumlu yönde etkiliyor. Eğitimle ilgili konularda çevremdeki arkadaşların da sorunlarını çözüyorum” (4).

4.4.6.1.2. Olumsuz Etkiler

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çok azı görevleri nedeniyle bir dönem (geçmişte) ailelerine ve çocuklarına yeterince zaman ayıramadıklarını bildirmektedir (3/7).

“Evime ve aileme çok zaman ayıramıyordum. Özellikle ilk yıllarda çocuklarım da küçüktü. Tüm yük eşimin üstünde kaldı. Bunu hâlâ yüzüme vururlar” (2).

“Özel hayatıma hiç zaman ayıramadığım zamanlar oldu. Bazen de geç saatlere kadar evde de çalıştım. Bunları ilk yıllarda sık yaşadım” (6).

Bu evrede bir bayan müfettiş ilk yıllarında cinsiyete bağlı sorunları yaşamış olduğunu, bunların da çalışma koşullarını zorlaştırdığını vurgulamaktadır.

“Üstelik Konya gibi tutucu bilinen bir ilde, özgürlüğüne düşkün, dışa dönük bir insanın görev yapması zordur. İlk yıl bölgede kalıyorduk. Köyde ya da ilçede bazen bir okulun odasında. Teftiş kurulu başkanından evime dönebilecek bir bölgede çalışmayı istedim. Kabul gördüm. Ama kurumlarda çalışırken bile beni görmeye geliyorlardı, bayan olmam ve çok genç olmam onları şaşırtıyordu. Okullarda özellikle bayan öğretmenler bana çok ilgi ve imrenmeyle bakıyorlardı; ancak çoğu okul müdürleri ‘ çoluğun çocuğun elinde kaldık ’ diye yakınıyorlardı. Yine de küçük yerlerde itibar ve sosyal statü çok yüksektir. Bunun yanında bekâr ve yalnızsanız dedikodu da hat safhada oluyor; evlendi, boşandı gibi söylentiler o zamanlarda çok canımı sıkıyordu. Bekâr olduğum için ev tutmam bile çok zor olmuştu. Siz de belli kuralları yaşantı haline getiriyorsunuz. Ben belki de müfettiş olduğum için evlenemedim” (2).

Kariyere Giriş Evresindeki bir bayan müfettişin belirttiği gibi bu evrede de bir bayan müfettiş mesleği nedeniyle aile kuramadığını bildirmiş; ilk yıllarında yaşının genç olması nedeniyle personeli etkilemede sıkıntılar yaşadığı ve çevrede engelleyici

durumlarla karşılaştığını belirtmektedir. Durulma Evresinde de bir bayan müfettişin ilk yıllarında sadece “*bayan*” olduğu için meslektaşlarınca kabul görmediğini bildirmiş olması cinsiyete bağlı kariyer engellerindedir. Bizim toplumumuzda daha çok bayanların kariyerlerini engelleyici tutumlar, geleneksel yapıdan kaynaklanmaktadır. Geleneksel yapıdan kaynaklanan kadınlara özgü tutuculuğun; toplum değerleri, örf, adet, gelenek, sosyal ve kültürel baskı ile birlikte kariyer beklentileri arasında birbiriyle uyumsuz rollere sebep olduğu görülmektedir.

Bu evreye kadar olan evrelerde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri) müfettişlerin çoğunlukla, mesleklerinin özel hayatlarını engellediğini ve yönlendirdiğini bildirmiş olmalarına rağmen; önceki evrelerde bu etki daha çok işin evde ve tatil günlerinde de sürmesi ile aileye yeterince zaman ayıramama; işle ilgili olumsuzlukların psikolojik gerginliği şeklinde açıklanırken; Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını sadece, müfettiş davranışlarının iş hayatı dışında da sürdürme sınırlılığında bahsetmektedirler. Uzmanlık Evresinde müfettişlerin birkaçı iş yükü gibi nedenlerle özel hayatlarına zaman ayıramadıkları dönemin geçtiğinin ipuçlarını vermekte; bugün böyle bir soruna değinmemektedirler. Bu durum, Uzmanlık Evresi müfettişlerinin iş ve özel hayat dengesini kurarak, zamanlarını daha profesyonelce kullanabildikleri şeklinde açıklanmaktadır.

4.4.7. Duyuşsal Durum

4.4.7.1. Mesleği Seçme Nedeni

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarıya yakını, müfettişliği seçme nedenlerini; öğretmenlikte en önemli statüsü yüksek ve üst konumda, ekonomik getirisi yüksek meslek olarak gördükleri, şeklinde belirtmektedir (3/7).

“Çok saygın ve önemli bir meslektir. Bu mesleği de zaten bu yüzden seçtim. Bu mesleği de isteyerek seçtiğimi söylemişim. Öğretmenlik yaparken en önemli ve kazançlı iş müfettişlikti” (1).

“Mesleği sosyal ve kültürel açıdan değerlendirirsek hem toplum gözünde hem de eğitim sisteminde statüsü yüksek; saygınlığı olan bir meslektir. Ben de bu yüzden okudum ve müfettiş oldum” (5).

“Çorum’da, Balıkesir’ de öğretmenlik yaptım. 7 yıl İlkokulda, 8 yıl lisede. O zamanlar müfettiş dendiğinde karşımızda sert görümlü, konuşamadığımız, hiçbir şey paylaşamadığımız, ama çok önemli ve bilgili olduklarını bildiğimiz insanlar görürdük. Bu statü, üst olmak, kariyer sahibi olmak çok istediğim bir şey oldu. Bir nevi üstün insan. O zamanla karşılaştırma yapıldığında bizler şimdi çok açığız. Öğretmen müdür bize kolayca ulaşıyor, konuşuyor” (2).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğunun; önceki evrelere göre ideal duyguları dışında, kişisel nedenlerle mesleğe yöneldikleri görülmektedir. Statü ve ekonomik gelir beklentisi daha çok bu evrede belirtilmektedir.

4.4.7.2. Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğu mesleği seçme nedenleri içinde yer almamasına rağmen; beklentilerinin insanlara ve eğitim sistemine yardım sağlama olduğunu belirtmektedir (5/7).

- “Beklentilerim insanlara yardım edebilme ile ilgiliydi” (1).
- “Beklentilerim kurumu ve öğretmeni geliştirmektir” (2).
- “Tabii en önemlisi sisteme yararlı ve verimli olmak” (5).
- “Mesleği seçmemde maddî hiçbir beklentim yoktu; zaten buna ihtiyacım da yoktu. Amacım okullarda öğretmene yardım etmektir” (7).
- “Bu meslekte daha çok öğretmene, çocuğa ve müdüre ulaşmak mümkün; daha çok yararlı olunabilecek bir konumdur” (6).

Bu evrede müfettişlerin çoğu meslekte; sosyal statü ve saygınlık beklediklerini bildirmektedirler (5/7).

- “Statü, üst olmak, kariyer sahibi olmak çok istediğim bir şey oldu” (2).
- “Sosyal statüsü yüksek bir meslek olduğu için itibar görmeği bekledim” (3).
- “Eğitimde en üst düzey olarak müfettişliği görüyordum” (5).
- “Sosyal statü ve değer görme önemliydi” (6).
- “İnsanlar tarafından saygı görmek; üst olmak” (4).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarısına yakını ekonomik açıdan gelirlerinin yüksek olması beklentilerini belirtmektedir (3/7). Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri ve önceki evrelerde müfettişler de Uzmanlık Evresine yakın beklentileri olduğunu bildirmekle birlikte; bu evreye kadar olan evrelerde, en fazla maddî beklenti Uzmanlık Evresinde dile getirilmiştir. Ailenin Sosyo ekonomik düzeyinin kariyer seçiminde önemli bir etkileyici olduğu bilinmektedir (S. Aytaç, 1997: 88); ancak bu çalışmada ilköğretim Müfettişlerinin ailelerine dair bilgiler çok kısıtlı olarak elde edilmiştir. Yine de başka bir kariyere yönelmede çevre, aile ve kişilik unsurlarının etkili olduğu birçok araştırmanın sonuçları içinde görülmektedir. Bu evre müfettişleri de müfettişliği seçtikleri yıllarda büyük olasılıkla, kendileri için önemli gördükleri ihtiyaçların içinde ekonomik yeterliliği görmektedirler.

- “Bir de benim göreve başladığım yıllarda müfettişliğin ekonomik getirisi yüksekti. Mesleğe ilk başladığımızda bir öğretmen maaşının 5-6 katını alıyorduk. Şimdi aynısını alıyoruz” (1).
- “Ekonomik olarak daha iyi bir gelir ve sosyal statümün toplumda yüksek olması beklentilerimden” (5).
- “İlk yılımda, herhangi birinin etkisi altında kalmadan, objektif ve özgür davranarak çalışma beklentisindeydim. Ekonomik kazancım da önemlidir” (4).

Uzmanlık Evresinin bazı müfettişleri mesleklerinin ilk yıllarında ve sonrasında İstanbul dışında çalışırken daha çok beklentilerine ulaştıklarını belirtmektedir (3/7). Bu bildirim, daha önce de tartışıldığı gibi, Anadolu’da Millî eğitim çalışanları çoğunlukla az bir meslekî geçmişe sahip olduklarından, onlara yapılan yardım daha somut gelişimi sağlayabilmektedir. Bu durum müfettişlerde tatmin duygusunu artırmaktadır. Bunun yanında küçük şehirlerde statüye bağlı tanınma kolay olmakta, görülen saygınlık ve önem verilme, insan doğası gereği müfettişleri mutlu etmektedir.

“Ulaştığım dönemler eskiden daha çok çoktu yani Anadolu’da çalışırken yaptırım gücümüzde vardı. Personel de istekliyd. Son yıllarda mesleğimizin kan kaybından ve yetkilerimizin bağlanmasından dolayı işimizi formalite olarak görmeye başladılar. Üstelik öğretmen ve yöneticilerin düşüncelerinden değil üst bürokratlardan bahsediyorum. Onlara kendimizi anlatamıyoruz. Ya da anlamak işlerine gelmiyor” (2).
“Küçük illerde yani Anadolu’da itibar daha çok” (3).
“Aslında Kahraman Maraş’ ta çalışırken grupta her arkadaş bir ders üzerinde hazırlık yapardı; sonra bölgedeki tüm öğretmenleri toplar; örneğin ben matematik vs ders verirdim, çok etkili ve öğretmenlerin söyledikleri ve uygulamalarından gördüklerimle çok yararlı yoldu. Bunun gibi güzel uygulamalar beklentilere karşılıklı ulaşmayı da sağlıyor” (7).

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin tamamına yakını statü beklentilerine ulaştıklarını belirtmektedir (6/7).

“Yani verdiğim emeğin bu gün maddî olarak aynı işi yapanlara göre karılığını alamadığımız çok açıktır. Bunun dışında beklentilerime ulaştım” (1).
“Kişisel olarak öğretmen ve personelden gördüğüm saygıdan memnumum. Üst düzeyde saygın bir meslekteyim” (2).
“Özgür ve özerk çalışıyorum, saygı görüyorum. Zamanında maddî geliri de aldım. Beklentime ulaştım” (4).
“Bunlara statü boyutunda ulaştım. Verimli olduğumu da biliyorum. Ama Millî eğitim teşkilâtı içinde verimlilik farklı algılanıyor. Dahası verimli olmak değil arkanızda güçlü bir siyasî olmakla başarı dengeli görülüyor” (5).
“Saygınlığım var. Beklentilerime büyük oranda ulaştım” (6).
“Bu konuda işimi yine sürdürüyorum. 1-2 olumsuzluk olmuş olsa da beklentilerim gerçekleşmeye devam ediyor” (7).

Uzmanlık Evresinde farklı bir durum statü yüksekliği beklentisinin kendilerinden önceki evre müfettişlerince karşılanmadığı bildirilirken, bu evrede müfettişlerin çoğunun buna ulaşmış olduklarını belirtmeleri olmuştur. Uzmanlık Evresi müfettişleri mesleksi yetkinlikleri ve özerkliklerini çalışmalarına yansıtabilmenin ipuçlarını sunmakta ve bunun sonucunda da çevreden saygı görmektedirler. Ayrıca meslekteki uzun yıllar tanınma ihtiyaçlarını da karşılamıştır. Bunun yanında bu evrenin yaş ve kıdem üstünlüklerinin de iletişimde buldukları personel ve toplum üzerinde olumlu avantajları olduğu bilinmektedir.

Beklentilere ulaşmada ilk dört evrede en olumlu görüş Uzmanlık Evresinden gelirken en olumsuz görüş ise Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerine aittir (6/7)

ulaşamadım). Daha önceki iki evrede (Kariyere Giriş ve Durulma Evresi) müfettişlerin yarısı beklentilerine ulaşamadıklarını bildirmektedirler.

4.4.7.3. İş İle Kişiliğinin Uyumlu

Uzmanlık Evresi müfettişleri kesin ifadelerle İlköğretim Müfettişliği ile kişiliğini uyumlu görmekte olduklarını belirtmektedir. Bu evreye kadar olan müfettişlerden sadece Kariyere Giriş Evresinde, meslekle kişiliğin uyumunda bir müfettişin uyumsuz olduğunu belirtmesi fark oluşturmakla birlikte; Uzmanlık Evresi müfettişleri meslekleri ile uyumlu olduklarının göstergelerini kişiliklerindeki müfettiş niteliklerine uygun bazı istenen özelliklere dayalı olarak açıklamaktadır (6/7).

“Kişiliğim ile mesleğim son derece uyumlu” (1).

“İnsanlara yardım etmeyi ve eğitim işini sevdiğim için kişiliğimle uyumlu bir meslek” (2).

“İşimi doğru ve temiz yaparım. Kişiliğim insanlara yardımcı sevdiğim için ve çalışkan olduğum için bu meslekle uyumlu” (3).

“Ben meslekle kişiliğimi çok uyumlu görüyorum. Hiçbir tesir altında kalmadan, özellikle siyasî gibi işinizi yapıyorsunuz” (4).

“Mesleğin gerektirdiği tüm eğitimleri aldığımı ve her kademede çalıştığım için mesleği içime sindirdiğimi düşünüyorum. Bu meslekle çok uyumluyum” (6).

“Genelde uyumlu görüyorum” (5).

“Mesleğimin kurallara bağlı olmak; kişi olarak diğer insanlara örnek; doğru insan olmak gibi özellikleri vardır. Ben mesleğimle son derece uyumlu olduğumu söyleyebilirim. Bu mesleği severek seçtim ve işimi severek yapıyorum. Aslında ben kendimi çok sıcak ve ılımlı görüyorum; ama birçok arkadaşım, kurumlarda sert ve ciddi göründüğümü söylüyor. Sanırım bu kişiliğim ve tipimle ilgili bir durum. Ama zaten müfettiş deyince ciddi tavır ve duruş da beklenir” (7).

Uzmanlık Evresine gelene kadar önceki evrelerde de sıkça mesleğe uygun davranış biçimleri üzerinde; çoğu müfettişin vurgulama yaptığı görülmektedir. Bunun aslında dayanağı müfettişlerle ilgili hem ulusal hem da uluslar arası belli kriterlerin kabul görmüş olmasıdır. E. Kenger’ in de; Denetçi Yardımcıları Eğitim Notlarının bir bölümünde (2001);

“Denetçilerin davranışları her zaman ve her koşulda kusursuz olmalıdır. Mesleklerinin yürütülmesine ilişkin herhangi bir zaaf ya da özel hayatlarındaki herhangi bir uygunsuz davranış, denetçilerin ve temsil ettikleri kurumun dürüstlüğüne ve ayrıca yapılan denetim işinin kalite ve geçerliliğine gölge düşüreceği gibi, söz konusu kurumun güvenilirliği ve yeterliliği hakkında da kuşkular uyandırır. Kamu kesimindeki denetçiler için geçerli meslekî ahlak kurallarının kabul edilmesi ve uygulanması, Denetçilere ve yaptıkları işlere karşı güven ve inanç duyulmasını sağlar”,

şeklinde bilgi vermektedir. İlköğretim Müfettişlerinin çalışma usullerini düzenleyen mevzuatta da benzer kriterlere önemle yer verilmektedir. Bunlar dikkate alındığında Uzmanlık Evresi müfettişlerinin, statü ve saygı beklentilerinin devam ettiği görülmektedir. Aynı zamanda bu evre müfettişlerinin çoğunun; geçmişe dayalı özelemlerini, müfettiş tavır ve davranışları ile giderme eğiliminde oldukları

anlaşılmaktadır. Bu durum Otonomi Evresinin belirtilerindedir. Uzmanlık Evresi müfettişlerinde, mesleklerinin yetkililer tarafından kaldırılmasının plânlandığı, ekonomik ve sosyal hakları yanında statü kaybına neden olan uygulamaları, olumsuz algılanmaktadır. Adil ve doğru olmadığına inanılan bu tavra karşı gösterdikleri davranış kalıpları otonomiye gidişi hızlandırmaktadır.

4.4.7.4. Meslekten Ayrılma İsteği.

Uzmanlık Evresi müfettişleri içinde sadece birisi emekli olmuş ve üç yıl sonra tekrar mesleğe dönmüştür; bu emekliliğin olmasında da mesleğini sürdürürken gördüğü olumsuzların önemli bir neden olduğunu bildirmektedir.

“İstifa sayılır mı bilmem. Ama 1998 yılında bazı nedenlerden dolayı emekli oldum. 2001 yılında tekrar mesleğe döndüm. Emekli olmayı bazı olaylar isteklendirdi. Sakarya'nın bir köyünde, bir öğretmeni teftişe gittim. Hem müdür hem öğretmendi. Öğretmen okulda değildi. Öğrenciler öğretmenlerinin nerede olduğunu bildiklerini ama çağırmasak çok bekleyeceğimi söylediler. Beni götürmeyi tekliflerini kabul ettim. Öğretmen bahçesinde ot biçiyordu. Gittim, konuştuk. Köye yerleşmiş, ev yaptırmış, köyden biriyle evlenmiş. Okula döndük, 5. sınıf öğrencilerinin dahi çoğu okuma yazma bilmiyor. O köyde bir üst okula hiç öğrenci göndermemiş. ‘Yetersiz’ raporu düzenleyerek, görev yerinin değiştirilmesini ve çok öğretmenli bir okulda bir kez daha denenmesini yazdım. Bu olayı takip ettim. Öğretmen bazı siyasileri araya sokarak yerinde kaldı. Belli bir dönemde okullarda türban sorunu görüldü. Bunu bazı arkadaşlarımız önemsemi işlem yaptı. Bazıları ise görmezden geldi. Bunlar benim emeklilik kararımı vermeme sağladı. Ama işimi seviyorum. Sonunda dönmeyi istedim” (1).

Uzmanlık Evresindeki müfettişler çoğunlukla istifayı ya da meslekten ayrılmayı istemediklerini dile getirmektedirler. Bir bayan müfettiş yaşı da ilerlediği için emekli olabileceğini düşünerek üzülüğünü belirtmektedir.

“İstifayı hiç düşünmedim. Ancak son yıllarda emekliliği ekonomik nedenler yani zorluklar yüzünden düşündüğüm oldu. Aslında işimi çok seviyorum. Yine de yaşım ilerlediği için zorunlu emekli olabileceğimi düşünmek beni üzüyor” (6).

Uzmanlık Evresi müfettişleri mesleklerinin çalışma şartlarından daha çok rahatsızlıklarını dile getirirler de kendilerinden önceki evrelerden farklı olarak, meslekten ayrılmak istemediklerini tam bir katılımla bildirmektedirler. Bakioğlu (1996:25), Uzmanlık Evresinde kariyeri ilginç bulma ve okula bağlılık oranında yükseklikten öğretimde uzmanlığa ulaşıldığı yorumuna gidilebileceğini belirtmektedir. Bu evrede meslekten ayrılmayı düşünmediklerini bildiren ilköğretim müfettişlerinin de müfettişlik kariyerini ilginç buldukları ve sürdürmek istedikleri, sonucuna ulaşılabilir.

Meslekten ayrılma isteği ile ilgili önemli bir farkın Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri ile olması ilginçtir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarısına yakını ekonomik sorunları ve yaşlanma nedenleri ile ayrılmak istediklerini bildirmektedirler.

4.4.7.5. İş Tatmini

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu; iş tatminleri konusunda olumlu görüş belirtmektedir (4/7). Bu bildirimlerde işini zevkle ve zorlanmadan yaptıklarını vurgulamaları; meslekte uzmanlaştıklarının kanıtı olarak değerlendirilmektedir.

“Çoğunlukla işimi zevk alarak ve zorlanmadan yapıyorum Çünkü mesleğimi yaparken kendimi çok özgür hissediyorum” (1).

“Mesleğimi seviyorum ancak öğretmenlikten aldığım zevki hiçbir zaman müfettişlikten almadım. Öğretmenlikte yaptığınız işin sonucunu hemen alırsınız. Öğrenciye katkınız direkt olur” (2).

“Meslekte uzun yıllarım geçti. Buna rağmen ben işimi ilk gün gibi sürdürüyorum ve işimi seviyorum” (6).

“İlköğretim müfettişliğine 20 yıl verdim; geriye baktığımda ve bu gün vicdanen huzurluyum ve mutluyum. İşimi hâlâ zevkle ve isteyerek yapıyorum” (7).

Uzmanlık Evresi müfettişleri çoğunlukla iş doyumunu yaşadıklarını bilmelerine rağmen; bir kısmı tekrar olanakları olsa başka meslek tercihleri olacağını bildirmektedir (3/7).

“Şu an bir üniversitede öğretim üyesi olmayı isterdim. Daha etkili bir görev olduğunu düşünüyorum” (2).

“Şimdi olsa maddî yeterliği daha yüksek bir işi tercih ederdim. Turizm alanı, halkla ilişkiler, psikolojik gibi işler olabilirdi” (3).

“...ama olacaksa maddî kazancı nedeni ile ticaretle uğraşmak isterdim” (4).

4.4.7.6. Gurur Ve Başarı Hissi

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunun; gurur ve başarı duygusunu oldukça iyi durumda sık sık yaşadıkları görülmektedir (5/7).

“Çok sık. Yaptığım işi doğru yaptığım kanaati bende her zaman olmuştur. Böyle olunca da başarı hissedilir” (1).

“Kendi açımdan yaptığım hemen hemen çalışmada gurur ve başarı hissediyorum” (2).

“Özellikle soruşturma raporlarını tamamladığımda sık sık gurur ve başarı duygusunu yaşıyorum” (3).

“Çoğunlukla gurur ve başarı duygusunu yaşadım. Ama bu işte her zaman emek verdiğinizin karşılığında gelişimi göremediğiniz personelle karşılaşmak mümkün olmuyor” (6).

“Oldukça sık yaşadığımı söylerim” (7).

Uzmanlık Evresinde az sayıda müfettiş, zaman zaman gururu, başarı duygusunu yaşadığını bildirmektedir (2/7). Bu müfettişler gurur ve başarı duygusunun engellerini; yapılan işlerin rutin işlere dönüştürülmesi; yetersiz personeli geliştiremedikleri, şeklinde göstermektedirler. Bu sorunlar Deneycilik Aktivizm Evresi ile de benzer şekildeydi (3/7). Uzmanlık Evresine gelene kadar en fazla gurur ve başarı duygusu Durulma Evresi müfettişlerince yaşanmaktadır (7/8). Bu durumun, kariyerde gelişimin en fazla kaydedildiği dönemin Durulma Evresi olması, olasılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

“Dönem dönem bu duyguyu yaşıyorum. Ancak işimizin büyük bir kısmını rutin işlere dönüştürdüler. Başarı ve gurur hissini lokal işlerde birebir öğretmenle çalışırken, derste teftişte yaşıyorsunuz. Hatay’da ilk yıl bu duyguyu daha çok yaşıyordum” (5).

“Kişiyi geliştirebilirsiniz; ancak öğretmenliği ya da mesleği diyelim öğretmek durumunda sonuç alamazsınız” (6).

“Bunu yılda 3-4 kez yaşıyorum” (4).

4.4.7.7. Potansiyelini Kullanabilme

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğu potansiyellerini tam olarak kullanabildiklerini bildirmektedir (5/7). Bu evrede az sayıda İlköğretim müfettişi, karşı tarafın beklentisi olmaması ile potansiyellerini kullanma gereği duymadıklarının ipuçlarını vermektedir (2/7). Bu bildirimler, aslında çok daha fazlasını yapabilecekleri, ancak şu an çalıştıkları personelin ihtiyaçlarının bu kadar üst düzeyde olmadığı, şeklinde bir algılamayı sunmaktadır.

“Potansiyelimin ancak %10’ unu kullanabiliyorum. Karşı taraf istemiyor. Bazen yönetici ve öğretmenler rehberlik istemiyorlar. Rehberlik isteyene verilir. Sorun konuşun herkes çok iyi. Herkes en çok çalışıyor. Suçlu onların karşısındakiler. Yani savunma mekanizmaları ile belirledikleri kişi ya da olaylar” (1).

“Potansiyelimi tam olarak kullanamıyorum. Bunun nedeni size verilen görev ve sizden beklenenle ilgilidir” (7).

Bakioğlu (1994: 25), bu evrede öğrenme modelleri hakkında geniş bilgi, beceri kazanımı olduğunu ve çok çeşitli tekniklerin uygulandığını, değerlendirmenin öğrenme hedefleri ile direkt ilgili hale geldiğini bildirmektedir. Uzmanlık Evresinde müfettişlerin de görevlerini kolaylıkla yerine getirdiklerini bildirmeleri ve potansiyelleri hakkında olumlu görüşleri, benzer bir bulguya işaret etmektedir. Bundan önceki evrelerde potansiyelini kullanabildiğini bildiren en etkili grup Deneycilik ve Aktivizm Evresi olmuştur (6/7). Onları Durulma Evresi izlemekte (5/8); Kariyere Giriş Evresi bu konuda en düşük oranlı grup olarak görülmektedir (4/8).

4.4.7.8. Tükenmişlik

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını tükenmişliği hiç yaşamadıklarını bildirmektedir (6/7).

“Tükenmişliği yaşadığımı söyleyemem. Ama son yıllarda mesleğin buna yaklaştırıldığı görülüyor” (2).

“Yaşamadım” (4).

“Tükenme ile ilgili bir duygum olmadı” (5).

“Tükenmişlik benim henüz yaşadığım bir şey değil. Yaşayacağımı da sanmıyorum. Çünkü eğitimci doğmuşum”. (6).

“Tükenmişliği yaşamadım; yaşayacağımı sanmam; yaşarsam da bir gün durmam bu meslekten ayrılırım” (7).

Bu evre müfettişlerinin çok azı tükenmişliği yaşadığını bildirmektedir (1/7).

“Maddî sıkıntılardan zaman zaman tükenmişliği yaşıyorum. Bir de standart işler sıkıcı oluyor” (3).

Bu evreye kadar Kariyere Giriş Evresinde bir bayan müfettiş meslekle uyum sağlayamama nedeni; Deneycilik ve Aktivizm Evresinde bir müfettiş genel olarak hizmet yılının çokluğu ve yaşlandığı gerekçeleri ile tükenmişlik duygusunu yaşadıklarını belirtmişleridir. Uzmanlık Evresinde ise kariyerde durgunluktan tükenme duygusu yaşanabildiği düşünülmektedir.

4.4.7.8.1. Yılgınlık

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu zaman zaman stres duydukları durumlar olduğunu belirtmektedir (7/7).

“İşimi severek yaptığımı söylemişim. Yılgınlık duyduğum konuların tamamının sadece iş koşullarından kaynaklandığını söyleyebilirim. Örneğin ulaşım koşulları, ekonomik sıkıntılar, gruplarda uyumsuzlukları sayabilirim” (6).

Uzmanlık Evresinde bazı müfettişler; siyasî ve yanlı atamalardan rahatsızlık duyduklarını belirtmektedir (2/7).

“Yılgınlığım yok. Üzüntülerim yanlı uygulamaları, çıkar ilişkileri ile birilerine ayrıcalıklar tanındığı durumlarla, siyasî atamalarla yetersiz kişilere koltukların bağışlandığını gördüğüm zamanlarda oluyor” (1).

“Sistemde önemli konumda bulunanların yakınlarının korunması benim gücüm ve isteğim dışında olan şeyler. Bunları görmek ve yaşamak beni yıldııyor” (6).

Bu evrede birkaç müfettiş; müfettişlerin önerilerinin dikkate alınmaması ve bazen üstlerin çalışmaya müdahalelerinden yılgınlık duyduklarını açıklamaktadır (2/7).

“Önerilerinin dikkate alınmadığını gördüğünüzde yılgınlık duyuyorsunuz. Örneğin Aralık ayında okuma yazmaya geçmemiş öğrencileri gördüm. Aynı öğretmen iki yıl öğrencileri sınıfta bırakmış. Önceki yıl önerilerimizi dinlememiş” (3).

“Meslek hayatım boyunca 2 işle ilgili üst yöneticilerden müdahale geldi. Birinde dosyayı gereği gibi yaparak; amir sizsiniz ister uygular ister uygulamazsınız, ama benim raporum burada diyerek sundum. Çıktım. Tabii sertleştik. O zaman bir yılgınlık duydum” (5).

Uzmanlık Evresinde az sayıda müfettiş; bazı görev alanlarında yaşanan iş yükünün kendilerine yılgınlık duygularını yaşattığını bildirmektedir (2/7).

“Pek yılgınlık duymuyorum. Ama soruşturma grubunda iş yükünden yılgınlık yaşıyordum” (4).

“Pek yılgınlık duyduğumu söyleyemem ama soruşturmada üst üste gelen dosyalar ve kısa zamanda günlük istenen raporlar zaman zaman yılgınlık duyurdu” (7)

Uzmanlık Evresine kadar olan müfettişler içinde, müfettişlerin bir kısmının hiç yılgınlık duymadığını bildirdikleri görülmektedir. Uzmanlık Evresinde de müfettişler genellikle bu duyguyu diğer müfettişlerle benzer durumlarda yaşadıklarını belirtmektedir.

4.4.7.9. Ödüllendirme

Bu evrede belge gibi somut ödüllendirilme konusuna değinilmemektedir.

4.4.8. Kariyer Plânları

4.4.8.1. Kariyer Meslek Algısı

Uzmanlık Evresinde görüşülen müfettişlerin tümü; mesleklerini geliştirmeye açık olarak değerlendirerek, yarısına yakını bunun nedenini meslek öncesinde alınmasını zorunlu gördükleri iyi eğitime (3/7) ve tamamı meslek içinde sürekli gelişime, yeniliklere açık ve paylaşımcı olmaya bağlamaktadır.

“Müfettişlik bir kariyer mesleğidir. Öncelikle öncesinde iyi bir eğitimin alınması gereklidir. Sonrada sürekli kendinizi yenilemeli ve geliştirmelisiniz” (1).

“Müfettişlik hem üst düzey görev olması ham de sürekli gelişmeyi mecbur kılan bir meslek olduğu için kariyer mesleğidir” (2).

“Müfettişlik kariyer mesleğidir. İnsanlar kendilerini sürekli yenilemek durumundadırlar. Her müfettiş yılda en az birkaç eğitimle ilgili kitap okuma durumundadır” (4).

“Müfettişlik mesleği olması gereken şekliyle kariyer mesleğidir. Özellikle dıştan bakıldığında öyledir” (3).

“Kesinlikle kariyer mesleğidir. Mesleğin en önemli özellikleri hatta varlığının etkili olması sürekli gelişimi zorunlu olma yönüdür. Müfettiş kendini geliştirmezse yoktur” (5).

“Müfettişlik mesleğinin öncesinde nitelikli ve alana yönelik bir üniversite eğitiminin zorunlu olması ve iş içinde kendini sürekli yenilemek zorunluluğu bu mesleği kariyer meslek durumuna getiriyor. Müfettişlikte bilgi birikimi ve paylaşım, yeniliklere açık olmak önemlidir” (6).

“İlköğretim müfettişlerinin yetişmesi ve işlerini devam ettirmesi konusu dikkate alınırsa bu meslek kesinlikle kariyer mesleğidir. Aynı zamanda bu meslek diğer mesleklere geçişte bir basamak rolü oynamaktadır” (7).

Müfettişlerden bazıları “*kariyer mesleği*” kavramını kullanarak, bu niteliğini taşıyan İlköğretim müfettişliğinin ekonomik getirisi ve statüsünün buna uyumlu olmadığını bildirmektedir.

“Kariyer meslek içinde değerlendirilen mesleklerin statüsü, maaşı, getirisi de buna bağlı artmalı. İlköğretim müfettişlerini etkisizleştirmekle buna da zarar verilmektedir” (7).

“Ama biz maddî getirisi ve sosyal statüsünü en az şekilde yaşıyoruz. Bu da politik olabilir. İkinci kez 4 yıl okuyorsunuz ve sonrası da var, öğretmenle aynı gelire daha çok gidere sahipsiniz” (4).

4.4.8.2. Kariyerde Başarı

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarıya yakını; başarının göstergelerini öğretmeni geliştirerek öğrenci başarısını sağlamak ve yararlı olmak olarak belirtmektedir (3/7).

“Eğer öğretmeni geliştirip, motivasyonunu artırabiliyorsanız ve bu öğrencinin başarısına yansımışsa; öğrenciye veliye, devlete zarar veren davranış ve olayları görebilmiş ve durdurmuşsanız kariyerde başarının bu anlamda bizim mesleğimizde sonu yoktur” (1).

“Yapılan her çalışmanın uygulamaya yansımaları ve öğretmenin dolayısıyla öğrencinin gelişmesi kariyerde başarının en önde göstergesidir” (2).

“Öğretmene ve öğrenciye yaptığımız katkı kariyerde başarının göstergesidir” (3).

Bu evrede birkaç müfettiş; bilgilerini aktarabilmeyi; aranan ve danışılan insan olmayı başarı göstergeleri içinde saymaktadırlar (2/7). Uzmanlık Evresinde öğretmenlerin; stajyer ve tecrübesiz öğretmenlere müfredat geliştirme, öğretim metotları, profesyonel gelişim gibi konularda liderlik etmekte; hem öğrencileri hem de diğer öğretmenler için olumlu model olma özellikleri görülmektedir. (Bray J.S. ve diğerleri. 2000: 77–81 aktaran: S. G. Asyalı, 2005: 46). Buna göre daha fazla sayıda müfettişin başarı göstergelerinde ‘danışılan olma’ kriteri beklenmektedir.

“Çalışkan olmak, aranan ve danışılan insan olmak başarının göstergesidir” (4).
“Bilgileri aktarabilmek, çevreye uyum ve kendini sürekli yenilemek başarı göstergeleridir” (6).

Bu evrede müfettişlerin yarısına yakını maddî gelirin artmasını (3/7); biri mutluluk ve hayattan alınan hazzı başarı göstergesi olarak belirtmektedir (7).

“Tabîî maddî gelir de beraberinde gelmelidir” (4).
“Mutluluk, hayattan aldığı haz başarılı olduğunu gösterir” (7).

Uzmanlık Evresi ile önceki evrelerde kariyerde başarı göstergelerinde fazla bir fark görülmemekle birlikte; Uzmanlık Evresi müfettişlerinden en kıdemli olanı mutluluk ve hayattan alınan hazzı başarı olarak değerlendirmiştir. Uzmanlık Evresi müfettişlerinden yarısına yakını, ekonomik yeterliği başarı olarak sayarken; bu konuda Deneycilik ve Aktivizm Evresine yakın veri sunmaktadırlar (3/7). Bu iki evrenin yaşları gereği, çocuklarının büyüdüğü, harcamalarının arttığı bu nedenle ekonomik geliri önemli gördükleri düşünülmektedir. Durulma ve Kariyere Giriş Evresi daha az düzeyde bu konuya değinmektedir (2/8, 1/8).

4.4.8.3. Kariyerde Başarı Yolları

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğunluğu tarafından kariyerde başarı stratejileri; sürekli gelişmek, çalışkan olmak ve çok yönlü düşünmek, bilgi alt yapısı, bilgisini işine yansıtmak olarak bildirilmektedir (4/7). Uzmanlık evresi müfettişlerinin görüşlerinde, bilgi birikimi, deneyim, gelişim kavramları vurgulanmaktadır. Daha önce tartışıldığı gibi bu evre görevlerinde yetkin oldukları mesajını her fırsatta belirtmektedir.

“İyi bir bilgi altyapısı, çok yönlü düşünmek” (1).
“Gelişim için çalışmak ve yaptığı işe inanç başarıya götürür” (2).
“Çalışkan olmak, iyi insan ilişkileri kendine güven kariyerde başarıya götüren stratejilerdir” (3).
“Çalışmak, bilgi ve görgüsünü artırmak müfettişi kariyerde başarıya götürür” (4).
“Müfettişin bilgi birikimi ve deneyimi, bu deneyimini ve bilgisini işine yansıtmayı başarıya götürür” (6).
“Müfettiş yaptığı işe saygısı oranında kendini geliştirir. Gelişim ihtiyaca göre olacağına göre bunun niteliği şekli ne olursa olsun müfettişi kariyerinde başarıya götürecektir. Başarının göstergesi; okumak, okuduğunu anlamak, analiz edebilmek kendi bilginizle birleştirerek bunları uygulamaya alanına aktararak etkili olmaktır. Bu etki başkalarını

değiştirebilmeli ve geliştirmelidir. Bütün bunları ölçmek yani somut olarak ölçmek zordur. Kişi belki en iyi kendini değerlendirebilir. Örneğin bir teftiş değerlendirme toplantısı sonunda öğretmenler bizi alkışladılar. Ben onları durdurdum. Aslında bu çok güzeldi (5).

Kariyere Giriş Evresinde tüm müfettişler tarafından meslek öncesi eğitim önemsenirken, Durulma Evresinde müfettişlerin yarısı; Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çok azı Uzmanlık Evresinde daha da az sayıda müfettiş meslek öncesi eğitimin niteliğini önemli görmüştür. Bu durum müfettişlerde meslekî kıdem arttıkça, deneyime verilen önemin de daha değerli sayıldığına göstergesi durumundadır. Ayrıca ilk evrelerden sonraki evrelere doğru, hizmet öncesi eğitimde geçen zamanın azalma göstermesi, bu değerlendirmenin önemli bir gerekçesidir.

Kariyere Giriş ve Durulma Evresinde siyasî ya da hemşeri kayırmaları az sayıda müfettiş tarafından bildirilerek eleştirilirken; Deneycilik ve Aktivizm ile Uzmanlık Evresi müfettişleri bunu;

“Eğitim sisteminde liyakat sistemi kurulmamıştır. Bir müfettiş eğer siyasî bir yakını yâda siyasetle ilgili iletişimi varsa bir yerlere gelebilir” (7),

şeklinde açıklamaktadırlar. Böylece sistemdeki hayal kırıklarının bu iki evreyi daha umutsuz yaptığı düşünülmektedir.

4.4.8.4. Kariyer Engelleri

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu; gelişimin üstlerce değerlendirilmediğini, yanlış emirler ve kayırmalarla atama yapıldığını belirtmektedir. Bu evrede ilköğretim müfettişlerinin meslekî işlevlerinin azaltılmaya çalışılmasının, gelişime engel olduğu bildirilmektedir (5/7).

“Etkinliğimiz ve yetkimiz azaltılıyor. Aslında işi yapanın yetkisi artmalı. Bu tersine işleyiş kariyerimizi geliştirmede en büyük engeldir” (2).

“Kariyer geliştirme bireyin istemesi ile ilgili. Bazen yanlış emirler ve siyasî kayırmalar en büyük engeli oluşturuyor” (1).

“Kariyer gelişimini engelleyen hiçbir sorun görmüyorum. Kişi kendi isterse her türlü olanağa sahip ve kendini geliştirir diye düşünüyorum ama kişi neden gelişsin? Gelişme de aynı; gelişse de aynı değerlendirilir” (4).

“Ben çok okur ve araştırırım. Ama kendine bir şey katmadan yıllarını geçiren ve korunan insanları görünce üzülüyorum. Aslında çalıştığımız personel sizin niteliğinizin farkında onlar sizin gelişim yönünüzü belirliyor. Ama üst yönetimin herhangi bir göreve getirmede; kariyerin önünde siyasî ve felsefi, bazen de dini ayrımcılığını engel olarak görmekteyim” (6).

“Üstler İlköğretim Müfettişlerini kabul etmelidir. Müfettişin deneyiminden, bilgisinden yararlanmayı bilmeleri gerekir” (7).

Anadolu’da üniversiteye ulaşamamak, İstanbul’da ise yaş olarak geç kalmak, kariyerde gelişimi sağlayamama nedeni olarak gösterilmektedir (1/7).

“Anadolu’da kariyer geliştirmek için üniversite olan bir şehirde çalışmak gerekiyor. İstanbul’da ise artık yaşım geçti diye düşündüm. İş yükü çok olunca kendinize yeterince zaman ayıramıyorsunuz” (3).

Bu evrede birkaç müfettiş maddî koşulların olumsuzluğunu kariyer engeli olarak belirtmektedir (2/7).

“Ekonomik sıkıntılar işimi yapmamı ve kendimi geliştirmemi de etkileyebiliyor. Kitap, dergi, gazete almak, bilgisayarınızın olması, büro malzemeleri, yol yemek giderleri gibi kendimiz karşılamaya çalışıyor. Normal bir öğretmen maaşıyla. Gerçi diğer devlet memurlarına göre iyi durumdayız. Ama eşit işe eşit ücret Anayasal bir hak, bunu sağlamak gerekiyor” (5).

“Kariyeri engelleyen en önemli unsur maddî koşulların getirdiği sıkıntı...” (6).

İlk iki evrede (Kariyere Giriş ve Durulma Evrelerinde) üstlerden kaynaklanan engeller daha kapalı dile getirilirken; Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Uzmanlık Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu bu konudaki engelleri Mesleğin Değerlendirilmesi ve Teftiş Sisteminin Sorunları bölümlerinde de yorumlayarak sıralamaktadırlar. Bu durumu ilişkilendirdiğimizde ilk iki evrede müfettişler, özellikle üstlerle ilgili duygu ve yorumlarını daha çekingen olarak belirtme eğilimindedirler; çünkü henüz mesleksi yetkinliklerinde ve örgüte kabulde yeterli düzeyde özerklik sağlanamamıştır. Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Uzmanlık Evresinin böyle bir sorunları bulunmadığı gibi birçok iş alanında kendi yöntem ve tekniklerini uygulayabilmekte; üstelik ilk iki evreye göre, işlere daha esnek bakışla bakabilmektedirler. İlgileri de bu dönemde yönetim kademelerine yoğunlaşmıştır.

Kariyerde gelişim engellerinde; Kariyere Giriş ve Durulma Evrelerinde müfettişlerin yarısı; diğer müfettişlerin davranışlarını dolaylı olarak yaşadıklarını belirtirlerken; sonraki iki evrede (Deneycilik ve Aktivizm ile Uzmanlık Evrelerinde) böyle bir engel sayılmamaktadır. Muhtemelen bu müfettişler deneyimleri ile diğer müfettişlerle eşit statüde değerlendirilmektedirler. İlk dört evre içinde aileye bağlı engelleri en çok yaşayan grup Durulma Evresi olmuştur. Diğer evrelerde de az sayıda müfettiş aile yaşantılarını kariyer gelişiminde engel görmektedirler. Bu durum kişilerin yaşam evreleri ile ilgili görülmektedir. Durulma Evresinde çocukların ve eşin sorumluluğu literatürde de özellikle bayanlar açısından önemli bir ilerleme engeli olarak desteklenmektedir.

4.5. Sakinlik Evresi

Sakinlik Evresinde dört ilköğretim müfettişi ile görüşülmüştür. Bu müfettişlerin birisi dışındakiler erkektir. Müfettişlerin bu evrede yaşları 51–56 arasında; müfettişlik kıdemleri 21–25 yıl arasındadır. Bu evre müfettişlerinin çoğu İstanbul'dan başka diğer illerde de müfettişlik yaptıklarından; İstanbul dışında çalışan müfettişlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmamıştır. Sakinlik Evresinde bir müfettiş sınıf öğretmenliğinde; diğerleri kendilerine tanınan hakla Millî Eğitim Bakanlığı ve Marmara Üniversitesi işbirliği ile Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında, Lisans Tamamlama programından mezun olmuşlardır.

4.5.1. Mesleğin Değerlendirilmesi

Sakinlik Evresi müfettişleri de diğer evrelerdeki müfettişler gibi mesleklerini çok önemli olarak değerlendirmektedir. Bu evrede müfettişlerin yarısı; İlköğretim Müfettişlerinin Türk Millî Eğitim sistemine katkılarının çokluğunu ve Türkiye'de en nitelikli hizmet veren kurum olduğunu, geçmişten başlayarak ve yapılanları açıklayarak belirtmektedirler.

“Adaleti yerine getirici, yüce bir meslektir. Müfettişler olmasaydı eğitimde çok daha büyük sorunlar ortaya çıkardı” (2).

“Türkiye’de en iyi yani nitelikli hizmet veren bir meslek olarak görüyorum. İlköğretim Müfettişliği; Türk Millî eğitiminin gelişmesi açısından en önemli meslektir. Uzun yıllardır özellikle ilköğretimdeki çalışmalarıyla müfettişler bu kurumları çok geliştirmişlerdir. Bunun için liselerle kıyaslama yapabiliriz; İlköğretim kurumları fiziksel donanımları ile birlikte, öğretmen ve diğer personeli ile de daha işlevsel ve düzenli çalışmaktadırlar. Öğretmenlerin programları uygulamaları, derslerinin plânlanması ve öğrenme ortamlarını düzenlemeleri açısından ilköğretim müfettişlerinin katkılarını görmek gerekir. Ayrıca ülkemizin geçmişinden bu yana okur-yazarlık düzeyinin artırılmasında ve kurumların başarılarında emeğimiz somut olarak görülebilir. İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarının kıyaslanması bir anlamda denetimle ilişki kurularak yapılmalıdır. Temel eğitimin zorunlu olması nedeniyle denetimin de gerekli olması; ortaöğretimin isteğe bağlı olması nedeniyle denetimin az yapılması sonucunu çıkarmamalıdır. Buralarda müfettiş görmeden emekli olan öğretmen çoktur. Ama bir ülkede; sağlık, adalet ve eğitim işleri tesadüflere bırakılamaz. Bu nedenle devlet denetim işinden vazgeçemez” (3).

“Saygın bir meslektir, Millî Eğitim Sisteminde bir gelişme varsa özellikle İlköğretimde en önemli katkıda İlköğretim Müfettişleri bulunmuştur” (4).

“Bürokraside yeri açısından en saygın meslektir” (1).

Sakinlik Evresinin tek bayan müfettişi, müfettişlerin davranışlarının meslekî yeterlikte çok önemli olduğunu savunmaktadır (1/4).

“Örnek insan olmayı gerektirir. Bu meslekte çalışmak özel hayatınızın da düzgün ve göz önünde olduğu bu anlamda da “rehber insan” olmak anlamı taşır. Müfettişlik %80 eğitim ise geri kalan yanı iletişim hal ve hareket ile ilgilidir” (4).

Sakinlik Evresinde bir müfettiş kişisel açıdan mesleğinde mesai saatlerinin olmamasını ve önemli sayılmayı güzel görmekte olduğunu belirtmektedir (1/4).

“Özgürce çalışabileceğiniz, mesai saatleri gibi bağlayıcılığı olmayan bir meslektir. En önemli “adam” sayılırsınız ve saygı görürsünüz” (1).

Sakinlik Evresindeki müfettişlerin çoğu geçmişte yapılan işlerle müfettişliğin önemini vurgulamaktadırlar (3/4). Aynı zamanda bu evrenin tamamına yakının geçmişte güzel işler yapıldığını belirtmeleri, otonomiye gidişin delillerinden görülmektedir (A. Bakioğlu, 1996: 26).

4.5.2. Süpervizyon

4.5.2.1. Mesleğe Başladığında Gelişim

4.5.2.1.1. Güçlü Oldukları Yönler

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını meslek öncesi aldıkları eğitimle; mesleklerinin her alanında donanımlı olarak göreve başladıklarını ve sıkıntı yaşamadıklarını belirtmektedir (3/4).

“Ben okulda çok iyi yetiştiğimi iddia ederim. Kendimi hep geliştirdim. Müfettişlik kursu da çok etkiliydi. Hocalar bir konu verir, dosyayı hazırlatırlar ve birlikte incelerdik. İnanın içimde her siyasî görüşten insan vardı. Ama kurs bittiğinde herkes törpülenmiş; müfettiş tarafsızlığı ve adaleti görülmeye başlanmıştı. Pedagoji okumuştum. Aileden getirdiklerim vardı. Sosyo- kültürel ve ekonomik açıdan birikim ile bilgi de birleşince sıkıntı yaşamadım ve hiçbir görev alanında zorlanmadım. Çok okur ve çok araştırdım. Ben işe gitmeden önce yapacağım işe o zamanlarda olduğu gibi şimdi de hazırlanırım. Hangi sınıfı teftiş edeceksam önceden plâna programa bakarım. Bazen ders işlerim. Öğretmene farklı bakış açıları sunarım. Mutlaka bir şey katarım” (2).

“Mesleğe 1979 yılında Erzincan’da başladım. Orada 5 yıl çalıştım. Müfettişliğe başladığımda çok havalıydım. Havalıydım derken bilgilerim yeniydi. Üniversiteyi yeni bitirmiştim. Gittiğimiz her okulda öğretmenlerle çalışıp toplantılar yapıyorduk. Bu toplantıları yapmak ve içeriğinde öğretmenlerin mesleklerinin gereklerini yerine getirmede onlara yardımcı olmak için 13 farklı konu belirlemiştim. Bu konularda hazırlık yaparak gönüllü olarak öğretmenlere 16 ayrı yerde ders verdim. Ayrıca Erzincan Eğitim Enstitüsü’ nde haftada 8 saat meslek dersi öğretmenliği yapıyordum. İşimde çok yetkindim. Soruşturma konusunda da sıkıntı yaşamadım ve kimseye ihtiyaç duymadım. Bu konuda hizmet öncesi eğitimde alınan eğitimin önemini görmek mümkündür” (3).

“Mesleğe başladığım yılda da sonrasında da hiçbir problemle karşılaşmadım” (4).

Sakinlik Evresindekilerin çoğu, kendinden önceki evrelerden oldukça farklı olarak mesleğin ilk yıllarında dahi mesleksi yetkinliklerinin tam olduğunu bildirmektedir. Bu bildirimlerinde, işleri ile ilgili çalışmalarından, eğitimsel geçmişlerinden ve deneyimlerinden övünçle söz ettikleri görülmektedir. Bu evrede yüksek bir özgüvenin yaşandığını M. Huberman (1989: 35) ve A.Bakioğlu (1996:26)’ da belirtmektedir.

4.5.2.1.2. Zayıf Oldukları Yönler

Sakinlik Evresindeki müfettişlerin çoğu mesleğe başladıklarında eksikleri olmadığını iddia etmektedir (3/4). Bu evrede sadece bir müfettiş mesleğin ilk üç yılında Süpervizyon ihtiyacını çok duyduğunu ve görev alanlarında zorlandığını bildirmektedir (1).

“Mesleğin ilk 3 yılında çok duydum. Görevle ilgili konularda da zorlandım. Psikolog desteği aldım. Ortama uymada ve siyâsî anlamda büyük sorunlar yaşadım. O yıllarda okuduğunuz gazete bile başkaları tarafından damgalanmanıza yol açardı. Gerçi bu durum bu gün de değişmedi. Herkese yardım edeceğimi düşünüyordum. Saatlerce anlatırdım Güçsüz düşecek kadar çalışırdım” (1).

4.5.2.2. Süpervizyon İhtiyacı

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğu mesleklerinin başında çok fazla süpervizyon ihtiyacı duymadıklarını bildirmekte, yeterli niteliklerinin kişisel yeteneklerinden geldiğini belirtmektedirler (3/4). Bu evredeki, öğretmenlik becerilerinin müfettişliklerinde etkin kullanıldığının ipucunu vermektedir.

“Pek duyduğumu söyleyemem. Ben çok kitap okurum. Zaten mevzuat elimin altında” (2).
“Hiçbir uzmana ihtiyaç duydum diyemem. Aslım öğretmenlik olduğundan, kendim de öğrenecek en etkili yolu bulurum. Bilgiyi de birinci kaynaktan almak en doğruya, güvenilirle ulaşmaktır” (3).
“Çok fazla ihtiyaç duymadım” (4).

Sakinlik Evresinde bulunan bir müfettişin süpervizyon ihtiyacını uzun süre duyduğunu ve bildirmesi ilginçtir (1/4).

“Mesleğin ilk 3 yılında çok duydum. Psikolog desteği aldım” (1).

Sakinlik Evresi müfettişlerinden yarısı süpervizyon ihtiyacının sadece ilk yıllarda değil zaman zaman olacağını bildirmektedir (4/2). Bilgi ve deneyim paylaşımı, desteği aslında İlköğretim Müfettişliği ve diğer kurumlara dair mevzuatta da istenen bir durumdur.

“Paylaşmak ve bilgi almak hâlâ gerekiyor” (1).
“Zaman zaman birinin rehberliğine ihtiyaç duyulur. Bu mesleğin yılı ile ilgili değil, her yaşta olabilir. Yeni bir değişiklik olduğunda paylaşırsınız” (4).

4.5.2.2.1. Sorunlarını Çözme Yolu

Bu evrede mesleğin başında görevle ilgili eksikleri olduğunu bildiren bir müfettiş özellikle 10 yıllık müfettişlerden yararlandığını belirtmektedir. (1).

“Rapor yazmak için ilk yıllarda örnekler bulduk bunlar üzerinde çalıştık. 10 yıllık müfettişler vardı. Onlardan yardım aldık. Konuyu bir araya gelerek tartışıyorduk ve karar veriyorduk. Herkesi memnun etmeniz mümkün değildir. Soruşturmada özellikle şikâyet edilen de eden de memnun olmaz. Bize şimdi olduğu gibi soruşturma rehberi (Mevzuat ve soruşturmada kullanılan form/yöntem vs. anlatan bir kitap) verildi. Önce taslaklar üzerinde çalıştık. Zamanla uzmanlaştık” (1).

4.5.2.3. Diğer Müfettişlerle İlişkiler

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı diğer müfettişleri; özellikle kurstan yetişenleri meslekte yetersiz görmektedir (2/4). M. F. Öz' ün 1977 yılında yaptığı araştırmada da “Eğitim enstitüsünü bitiren ilköğretim müfettişleriyle, kurs çıkışlı ilköğretim müfettişleri arasında yapılan karşılaştırmada, kurs çıkışlı müfettişler kendi uygulama faaliyetlerini eğitim enstitüsünü bitirenlere kıyasla daha yüksek derecede görmüşlerdir. Oysa öğretmen değerlendirmeleri eğitim enstitüsünü bitirenler lehine olmuştur” (M. F. Öz, 2003:146). Aşağıdaki görüşler bu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu görüşlerde müfettişlik mesleğine atanmadan önce yeterli süre ve nitelikte eğitim almayan kişilerin mesleğin gereklerini yerine getirmede hep eksik kaldıkları eleştirisi bulunmaktadır.

“İstanbul da müfettişler kendilerini geliştirme ihtiyacında değiller. Gazete bile okumuyorlar. Televizyon bağımlılıkları vs. alelacele mesleğe giren, maaş alan bir grup insan” (1).

“Bizden sonrası için özellikle 1983 yılı ve sonrasında 90’lı yıllara kadar müfettiş yetiştirmede çeşitli yollar denendi. Örneğin Erzincan’ a benden sonra atanan 6 müfettiş vardı. Bu müfettişler üç aylık bir kursla müfettiş yapılanlardandı. Bunlardan 1 tanesi iyiydi; kendini yetiştirmeye açıldı ve gayretliydi; ama diğer 5’ini okulun içine bile sokmazdınız. Bu yolla kısa yoldan ve emek vermeden mesleğin elemanı olanlar içinde kendini yetiştirenleri ayrı tutayım; ama çoğu mesleğin niteliğini düşürdükleri gibi hep; neden Bakanlık müfettişliği ayrı vs. kompleksinde oldular. Kendilerindeki cevherin yeterince fark edilmediği üzüntüsünde yaptıkları işlerde somut bir gelişme yoktur. Daha etkili işler yapabileceğimize her zaman inandım. Şu andaki müfettiş potansiyeli ile de Türk Millî Eğitimi mucizeler yaratabilir; yeter ki bu istensin” (3).

Sakinlik Evresi müfettişlerinin yarısı geçmişte diğer müfettişlerle olumsuzluklar yaşadıklarını bildirmektedir (2/4).

“Diğer müfettişlerle sıkıntı yaşadığım zamanlar oldu. Teftiş grupla yapıyor. Ancak herkes kendi usulünü uyguluyor. Birinde yönetmelik değişmişti; teftiş tebliğini buna göre yazmıştım. Grup başkanı bunların üstünü çizerek düzeltmemi istedi. Ben durumu açıkladım; ama dinlemek istemedi; diğerleri de onu destekledi. Bazen bu tür olaylar yaşanır. Ama sonunda yanlış her zaman döner” (2).

“Diğer müfettişlerle olumsuz bir durum yaşamadım. Ama çok eskiden ufak tefek sıkıntılar olmuştur” (3).

Sakinlik Evresinde diğer müfettişlerle çok az sorun yaşadıklarını bildiren müfettişler; bunların geride kaldığını belirtmektedir. Bakioğlu (1996: 26) bu evrede kişisel ve mesleksi tanınmanın sağlandığını rahat ve kendini kabullenmiş bir evre yaşandığını bildirmektedir. Sakinlik Evresinde 21–25 yıllık deneyimle örgütte söz sahibi oldukları, kişisel ve mesleksi olarak tanınmanın gerçekleştiği bulguları, ilköğretim müfettişleri için de geçerli görülmektedir. Bu algılamayla diğer müfettişlerle ilişkilerini istedikleri şekilde yönetebildikleri, aynı zamanda ilişkilerde de kendilerine müdahale olmadığı sürece ilgisiz oldukları görülmektedir.

“İlişkilerimin çok samimi olduğu zamanlar oldu. Grup çalışmaları geçmişin devamı daha çok tekrardır. Ben sustuğum ve hoş gördüğüm için uyumlu çalışılmakta. Karşı çıksam bu böyle olmasın desem Tabii ilişki bozulur” (1).

“Müfettişlerle ilişkilerim hep iyi olmuştur. Ben ortada dururum. Herhangi bir tarafa mensup olmam. Bazen grup içinde problem olduğunda sizi kendi taraflarına çekmek isterler. Ben böyle bir durumu çok yaşadım. Birisi basına bile yansımış bir olaydı. Hiç karışmadım. Her iki tarafa da aynı mesafede durduğumdan olay farklı çözümlendi. Ben orada hangi tarafta olsaydım, o taraf haklı çıkacaktı. Zorlandığım hiçbir zaman olmadı” (4).

Kariyere Giriş Evresinden başlayarak deneyimlilerden süpervizyon ihtiyacının karşılanması konusunda olumsuz bildirimlerin, sonraki evrelere doğru azaldığı ve daha az müfettiş tarafından olumsuzlukların belirtildiği görülmektedir. Benzer durum diğer müfettişlerle ilişkilerde yaşanmaktadır. Sakinlik Evresine kadar olan evrelerde diğer müfettişlerle ilişkilerin; Kariyere Giriş Evresinde olumsuz görüldüğü (8/8 kıdemli müfettişlerle), Durulma Evresinde bu olumsuzluğun çoğu tarafından yaşanmaya devam ettiği (6/8); Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Uzmanlık Evresinde benzer oranda memnuniyetsizliğin olduğu anlaşılmaktadır (4/7). Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı, ilişkilerinin olumsuz olduğu dönemler yaşadıklarını belirtmektedir. İlk evreden sonraki evrelere doğru diğer müfettişlerle ilişkilerinin daha olumlu olduğunu bildiren müfettiş sayısı artmaktadır. İlk evrelerde kıdemli müfettişlerle açık olmayan iletişim tarzı ve kıdemlilerin çeşitli baskıları olduğu algısı bildirilirken; özellikle Deneycilik ve Aktivizm Evresinden başlanarak sonraki evrelere doğru ilişkilerin daha açık ve özgüvenli iletişim şeklinde olduğu belirtilmektedir. Bu durum, mesleki yetkinliğin artması ile özerkliğin ve tanınmanın sağlandığı, kendine güvenle ilişkilerin düzenlendiği şeklinde açıklanabilir. Ancak özellikle Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresi müfettişlerinin eğitimsel geçmişleri sonraki evrelerdeki diğer müfettişlerden daha nitelikli görülmekte ve bu evre müfettişleri bildirimleri ile Otonomi Evresinin (Bakioğlu, 1994), değişime direnen, otokratik tavırlar sergileyen, kıdemlerini öne çıkaran, kendini geliştirmediklerine inandıkları müfettişlere gönderme yapmaktadırlar.

4.5.2.4. Meslekte En Verimli Yıllar

Bu evrede müfettişlerin 1–3–5. yıllarından sonra verimli olmaya başlanacağı; bildirilmektedir. Sakinlik Evresinde en ilgi çekici nokta ise verimliliğin en yüksek olduğu yıllara dair çoğunluğunun 10–15 yıl üst sınırını koymuş olmalarıdır.

“3–15 yıl müfettişlerin en verimli yıllarıdır. Bilgi birikiminiz artıyor. Kendinizi ortaya koyabiliyorsunuz. 10 yıl geçtikten sonra bu adama istediğiniz işi yaptırılmazsınız, o kendi düşüncelerini ortaya koyar 3 yıldan sonra bazı şeylere hakim olabiliyorsunuz. İlk 5 yıldan sonra diğer müfettişlere ben yardımcı olmaya başladım” (1).

“Müfettişlerin en verimli yılları denilince ben öğretmenler için de aynı yılları görüyorum; 5–15 yıl diyorum” (2).
“Benim deneyimim ve gözlemlerim gösterdi ki bir müfettiş ilk yılından itibaren 10 yıl sonrasında verimlilik açısından üst düzeydedir” (3).

Bu evrede çok az müfettiş verimlilik için en az 10 yıl geçmesi gerektiğini bildirmektedir (1/4). Burada en dikkat çekici nokta 10 yıl sonra müfettiş olduğunun herkes tarafından bilineceğidir, yani belli kıdem yılından sonra kişisel ve mesleki tanınmanın sağlanacağı belirtilmektedir.

“En verimli yıllar 10–25. yıllardır. Hakimiyet sağlanıyor. Bilinçli çalışmaya başlıyorsunuz. Mevzuata hakim ve iletişimde daha başarılı olabiliyorsunuz. Herkes bu kadar yıldan sonra sizin müfettiş olduğunuzu biliyor. Yetkileriniz ve sorumluluklar belli” (4).

Bu evrede müfettişlerin yarısı; verimli olabilmek için grup içinde kıdeme bağlı bir süre ile kabul görülebileceğinin ipuçları çok ilginçtir (2/4).

“Ben ilk günden itibaren verimliydim. Ancak genelde ilk yıllarda sizi hazmedemeyebilirler. Grup çalışmalarına uyum sıkıntıları doğabilir. Kösteklenme, kıskançlık olabilir. Bunlar kişisel ve mesleki nedenlere bağlı ortaya çıkabilen sorunlardır” (4).
“Belli yıl sonra yetkinlik probleminiz kalmıyor. Herkesle eşitsiniz. İsim yapmışsınızdır. Herkes sizin müfettiş olduğunuzu bilir. 5–6 kişi içinde birisiniz” (1).

Sakinlik Evresindeki ilköğretim müfettişlerinin verimlerinin düştüğü yıllara dair değerlendirmelerinde birbirleri ile çelişen bildirimleri görülmektedir. Bu durumun nedenleri ise bu evrede, kişisel ve mesleki olarak tanınmanın gerçekleşmiş olmasıyla; kariyerde geleceğe yönelik pek bir beklenti kalmadığından durağanlığa girilmesi, şeklinde yorumlanabilir. Bu evrede; bireyler ayrıca meslektaşlarına da profesyonel yardım sağlayabilmektedirler (A. Bakioğlu, 1996:26). Sakinlik Evresindeki bazı müfettişlerin durağanlığı bildirdikleri yılların, kendilerinden önceki evrelerden daha erken yılları işaret etmesinin nedenleri içinde yaşam evrelerine göre bu evrenin kariyerlerinin sonunda olmaları, olarak görülmektedir.

“15 yıldan sonra nemelazımcılık başlıyor. Rutinleşiyorsunuz. Sistemde yükseliş sağlanmadığından ve siyasal yapı baskın olduğundan sizde boş veriyorsunuz” (1)
“10 yıldan sonra müfettişlerin gazete dahi okumadıklarını başka işlere yöneldiklerini görüyorum” (3).

Bu evrede bir müfettiş 15 yıldan sonra profesyonel ve danışılan olduğunu bildirmektedir (1/4).

“15 yıldan sonra müfettiş artık bir danışılan ya da danışılacak kadar bilendir. Profesyoneldir” (2).

Sakinlik Evresinden önceki Deneycilik ve Aktivizm ile Uzmanlık Evrelerinde bulunan müfettişler büyük olasılıkla kendi kıdem yıllarını düşünerek mesleklerinde

verimliliğin düştüğü yılları ilk evrelere göre daha geç yıllar olarak bildirmekte iken, bu evrede müfettişlerin yarısı 25 yılın üstünü işaret etmektedirler.

“25 yıldan sonra hiç çalışmıyorlar. Yani özel işlerine bakıyorlar. Ben 4-5 kez de grup başkanlığı yaptım. Bir müfettiş el çantası ile kuruma gelmez. Müfettişin çantasında kimi denetleyecekse onunla ilgili, sınıfı, branşı gibi dokümanı olmalıdır. Mevzuatı yanında olmalıdır. Yönetmeliği yönergesi elinde olacak ki eksikliği tamamlasın; yanlış düzeltsin; zamanı öğretmeni, müdürü geliştirmek için etkili kullansın” (3).

“25. yıldan sonra yenilenmede geri kalanlar oluyor. Öğretmenlikte de 30 dan sonra beklenti kalmıyor” (4).

4.5.3. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik

4.5.3.1. Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme

4.5.3.2. Görev Alanlarında Tercihler

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğu görev alanlarında en çok teftiş ve değerlendirmeden zevk aldıklarını bildirmektedir (3/4). Bu görev alanı daha çok durum tespiti ve önerilerle ilişkilidir. Önerilerin ise yerine getirilmesi zorunludur.

“Aslında teftiş ve değerlendirme geçiyor aklımdan” (2).

“Teftiş ve değerlendirme Eğitimle ve öğretimle daha iç içeyim. Öğretmeni geliştirmede daha rahatım” (4).

“Ben teftiş yaparken zevk alıyorum. Çünkü teftiş danışmanlık ve rehberlikle uyumlu ve birlikte yürütenlerdenim, bunun da kurumu değiştirdiğini söylerim. Yani eksik; yanlış; diye bırakmam. Gösterir; önerir ve düzelterek teftiş yaparım” (3).

Bu evrede Teftiş ve Değerlendirme görev alanında aynı zamanda bir diğer alan Rehberlik ve Meslekî Yardımın fonksiyonlarını da yerine getirebildikleri belirtilmektedir. Bakioğlu (1996: 26) bu evredeki öğretmenlerin profesyonel yeterlik olarak uzmanlıklarının ilerlediğini belirtmekte; bu evrenin, sınıf içi öğretimde yüksek derecede uzmanlık, kendi yeterlik ve seçimini ve bunların altında yatan inanç ve değerleri yansıtmak özelliklerini bildirmektedir. Sakinlik Evresindeki çoğu müfettiş kendileri hakkında benzer özellikleri sergilemektedirler.

Çok az müfettiş rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini daha çok sevdiğini bildirmektedir (1/4).

“Rehberlik ve işbaşında yetiştirmeden hoşlanıyorum. Çünkü burada yaptığımız iş çocuğa yansıyor. Öğretmen ve müdür sizden korkmuyor. Çünkü karşılığında bir yaptırım yok” (1).

Bu evrede bir müfettiş soruşturmadan da zevk aldığını bildirmektedir (1/4).

“Soruşturma ikinci tercihim. Ben pratik ve kıvrak şekilde olaylara hakim olduğumu söyleyebilirim. Ve soruşturmalarda yüzlerce mağdur öğretmeni, veliyi öğrenciyi bazen de müdürü zarardan kurtardım” (2).

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu soruşturma görevinden memnun olmadıklarını bildirmektedir (3/4). Bu evrede insanların saygı ve çevrenin ilgisi önemsenmektedir. Bu nedenle soruşturmanın bu ilişkileri getmesi bu evrede problem olarak bildirilmesine rağmen meslekî yenilenmede bir geri kalmışla güncel bilgi gerektiren bu görevde zorlanma olması da söz konusudur.

“Soruşturmadan ise hiç hoşlanmıyorum. Herkes kızgın. Şikâyet eden çok büyük ceza verilmesini bekliyor. Şikâyet edilen kendinde suçu görmüyor. Sonuçta herkes durumdan memnun değil” (1)

“Soruşturma işinde aralıklı olarak iki yıl çalıştım. Bu sırada mutsuzlukla ceza tekliflerim oldu. En alt düzeyde ceza teklifinden yanayım. Daha önceden de belirttiğim gibi hiçbir devlet memuru öğretmen kadar disiplin cezası almamıştır. Tabii öğretmenlik önemli bir meslek, bu nedene dayalı olarak değerlendirilmesi titiz yapılıyor. Ama çalışan ve emek veren öğretmen de bu sistemde ezilebiliyor” (3).

“Ama rapor yazmak ve dosya üzerinde çalışmak beni çok yoruyor. Bel fitiği oldum bu yüzden” (4).

4.5.3.3. Görevde Yetkinlik

Sakinlik Evresindeki müfettişler mevcut işte kendilerini çok yetkin değerlendirmektedirler (4/4).

İşin teknik boyutlarında son derece yeterliyim İşimle siyaseti hiç karıştırmadım. Kayseri’den bir öğretmeni denetliyordum. O önceden benim hakkımda bilgi almış. Siyasî görüşümü öğrenmiş. Bu öğretmen benim tam tersim ve koyu bir partizan, bunu ben de anladım. Konuşmaları, davranışları insan hakkında bilgi verir. Ben teftişi yaptım. Öğrenciler de öğretmenin yaptıkları da çok iyi durumdaydı. Ben öğretmenin bu yaptıklarını tek tek sayarak çok teşekkür ettim ve güzel bir rapor yazdım. Öğretmen çok şaşırды. Böyle bir yansızlık beklemediğini; bundan sonra daha da mutlu çalışacağını söyledi. Bu durum beni de mutlu etti.” (1).

“Ben birçok insanı teftiş edip değerlendiriyorum. Kendime de objektif açıdan bakıyorum ve ben iyi olması gereken bir müfettişim. Benim özellikle iyi iletişimci olmam her işte ve görev alanında işime yarıyor” (2).

“Görev gereklerinden zorlandığım bir alan olmadı. Ama daha severek yaptığım alanlar var. İstanbul’da soruşturma işinin daha önemli işlere yönelik verilmesinden yanayım. Burada her şikâyeti incelediğimizden çalışan insanların da moralleri düşüyor” (3).

“Çok iyi değerlendiriyorum. Yüzlerce insanı teftiş ettim. Soruşturmayı da en iyi şekilde yaparım” (4).

Uzmanlık Evresinde müfettişler bildiklerini ve öğrendiklerini alanda uygulayabilmeyi, görev alanlarındaki işleri kolaylıkla yapmayı, yetkinlikle ilişkilendirirken; Sakinlik Evresinde işi siyasetle karıştırmama, çok teftiş yapma, iyi iletişim, işlerde zorlanmama durumlarını yetkinliğin delili gösterilmektedir. Yukarıdaki bildirimlerde görülen; “*işimde son derece yeterliyim, kendime objektif bakıyorum, iyi iletişimciyim*”, cümleleri bu evrenin çoğu görüşlerinde yer almaktadır. Sakinlik Evresinde çoğunlukla kapasitenin tamamının kullanıldığının ve öğretimde kendini gerçekleştirdikleri algılarının güçlü olması Bakıoğlu (1996: 25–26)’ nun araştırması ile benzer bulguları göstermektedir.

4.5.3.4. Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını çoğunlukla denetledikleri personelle iyi iletişim kurabildiklerini, onlarla çalışmalarında zorlanmadıklarını bildirmektedirler (3/4). Bu görüşler içinde eski teftiş formlarının daha etkili olduğunu bildiren bir müfettişin, geçmişten bu güne uygulamaların içinde olmanın verdiği deneyim ve kazanımla karşılaştırma yaptığı ve bu konuda öneri sunduğu görülmektedir. Bakioğlu (1996: 26) bu evrede profesyonel gelişme olarak öğretim repertuarının arttığını bildirmektedir.

- “Denetlediğiniz personelle iletişim kurma ve yardım edebilme durumum çok iyidir” (2).
“...denetimde de çok açık oldum. Örneğin beni denetlediğim personel de eleştirebilir; bana işim hakkında önerilerde bulunabilir. Bunları hoş karşılarım” (3).
“Personele iletişimim iyidir” (4).

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çok azı üst durumunda olmanın kendileri için iletişimde kolaylık yaşattığını bildirmekte ve öğretmen ve yöneticilerin ön yargılı olduklarından, gelişime kapalı olmalarından yakınmaktadır (1/4).

- “Üst olduğunuzda iletişim tarzınız problem olmuyor. İletişim düzeyini siz belirleyebiliyorsunuz. Bazıları sizi sadece yetkinizden dolayı dinlemek lütfünde ama kendini değiştirmiyor. Siz gidince bildiğini uyguluyor. Öğretmen kendisi gelişmek istiyorsa zaten sizi zorluyor; soruyor danışıyor. Ama özellikle 25 yılın üstündeki öğretmenlerin çoğunluğu gezmeye gelir gibi geliyor. Sizi dinler görünüyorlar. Siz kurumdan ayrıldığınızda rahatlıyor ve bildiklerini okuyorlar. Öğretmen ya da yöneticiler sorunlarını pek fazla dile getirmiyorlar. Size hep en iyi yanlarını gösteriyorlar. Siz de teftişi yapıp çekiliyorsunuz” (1).

Müfettişlerin bu konudaki söylemlerinde, işlerinde uzman olduklarını ve kendilerine güvendikleri algısı görülmektedir.

- “Asla inanmadığım bir işi yapmam. Kimse de yaptırılmaz. İşinizi iyi yaparsanız tehlikelerden de korunursunuz. Örneğin yıllar önce bir okulda soruşturma yapıyorduk. Müdürün işlediği fiiller görevden almayı gerektiriyordu. Teklifi de böyle getirdik. Ama bu kişinin çok etkili tanıdıkları varmış ve bize baskılar gelmeye başladı. Görevden almayın da yer değiştirin gibi. Buna direndik; yapmadık tabii. Bizim üstümüz pek çok kişinin bize tavrı değişti. Bu arada İstanbul’da ME müdürü değişti. Yeni müdür müfettişlerle ilk toplantısını yapıyordu. Birkaç da okul ziyareti yapmıştı. Toplantının bir yerinde ‘geçenlerde... Okuluna gittim. Böyle bir okul görmek çok üzücü; öğrenciler birbirini parçalayacak; öğretmenler huzursuz; çalışmıyor. Bu müdürleri siz görmüyor musunuz?’ dedi. Okulun adını da vermişti. Başkanlık hemen o okulun hakkında dosya olduğunu ve müfettişlerin gereğini teklif ettikleri bilgisini verdi. Gördüğünüz gibi doğru iş eninde sonunda görülüyor; yanı sıra karşınıza er geç çıkıyor. Eğer biz en başında duygusal davransak ya da baskılara direnmesek bu ortamda hem biz hem kurumumuz kan kaybedecekti” (2)
“İşinizi mevzuata uygun yaparsınız; hiç kimseye veremeyecek hesabınız olmaz” (3).
“Sorun yaşamak istemediğim için işimi çok dikkatli ve titiz yaparım” (4).

Bu evrede bir müfettişin ise görmezden gelme; hak etmeyenler için caba göstermeme gibi mekanizmalar geliştirdiğini bildirmesi, tükenmişliğin ipucunu göstermektedir (1/4).

“İstanbul’ un avantajını kullanıyorum. Maaş alan, sürünün içinde görünmeyen birisi. Çok ses çıkarır görüşlerinizi dile getirirseniz adınız ukalaya çıkıyor. Zaman size görmezden gelmeyi ve susmayı öğretiyor. Bu durum eskiden beni rahatsız ederdi; ama şu anda çok umursamıyorum. Kendi yaşadığıma bakıyorum Ben mesleğimin ilk yıllarında olduğu gibi caba göstermiyorum. İnsanlar kendi işleri için emek vermezken bu konuda zorlama yapmak sonucu değiştirmiyor. Öğrenmek ve gelişmek isteyen öğretmene ben de elimden gelen yardımı yapmaktan çekinmem” (1).

4.5.3.5. Yaratıcılık

Sakinlik Evresi müfettişleri yaratıcılıklarını kullandıklarını memnuniyetle dile getirmektedir (4/4).

“Evet. Yönetmelik vs. aklıma yatmazsa/eksikse beni bağlamaz. Karşı çıkarım. Bu Mardin’de oldu. Kimsenin çözemediği işleri ben başardım (Örnek: Bir soruşturma konusu) Bakanlık müfettişlerinin yaptıkları bir soruşturma vardı. Onlar sonuç alamadılar. Ben Mardin Küçük olduğu için kişileri çok iyi tanıyordum. Bazı bilgiler yazmaz. Bu bilgileri kullanarak ben sonuca ulaştım” (1).

“Müfettişlik yaratıcı olmayı gerektirir. Her durum ve her olay için uygunu bulmak önemlidir” (2).

“Bu meslek için bir desinatör, modacı, eğitim lideri olarak, program geliştirmeci gibi gibi yaratıcı olmak zorunludur. Yaratıcılığımı çoğunlukla iletişimde kullanırım. Çocuğa, öğretmene, müdüre ihtiyaca göre ulaşmak, raporlamak yaratıcılıkla daha olumlu sonuç verir” (3).

“Evet, yaratıcılığımı kullanabiliyorum. Öğretmen tarafından aranırım. Psikolojiyi iyi bildiğim için öğrencilere sınıfta çok iyiyim” (4).

A. Bakioğlu (1996)’ na göre öğretmenlerin; Sakinlik Evresinde profesyonel gelişme olarak öğretim repertuarlarını giderek genişlettikleri ve bunu sınıf içi çalışmalarında daha fazla esneklikle yansıttıkları ve meslektaşlarına da profesyonel yardım sağladıkları bildirilmektedir. Bu durum 21–25 yıllık müfettişlerin bildirimlerinde de işe ve alana hakim olarak her duruma uygun işleyişi sağlayabilme olarak kendini göstermektedir. Ancak Sakinlik Evresinin diğer meslektaşlarına yardımcı olabilme durumları, önceki kariyer evrelerindeki tarafından desteklenmemektedir. Bununla birlikte bu evreye kadar olan evrelerde yaratıcılığı kullanma konusunda tam katılımı daha olumlu görüş bildiren grup Sakinlik Evresi müfettişleri olmuştur. Kariyere Giriş Evresinde bu meslek için, yaratıcılık gerekli ve önemli görülen bir beceri olmakla birlikte, yarısı tarafından kullanılamazken; sonraki her evrede çoğunlukla artan sayıda müfettişle, yaratıcılığı kullanma durumlarında olumluluk görülmektedir. Bu bulgu ilköğretim müfettişlerinin Sakinlik Evresi dâhil olmak üzere geçtikleri her evrede bir şekilde mesleksi donanımlarını geliştirdiklerini düşündürmektedir.

Sakinlik Evresindekilerin çoğu Başkanlığın yaratıcılıklarından yararlanma durumlarını ise olumsuz görüşle bildirmektedir (3/4).

“Kurumum yaratıcılık konusunda belli görüş bildirenlerle yetiniyor” (3).

“Verilen her işi yapıyorum. Problem götürmediğim için benden yararlandıklarını düşünüyorum” (4).

“Kurumum burada benden yararlanmıyor” (1).

4.5.3.6. Eğitim Sisteminin Sorunları

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı, eğitim sisteminin yapısal sorunları olduğu ve öğrencilerin sorgulama; araştırma ile öğrenmelerine izin verilmediğini bildirmektedir.

“Eğitimin yapısal sorunları var. Öğrenciye kendi beynini kullanma olanağı verilmiyor. Bu sistem itaat ve uyma üzerine kurulu. Başkası gibi düşünmeye zorlanıyor İnsanı sorgulayan ve üreten konuma getirecek öğretme ve öğrenme yolları sunulmalı” (1).

“En büyük sorun eğitimde ezberciliktir. Ana dile önem vermek lazım. Türkçeyi doğru kullanmaya önem vermek gerekir. Başarıya ana dil götürür. Duygu ve düşüncelerini anlatamayan dili doğru kullanamayan öğrencilerin öğrenmeleri mümkün olmaz” (4).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu eğitim sisteminin en önemli sorunlarını; öğretmen yetiştirmede ve öğretmen niteliğinin düşüklüğünde gördüklerini bildirmektedir. Bu evredeki müfettişler öğretmenleri özellikle 2004–2005 öğretim yılında değişen öğretim programlarını uygulamak için gerekli donanımdan ve ilgiden yoksun oldukları konularında örnek olaylarla destekleyerek eleştirmektedirler (4/7). Uzmanlık Evresinde başlanan projelere sahip çıkma, sistem içinde uygulamada rehberlik yapma önemli görülürken, Sakinlik Evresi geçmişteki projelerin sonuçlarının alınmadığı ya da etkili olmadığı algısıyla; daha istikrarlı eğitim politikası önermektedir. Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını; eğitim uygulamalarının siyasi iktidara göre değiştiğini sorun olarak belirtmektedir. Bu durum bazı evrelerde de dile getirilmiş olmakla birlikte; Sakinlik Evresinde tamamına yakınının böyle bir eleştirisi; değişime direnme ile otonomiye gidişin bir göstergesi olarak görülebilir.

“Bu konuda eğitime evrensel bir bakış açısı ile bakmak gerekiyor. Ülke yararına bakmak için siyaseti bu işin dışında tutmalı. Atamalar ve yetkiler tarafsız olmalı. Siyasal partiye göre eğitim olmamalı. Bu bir devlet işidir” (1).

“Her bakan geldiğinde sistem değişiyor. Ülkeye ve ülke ihtiyaçlarına göre değil; bakana göre değişiyor. Çoğu Bakan’a yaranmak için ortaya atılan projelerdir. Oysa bu ülke şartlarına, coğrafyasına, insanına göre eğitim politikası olmalı. Millî bir politika; orduda ve yargıda olduğu gibi siyasetten uzak olunmalı; dışişleri Bakanlığı gibi kimse ona müdahale edememelidir” (2).

“Eğitimin asıl sorunu başlatılan uygulamaların ve hayata geçirilen projelerin sonuçlandırılmadan yeni gelen siyasi kadrolarca değiştirilmesidir. Örneğin seçkin öğrenci yetiştirmek için Anadolu Liseleri, süper liseler gibi kurumlar oluşturuldu. Bunlara istenen şartlar başlangıçta sağlanmaya çalışıldı. Sonra veli baskıları ve diğer baskılar buraları da sıradanlaştırdı. Eğitimde reformlar Avrupa Birliğine girme hedefi ile zorlayıcı düzenleme

kurallarını meydana getiriyor. Asıl ihtiyaç bu değil; ülkemiz insanın ihtiyaçları ve yetenekleri dikkate alınarak bize uyan geliştirilmelidir” (3).

Bu evrede müfettişlerin tamamına yakını yönetici atamalarının siyasî yapıldığını bildirmektedirler (3/4).

“Yönetici atamada da siyasî görüşü karıştırmamaya dikkat edilmeliydi. Sistem çok yıprandı” (1).

“Üst kademelerden en alt kademe olarak değerlendirebileceğimiz yerlere kayırmacılıkla; siyasî ve felsefî görüşlere göre atamalar yapılıyor. Devletin kurumlarında yetersiz ve kalitesiz kişilere yetki ve güç sağlanıyor. Eğitim gibi ülke geleceğini şekillendiren Bakanlıklar en objektif ve kurallarından taviz verilmeyen yerler olmalıdır. Bu bakanlığın Cumhurbaşkanlığı gibi tarafsız olması gerekir” (3).

“Okullara ve diğer bölümlere çok iyi yönetici atanmaları yapılmalı bunlar da izlenmelidir. Sürekli işlemleri kontrol edilmelidir” (4).

Eğitim sisteminin sorunları diğer evrelerde de bu evrenin deindiği konularla yakınlık göstermektedir. Sakinlik Evresinde müfettişler Eğitim Sistemindeki sorunların; evrensel bakış açısıyla tarafsız ve objektif kriterlerle atamaların yapılması (3/4); başlanan projelerin sonuçlarının alınması ve kullanılması, Millî ve siyasetten uzak bir Eğitim Politikası uygulanması (3/4); ülke insanının ihtiyaç duyduğu projelerin geliştirilmesi; öğrencileri sorgulayan ve üreten konuma getirecek öğretmen ve öğrenme yollarının kullanılması ile çözümleneceğini bildirmektedir.

4.5.3.7. Danışman Konumda Olmak

Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını danışman konumda olduklarını bildirmektedir (3/4).

“Kesinlikle evet diyorum. Benim artılarım birçok kişiyi de olumlu yönde geliştirecektir. Şu anda bir parça bu işi yapıyoruz. Bana daha çok gelseler beyin olarak huzurlu ve toplumda da daha saygın olacağımdan işimi objektif yapma düzeyim de yükselirdi” (1).

“Ben öğretmen iken ortaöğretimdeki müdürler dahi bana sormadan adım atmazlardı. Müfettişlikte kendimi daha da geliştirdim. Şu anda birçok kişi ile birlikte meslektaşlarıma da yardım eder konumdayım. Saygınlığım var. Hayatımda benden kaynaklı hiçbir sıkıntı olmamıştır. Yani yol gösterdiğim ve zarar gören insan olmamıştır. Her müfettişin yaptığı iş ve verdiği kararlar ‘içtihat kararı’ gibi olmalıdır. Raporu okuyan her kes aynı şeyleri anlamalıdır. Önce bilgi, sonra gelişim sağlamalı kendine” (2).

“Evet, ben bu zamana kadar yeni göreve başlayan 3 müfettiş için çok yardımlarda bulundum. İş yapmada yardım ettim” (4).

Bakioğlu (1996: 26), Sakinlik Evresinde öğretmenlerin, diğer öğretmenlerin öğretim uzmanlığı kazanmalarına yardımcı olduklarını bildirmektedir. Sakinlik Evresinde müfettişlerin çoğu da, birçok kişiyi olumlu yönde geliştirdiklerini, meslektaşlarına yardım eder konumda olduklarını belirtirken Bakioğlu (1996)’ nun araştırmasındaki bu evre özelliklerini hatırlatmaktadır.

Bu evrede bazı müfettişler, sadece danışman konumda olmanın müfettişlik mesleği ile çok ilgili olmadığını, bu durumun; çıkar peşinde koşan öğretmen ve

yöneticilerin; gelişimi önemsemeyenlerin, işlerini kolaylaştıracağını bildirmektedir. Bu bildirimler, ilerleyen kariyer evrelerinde vazgeçilemeyen otoriter davranışlar nedeniyle, otonomiye işaret eden etkilerin yaşandığı, şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında müfettişlerin danışman konumu denetledikleri personel yapısı ile uygun görmemeleri diğer evrelerde de bildirilen bir durum olarak bu konuda ayrı bir çalışma yapılması yararlı görülmektedir.

“Başvurulan konumda olmak bizim mesleğimiz ile çok az ilgilidir. Bizim asıl işimiz denetlemektir. Bu denetleme ile de olduğu gibi olanı belirlemek yetmez; eksik tamamlanır; yanlış giderilir; doğrular geliştirilir. Başvurulan konumda olduğunda karşınızdakilerin; kurum ya da çalışan personelin; eksiğinin, yanlışının farkında olması gerekir. Bunun yanında bilerek çıkar için ya da işini savsaklayarak çalışanlar ne olacak? Onlar zaten danışmak, kendilerini geliştirmek ihtiyacında değiller. Onlar ‘müfettiş uzak dursun da bizden’ biz geliyoruz havasındalar. Zaten biz kurumun ve personelin ayağına giden, onlara hizmet için çalışıyoruz; biz rehberlik ve meslekî yardım için gittiğimizde dahi zorla rehberlik yaptığımız durumları yaşıyoruz. Öğretmenlerden sormayanlar var. Bu kabulleniş ve bazen duyarsızlık üzüntü vericidir” (3).

“Ama insanlar daha çok görmeyen, duymayan müfettişi tercih ediyorlar” (1).

4.5.4. Çalışma Koşullarını Değerlendirme

4.5.4.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamı şu anda çalışma şartlarını değerlendirirken, meslekte uzun yıllar geçirmelerinden dolayı ilk görev yıllarını ve İstanbul dışında çalışma olanağı da bulduklarından; Anadolu’ daki şartları kıyaslama yoluna gitmektedirler (4/4). Bu evrede bütün müfettişler mesleğe başladıklarında; müfettişlere toplumda ve eğitim örgütleri içinde çok değer verildiğini; yani statüsünün yüksek olduğunu; ekonomik yönden kazançlarının çok iyi durumda olduğunu bildirmişlerdir. Mesleğin bugünkü durumu, bu evre müfettişlerince “acılı” değerlendirilmektedir.

“Mesleği bir anlamda bitirdiler. 1972 yılında müfettiş oldum. O yıllarda bürokratik acıdan Millî Eğitim Müdürü’ nün önünde gelirdik. Vali, müfettişi dikkate alırdı/ danıştı. Kimse teftiş kurulu başkanı olmak istemezdi, çünkü yolluklarımız çok doyurucuydu” (1).

“...Ondan müfettişlik hakkında birçok merak etiklerimi bir de maaşını sordum. Söylemedi ama “yengenin maaşı bizde çerez parası” dedi. Eşim öğretmendi. Maddî açıdan iyi; meslek önemli bir meslek; statüsü yüksek. Şimdi ise öğretmen maaşından farkı kalmadı” (2).

“Şu anda mesleğin en önemli sıkıntısı düşük gelir getirmesidir. Aslında bu sıkıntı 1983 yılından beri gitgide mesleğin kayıplara uğratılmasıyla ortaya çıkmıştır” (3).

A. Bakioğlu (1994)’e göre otonomi basamağının en belirgin özelliği; değişime direnme, önceki yıllara özlem ve otokratik bir yönetim şekline özenme olarak özetlenmektedir. Bu durum Sakinlik Evresi müfettişlerinin de birçok bölümdeki görüş

ve önerilerinde görülmektedir. Özellikle mesleklerinin ilk yıllarına ve geçmişe özelemleri burada açık bir şekilde fark edilmektedir.

Sakinlik Evresindeki müfettişlerin büyük çoğunluğu çalışma koşullarının özellikle İstanbul’ da ekonomik anlamda ve ulaşımda zor olduğunu belirtmektedir (3/4).

“Ekonomik anlamda müfettişlik diğer meslekler içinde vasat bir getiri sağlıyor. Biz sürekli yollardayız, nerede olacağımız belli değildir. Yemeğimiz, yol giderlerimiz ve ev masraflarının bu günün şartlarında memur maaşı ile karşılanması güçtür. Bunun yanında denetlediğimiz insanların gelir düzeyleri çoğunlukla bizim üstümüzde olmaktadır. Bizim ülkemizde bu faktör çok önemsenir. Çalışma şartları İstanbul için maddî açıdan zorlaştı. Ulaşım gibi sıkıntıları olan bir şehirde yaşıyoruz. Örneğin ben tren kazası geçirdim ve yaşamam şu anda mucizedir. Bu şehirde yaşamak zaten mucizedir” (1).

“Ekonomik anlamda çok zor şartlar oluşmasının yanı sıra...” (2).

“Şu anda mesleğin en önemli sıkıntısı düşük gelir getirmesidir. Aslında bu sıkıntı 1983 yılından beri gitgide mesleğin kayıplara uğratılmasıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle İstanbul İlinde çalışanlar diğer illerde çalışan İlköğretim müfettişlerine oranla daha az ücret almakta ama onlardan daha çok giderleri olmaktadır” (3).

Bu evrede iş yükünü de İstanbul için fazla bulan az sayıda müfettiş görüş bildirmektedir (1/4).

“Rutin iş yükünün de bu ilde fazla olduğu açıktır.

“İlköğretim Müfettişleri, ilköğretimin en önemli güvencesidir. Temel eğitimin kalitesi sonraki eğitim basamaklarındaki başarının garantisidir; ama müfettişler kurulundaki bir veriyi değerlendirelim. İstanbul’daki Müfettişlerin ortalama 185 öğretmen teftiş ettiği övülerek, kutlanarak anlatılıyor. İşin tüm kuralları ile yapıldığını düşünmek bu veri ile inandırıcı değildir. Teftişin birçok kriteri, göstergelerin tespiti için işlem basamakları vardır. Müfettişlerin iş yükleri azaltılmalı ve nitelikli iş için gerekli süre tanınmalıdır” (3).

Bu evrede bazı müfettişler, İstanbul’un büyük şehir olması nedeniyle müfettiş niteliğinin de önemli olmadığını, çalışan ve çalışmayanın fark edilmediğini bildirmektedirler (1/4). Bu durumu sorun olarak görmeleri, buldukları yeri muhafaza etme kaygısı ve kişisel tanınma ihtiyacının sürdüğü şeklinde değerlendirilmektedir.

“Büyük kent yapısında bürokrat sayısı da çok, müfettiş sayısı da. Senin niteliğin burada önemli değildir. Çoğunluğun içinde kaybolursunuz. Hiç çalışmasanız da sizi gören soran olmaz. Çok çalışsanız da bir şey değişmez. Çünkü yine görülmezsiniz” (1).

Bu evrede çalışma şartları için diğer illerde yönetim baskısının; İstanbul’da sosyal ve siyasal baskılar olduğunu belirten müfettişler olmuştur. Bu görüşler çoğu evlerin ortak görüşleri içindedir.

“Bundan başka diğer illerde yönetim baskısı fazladır. İstanbul’da bu baskı yerine sosyal ve siyasal baskıyı hissedersiniz” (3).

4.5.4.2. Teftiş Sisteminin Sorunları

Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını; Bakanlığın ve üstlerin, bazı kurumların, müfettişlik mesleğini olumsuz bakışlarını teftişin önemli sorunları olarak değerlendirmektedirler (3/4).

“...son yıllarda mesleği yıpratma ve işlevini azaltma çabaları çok netleşti. Özellikle özel kurumlar bu konuda canla başla çalışıyorlar. Aslında bindikleri dalı kesmek değini buraya uyuyor. Biz olmazsak onlar daha kötü duruma düşecekler. Müfettişi yıpratmakla Millî eğitimi bir gelişigüzelliğe sokmak aynı şeydir” (2).

“İlköğretim müfettişlerinin merkez tarafından kazalar için sigortalanması gerekir. Bizi Bakanlığın önemsemediğini buradan da görmek mümkündür. Bu günlerde müfettişliğin kaldırılması gündemde. Oysa müfettişler özellikle eğitim sisteminde geleceğin en önemli güvencesidir. Diğer birimlere göre en tarafsızdır. Bu mesleğin olmaması eğitimi tehlikeye atar. Başboşluğa sürükler. Bu boşluk mafya gibi birilerinin rahatça at koşturmasını birlikte getirir” (1).

“Eğitim sistemi içinde en dürüst ve objektif çalışanlar; İlköğretim müfettişleridir. Bu nedenle eğitimin çeşitli kademelerinde bulunanlar bu durumu yani bize hazmedemediler. Bir dönem bilirsiniz, kurumlarda türban sıkıntısı vardı. Biz görev ve şikâyet üzerine gidip; işimizi mevcut yasal düzenlemelere göre yapıyorduk. Sonucunda da hedef gösterilenler olarak ortaya atılıyorduk. Şayet çifte standart uygulanmaya devam edilir ve teftişin etkisi azaltılmaya çalışılırsa kaos olacaktır” (3).

Bu evrede çoğu müfettiş diğer kurumlardaki meslektaşlarının sahip oldukları ekonomik ve sosyal haklardan mahrum bırakılmalarını sorun olarak belirtmektedir (3/4).

“Diğer kurumlardaki müfettişlerin sahip olduğu sosyal ve ekonomik haklardan yararlandırılmamız gereklidir” (1).

“Tabii müfettişe verilen yetki yanında sosyal ve ekonomik hakların verilmesi ve iyileştirilmesi zaten gereklidir” (2).

“Bakanlık müfettişleri ile aynı işi yaptığımıza göre aynı hak ve yetkileri sağlamak gerekir” (2).

Bu evredekilerin yarısı tarafından, müfettişlere ekonomik yeterlilik sağlansa başka yollardan kazanç sağlamaya başvurulmayacağını bildirilmektedir. Bu evreye kadar olan evrelerde, meslek etiğine uymayan bazı davranışların makul nedeni olabileceği bildirilmemektedir. Bunun nedeni gerçekte beklentilere ulaşamama ile ilgili yaşanan umutsuzluk olarak açıklanmaktadır.

“Müfettiş ekonomik açıdan güçlendirilirse başka yollardan kazanç sağlama yanlısına yönelmez” (1).

“Ekonomik durumunu da düzeltirdim. 2. Dünya Savaşı sırasında Alman askerlerden birinin bir bayanla birlikte olmak için karşılığında sucuk verdiği söylenir. Açlık önemlidir. Bu bayan aslında çok tutucu ve değer yargıları yüksek biridir. Bu öykülerde gerçeklik vardır” (2).

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı; bağımsız çalışma olanağı olmamasını kendilerinin ve ailelerinin can güvenliği olmamasını teftişte sorun olarak bildirmektedirler (2/4).

“Yargıç bağımsızlığı gibi bir bağımsızlık getirilmek gerekir. Müfettişin verdiği kararlara karşı ailesi korunmalı. Benim ailem herhangi bir işten zarar görmedi. Ama bazı arkadaşlarım bunu da yaşadılar. Tehdit edildiler” (1).

“Vali’ye bağlı olursa da müfettişe müdahale hakkını kimseye vermezdim” (2).

Bu evrede müfettişlerin yarısı can güvenliklerinin sağlanması ve yetkilerinin olması ile İstanbul’da eğitime-öğretime dair sorunları çözebileceklerini iddia

etmektedirler (2/4). Bu bildirim de kendine güvenin oldukça üst düzeyde yaşandığının delili olarak görülmektedir.

“Bana yetki versinler ve ailemle birlikte can güvenliğim olsun; 48 saatte bu İstanbul’da eğitim öğretim kurumlarında Hiçbir Allah’ın kulu yamuk yapamaz hale gelir (Devlete, personele, öğrenciye zarar veren meslek etiğine uymayan davranışlar). Bunu iddia ederim” (2).

“Şu andaki mevcut müfettişler dahi Türk Millî Eğitiminin çağdaş ve uygar dünya ülkelerindeki kaliteye ulaşması için yeterlidir. Burada tek sorun yetki yetersizliği ve bu gelişimin yürekten istenmemesidir, diye düşünüyorum” (3).

Sakinlik Evresindeki öğretmenlerin, kendilerinin tam performans ve yetkinlikle çalışıyor olduklarına dair algıları literatürle de desteklenmektedir (A. Bakioğlu; 1996). Bu evrede ilköğretim müfettişlerinin kendi profesyonelliklerine güvenleri ile eğitim sisteminin sorunlarını kısa sürede çözecek kadar güvendiklerinin bildirilmeleri, bu evrenin özelliklerini yansıttıklarını göstermektedir.

Bu evrede müfettişlerin tamamı yetkilerinin az olmasını sistem ve açılarından sorun olarak görmektedirler. Otonomi basamağının otoriter ve statik olmaya yönelik özelliklerinin bu evrede baskın olduğu aşağıdaki görüşlerinden anlaşılmaktadır.

“Müfettişin yetkileri artırılmalı. Çünkü diğer çalışanlar içinde yine de en uzmanı, tarafsız müfettiştir. Müfettişlere verilen yetki öğretmeni korumaya yarayacaktır” (1).

“Yetkiler olacak ama ön plânda “etki gücü” olacak” (2).

“Tabî müfettişe verilen yetki yanında sosyal ve ekonomik hakların verilmesi ve iyileştirilmesi zaten gereklidir. Teftiş sisteminde müfettiş yetkilerinin artırılmasının yanında bazı sorumlulukları da artırılmasını sağladım. Örneğin bir öğretmen % 50 başarılı olmuşsa, buradaki % 50 başarısızlıkta, öğretmenle çalışan müfettişi de sorumlu tutardım” (3).

“Müfettişlere çok yetki verirdim” (4).

Bu evrede müfettişlerin yarısı; teftişin ve müfettişlerin olmamasının ve bazı yetkilerinin azaltılmasının, eğitimin geleceğini ve öğretmenleri sıkıntıya düşüreceğini bildirmektedir (2/4).

“Öğretmenler teftişi ve müfettişi istemiyor. Ama her konuda müfettişe başvuruyorlar. Öğretmenler sicilini veren müdüre baş eğen durumuna düşmeye başladılar. Günü böyle kurtaranlarla dünya yarısına bile giremeyiz. Eğitimin kalitesi müfettişsiz yükselemez. İdare de kendi görüşünden olanları koruyor. Bu sistemde partizanlık olması öğretmen ve yöneticileri de inançsızlığa sürüklüyor. Adalet olmaz ise kurallara uymayanlar, çıkar sağlayanlar ödüllendirilir” (1).

“Eskiden beri sicil doldurmak, biz müfettişlere sıkıntı gelmiştir. Bu yetkinin alınmasını istedik; ancak sicil verecek personelin objektif değerlendirme yapacak yeterlikte olmaması ile bu işten mağdur olan ne yazık ki öğretmen olacaktır. Bizim öğretmene sicil verme görevimiz artık yok. Bu durum bizim için iyi oldu. Çok iyi tespitle yapılabilen bir görev değildi. Ama öğretmeni bir anlamda yalnız bırakmış olduk. Okul müdürlerinin nitelikleri çoğunlukla sorgulanabilecek düzeydedir. Özellikle son 3–5 yıldır bu kurumlara siyasî atamalar, hemşeri, akraba kayırmaları ile atamalar çok görülmeye başladı. Bu kişiler öğretmene verecekleri sicilde dilerim profesyonelce davranırlar” (3).

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı ilköğretim müfettişliği için yeni yapılanma önerileri sunmaktadır (2/4). Bu durum Sakinlik Evresinde oldukça gelişmiş

olan profesyonel yetkinliğin ve deneyimin sayesinde yeni projelerin üretilmesi sürmektedir, şeklinde yorumlanmaktadır.

“Türkiye’de bölgeler düzeyinde bir örgütlenme sağladım. Müfettiş sayısı önemli değildir. Rasyonel bir plânlama ile problemler çözülür. Denetleme işi zamanla astlara verilebilir. Örneğin kurum müdürlerinin, şube müdürleri ve ilçe müdürlerinin bu yetkileri var; ama işi bize bırakıyorlar. Müfettişi daha üst konuma getirip; uzmanlık konularında iş yaptırır ve yol gösteren olmalarını sağladım” (2).

“Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerini birleştirmeye karşıyım. Bizim işlevimiz farklıdır. Biz kendi alanımızda özellikle 8 yıllık temel eğitim kurullarında yetkiniz ve başarılıyız. Biz ülkenin geleceği ile ilgili daha kritik işler yapıyoruz. Uzaktan ve aralıklı denetimin bir fonksiyonu olmayacağı açıktır. Sürekli denetim ve rehberlikte amaçlara ulaşmak somut olarak görülebilir” (3).

4.5.5. Başkanlığı Ve Üstleri Algılama

4.5.5.1. Başkanlığı Değerlendirme

Sakinlik Evresi müfettişlerinden bir kısmı, Başkanlıkları geçmişten bu güne kıyaslama ile değerlendirmektedirler. Bu evrede müfettişlerin çoğunluğu Başkanlığı olumlu yönde değerlendirmelerine rağmen bazıları;

“Bu konudaki düşüncelerimi kendime saklamak istiyorum” (3),

şeklinde hiçbir yorum getirmek istemediklerini bildirmektedir.

“Anadolu’da, Teftiş kurulu başkanları çoğunlukla dairede olmak durumunda kaldıkları için yolluk ve yevmiyeyi az alıyorlardı. Başkana diğer müfettişlere birinci sicil amirliği gelince bu konuda bir yarış başladı. Herkes başkan olmak istedi. Başkanı sevmeseniz, icraatlarını onaylamasınız da bunu belli etmez; saygı gösterirsiniz. Yoksa angarya işler size gelir; siciliniz bozulur. Bundan önce hemşericilik ve siyasal gruplaşmalar çoktu. Yine bu durumdan yararlananlar var. Ancak bunları engellemek bizim ülkemizde zordur” (1).

“Ben pek çok başkanlık gördüm. Çeşitli kurullarda çalıştım. Şu anda en dürüst ve tarafsız olmaya çalışan bir başkanlık var diyebilirim. Ama yine de siyasî kararlara direnmede zorluk yaşıyor (2).

“Ben Başkanlıkla da sorun yaşamam. Bu yüzden pek bir şey bilmiyorum. Başkan dürüst Tabii; konumundan dolayı kişisel bir yarar sağlamaz. Zaten bir bayan böyle bir şey ihtiyacı duymaz” (4).

Bu evrede de Başkanı etik değerler açısından nitelendirme eğilimi, diğer evrelerde olduğu gibi sürdürülmekte; Sakinlik Evresindekilerin çoğunluğu; başkanın dürüst olduğu bildirmektedir (3/4). Başkanın kişilik özellikleri ve uygulamaları çoğunlukla desteklense de aynı müfettişlerin, Başkanın daha üstlerin siyasî kararlarına direnç göstermekte zorlanmakta olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bu durum, Sakinlik Evresinde yönetime ilgi yerine, kişiliğe ilginin yoğun olduğunu ve bireyselliğin belli bir yaştan sonra daha önemli görüldüğünü düşündürmektedir.

4.5.5.1.1. Başkanlıktan Beklentiler

Sakinlik evresinde Başkanlıktan beklentilerin kişisel olarak daha yakından tanınma ve övgü bekleme ile ilgili olması (3/4); önceki evrelere göre önceliklerinin farklı olduğunu düşündürmektedir. Bu evreye kadar evrelerde de kişisel tanınma ile ilgili beklentiler olmakla birlikte, en baştaki beklenti ücretlerinin zamanında ödenmesi, görevlerin eşit dağılımı, olarak belirtilmektedir.

“Çünkü her konu başkana iletilmez ya da doğru iletilmez. Başkanlıkla ilgili işlerde kendiniz devreye girip yazınızın arkasından takip etmelisiniz” (1).

“...bir de toplantılarda çok konuşanı çok çalışıyor zannediyorlar” (2).

Ancak, çoğu kez müfettişlerin beğenilen davranışlarını ön plâna çıkarsalar iyi olur” (4).

4.5.5.1.2. Özerk Çalışma Olanağı

Sakinlik Evresi müfettişleri özerk çalışma konusunda Başkanlıktan kaynaklanan bir soruna değinmemektedirler.

4.5.5.1.3. Profesyonel Gelişimi Destekleme

Sakinlik Evresinde çoğu müfettiş, Başkanın önemli görmesi ile gelişimin desteklendiğini bildirmektedirler (3/4).

“Başkan kariyere önem veriyor. Kendisi de master ve doktora yaptığı için sanırım bu yönde çalışan kişileri destekliyor. Bazı görevlerde bu kişileri görevlendiriyor. Teftiş ve soruşturmalar için bazı müfettişlere kılavuzlar (rehberler) hazırlatıldı. Bunlar tüm müfettişlere dağıtıldı. Bu kılavuzlar çok ayrıntılı da olsa çalışmalarını kolaylaştırıyor; belli kriterleri sağlıyor. Gerçi bunları da her müfettiş gereğince uygulasa iş bitmez. Çok zaman gerekir. Bazı konulara örnekleme bakılıyor. Sadece bu yıl 10’a yakın seminer düzenlendi. Almasını bilenler kendini geliştiriyor” (1).

“Başkanlık daha iyi yetiştirmeye ve iletişime önem vermektedir” (4).

“Bolca kurs ve bir günlük seminerler var. İyi niyetle düzenleniyor. Başkan eğitime önem veren bir insan; ama eğitim görevlileri hayal kırıklığı yaratıyor” (2).

Bu evrede müfettişlerin çok azı; Başkanlıkça sağlanan eğitimlerin düzeyi ile ilgilenmektedir (1/4). Bu durum Sakinlik Evresinde Kariyer gelişimine dair fazla beklenti kalmadığını doğrular niteliktedir.

4.5.5.1.4. Başkanlıkla İletişim

Sakinlik Evresinde başkanlıkla iletişim çoğunlukla olumlu şekilde bildirilmesine rağmen; bazı müfettişlerin Başkanla sorunlu ilişkileri olduğu;

“Başkan beni sever. İşimi temiz yaparım. Ancak bazen yanlış bilgi alıp sizi yargılayabiliyor. Yine de size sorar” (4),

şeklindeki ifadeden anlaşılmaktadır.

Bu evrede Başkanlıkla iyi iletişim kurduklarını bildiren müfettişlerin yarısı; bunun nedenini verilen işleri iyi yapmasına dayandırarak; profesyonel gelişimleriyle üstlerle aralarının iyi olmasının doğal olduğu algısını yansıtmaktadırlar.

“Başkanlık beni dinler ve önemser. Çünkü verilen işleri çok iyi yerine getiririm. Başkan hanım zaten kurumu temsil yeteneğine sahip kişiliktir. Size saygıyla ve ilgiyle yaklaşır” (2).

“ Başkan kişileri önemser, dinler, anlayışlı ve yardımseverdir. Bizde bu mesleğe yıllar verdik. Yine de başkanlığın iletişimde bulunduğu kişiler siyasal ve belli gruplar için çalıştıklarından başkanı da engelliyor” (1).

4.5.6. Özel Hayat

4.5.6.1. Mesleğinin Özel Hayata Etkisi

Sakinlik Evresi müfettişleri şu anda mesleklerinin özel hayatlarını etkilemediğini bildirmektedir (4/4).

Özgür çalışma saatlerine sahip olduğum için özel hayatıma zaman ayırma sıkıntım yok; bu durum olumlu oluyor (1).

“Mesleğim şu anda özel hayatımı etkilemiyor. Ben zaten temiz ve disiplinli bir hayatı severim. Resmî giyinmek sadece bu meslekle ilgili değil” (2).

“Mesleğimin özel hayatıma hiç etkisi olmaz. İşimi eve götürmem” (4).

“Mesleğim özel hayatımı etkilemiyor” (3).

4.5.6.1.1. Olumlu Etkiler

Bu evrede müfettişlerin tamamı mesleklerinin özel hayatlarını etkilemediğini bildirmelerine rağmen; çoğunun bildirimlerinden, mesleklerinin statüsünden dolayı özel hayatlarında saygı görmeden doğan tatmin duygusunu yaşadıkları anlaşılmaktadır (4/4). Bu bildirimlerde müfettişlerin yarısından çoğunda, çevre tarafından kişisel tanınma ihtiyacının önemsenmekte olduğu yorumuna gidilebilir.

“... Ayrıca müfettiş statüsü öğretmen ve müdürler diğer kurumlarda önemli olduğu için özel hayatınızda da saygı görüyoruz. Bazen mesleğim nedeniyle bana ayrıcalık tanınmıyor. Bakkal, manav iyi mallarını sunuyor. Bankada sıra beklemiyorum. Çocuklarımı verdiğim dershane onlara daha özenli hizmet sunuyor. Mesaiye bağlılığım olmadığı için ve herkesçe tanındığınız için olumlu etkileri oluyor” (1).

“Müfettişlik mesleğinin toplum ve Millî eğitim personeli açısından bir saygınlığı ve güvenilirliği vardır. Ben de iş ve özel hayatımda bu saygıyı görüyorum. Ama karşımdaki kim olursa olsun ben de aynı saygıyı onlara gösteririm. İnsana saygı önemlidir. Müfettiş saygınlığımı yaşıyorum. Ama mesleğim gereği olan bana gösterilen saygıyı ben insani anlamda da karşımdakine gösterdiğim için eğitimcilik vasfımı burada gösteriyorum” (3).

“Saygı görüyorsunuz Tabii; uzun zamandır İstanbul’da çalışıyorum. Müfettiş olduğum biliniyor, zaten devlet işi yapıyoruz” (4).

4.5.6.1.2. Olumsuz Etkiler

Sakinlik Evresinde müfettişlerin bazıları mesleğin ilk yıllarında iş yükünden dolayı ailelerini ihmâl ettiklerini bildirmektedir (1/4).

“Mesleğimin özel hayatıma etkisi şu anda yok. Ama çocuklar küçükken iş yoğunluğundan ailemi çok ihmâl ettim. Hep yük eşimin omuzlarında kaldı. Bunun bedelini de ödedik; oğlum üniversiteyi ikinci yılında kazandı örneğin” (2).

Sakinlik Evresinde bu zamana kadar olan evrelerden oldukça farklı bir bulgu özel hayatın meslekten etkilenmesi ile ilgili bulgulardır. Bu evrede müfettişlerin

tamamına yakını bugün mesleğin özel hayatlarına olumsuz bir etkisi olmadığını belirlemekte, çoğu çevreden gördükleri saygınlıkla olumlu etkiler yaşadıklarını bildirmektedirler. Bu evrede birçok mesleksel problemin yerini dinginliğe bıraktığı, özel hayatta da bir rahatlama yaşandığı anlaşılmaktadır. Bundan önceki evrelerde mesleğin özel hayata olumsuz etkileri müfettişlerin çoğu tarafından bildirilmektedir.

4.5.7. Duyuşsal Durum

4.5.7.1. Mesleği Seçme Nedeni

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını ilköğretim müfettişliği mesleğini seçme nedenlerinin, öğretmen iken bu meslektekilerden daha üst düzeyde bilgi ve beceriye sahip olduklarını ve müfettişliğin eğitimde en üst düzeyde olmasını belirtmektedir (3/4).

“Benim ailem eğitimci bir aile diyebilirim. Müdür, genel müdür, öğretmen, kayınpederim örneğin İlköğretim Müdürü idi. Müfettişlik bir eğitimcinin gelebileceği en uç ve son noktadır. Ben bir köy okulunda öğretildim. İlk yıl teftiş geçirmiş, çok iyi rapor almıştım. Ertesi yıl yine aynı müfettiş teftişe geldi. 31 Aralık günüydü. Müfettiş kalacaktı. Bizim akşam için arkadaşlardan birinin evinde kendi halimizde bir kutlama yapacağımızı söyleyerek onu da davet ettik. Öyle içki falan hiçbir şey yok oturup TV izleyeceğiz; öğretmen arkadaşlarla yemek yiyeceğiz. Müfettiş bey gelmek istemediğini söyledi. Ben o zamanlar bekârdım. Benim evimde kalmasının daha uygun olacağını düşünerek eve aldım. Yemeğini hazırladım. Odasının sobasını aktım. Bir isteği olup olmadığını sorarak; izin isteyip arkadaşlarımla yanına döndüm. Ertesi sabah yine sobasını yakıp kahvaltısını hazırladım. Bir süre sonra bana ‘orta’ raporu geldi. Çok üzülüm. O zamanlar İlköğretim Müdürleri vardı. Ona gittim. Sayın müdürüm siz beni biliyorsunuz; eksikim neydi? Müdürüm, velim, öğrencim, diğer arkadaşlarım herkes çalışmanı bilir. Çok üzülüm. Ertesi yıl bir başka müfettiş geldi. Beni ve çalışmalarımı çok beğendi. Bana öyle güzel şeyler söyledi ki gaza geldim (motive oldum). Hem çok çalıştım; hem de Eğitim Enstitüsü sınavlarına girdim. Çünkü kendime güvenim artmıştı. Sınavı iyi bir puanla kazandım” (2).

“Ben eğitimci bir aileden geliyorum. Babam müfettişti. Öğretmenlikten daha üstte bir meslekte çalışmak istedim. Çünkü birçok müfettişten daha bilgiliydim” (4).

“Eğitimde en üste müfettiş vardır. Saygın ve önemli bir kişi olmak istedim. Ben de kursa başvurduğum” (1).

“Öğretmenlik bana yetmiyordu. Müfettiş olmak üst düzeyde bir görevdir” (4).

Bu evrede müfettişlerin tamamına yakınının daha mesleğe girmeden önce de alanda çok iyi olduklarını bildirmeleri; önceki bölümlerde tartışıldığı gibi kendilerine yüksek özgüvenlerinden kaynaklanmaktadır. Müfettişlerin yarısı mesleği seçmelerinde eğitimci ailelerinin etkisi olduğunu belirtmektedir. S. Aytaç (1997)’ a göre meslek seçiminde ailenin ve çevrenin Sosyo kültürel yapısının bu müfettişlerin çoğunda etkili olduğu anlaşılmaktadır.

4.5.7.2. Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamı; mesleği seçme nedenleri içinde belirtmeseler de; meslekleri ile ilgili beklentilerini; eğitim sistemini ve öğretmeni geliştirmek ile ilgili olduğunu belirtmektedirler (3/4). Bu konuda kendilerinden önceki evrelerle paralel görüş sunulmaktadır.

- “Çok kişiye yardım etmek, eğitim sistemini geliştirmek dışında beklentim yoktu” (1).
- “Daha çok insana ve olaya müdahale etmek ve olumlulaştırmak geliştirmektir” (2)
- “Bu meslekte eğitime katkımın daha çok olacağını bekleyerek girdim” (3).
- “İnsanlara yardım etmek istiyordum. Eğitimi ve öğretimi geliştirmede takım olmak istedim” (4).

Bu evre müfettişlerinden yarısı ekonomik olarak çok iyi durumda ailelere sahip olduklarından, beklentilerinin maddî olmadığını bildirmekte; diğer müfettişler ise maddî beklentileri de olduğunu belirtmektedirler (2/4).

- “...oldukça kıdemli ama mükemmel bir müfettiş teftişe geldi. Ondan müfettişlik hakkında birçok merak etiklerimi bir de maaşını sordum. Söylemedi ama “yengenin maaşı bizde çerez parası” dedi. Eşim öğretmendi. Maddî açıdan iyi; meslek önemli bir meslek; statüsü yüksek. Müfettişlik kursuna gittim” (2).
- “Özellikle mesleğe girdiğim yıllarda ekonomik gelirimiz öğretmenlerin 3–4 katı kadardı. Müfettiş olmak ekonomik ve sosyal güç açısından iyiydi. Kursa başvurduğum, seçildim” (1).

Beklentilerine ulaşmada ise bazı müfettişler; Uzmanlık Evresinde olduğu gibi; Anadolu’ da görevliken ulaştıklarını, İstanbul’da çok etkili olamadıklarının ipuçlarını vermektedirler (1/4).

- “Özellikle Anadolu’ da yaptığım işlerle beklentilerime ulaştım. Orada öğretmeni arayan soran sadece müfettiştir. İşimi, öğretmenleri, çocukları çok seviyordum” (1).

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu beklentilerine ulaşmada olumlu görüş bildirmektedirler (3/4).

- “Eğitim sistemine oldukça da katkım olduğunu söylemek abartma olmaz” (3).
- “Bugün bunlara ulaştım” (4).
- “Bugüne kadar yaptıklarımla ulaştım ama yapılacakla bitmedi” (2).

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısının hayat muhasebesi yapmaya başladıkları ve bu konuda çok iyimser olmadıkları görülmektedir. A. Bakioğlu (1996:26)’ nun belirttiği gibi bu evrede bazılarının kariyer beklentileri olmadığı da anlaşılmaktadır.

- “Okulda ya da bazılarımızın kursla yetiştiği düşünülürse oralarda anlatılanlar ile hayatın gerçeği çok farklıymış. Bu kadar yıl sonra yine aynı şeyleri yapıyorum” (1).
- “Bu amaçla birçok kez üstlerle ters düştüğüm de gerçektir. Örneğin bir öğretmen koridorda çöp kutusuna tekme attı diye soruşturulmamalıdır. Bunu içime sindiremiyorum. Ben kişisel olarak mesleğe dair beklentilerime ulaşamadım. Bunu manevî anlamda söylüyorum” (3).

4.5.7.3. İş İle Kişiliğinin Uyumu

Sakinlik Evresi müfettişleri meslekleri ile kişiliklerini tam olarak uyumlu gördüklerini bildirmektedirler. Bu evrede müfettişler meslekleri ile kişiliklerinin uyumlu olmasını; özgürlüğü sevmeye; bilgi ve insan ilişkileri dengesini kurabilme; meslekte uzun yıllar geçirme; aile mesleği olma ve maddî kaygı taşımama nedenleri gibi farklı farklı nedenlerle açıklamaktadırlar.

“Kendimi mesleğimle uyumlu görüyorum; özgür olmayı seviyorum, meslek bana bunu sağlıyor” (1).

“Kişiliğe uyumu deyince bilinen işe bağlı arkadaşlar vardır. Ben kendimi ideal müfettiş görürüm; bilgi ve insan ilişkileri dengesini sağlarım” (2).

“Ben 25 yıldır ilköğretim müfettişiyim. Bu kadar yıl çalıştıktan sonra kişiliğimize mesleğin işlediğini görebilirsiniz” (3).

“Kendimi müfettişlik mesleği ile tam uyumlu görüyorum. Bu benim baba mesleğim. Eşim de müfettiş emeklisi. Ben emekli olmuştum tekrar geri döndüm. Geri dönme nedenim insanlara daha çok yararlı olduğumu düşünmek yüzünden. Zamanımı bu işte geçirmek daha anlamlı. Maddî bir kaygım hiç olmadı. Biz aileden varlıklımız. Bir çocuğum evli üniversitede doçent. Öbürü doktor oldu. Her şeyimiz dört dörtlük” (4).

Bu evrede meslekte uzun süre görev yapmanın kişilik ile uyumu kanıtladığı algısı görülmektedir. Bunun yanında önceki evreler çoğunlukla, müfettişlik mesleğinde mevzuattaki rollerle, kişilik özelliklerini karşılaştırmaktaydılar. Bu evredeki bazı müfettişlerin hayatlarını gözden geçirerek, buldukları yerden memnun oldukları görülmektedir (4). Sakinlik Evresi müfettişleri meslekleri ile uyumlu olmayı diğer evrelere göre de farklı gerekçelere dayandırmakta; meslek öncesinde aldıkları eğitimlerden hiç bahsetmemektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde iyi iletişim ve insan ilişkilerine verdikleri önem, meslekle uyumun delili gösterilirken; Uzmanlık Evresinde çoğunlukla, tarafsız davranma, kurallara uyma, insanlara yardımı sevmeye, müfettiş ağırbaşlılığı ve ciddiyeti, çalışkan olmak, özellikleri ile bu uyum açıklanmaktadır.

4.5.7.4. Meslekten Ayrılma İsteği

Bu evrede müfettişlerin tamamına yakını meslekten ayrılmayı düşünmediklerini belirtmektedir (3/4). Sakinlik Evresi müfettişleri içinde biri istifaya zorlandığını ama bu meslekten başka seçeneği olmadığını bildirmektedir. Bu evrede müfettişlerin yarısının, meslekten ayrılmayı istememelerinin nedenleri içinde eğitimsel görülmeyen nedenlerin de olduğunun ipuçları görülmekte; Huberman (1998: 36)' a göre kendine güvensizlik evresinden sonra; mesleğinde yaklaşık 20 – 30 yıllık bir deneyime sahip öğretmenler tutuculuk evresine girebilmekte; eğitime çok fazla yararı dokunmamaya

başlamamaktadır (Huberman; 1989: 36 aktaran: S. G. Asyalı). Sakinlik Evresinde müfettişlerin bir kısmında bu durum gözlenmektedir.

“Politik nedenlerle istifaya zorlandım. Çalıştırılmadım. Şikâyet edildim. Bu iş dışında seçeneğim yok. Başka bir şey bilmiyorum. Bu yaştan sonra köftecilik yapamazsınız ya. İstanbul’da sadece gün geçiriliyor; öğretmen gün geçirince ben de günümü geçiriyorum” (1).

“Ben daha önce emekli oldum. Ama beni çekemeyen insanlar vardı. Sırf onlara inat bu işin peşini bırakmadım ve eğitime sahip çıkmak için geri döndüm. Eğitime katkılarım bu işte daha çok oluyor” (4).

“Hiç meslekten ayrılmayı düşünmedim. Şimdi olsa yine bu mesleği tercih ederim” (3).

Bu evrede bazı müfettişler emekliliğe dair plânlar yapmaya başladıklarını belirtmektedirler.

“Ticaretle uğraşmayı tercih ederdim. Ailemin yayınevi var. Ben göreve başlayınca ortaklıktan ayrıldım. Onlar başka bir ilde çalışıyorlar. Öğretmenliği de seviyorum. Emeklilikte bir kurs açmayı düşünebilirim” (2).

4.5.7.5. İş Tatmini

Sakinlik Evresinin tamamına yakını mesleklerinde tatmin duygusunu yaşadıklarını belirtmektedir (3/4).

“Meslekî tatmin duygunuz çok iyi” (2).

“Yaptığım çalışma sonunda olumlu dönütler beni sevindirir. Bütün yorgunluğumu unuturum. Kendi beklentilerim iş doyumum olduğuna göre iyi sayılır” (3).

“Yetkilerim ve yaptığım iş meslekî tatmini sağlıyor” (4).

Bu evrede çok az müfettiş İstanbul’da insanların samimi olmamaları nedeniyle iş tatmini olmayacağını belirtmektedir (1/4).

“İstanbul’da iş tatmini olmaz. Burada her kes yüzünüze güler ama samimi olmadıklarını bilirsiniz” (1).

Sakinlik Evresi müfettişlerinin yarısı Anadolu’da çalışırken iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu bildirmektedirler (2/4). Otonomi basamağındaki geçmişe özlem, bu bildirimle de ilişkili görülmektedir.

“Bunu Anadolu’da yaşadım. Öğretmenlere yaptığım rehberliğin öğrencilere katkılarını gördüm. Özellikle okuma ve yazma öğretiminde bu sonuçları gördüm” (1).

“İş tatminim iyi düzeyde ancak Anadolu’da daha yüksek olduğunu söyleyebilirim” (3).

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğu, olanakları olsa yine de müfettişlik mesleğini seçeceklerini bildirmektedirler (3/4).

“Kesinlikle evet ama Türkiye’de değil. Bu ülkede bağımsız çalışmak mümkün değil. Yine de özgürlüğüme düşkünüm. Bu iş olamasa en başında yani, yargıç yâda savcı olurum. Hayatımı kurtaran doktorlar olmasına rağmen asla tıp okumazdım!” (1).

“Kesinlikle yine müfettiş olurum. Kendi gelişiminden ve yaptığım hizmetlerden mutluyum” (3).

“Müfettişin adı var; yaptığım iş de önemlidir. Yine müfettiş olurum” (4).

Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını; iş doyumları olduğu ve mesleklerinden memnun olduklarını belirtmektedirler.

4.5.7.6. Gurur Ve Başarı Hissi

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğu sık olarak gurur ve başarı duygusu yaşadıklarını bildirmektedirler (3/4).

“Hemen hemen her işin sonunda bu duyguyu yaşamaktayım” (2).

“Çoğu teftiş çalışmasından sonra gurur ve başarı duygusunu yaşıyorum” (3).

“Her zaman” (4).

Bu evrede bir müfettiş, Anadolu’ da çalışırken gurur ve başarı duygusunun olduğunu bildirmekte; mesleksi tanınmada kendine güvensizlik yaşadığı anlaşılmaktadır.

“Anadolu’ da yaptığım her iş sonunda (rehberlik, soruşturma, teftiş gibi) başarıma duygusunu hissediyordum. Orada sizin sayınız az. 5–15 müfettiş parmakla gösterilir. Kurumlar dışında da ‘adam’ sayılırsınız(çok önemli insan). İstanbul’ un monoton ve ağır yapısında başarı ve gurur duymayı yaşamazsınız” (1).

4.5.7.7. Potansiyelini Kullanabilme

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı potansiyellerini kullandıklarını bildirmektedirler (2/4).

“Kullanıyorum” (2).

“Ben potansiyelimi her zaman kullandım” (3).

Potansiyelini kullanamadığına dair açıklama yapan müfettiş bunu aşağıdaki engellere bağlamaktadır.

“Hayır. Yaptığınız işi sonuca ulaştıramıyorsunuz. Raporları hazırlamanız istenir, ama kimse okumaz. Soruşturmada teklifleriniz yapılmamış sayılırsa tatmin de olmaz. Soruşturma yapıyorsunuz, idare istemezse sonuç uygulanmıyor” (1).

“Potansiyelimi kullanamıyorum” (4).

İlk üç evrede potansiyelin kullanımı sonraki evreye göre daha olumlu şekilde artmaktayken (Kariyere Giriş 4/8, Durulma 5/8, Deneycilik ve Aktivizm 6/7), Uzmanlık Evresinde azalma (5/7 kullanıyor), Sakinlik Evresinde durum, Kariyere Giriş Evresinde olduğu gibi müfettişlerin yarısının olumlu görüşüne kadar düşmektedir. A. Bakioğlu (1994:25); otonomi yani, dış kaynaklı değiştirilme, kontrole tepki ve karşı koyma döneminde; yöneticilerin, çoklu değişimleri uygulamada zorluk ve sıkıntı çektiklerini belirtmekte, yaşanan sıkıntının onları yeteneklerinden şüphe eder duruma düşürdüğünü bildirmektedir. İlköğretim müfettişlerinin görevleri gereği oynamaları gereken rollere daha önce değinilmiş, eğitim sistemindeki tüm gelişimlerin ve yeniliklerin ilgili personele öncelikle taşınması görevinin olduğu da açıklanmıştır. 20–

25 yıllık müfettişlerin mesleğin birçok teknik alanında uzmanlaş olmaları gerçektir; ancak bu evrede müfettişlerin yarısının potansiyellerini kullanamadıklarını bildirmeleri, deneyim ve bilgilerini günün şartlarına uyarlayamadıkları, yenilikleri ve gelişimi özümseme sıkıntısı yaşadıkları sonunda, kendi becerilerinden şüpheye düştükleri anlaşılmaktadır.

4.5.7.8. Tükenmişlik

Bu evrede çoğu müfettiş tükenmişliği yaşamadığını bildirmektedir (3/4).

4.5.7.8.1. Yılgınlık

Sakinlik Evresinde çoğu müfettiş bazı durumlarda yılgınlık yaşadığını bildirmektedir (3/4). Yılgınlığın duyulma nedenleri; samimi olmayan personel davranışları, İş yükü, üst yöneticilerin işlerine müdahaleleri, olarak belirtilmektedir. Diğer evrelerden farklı olarak mesleğin yürütülmesi ile doğrudan ilgili konular yılgınlık konularını oluşturmaktadır. Bu durum tükenmişliğin izlerini göstermektedir.

“Çok fazla yılgınlık duymuyorum. Sadece ‘evet efendimciler’ in sayıları arttı. Siz ne isterseniz, ne söylerseniz karşınızdaki hemen onaylıyor; kabul ediyor. Bunlar Rağbet görüyor. Yılgınlığı o zaman yaşıyorum” (1).

“Bazen aşırı miktarda iş geliyor. Örneğin soruşturmada 40 dosya birden geldiğinde bunaldığım oldu. Bazen de; şu tarihe kadar tamamlanması diye gelen ama çok kapsamlı işler geliyor. Bundan önceki başkanlık işbaşında iken; bir gün Genel Müdür toplantı yapıyordu: ‘10 günde dosya bitecek’ dedi. Kimse müdahale etmedi. Ben söz alarak; genel müdüre İstanbul’daki gruplardaki müfettişlerinin nasıl bir iş yükü ile çalıştığı bilgisinin verilip verilmediğini sordum. Müdür Başkana döndü. Başkan da başıyla benim sözlerimi onayladı. O zaman bu talep geri alındı. Bir diğer yılgınlık konusu da; bazen aşırı derece baskılarla karşılaştığım zaman oluyor. Birileri araçlarla sorununu çözmeye çalışıyor. Üst düzey birini buluyor” (2).

“Benim yılgınlığım mesleğe ve işe müdahalelerden kaynaklanmıştır. Üst düzey yöneticiler raporlarınızı yönlendirmeye çalışırlar. Son yıllarda mesleğin yetkilerini azaltma çabalarının ülkeyi tehlikeye düşüreceğine inanıyorum” (3).

Sakinlik Evresi Müfettişlerinin yarısı üst düzey yöneticilerin raporlarını yönlendirme çabalarından yılgınlık duyduklarını belirtmektedir.

4.5.8. Kariyer Plânları

4.5.8.1. Kariyer Meslek Algısı

Sakinlik Evresinde müfettişler mesleklerini kariyer mesleği olarak değerlendirmektedir;

“Kesinlikle kariyer mesleğidir” (1).

“İlköğretim müfettişliği 1800’lü yıllarda kuruluşundan beri kariyer mesleğidir. İlköğretim müfettişliğinin kariyer meslekler içinde yasal olarak tanınmasının çok yeni olduğu görülür. 7–8 yıllık bir geçmişi vardır” (2).

“Müfettişlik mesleği karşınızdaki kişiyi geliştirdiği kadar sizi de geliştirmek zorundadır. Bir müfettiş yeterliklerini ve meslekî becerilerini hep tazelemek durumundadır. Bir müfettiş en azından günlük gazeteleri takip etmeli, eğitim alanında yazılan kitapları okumalı ve alanda Master, doktora gibi çalışmalarla araştırmalar yaparak bilimsel olarak da gelişime katkı sağlamak durumundadır. Bütün bunlarla kariyer mesleğidir” (3).
“Kariyer mesleğidir. Herkes bu işi yapamaz” (4).

Sakinlik Evresi müfettişlerinin yarısı kariyer mesleklerdeki ortak kazanımların İlköğretim Müfettişliğinde ihmâl edildiğinden de yakınmaktadırlar. Geçmiş yılların muhasebesi, bu evrede olumsuz görülmektedir.

“Mesleklerin ve ya kişilerin saygınlığı, karşınızdaki kişiyi etkilemese bile gelir durumu ve yaşantısı ile belirlenir; müfettişlik çalışmaya gelince kariyer mesleği; ama ekonomik yönden zor durumdadır” (1).

“İşlevsel olarak ise bunu sağlamamanın bahaneleri aranyor. Kariyer meslek kesin bir uzmanlık yanında iyi bir gelir durumunu da sağlamalıdır. Benim ailemden gelen bir maddî varlığım var. Dükkanlarımız vs. maaşıma ihtiyaç duymuyorum. Ama herkes bu şansa sahip değil. Trilyonluk kişilerin ve kurumların ya da görevlilerin soruşturmasını teftişini yapıyorsunuz. Siz ne alıyorsunuz?” (2).

4.5.8.2. Kariyerde Başarı

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu kariyerlerinde başarının göstergesinin öğretmene ve öğrenciye sağlanan katkı olarak görmektedirler (3/4). Bu bildirim diğer evrelerde de çoğunluktadır.

“Öğrencinin ve kurumun başarısı benim başarımın en önemli göstergesidir” (1).

“Öğretmenin ve öğretimin gelişmesidir” (2).

“Özellikle öğretmen ve yöneticileri işbaşında yetiştirmedeki performans çok önemlidir. Kişini mesleğine katkısı çok değerlidir. Bu işte en önemli göstergelerden biri teftişle birlikte rehberlik ve danışmanlığı bir arada yürütebilme becerisidir” (3).

Bu evrede bazı müfettişler ayrıca raporların ustaca yazılması ve iyi bir iletişimci olmayı; takdir edilmeyi, başarı göstergesi saymaktadırlar.

“Ben müfettişe bakarken onun okuduklarına, onun incelediklerine ve öğrendiklerini alana ne şekilde yansıttığına bakarım. Önce öğrenecek, sonra da işine yansıtacak. Bunun dışında müfettişin kariyerinde başarı göstergelerinden biri soruşturma raporlarını ve diğer raporları yorumlayarak yazmadaki ustalığıdır. Başarının göstergelerinde bir diğeri çalıştığı kişilerle, başka müfettişlerle iletişimdeki başarısıdır. Bu mesleğin can damarlarından birisi iletişimdir; çünkü bilmek yetmez, bunu uygun ve kişiye uygun anlatabilmek ve anlayabilmek gerekir” (3).

“Çalışmak, okumak, takdir görmek başarının göstergesidir” (4).

Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakının mesleksel olarak yeterli ve başarılı olduklarına dair görüşleri; bir kez daha yüksek özgüvenlerini yansıtır şekilde kendini göstermektedir.

4.5.8.3. Kariyerde Başarı Yolları

Sakinlik Evresi müfettişleri başarılı olmada stratejilerin; bilgi ve deneyim; asla kurallardan taviz vermemek; okumaya ve etik değerlere dikkat etmek olduğunu

bildirmektedirler (3/4). Bu evre meslektaşlarına kesin ifadelerle ve kurallara bağlılıkla önerilerini sunmaktadırlar.

“Politik kaygılardan uzak çalışmak ve aileme zarar gelir mi? Korkusu olmadan çalışacak kadar güçlü olmak başarıya götürür. Bilgi düzeyi, deneyim kendini geliştirme, empatik olma profesyonelleşmeyi sağlar” (1).

“Anayasa’ yı deldirmemek gibi söz vardır. Asla kurallardan ve yasal düzenlemelerden taviz verememek gerekir. Taviz verilmeden çalışmak ve yenilenmek gerekir. Ben bir örnek daha vereyim. Arkadaşlarımızdan birisi Vali’ nin hanımını denetlemiş; 90 vermiş; daha sonra bazı baskılar sonunda 3–5 puan daha fazla olan raporu gitmiş. Ancak önceki rapor da nasılsa ortaya çıkmış. Müfettişlikten alındı. Müfettiş kanaatinde emin olmalı ve kimseye kulak asmamalıdır. Bazen iyi niyet bize kötülük olarak geri dönebiliyor. Örneğin ben önemli dosyaların bir örneğini her zaman saklarım” (2).

“Çalışmak, yaş ve kıdem önemli değildir. Birinden öğrenmek, not tutmak da önemlidir. Unutmamanızı sağlar. Zaman zaman da bildiklerinizi paylaşmak gerekir. Müfettiş araştırmacı ve hep sorgulayıcı olmalıdır. Ben yine okumaya önem verilmesi üzerinde duruyorum. Her alanda okumak; roman okusanız da katkısı olur. İşinizi tarafsız yapmanız meslekî etik kurallara uymanız başarı sağlar” (4).

Sakinlik Evresinde çok az müfettiş kayırmacılıkla başarılı olma stratejilerini onaylamadığını bildirmektedir (1/4). Bu evrede yaşın ve meslekî kıdemin önemli yeterlik göstergeleri içinde değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

“Şu anda müfettiş başarısını akrabaları, partizan yakınlarının bu güçleri belirliyor. Bu da gelişmemiş ülkelerin günü kurtarma stratejisidir” (3).

Sakinlik Evresinde otonomi basamağının etkileri kariyerde başarı stratejilerine dair önerilerinde de görülmektedir. A. Bakioğlu (1994)’ nun belirttiği, otokratik bir yönetime özlem; bu evrede kurallardan taviz vermeme, herkese eşit muamele önerileri ile anlaşılmaktadır. Sakinlik Evresi müfettişleri Uzmanlık Evresinden farklı olarak, başarılı olmada stratejilerin; bilgi ve deneyim; asla kurallardan taviz vermemek; okumaya ve etik değerlere dikkat etmek, olduğunu savunmaktadır.

4.5.8.4. Kariyer Engelleri

Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını; kariyerde gelişimin ülkemizde önemsizmemesi ve somut getirisi olmamasını en önemli kariyer engeli olarak değerlendirmektedir (3/4).

“Örneğin master ya da doktora için çalışsam, yazdıklarımı kaç kişi okuyacak; yaşam düzeyim mi yükselecek? Hayır; ama bir dayınız(önemli bir konumda yakınınız) olsa daha çok bir yerlere gelir saygı görürsünüz. Politik görüşlerin ön plânda hatta tek gösterge olması kariyerde gelişimi engelliyor. Bizim ülkemizde mastırmış, doktoraymış önemsizmiyor. Müfettişin arkasında bir bürokrat varsa o en yetkindir ve dokunulmazdır” (1).

“Bunun dışında kariyer için yaptığınız çalışmanın bir artışı olmalıdır. Bu belki üst bir makam sağlamak, daha önemli bir iş vermek, ödüllendirmek olabilir. Ama Millî eğitim sistemi buna göre yapılanmamıştır. Öğretmen ve diğer çalışanlar için bu geçerlidir. Müfettiş gelişme ihtiyacı hissetmiyor. Bu daha çok çalıştığı personelden de

kaynaklanıyor. Nasıl öğrenci öğretmeni zorlamazsa öğretmen hep bildiğini anlatır çıkarsa, müfettişi de zorlayan, soran, gelişmek isteyen personel yok” (3).
“En önemli engelse siyasîlerin bizi engel olarak görerek yıpratma çabalarıdır. Kariyeriniz önemli değildir. Şu anda büro memuru gibi olduk. Bizim altımızda çalışanlar daha yüksek statüye yükseltildiler. Teftiş ettiğimiz kişilerin üstünde olduğumuz bilinmelidir. Görev ve yetki dengesizliği giderilmelidir” (2).

Sakinlik Evresinde bazı müfettişler; Anadolu’da akademik kariyer için olanakların az olması İstanbul’da yaşın ilerlemesini; bazıları iş yükünü, maddî yetersizliği kariyerlerinde gelişim engeli olarak bildirmektedir.

“Anadolu’da üniversiteye gitme okuma olanağımız yoktu. İstanbul da ise artık bunun için geç oldu. Bana ne faydası olacak diye düşündüm” (1)
“Kariyerimi geliştirmede en önemli engel maddî yetersizliktir. Asgari yaşam standardını yakalayamayan bir çalışanın öncelikli kaygısı kariyerden önce bu oluyor” (3).
“İş yükünün yani rutin işlerin olması gelişim için engel yaratan en önemli sorundur” (4).

Bu evreye kadar olan evrelerde kariyer engelleri müfettişlerin çoğu tarafından; ülkemizde gelişime ve liyakate önem verilmemesi olarak bildirilmektedir. Farklı olarak Kariyer Giriş ve Durulma Evresinde, diğer müfettişlerin davranış ve işlevleri kariyer gelişiminde engel olarak bildirilmektedir (Kariyer Giriş Evresi 2/8, Durulma 4/8). Sonraki evrelerde böyle bir engel bildirilmemektedir. Bu durum meslek öncesi eğitimleri sonraki evrelerden daha nitelikli (3–6 aylık kurs yerine, lisans eğitimi), ancak deneyimsiz bu müfettişlerin meslek içinde yaşadıkları şokun uzun süre sürdüğünü, deneyimlilerden süpervizyon ihtiyaçlarının karşılanamadığını göstermektedir. Durulma Evresin ile birlikte sonraki ,Deneycilik ve Aktivizm ile Uzmanlık Evresi müfettişleri benzer oranda (2/8, 2/7,1/7) aile yaşantısını kariyer geliştirmede engel olarak göstermektedir. Bu evrelerde çocukların okulları ve onlarla ilgilenme sorununun kariyer gelişimine engel olduğu düşünülmektedir. Anadolu’da akademik kariyere olanak bulamama İstanbul’da ise yaş olarak geç kalındığının düşünülmesi Deneycilik ve Aktivizm Evresi ve sonraki evrelerde engel olarak bildirilmektedir. Bu durumda orta yaşları aşmış; emekliliği yaklaşmış olan müfettişlerin yaşam evrelerinden daha çok etkilendikleri düşünülebilir.

4.6. Emeklilik Evresi

Bu evrede beş müfettişle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Emeklilik Evresi içindeki müfettişlerin 53–57 yaşları arasında oldukları ve müfettişlik kıdemlerinin 26–28 yıl olduğu görülmektedir. Bu evrede görüşme yapılan İlköğretim Müfettişlerinin tümü erkektir. Biri lisans tamamlamış; diğer müfettişler Eğitim Bilimlerinden üç yıllık eğitimle müfettiş olmuşlardır. Yaşam evreleri dikkate alındığında; Emeklilik Evresi

müfettişleri ile aynı yaşta ya da daha yaşlı olmalarına rağmen; müfettişlik kariyerinde Uzmanlık, Sakinlik evrelerinde değerlendirilen müfettişler bulunmaktadır.

4.6.1. Mesleğin Değerlendirilmesi

Emeklilik Evresinde bütün müfettişler önceki evre müfettişlerinde olduğu gibi mesleklerini çok önemli olarak değerlendirirken, mesleklerinin sisteme ve öğretmene katkısını vurgulamaktadırlar (5/5).

“Yapılan işler ve sisteme katkısı bakımından çok önemli bir meslek olarak değerlendiriyorum” (1).

“En kutsal meslek olan öğretmenliğe ışık tutacak, yol gösterecek bir meslek olduğundan çok önemlidir” (2).

“İlköğretim müfettişleri hem eğitimi geliştirmede; hem yanlış durdurmada çalışanlara yardımcıdır, bu yönüyle Millî Eğitime katkısı büyüktür” (3).

“Eğitim çalışanlarının olduğu kadar toplumun ve öğrencilerin güvencesi sayılabilir. Çok önemli bir meslektir. Sistemin işleyişinin kilit noktası olarak görülecek bir fonksiyonu vardır. Eğitimin kamu görevi olma niteliği müfettişliğin de zorunluluğunu ortaya koyar” (4).

“Hayatta her şeyin, her alanın değerlendirilmesi vardır. Eğitimde olup bitenleri görmek için İlköğretim Müfettişliği ayrı bir değere sahiptir; çünkü daha çok insanla iç içedir bu nedenle sorumluluk isteyen bir meslektir” (5).

Emeklilik Evresinde de İlköğretim müfettişleri, mesleklerini eğitim sistemin içinde çok önemli ve vazgeçilmez konumda görmektedir. Teftiş, kamu görevi olması nedeniyle birçok yasal düzenleme ile kurumların üstünde bir denetim organizasyonu olarak yapılmıştır. H. Taymaz’ a göre (1993), teftiş, türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında vardır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde “olmazsa olmaz” düzeyinde kendisine şiddetle ihtiyaç duyulur. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve bir başka sektöre sipariş edilemez bir kamu görevidir (H. Taymaz, 1993:5). Müfettişlerin, ilgili literatürdeki kavramlara ve tanımlamalara uygun olarak mesleklerini önemli olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Ancak her evrede üzerinde durulan kavramlar farklılaşmaktadır. Örneğin, Emeklilik Evresinde müfettişler, hem sistemi geliştirme hem de yanlışları durdurma böylece, öğretmenin olduğu kadar öğrencinin ve toplumun güvencesi şeklinde mesleklerini çok önemli bir konumda tanımlarken; Sakinlik Evresinde daha farklı bir yaklaşımla geçmişten bu güne sisteme yapılan katkılar vurgulanmaktadır.

4.6.2. Süpervizyon

4.6.2.1. Mesleğe Başladığında Gelişim

4.6.2.1.1. Güçlü Oldukları Yönler

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, kendilerini değerlendirmede geçmişle bu gün arasında kıyaslama yapmaktadır (4/5). Bu evrede çok ilginçtir ki çoğunluğu, mesleğin başındaki durumlarını daha gelişmiş ve daha yeterli bulmaktadır (3/5). M. Huberman (1989: 39), bu evrede hep eski yıllara dönük bir nostalji duygusu ve özlem içerisinde olduğunu bildirmektedir. Müfettişler çoğunlukla; geçmişte öğretmenle iyi iletişim kurarken; bu gün daha bilimsel ve evrensel baksalar da öğretmeni yeterince etkileyemediklerini bildirmekte; ilk yıllarda daha çalışkan ve araştırmacı olduklarını, risk alabildiklerini belirtirlerken; artık yeterince iyi olmadıkları muhasebesini yapmakta ve geçmiş dinamik günlerine özlem duymaktadırlar. Bakioğlu (1994: 26) yöneticilerin Bağlantısızlık Evresinde, kendilerinin tasvip etmedikleri bir yöne doğru zorlanmanın bu basamağa gelmenin asıl nedenleri olduğunu, belirtmektedir. Emeklilik Evresindeki müfettişlerin geçmişle bugünkü farklarını kıyaslayarak, o zamanki aktivitelerini daha etkili görmelerinde Bakioğlu'nun bulguları ile benzerlik olduğu düşünülmektedir.

“Mesleğe ilk başladığımda kendimi çok yeterli hissediyordum. Çok iş yapıyordum. Öğretmenlerle iyi iletişim kuruyordum ancak biraz serttim. Şimdi daha bilimsel ve çok yönlü bakışla daha yararlı olduğumu düşünüyorum; ama öğretmenleri etkilemede sıkıntım var” (1).

“Şimdi düşünüyorum da o zamanlar daha iyi, daha araştıracıydım. Hiçbir alanda zorlanmadım. Bilmediğinizi söyler, araştırırsınız. Ama o zamanki halimi şimdi bile beğeniyorum” (3).

“Mesleğe Rize’de başladım. 1978-79’lu yıllar ülkenin çok karışık olduğu yıllardı. Bu karışıklık bizi de çok etkiledi. Öğle dosyalar geliyordu ki zaman aşımına uğramaması açısından o yıllara yayılmıştı. 1960’lı yıllardan olaylarla dahi karşılaşıyorduk. Aslında ilk yıl soruşturmaların üstüne balıklama atladık bile diyebilirim. En zor ve riskli dosyaları tek başına üstlendim. Şimdi düşününce risk alan aslında kendiniz oluyorsunuz. Yine de şu anda o yıllarıma baktığımda belki risk aldım, ama iyi yapmışım” (4).

“Öğretmene rehberlik ve yardım konusunda alanda çalışmış olduğum için hiç zorlanmadan başarılı oluyordum. Günümüzde öğretmenler duyarsızlaşmış durumdadılar” (2).

Emeklilik Evresinde görüldüğü gibi önceki evrelerde de müfettişler çoğunlukla, mesleğe başladıklarında teorik bilgi eksikleri olmadığını bildirmektedirler. Bu durum müfettişlerin hizmet öncesinde genellikle iyi yetiştirildikleri düşüncesini desteklese de günümüzde yasal mevzuatın oldukça ayrıntılı olarak düzenlenmiş olması ve çağdaş bilişim teknolojilerinin, bilgiye ulaşımı kolaylaştırdığı bir gerçektir ve müfettişler de görüşlerinde bu başvuru kaynaklarına değinmektedir.

4.6.2.1.2. Zayıf Oldukları Yönler

Emeklilik Evresinde müfettişlerden birkaçı göreve başladıklarında müfettiş davranışlarını sergilemede eksik yönleri olduğunu bildirmektedir (2/5);

“Öğretmenlerle iyi iletişim kuruyordum ancak biraz serttim” (1).

“Deneyimim çok yoktu. Müfettiş davranışlarını ve işin resmî yönünü önemsiyordum. Yetersiz değerlendirmelerle ve kızmakla mesleğin düzeleceğini zannediyordum. Öğretmene karşı fazla serttim. Örneğin ilk yıl karnelerin verileceği gün bir köye gittik. Öğretmen sınıfta masasında karne yazıyordu; çocuklar etrafındaydı; öbür elinde de sigara vardı. Hafifçe öksürerek dikkatini çektim; sigarayı söndürdü. Daha sonra diğer arkadaşlarıma durumu anlattığımda; öğretmen böyle bir şey olmadığını söyleyince, çok sinirlendim ve ben yalan söylüyorum dedim; kötü bir şey söylememek için dışarı çıktım. Diğer müfettişler öğretmene; sen ne dedin? Müfettiş yalan söylemez, senin mesleğin bitti; demişler. Öğretmen yanıma geldi ve ellerime kapandı” (5).

Bu evrede birkaç müfettiş rutin uygulama işlerinde eksikleri olduğunu belirtmektedir (2/5).

“Ben göreve başladığımda çalışma çizelgesi nasıl hazırlanır? Bordo nasıl düzenlenir gibi sıkıntılarım vardı” (4).

“Mesleğe ilk başladığımda deneyim eksikliğim vardı. Bir de her ilin kendine özgü çalışma düzeni olduğu için bu konuda bilgim eksikti” (2).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu; mesleğin ilk yıllarında soruşturma görev alanında deneyim eksikleri olduklarını bildirmektedir. Bu bulgu Uzmanlık Evresi öncesindeki müfettişlerce de örtüşen nitelikte benzerlikler göstermektedir (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri). Uzmanlık ve Sakinlik Evresi müfettişleri daha çok davranışlarla ilgili eksiklerini dile getirme eğiliminde görülmektedir. Emeklilik Evresi müfettişlerinin teknik konularda kendilerini objektif değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

“Soruşturmada zorlandım” (1).

“Soruşturma konusunda zorlandım” (5).

“Soruşturma yapmada ve rapor yazmada zorlandım” (2).

4.6.2.2. Süpervizyon İhtiyacı

Emeklilik Evresinde bazı müfettişler; mesleğin başında yardıma ihtiyaç duymadıklarını bildirmektedir (2/5).

“İlk yıl çok fazla ihtiyaç duymama rağmen bazı konularda onaylanma ihtiyacı da olabilir...” (3).

“Çok ihtiyaç duymadım; dahası kayda değer bir şey öğrenmedim” (4).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu, mesleğin ilk yılında süpervizyon ihtiyacı duyduklarını belirtmektedir (3/5).

“Meslek yaşamımın ilk yıllarında uzman yardımına ihtiyaç duydum” (1).

“İlk yılda bazı konularda onaylanma ihtiyacı duydum” (3).

“Mesleğin ilk yılında diğer müfettişlerin yardımına ihtiyaç duydum” (2).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin birkaçı; süpervizyon ihtiyacının sadece ilk yıllarda değil zaman zaman devam ettiğinin ipuçlarını vermektedir (2/5).

“Ama sormaktan ve paylaşmaktan kaçınmam. Her olayı yaşamak ve karşılaşmak zordur. Bu anlamda paylaşım olmalıdır. Bilgi vermek de gerekir. Şu anda çoğunlukla meslektaşlarıma yardım eden konumdayım” (4).

“Bazen yeni durumlarla karşılaşınca; ya da mevzuat çok hızlı değiştiğinden belki yeni bir şeyi atlamış olmayayım diye; iyi çalışan müfettişlerden yardım alırım” (1).

Emeklilik Evresinde de çoğunluğun belirttiği gibi müfettişler, mesleğin ilk yıllarında daha çok süpervizyon ihtiyacı duymaktadırlar. Durulma Evresi dışındaki tüm evreler, süpervizyon ihtiyacının kariyerlerinin her döneminde olabileceğini belirtmektedir. Durulma Evresi müfettişleri, ilk yıllarında duydukları süpervizyon ihtiyaçlarının karşılanmasında meslektaş desteğini çok etkili alamadıklarını bu konuda olumsuzluklar yaşadıklarını da bildirmektedir; bu durumun kendilerinde yardım almada isteksizliğini büyük oranda artırdığı düşünülmektedir. Bunun yanında Durulma Evresinde meslekî deneyim artmış; kendine güven ve başarı hissi güçlenmiştir. M. Huberman (1989)' un belirttiği gibi; “*Durulma Evresine gelmiş olan öğretmen; ilk yıllarda karşı karşıya kaldığı gerçeklik şokunu atlatmış ve mesleğine daha profesyonel yaklaşımaya başlamıştır*”. C. Day (1999) ise, bu evreye özgü olarak “Bu safha öğretmenin yetenek ve bağlılığı konusunda platoya ulaştığı ve hatta durgunluk ve azalışa doğru gittiği bir dönemdir” şeklinde açıklama yapmaktadır. Bu durumda, Durulma Evresi müfettişlerinin bir kısmının kariyer düzlüğüne girdikleri ve süpervizyon ihtiyacını bugün için fazla önemli görmedikleri, sonucuna ulaşılabilir.

Emeklilik Evresinden sonra genel bir değerlendirme yapıldığında müfettişlerin çoğunun, süpervizyon ihtiyacının bu mesleğe özgü her evrede ve yaşta olacağını bildirmeleri, İlköğretim Müfettişlerinin görev çeşitliliği ve alan genişliği düşünüldüğünde oldukça doğal bir durum olarak yorumlanabilir. Eğitim sistemindeki gelişmeler; olay ve olgular süreklilik gösterdikçe bu mesleğin işlevini sürdürebilmesi açısından paylaşım ve görüş alışverişi önemli bir ihtiyaç olarak kendini gösterecektir. Yaxley (1991: 55–57 aktaran: B. Nomer, 2002: 69), öğrenme çemberlerinin, güvenli bir ortam, inceleme ve keşifler için yeni fikirlerin araştırılması için besleyici bir çevre, yeni öğrenimleri için eleştirel arkadaşlık ve geri besleme alabilecekleri, müzakere yapabilecekleri görüşleri barındırarak kişinin gelişimine önemli katkılar sağladığını bildirmektedir. İlköğretim müfettişleri hangi evrede olurlarsa olsunlar mesleklerinin ilk yıllarında deneyimli müfettişlerden yardım alma ihtiyacını duyduklarını bildirmelerine

rağmen süpervizyon ihtiyacının karşılanmasında, meslektaş desteğinin ilk evrelerden sona doğru tersine bir işleyişle sağlanmakta olduğu görülmektedir. Bu durum meslek içinde dayanışma ve birlik duygusunun azaldığını göstermekle birlikte; görev yapılan ilin özelliklerinden kaynaklanan sorunların da etkileşimi azalttığını düşündürmektedir.

4.6.2.2.1. Sorunlarını Çözme Yolu

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğu; mesleklerinin ilk yılında süpervizyon ihtiyacını daha deneyimli müfettişlerden karşıladıklarını belirtmektedir (3/5).

“Diğer müfettişlerden ve örnek raporlardan yararlandım” (1).

“Diğer deneyimli arkadaşlardan ve geçmişte hazırlanmış rapor örneklerinden yararlandım. Sonraki yıllarda ben de iş alanını daha iyi tanıdıkça bu konuda sıkıntı olmadı” (2).

“İlk yılda okuldan aldığım bilgilerle işe başladım. Ancak benden önceki müfettişlerle bir-iki rapor yazdık ve önceki raporları inceledim. Bu sorunu çözdüm” (5).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin yarıya yakını süpervizyon ihtiyaçlarını kendi çabaları ile çözdüklerini bildirmektedir (2/5).

“Bunun dışında görevle ilgili alanlarda bizden daha iyisi var mı? Diye aramadım. Çünkü yoktu. Bahir SORGUÇ’un kitapları ve denetim/soruşturma rehberleri gibi kitaplardan tarar ve araştırır; oradaki örnekler üstünde çalışır, işi tamamlardım” (4).

“Çemişkezek’te bir İlköğretim Müdürü vardı: şimdiki fotörle dolaşıyor. Derdi. Elinde bir cep defteri vardı. Her yeni kanun, tüzük vs. sayısını kaydedirdi. Takıldığımızda bu konuda şuna bakabilirsiniz diye müdürlere yardımcı olurdu. Ben de mevzuatı yakından izledim. Bazen uygulamada rutin şeyleri bilmeye ihtiyaç duyduğumda 2 iyi bilen diyebileceğim müfettiş vardı. Biri hiç cevap vermez, önemsemediğinden geçiştirirdi. Diğeri daha çok yardımcıydı” (3).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu süpervizyona ihtiyacını deneyimli müfettişlerden karşıladıklarını bildirseler de yarısına yakını bu ihtiyacı kendileri çözdüklerini belirtmekte; o yıllarda deneyimli müfettişleri yeterince donanımlı görmediklerinin ipuçlarını vermektedirler. Bu durum ilk evrelerde daha çok sayıda müfettiş tarafından belirtilmektedir.

4.6.2.3. Diğer Müfettişlerle İlişkiler

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu diğer müfettişlerle ilişkilerinin iyi olduğunu bildirmektedirler (3/5).

“Diğer müfettişlerle önemli bir sıkıntı yaşamadım. Bazı küçük şeyleri kendi aramızda çözüyoruz” (1).

“Diğer müfettiş ve grup arkadaşlarımla ilişkilerim hep çok iyi oldu, hiç gerginlik olmadı” (2).

“Önemli bir problem olmadı; ben iyi arkadaş olurum” (5).

Bu evrede de birkaç müfettiş; diğer müfettişlerle aralarında sorun olmaması için bazı davranışlar geliştirdiklerini bildirmektedirler (2/5).

“Ben insanlarla iyi iletişim kurarım. Grup içinde eğer sıkıntı oluşturacak, çözümü olmayacak bir durum varsa o konuda konuşmam. Kişinin beğenmediğim yanlarını görmüşsem; beşeri ilişkiler içinde kalarak çok yakınlık kurmam. Çalışmalarını beğenmediğim; davranışlarını onaylamadığım müfettişlerle çok yakın olmamaya çalışırım” (3).

“İnsanları belli bir yaştan sonra değiştirmesiniz. Olduğu gibi kabul etmek lazım” (5).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu tıpkı Kariyere Giriş Evresi müfettişleri gibi diğer müfettişlerin değiştiremeyeceklerine inandıkları uygulama ve düşüncelerine suskun kalma ve onlarla sınırlı iletişim kurma davranışlarında bulduklarını belirtmektedir. A. Bakioğlu (1994: 25-26), okul müdürlerinin Bağlantısızlık Evresinde donmuş bir profesyonel uzmanlık sergilediklerini belirlemiştir. Emeklilik Evresinde bu tepkisizlik, kabulleniş ve mesafeli duruş literatürle örtüşen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu, diğer müfettişleri meslekî anlamda teknik bilgi ve davranışları nedeniyle yetersiz görmekte, bunu da daha çok alanda hizmet öncesi eğitimlerindeki eksiğe bağlamaktadır (3/5). Diğer evrelerde de, farklı olarak ilköğretim müfettişi olmak için geçirilen sürecin uzunluğu, sıkıntılı çabalar, başka meslektaşlarından daha yetkin olma nedeni olarak görülmektedir.

“Ben 9 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra okumak için öğretmenlikten istifa ederek okudum. Bizden sonra kısa sürede kurs görerek müfettiş olundu. Birçok kişi ya siyasî ya da hemşericilik kayırmaları ile müfettiş oldu. Kolay yolla bir yere getirilmişseniz sizden de kurumunuz bir ayrıcalık beklemiyorsa yetkinizle çalışanları ezmek ya da işi üstünden yapmak da kolay görülüyor” (4).

“Önceki yıllarda iki arkadaş soruşturma grubu olarak çalışıyoruz. Yemin ediyorum, hiçbir dosyaya elini sürmedi; sadece imza attı; benimle gezdi. Sene sonuna doğru bir dosyayı ona uzattım; bunu bir inceleyiver, dedim. O dosyayı da iki gün sonra “ben anlamadım, ya sen yazıver” diyerek bana getirdi. Yılı böyle geçirdi. Bunu yakınlık için söylemiyorum. Ben işi yaparım. Ama bu durumda olanları dairemiz de biliyor; biliyor da ne oluyor dersiniz canımız sıkılır. Bizim içimizde böyle çok müfettiş vardır. Bunların çoğu müfettişlik için emek vermeden kurstan gelmişlerdir. İstanbul büyük; müfettiş çok; kimisi kendini yetiştirdi; kimisi çoğun içinde gününü gün ediyor” (3).

“Diğer müfettişlerle çok az sorun yaşadığımı söyleyebilirim. Yine de grupların oluşmasında seçme şansınız olmuyor. Bir dönem müfettiş yapmak için köylerden öğretmen topladılar. 3 ay kurstan sonra bunlar nutuk müfettişi oldular. Örneğin mesleğimin ilk yılında müdür yetkili bir öğretmenin sınıfına iki müfettiş girmiştik; iki öğretmeni bir okuldu. Diğer öğretmen gelerek teneffüste çay ister misiniz? Dedi. Diğer arkadaş sınırlı bir şekilde; senin mesleğini çizerim dedi. Ben bu müfettişe çok tepki gösterdim. Müfettişin yapacağı toplantıya öğretmen geç kalsa kızılırdı” (5).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin büyük çoğunluğunun; diğer müfettişlerin kendilerini geliştirmede çaba göstermemelerini eleştirmeleri bazı literatür bilgileri ile uyumlu veriler olarak görülmektedir. M. Hubermen (1989: 36), 20–30 yıllık öğretmenlerin çoğunun muhafazakârlık evresinde sürekli eğitim sürecine negatif gözle

bakmayı davranış haline dönüştürdüğünü, öğrencilerin disiplinsizliklerinden ve öğrenmeye isteksizliklerinden şikâyet ettiklerini bildirmektedir.

“Şimdi bakıyorum; bir müfettiş bütün grubun işini yapıyor. İşı sırtlanıyor; diğerleri ondan geçiniyor. Ben de bilgisayar ve internet kullanmada çok başarılı değilim, ama öğrenmeye gayret ediyorum. Birçoğu bu çabayı da göstermeyince kızıyorum. Geçmişte belki çok gelişme olanağımız yoktu. Şimdi bu var” (5).

Bu verilerden sonra tüm evreler gözden geçirildiğinde, meslekte geçirilen yıllar arttıkça, diğer müfettişlerle ilişkilerde sorunlu durumlar azalmaktadır. Bu konuda en önemli farkı, her evrenin kendine özgü algılama ve olaya bakış şekline göre geliştirdiği iletişim düzeyi belirlemektedir. İlk iki evrede (Kariyere Giriş ve Durulma) “kıdemli müfettişler” çalışma hayatının ve meslekî gelişimin önemli engeli olarak değerlendirilirken; sonraki evrelerde kıdemliler yerine “diğer müfettişler” kavramı tercih edilmekte, kendilerini daha az etkileyen, ama çok sorun yaratmayan çalışma arkadaşları algılanmaktadır. Bu durum, mesleğin ilk yıllarında; gruba ve meslektaşlara uyum sağlamada sorunların daha yoğun yaşandığı göstermektedir. Özellikle Kariyere Giriş Evresi müfettişleri için pek çok durum ilk yaşanan ve görülendir; kurum kültürüne yabancılık olduğu gibi bir taraftan da okul yıllarında öğrendikleri ile gerçek iş hayatındaki çelişkilerle mücadele etmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde meslektaşları içinde kendini gösterme çabalarının engellenmesi algısı, onlarla ilişkileri zorlaştırmaktadır. Sonraki evrelerde zamanla tanınma gerçekleştiği gibi mesleksi deneyimin çoğalması ile özgüvenin artması ilişkilerde eşit statüyü güçlendirmekte ve yaşanan sorunlar büyük ölçüde azalmaktadır. Sakinlik Evresi ve Emeklilik Evresi müfettişleri ise yaşları ve meslekî kıdemleri ile literatüre uygun rollerini oynamakta; kıdemi daha az olanlara mesleksi yardım sağlayabilmekte; kendilerinden önceki ilk evrelerin babası, ağabeyi durumuna gelmektedirler. S. Aytacı (1997) bu evrelerdeki bazı özellikleri; “Genç çalışanlar tarafından hürmet gördükleri zaman keyiflenir ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır”. şeklinde açıklamaktadır. Bu evrelerdeki müfettişlerin büyük oranda kariyerleri ile ilgili beklentileri kalmadığından ve insan ilişkilerinde yaşlanmanın da getirdiği esneklikle meslektaşları ile sorun yaşamadıklarını bildirdikleri anlaşılmaktadır.

4.6.2.4. Meslekte En Verimli Yıllar

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu meslekte en verimli olunan zamanları meslekî yıla göre değerlendirmenin kişiye göre değiştiğini belirtmekle

birlikte; alanı tanıma ve özgüven kazanmak için birkaçı üç yıl; çok azı beş yıl sonrasında öngörmektedir.

“Müfettişliğin en verimli yılları 3. yıldan sonrasındır. Bu kişiye göre de değişir. 1 yıllık müfettişin çalışması 25 yıllıktan daha güzel olabilir” (1).

“En verimli yıllar 3 yıldan sonra oluyor. Alanı daha iyi tanıyıp, kendi özgüveninizi kazanmış oluyorsunuz” (2).

“Aslında kişiliğe göre değişir. Genel duruma baktığımda müfettiş 5 yıldan sonra her işte daha verimli olur” (5).

Bu evrede bir müfettişin uzmanlaşma için 10 yıl öngörmüş olması ile Deneycilik ve Aktivizm Evresine işaret etmesi kuramsal verilere yakın bir veri olarak değerlendirilmektedir.

“Ben bir müfettişin en verimli yıllarının 10 yıldan sonrası olduğunu düşünüyorum. Zaten ilk beş yıl yetişme alana hakimiyetle geçiyor. Sonra işi öğreniyorsunuz. 10 yıldan sonra artık profesyonelleşmiş olunuyor” (4).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin bir kısmı muhtemelen kendi kıdemlerini ve yaşlarını da düşünerek meslekte verimin az olduğu ve düştüğü yıllar için net bir cevap vermek istememektedirler (2/5). Bu durum kariyerini koruma ihtiyacı olarak değerlendirilebilir (A. Bakioğlu, 1994:17; S. Aytaç, 1997:240).

“En verimli yıllar denildiğinde kendi hizmet yılımı düşününce belki yanlış anlaşılırım. Ben yeni başlamış gibi çalıştığımı zannediyorum. Ama deneyimlerinden ve gözlemlerimden kıdemi fazla olanların artık işini önemsemediğini görüyorum” (3).

“Hele okuyup kendinizi geliştirirseniz daha başarılı olunur. Üst sınırı yoktur” (2).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu 30. hizmet yılından sonra sağlık; gelişememe gibi nedenlerle müfettişlerin verimsiz olduklarını bildirmektedir (3/5).

“30 yıldan sonra adamsendeci oluyor; kendilerini geliştirmiyor. Sağlık sorunları da başlıyor Ama bazı müfettişler 30 yıl önce bir yöntem belirlemiş aynı şeyi uyguluyor; sınıfta öğretmen kaç öğrenci okutmuş, sayıya bakıyor. O okulun şartları, öğretmenin çalışması ona göre önemli değil. Ben ılımlı ve insanları seven bir insanım; yoksa sorun olabilecek şeyler çok olurdu” (5).

“30–35 yıllıklar alanda yetersiz kalabiliyor” (1).

“Bunun sonrasında genelde 25–30 uncu yıllardan sonra müfettişin gücü kalmıyor. Özellikle 30 yıldan sonra bence kimse çalışmamalı” (4).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin az bir kısmı 30. yıldan sonra verimsizleşen müfettişlerin meslekten ayrılmak istemediklerine değinmektedir (1/5).

“Hem yaşlanmanın getirdiği sağlık problemleri, hem de çalıştığınız kişiler açısından performansınızın yetersizliği nedeniyle saygınlığın azalması problem oluyor. Düzeye inme ve yenilikleri takip bu dönemden sonra zor görünüyor. Bunu gözlemlerimden söylüyorum. Birçok insan sadece müfettiş adı için bu dönemden sonra bile görevden ayrılmamak için direniyor” (4).

Emeklilik Evresinin sunduğu verilerden sonra genel duruma bakıldığında, tüm evreler çoğunlukla; belli bir yıldan sonra verimliliğin çok olduğunu; belli yaştan ve

yıldan sonra verimliliğin azaldığını bildirmektedirler. Bu bulgu araştırmanın özünde kariyer evrelerinin belirlenmesinde de kuramsal verilerle örtüşmektedir.

4.6.3. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik /Verimlilik

4.6.3.1. Görev Tanımlarını Algılama Ve Meslekî Sınırları Belirleme

Emeklilik Evresinde çok az müfettiş görev tanımları içinde görmedikleri işler olduğunu bildirmektedir (1/5).

“Giderek çalışmalarımızda yazışma yönüyle kırtasiyeciliğe, zaman ve malzeme israfına yol açan aslında pek kimseye de yararı olmayan bir iş yükü oluştu. Bürokratik işler arttı. Alanımız dışından, görevimiz olmayan işler de yaptırılmaya başlandı” (2).

Emeklilik Evresi ile birlikte müfettişlerin geneli, görev tanımları ve meslekî sınırların belirsizliği ile ilgili sorunları yaşadıklarını fazla belirtmemekte, çok somut bir veri sunmamaktadırlar. Az sayıda müfettiş, görevleri olmadığını düşündükleri bazı işler olduğunu bildirmekte ise de bu durum kendilerinin görev alanları ile ilgili yasal düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Bunlardan, *Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği* (13/8/1999 tarihli ve 23785 sayılı Resmî Gazete) ve *Rehberlik ve Teftiş Yönergesi* (0/02/2001 – 2521 sayılı, TD)’nde görüleceği gibi diğer görevleri yanı sıra;

“İl İdaresi Kanunu hükümlerine göre, valilikçe verilecek soruşturma emirleri gereğince resmî ve özel okul ile kurumlarda görevli öğretmen, yönetici ve diğer personel hakkında soruşturma yapmak/Valilikçe denetimi uygun görülen diğer okul ve kurumlarının, rehberlik ve teftişinden sorumludur”.

şeklindeki hüküm, görev alanları ile ilgili bir sınırlılığı tamamen ortadan kaldırmaktadır.

4.6.3.2. Görev Alanlarında Tercihler

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu teftiş ve değerlendirme ile rehberlik ve meslekî yardımdan zevk aldıklarını bildirmektedir (3/5).

“Teftiş ve değerlendirme görev alanında daha çok zevk alıyorum. İşinizi yapar, katkınızı isteyene de yardımcı olur, çıkarız” (1).

“Teftiş ve değerlendirme, rehberlik ve meslekî yardımda daha çok mutluyum. Öğretmene, öğrenciye bazen de yöneticilere katkınız daha kısa yoldan oluyor ve yüz yüze iletişim var” (2).

“Ben her görev alanını hakkıyla yerine getiririm; En çok rehberlik ve meslekî yardım ile denetimden hoşlanıyorum” (5).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin yarısına yakını; soruşturma görevinin daha çok uzmanlık gerektirdiğini vurgulayarak tercih ettiklerini belirtmektedir (2/5).

“Bütün görev alanları ile ilgili işleri zevkle yapıyorum. Aslında bir ayrımı yok. Daha öncede söylediğim gibi benim için önemli olan işimi iyi yapmaktır. Bu alanların da hepsi

eğitim sisteminin gelişimi ve işleyişi için çok önemlidir. Yine de bana en kolay soruşturma yapmaktır” (3).

“Ben daha çok soruşturma görevinde zevk alıyorum. Daha çok uzmanlık gerektiriyor. Herkese göre çapraşık ve zor gelen konuları zmlenmekten zevk alıyorum. Ama İstanbul için burada iki kişiinin görevli olması beni rahatsız ediyor. Ben tek başıma yapabileceğim işi neden iki kişi olarak yapayım? Diğer görev alanları zaten öğretmenlikle ilgilidir. Bu alanlar çok kolay” (4).

Emeklilik Evresi müfettişlerinden özellikle soruşturma görevinden zevk aldığını bildiren müfettişin bu işi de bireysel yapma isteği; yani grupla çalışma istememesi diğer müfettişleri algılaması ile ilgili görülmektedir (4).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin yarıya yakını; soruşturmada çalışmak istememelerini, yaşanan stresin tansiyon gibi hastalıklarını kötü etkilediğini; insan ilişkilerinin onları zorladığını; risk almak istemediklerini bildirmektedirler (2/5). Bu durum kariyer sonunda ve Emeklilik Evresinde kuramsal verilerle desteklenen bir durumdur. Yaşlanma ile enerjinin azalması, duygusallaşma gibi nedenler yüksek dikkat ve yoğun çalışma gerektiren bir görev alanının tercih edilmemesinde geçerli nedenlerdir.

“Soruşturma çok stresli, ama çok önemli olduğu da bir gerçektir; ayrıca hata götürmediği için de risklidir. Bu riskten dolayı soruşturma yapmayı istemiyorum” (1).

“...ama tansiyon problemlerim de başladı. Soruşturma benim gibi duygusal bir insana çok uymuyor” (5).

“Diğer alanlar yazışmalarla ve formal ilişkilerle ilgilidir, üstelik sağlığımı da olumsuz etkiliyor Soruşturma daha yoğun mevzuat bilgisi gerektirir. İnsanları ve kurumları strese soktuğundan bizim için de sıkıntılıdır; bu işte bizden başka uzmanlaşmış kimse olmadığından başkalarına bırakılması sisteme zarar verir” (2).

Emeklilik Evresinden nceki evrelere bakıldığında müfettişlerin geneli farklı nedenlerle soruşturma görevinden kaçınmakta; diğer görev alanlarını tercih etmektedirler. Müfettişlerin kariyerlerinin başlangıcında deneyim ve bilgi eksikleri nedeniyle soruşturma görevinden kaçınmaları söz konusu iken son iki kariyer evresinde; Yaşam Evrelerinin, müfettişlerin kariyer evresine etkisini görmek mümkündür. S. Aytaç ve diğerlerine göre (2001), bu safhada fiziksel ve duygusal sağlık izin verirse, sorumluluklar stlenilmeye çalışılır. Sakinlik ve Emeklilik Evresi müfettişleri soruşturma görevini bu duruma uygun olarak sağlık problemlerini artırdığı (stres, yorgunluk vb) gerekçesi ile tercih etmemektedirler. Sakinlik ve Emeklilik Evresinde tanınma ihtiyacının da yoğun olarak yaşanmaya devam edildiği de dikkate alındığında, bu evrelerde ilişkileri gelecek işlerden kaçınıldığı da düşünülebilir.

4.6.3.3. Görevde Yetkinlik

Emeklilik Evresindeki müfettişlerin yarıya yakını meslekte yetkinliklerinin tam olduğunu söyleyememektedir (2/5). A. Bakioglu (1994)' nun Bağlantısızlık Evresindeki bazı özellikler burada kendini göstermekte; muhtemelen müfettişlerin bazılarında yaşın ve kıdemin emekliliği işaret ettiği dönemlerde, kendilerine duyulan özgüvenin azalması söz konusu olmaktadır.

“Kendimi iyiye yakın değerlendiriyorum” (1).

“Çok daha başarılı ve yeterli olmak isterdim; yine de mesleğimde iyi düzeyde verimli olduğum kanısındayım” (2).

Emeklilik Evresinde çoğu ilköğretim müfettişi, kendini yeterli ve yetkin değerlendirmektedir (3/5).

“Çok iyi olduğumu iddia edemem. Bunun için herkesi, her müfettişi bilmek gerekir. Kendime yetmediğim bir bilgisizlik yaşamadım” (3).

“Görev gereklerinden her biri benim için çok kolay karşılanabiliyor; ben yetkin ve başarılıyım diyebilirim” (4).

“Görev alanlarında tam yeterliyim diyebilirim” (5).

Bakioglu (1994), okul yöneticilerinin Bağlantısızlık Evresinde kendilerini uygulamaları gereken yeni değişimlere hazırlayamadıklarını ve donmuş bir profesyonel uzmanlık sergilediklerini, bildirmektedir. Emeklilik Evresinde çoğu müfettişin meslekleri ile ilgili iş ve eylemleri rutin bir şekilde yerine getirebildikleri bildirimleri Okul Yöneticilerinin Bağlantısızlık Evresine benzer bulguları işaret etmektedir. Emeklilik Evresine gelene kadar mesleklerinde yetkinlikle ilgili problemi dile getiren tek evre (açıkça bir müfettişle de olsa), Kariyere Giriş Evresi olmuştur. İlk evrede “yetkinliklerim geliştirilebilir” yaklaşımı; Emeklilik Evresinde yarıya yakını tarafından “daha yetkin olmak isterdim” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kariyere Giriş Evresinden sonra Durulma Evresinde müfettişlerin öğrenme ve deneyim kazanma süreçlerini aktif bir şekilde yerine getirdikleri, müfettişlerin yarısının artık “*danışılan*” konumda olduklarını bildirdikleri görülmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi Müfettişleri de tam katılımı meslekte yetkin olduklarını bildirirken bunun delili olarak, en iyi çalışmaya ulaşana kadar araştırdıklarını, çok iş yaptıklarını ve ürettiklerini göstermektedirler. Uzmanlık Evresinde müfettişler bilgi güçleri olduğunu ve bildiklerini yeni öğrendiklerini alanda uygulama becerilerini, yetkinliklerinin göstergesi olarak sunmaktadırlar. İlk dört evrede meslekteki yeterliğin ve gelişimin artarak sürdüğü anlaşılmaktadır. Sakinlik Evresinde müfettişler işlerin etkililiğinden öte tarafsız çalışma

yapma, iyi iletişim kurma, sayısal veriler ve işi kolay yerine getirme becerileri ile yetkin olduklarını bildirmektedirler.

4.6.3.4. Denetledikleri Personele Yardım Edebilme/İlişkiler

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğunluğu denetledikleri personele yardım sunabildiklerini bildirmektedirler (3/5).

“İşle ve eğitimle ilgili değişiklikleri ve gelişmeleri takipte zorlanmıyorum. Bilmek isteyen, sorana yardım ederim. Eğer yanlış ve eksik bir uygulama görürsem önce mutlaka anlatır ve gösteririm. Ama sonraki gidişimde de takibini yaparım. Ancak öğretmenler gelişmiyor. Hep takip edilmek istiyorlar” (4).

“Ben öğretmenlere söylediğimle; önerilerle somut ortamlarda onlara örnekler sunarım. Örneğin sınıfta bazen bir kukla oyuncusu; bazen drama oyuncusu olurum. Öğretmen ya da müdürün her türlü sorusuna, sorununa yardım ederim. Beni severler” (5).

“İşimle ilgili olarak denetlediğim personele insanca yaklaştığımdan bir sorunla karşılaşmadım. Problemleri çözmek bizim işimiz, burada da kuruma ve personele yardımdan kaçınmam” (2).

Emeklilik Evresinde az sayıda müfettiş denetledikleri personeli etkilemede sorun yaşadığını belirtmektedir. S. Aytaç (1997: 69), bu evrede öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece tecrübelerden yararlanarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışıldığını ve performansı yüksek olanların ilgiyi üzerlerine çekerek daha çok öğretici ve koruyucu olabildiklerini bildirmektedir. Bu bildirimlere rağmen, her evrede denetlenen personelin teftişe bakışından memnuniyetsizlik duyan müfettişler bulunmaktadır. Özellikle öğretmenler için bir başkası tarafından değerlendirilmek sıkıntı verici bir durumdur. Öğrenci başarısı, öğretmenlerin yeterlilikleri ve sorumluluklarına verilen önem artmaktadır. Son yıllarda performans değerlendirme konularında artan çalışmalar bu streslerini artırmaktadır. Öğretmenlerin birçoğu, kendilerinin müfettişten daha yeterli olduklarını düşünmekte, müfettişten yardım talebinde bulunmamaktadır. (Oliva, 1989:8–10)’ a göre, Arthur Blumberg, müfettiş ve öğretmenler arasındaki gerilimi şöyle özetlemektedir:

“...öğretmenler ve müfettişler arasındaki ilişkilerin özelliği bir parça soğuk savaş olarak tanımlanabilir. Hiçbir taraf diğerine güvenmemekte ve her biri kendi düşüncelerinin doğruluğuna inanmaktadır. Müfettişler “ Onlar bizi dinleseler, her şey gerçekten iyi olacak”; öğretmenler “ Onların bize verdiklerinin bir faydası yoktur. Bizi yalnız bıraksalar daha iyi olurdu” der gibidirler”.

Bu durum bizim ülkemizde yapılan birçok araştırmada da benzer bulguları işaret etmekle birlikte (G. Karagözoğlu, 1977; M. F. Öz, 1977 gibi); son yıllarda teftişin kontrol ağırlıklı otoriter yapısından, problemlerin çözümünde birlikte çalışma sürecine doğru bir gelişim göstererek, denetlenen ve denetleyen arasındaki ilişkiyi de olumlulaştırmaktadır. Sergiovanni ve Starratt (1971: 9)’ e göre bireylerin teftişe ilişkin düşünceleri, büyük oranda geçmişte tanık oldukları denetimsel uygulamalardan

etkilenmektedir. Geçmişte yaşanan düş kırıklığı, kontrol, yâdsıma ve rekabet ile karakterize edilen denetim deneyimleri, birçok öğretmenin an aydınlatılmış denetimsel ortama bile kuşkulu yaklaşmasına neden olmaktadır. Öğretmen ve diğer okul personelinin yaşadıkları olumsuz deneyimlerin etkisinden kurtulmaları kolay olmamaktadır (F. Oktay, 1999: 16).

4.6.3.5. Yaratıcılık

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu yaratıcılıklarını kullanma durumları hakkında olumlu görüş bildirmekte ve çoğu, kurumlarının da (Başkanlığın) kendilerinden yararlandığını belirtmektedir (3/5).

“Yaratıcılığımın yararlanırım. Tüm görev alanlarında en pratik ve çabuk sonuç alabileceğim bir yol izlerim. Son yıllarda zekâ türleri diye bir şey ortaya atıldı. Ben de matematiksel/mantıksal zekâma çok güvenirim. Belki de bundan kaynaklanan analitik bir bakış açım olduğuna inanıyorum. Örneğin soruşturmalarda da konunun özü benim için önemlidir. Bazı müfettiş arkadaşlar karşılaştıkları durumlarda soruşturma konularında yardım isteyebiliyorlar. Seve seve zaman yaratıyorum. Kurumumuzun benden ve bizden yeterince yararlandığını söyleyebilirim” (3).

“Yaratıcılık derken benim kendime has üslubum; raporlarımı yazarken kullandığım dile raporun şekline dahi yansır. Yorumlama, konuşulmayanın arkasını görme belli ve çok yönlü düşünme ile sağlanır. Bunları yaratıcılıkla ilgili görüyorum. Dairem de bundan dolaylı olarak yararlanır diye düşünüyorum. Aslında pek çok şey sorulmadığı için iletmeyenlerdenim. Aslında daha çok yararlanabilirler ve işleyişi kolaylaştırabiliriz. Daire çok fazla evrak yükünün üstüne yenilerini eklemekte” (4).

“O sınıfın düzeyine göre bir yenilik götürmek isterim. Yaratıcı olmaya çalışıyorum. Kurumumuz bizden yararlanıyor” (5).

Kuramsal verilere göre bu evrede yenilikçilik ve yaratıcılık çok görülen bir durum olmasa da, Emeklilik Evresindeki bireylerin meslekî deneyimleri ile birçok problemi kolayca çözebildikleri bilinmektedir. Ayrıca ülkemizde tüm müfettişliklerde meslekî kıdem yasal düzenlemelerde de en çok önemsenen ve değer gören unsurdur. Örneğin 13/8/1999 tarihli ve 23785 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan *Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin 30. hükmü*; Başkanlık için Valilikçe, kurul üyeleri arasından en az on yıl müfettişlik yapmış olanlar ya da bu nitelikte aday bulunamaması durumunda, en kıdemli müfettişler arasından üç aday başkan olarak görevlendirilmek üzere Bakanlığa önerilir, demektedir. Aynı şekilde MEB müfettişlerinin de kurul içindeki birçok görev ve unvanlarında kıdem yılı öncelikle dikkate alınan konudur. Bu nedenle müfettişlik kıdemi fazla olanların deneyimlerine duyulan saygı ile kurumda ve çevrede işlerini büyük oranda rahatlıkla yerine getirebildikleri sonucuna ulaşılabilir.

Emeklilik Evresinde yaratıcılığını tam kullanamadığı bildiren birkaç müfettiş ve yaratıcılık adına yapılan bazı işleri eleştirdiği anlaşılan müfettişler bulunmaktadır. Bu durum Emeklilik Evresinde, durum değerlendirmesi ile yaşanan şoku ve Bakioğlu' nun Bağlantısızlık Evresinde (1994: 25) içten kabul görmeyen mevzuat ve emirleri uygulamak zorunda kalmalarının kendilerinde zorluk yarattığını göstermektedir.

“Tam olarak yaratıcılığımı kullandığımı söyleyemem. Başkanlık ya da diğer üstler teşvik etseler belki de kullanabileceğim. Zaman zaman yapmak istediklerinizi amirleriniz sizi desteklemediği için yapamıyorsunuz. Başkanlıkta tanınmış birkaç kişi vardır. Bunlar bilinir. Diğerleri işleri yapan müfettişlerdir” (1).

“Hayır, ama bence böylesi daha iyi. Yaratıcılığı kullanma olanağı verilenlerin şu anki yönetim yapısı içinde mesleğimize zarar verdiklerini görüyorum” (2).

İlköğretim Müfettişlerinin kariyer evrelerine göre mesleki gelişimleri A. Bakioğlu (1996)' nun bulgularıyla çoğunlukla örtüşür niteliktedir. Yaratıcılığı kullanma konusunda ilk evrelerden sonraki evrelere, kıdemle doğru orantılı olarak artan bir yükselme görülmektedir.

4.6.3.6. Eğitim Sisteminin Sorunları

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını eğitim isteminin en önemli sorununun, siyasî atamalarla yetersiz yönetici ve öğretmenlerin sisteme alınması olduğunu bildirmektedir (4/5). Bu durum nerdeyse tüm evrelerde eleştiri konusu olarak ortaya çıkmaktadır.

“Siyasî atamalar sorundur. Yeterliğe göre atama yapılabilir” (1).

“Eğitim sisteminin sorunlarından en önemlisi bugünün hiyerarşik yapısı/yönetim yapısı ve bunların atamalarını yaptığı makam ve kişilerdir. Bu atamalar bilimsel yapılmalı; kişilerin yeterliği ve eğitim düzeyleri mutlaka atanacak kurum için gerekli şartları taşıyanların en iyisi olmalıdır” (2).

“Atamalar hem yönetici hem öğretmenler için her türlü kayırma ve ayrımcılık dışında olmalıdır. Bir parti iktidarı gibi eğer okul müdürü kurumu geliştirememiş, öğretmen veli ve öğrenci ihtiyaçlarını karşılamaz durumda ise görevden alınmalıdır Bir kurumda 5 yıldan sonra çalışılmasına da karşıyım. Okul müdürleri kurumları neredeyse malları olarak görmeye ve kullanmaya başlıyorlar” (3).

“Atamalara siyaset karışmış durumda. Şu anda Başbakan olsam, Genel Kurmay Başkanı olsam ne yapabilirim? Diye düşünüyorum da hiçbir şey aslında. Biz borçlarımızla, dış siyasetimizle dışa bağımlı hale geldik. İşsizlik sıkıntısı hat safhada. Çocukları okulda tutmakla bu sorunu çözmek mümkün değil” (3).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu iyi yetiştirilmemiş öğretmenlere; ücretli ve vekil adı altında öğretmen olmayanlara görev verilmesini, eğitim sisteminde önemli sorunlar olarak görmektedir (3/5).

“İyi yetişmemiş öğretmenler eğitim sisteminde sorunları artırıyorlar özellikle bazı bölgelerde ücretli ve vekil olarak öğretmenlik yaptırılan kişilerin öğrencilere zararları büyük oluyor” (1).

“Öğretmenlik mesleğinin gereklerini yerine getiremeyen bir sürü insanla uğraşıyoruz. Bir okulda sınıfın teftişinden çıktıktan sonra yanımda o sınıfın öğretmeni de varken bir

öğrenci; öğretmenim siz ne iyi öğretmenmişsiniz meğer bu hafta derslerinizde çok şey öğrendim dedi. Benim müfettiş olduğumu bilen bu öğrenci aslında öğretmenin isterse çalışabileceğini bana işaret etti. Başka bir okulda da öğretmenler; ‘ keşke hep okulda olsanız; okulun böyle temizlendiğini ancak sizler gelince görüyoruz’, diyerek sıkıntılarını gösterdiler. Programlar değişti; öğretmen ben yapamam diyor. Öğretmenin görüşü yok. İlkeleri yok. Kendileri de ezberci eğitimin ürünleri; biz ne kadar uğraşsak; çoğu hâlâ masada oturup bildiğini; kendi öğretmenlerinden gördüklerini yapıyor. Almanya’dan örnek veriyorum. Orada öğretmen dersine bir kucak materyal üreterek giriyor; çocuklar put gibi oturtulmuyor; harekete izin yok. Üstelik hep başkalarını suçlama var; kendi gelişimlerini sorgulamıyorlar” (5).

“Düşünün ben 27 yıl önce öğretmene Türkçe programını anlatıyor; nasıl plânlama yapılacağını gösteriyordum. Bu süre içinde hep anlattım ve hâlâ anlatıyorum. Bunu nasıl değerlendirirsiniz? Öğretmen hiç mi öğrenmez, hiç mi merak edip araştırmaz. Bugün programlar değişti. Öğretmenler plân yapıp yapmayacaklarını bize soruyorlar. Olmaz böyle bir şey. İşi bilmesi, üretmesi gereken kişiler bunlar. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmemeleri bizi de gelişim açısından etkiliyor. Beni öğretmen zorlamalı, ben öğretmene yetmek, ona yardım için gelişme ihtiyacı duymalıyım. Ama öğretmen öyle isteksiz ve öyle yavaş ki hâlâ benim bilgim ve deneyimim ona yetiyor. Öğretmen bizden çok bir şey talep etmiyor. Rehberlik istenmeden yapıldığında yararlı olmuyor” (4).

M. Hubermen (1989: 36), ın bildirdiği gibi 30–40 yıllık bir meslekî deneyim sonrasında bazı bireyler eğitim sürecine negatif gözle bakabilmekte; emeklilik dönemini de acılı bir evre olarak tamamlamaktadır. S. Aytaç (1997: 71), Emeklilik Evresine gelenlerin, seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duyma ihtiyaçlarından söz etmektedir. Bu veriler altında Emeklilik Evresinde, birçok müfettişin kariyerlerinin sonunda dahi eğitim sisteminde yaşanan olumsuzluklar içinde öğretmenlerin yetersizliğini ve gelişime kapalılıklarını, bir şokla görmektedirler. Bu durum kariyer sonunda yapılan hayatı gözden geçirme ile meslekî tatminde yaşanan bir hayal kırıklığının belirtisi olarak değerlendirilmektedir.

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğunluğu; bölgesel kaynak dağılımı sorunları ve adil olmayan gelir dağılımını ile fiziki durumu eğitimde önemli sorunlar içinde belirtmektedir (3/5).

“İyi bir öğretmen yetiştirme ve bölgeler arası dengesizleri ortadan kaldıracak öğretmen atamaları ile bu sorunlar çözülür. Ayrıca kaynaklar dengeli dağıtılabilir. Bunun yanında kalabalık sınıflarda işler zordur” (1).

“Bölgeler arasında eşitsizlikler var; fırsat ve imkân eşitsizliği var; öğretmensiz; araçsız; ulaşımı zor okullar var” (3).

“Kalabalık sınıflarda çalışmak da zor. Okulların fiziksel ve donanım sıkıntıları her geçen gün artıyor Veliler mutlaka eğitilmelidir; eğitim sisteminden doğru haberler almalıdırlar; bu ülkede okul tek başına yetmiyor” (5).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını öğretmenlerin ekonomik gelirlerinin düşük olduğunu bildirmektedir (2/5).

“Eğitim sisteminin sorunları zaten Türkiye’nin bütün sorunları demek benim için. Ülkenin gelir dağılımı adil değil. Bu eğitimi de bozuyor. Esnaf. Altında son model arabası ve malları var; kazanıyor. Vergi bildirimine bakın; bizden; öğretmenden daha düşük. Bu nasıl uygulama?” (3).

“Öğretmen maaşları da çok az” (5).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin yarıya yakını; etik değerlerin yitirildiğini, insanlarda gelecek kaygısı olduğunu, Mevzuatın bazılarını kayırarak işletildiği bildirmektedir (2/5). Bu verilerle Emeklilik Evresi müfettişlerinin ülke ile ilgili olumlu gelişme beklentilerinde bir hayal kırıklığı yaşadıkları görülmektedir. Bu evrede mevzuata sıkı sıkı bağlı olunmasının gerekli görülmesi de Otonomi Evresi ile benzer duyguları yaşadıklarının ipuçlarını sunmaktadır (A. Bakioğlu: 1994).

“Bizim ülkemizde bir hukuk sorunu olduğunu düşünüyorum. Örneğin ‘okulda dergileri okutmak yasak, dergi sokulmayacak yazısı geliyor’ okula gidiyorsunuz, dergi girmiş. Kayıt parası alınmayacak; alınıyor. ‘Servislerde ayakta ve fazla öğrenci taşınmayacak’. Yolda da görürsünüz, taşınıyor. O halde yasalar daha sert olacak. Adamına, müdüre göre yasa görmezden gelinmeyecek. Kurallar herkese eşit uygulanacak. Ayırımcılığın hiçbir şekli olmayacak. Öğretmene, öğrenciye sarkıntılık, bu olur mu? Meslek etiği olmalı. Uymayan çıkarılır.

Ülkede, insanlarımızda gelecek kaygısı var. Bu ülkenin siyasîleri eğitimimizden geçti; mühendisi, jeoloğu, şoförü; öğretmeni de. Bunlar hep eğitimin sorunu. Etik, meslekî değerler eğitimin çözmesi gereken bir sorun. Türkiye’nin ve eğitim en büyük sorunu hukuku işletmemek; eşitliği ve adaleti gereğince uygulamamak” (3).

“Mevzuat herkese eşit işletilmeli. Neden asker eşleri kurumlarda oturmak durumunda bırakılıyor” (4).

Emeklilik Evresi ile birlikte tüm evrelerde müfettişlerin tamamına yakını; liyakatsiz ve yetkin olmayan kurum yöneticilerini, hemşeri kayırmacılığı; siyasî ve felsefi bakışa göre atamaları ile yer sahibi yapılmasını; müdürlerin kendilerini öğretmenin; velinin vb üstünde güç görmelerini ve onlara değer vermemelerini ve kaynakları kendi şahıslarına kullanmalarını; öğretmenlerin iyi yetiştirilmediğini, gittikçe niteliklerinin azaldığını ve çoğunun kendilerini geliştirmediklerini ve yeniliklere kapalı olduklarını sorun olarak bildirmektedirler. Çoğu müfettiş; eğitim sisteminde projelerin iktidarlara göre değiştiğini ve sürekliliği olmadığını, Türkiye de bölgeler arasında kaynakların dağılımında dengesizlik olduğunu, öğretmen gelirlerinin çok düşük olduğunu, öğretmenlerin çeşitli konularda haksızlığa uğratıldıklarını, eğitimde önemli gördükleri sorunların başında saymaktadırlar.

Eğitim sisteminde bildirilen sorunların içeriği çoğunlukla; eğitim personelinin niteliği ile ilgili sorunlar ve yapısal sorunlardır. Ülkemizde birçok eğitim bilimcisi, Türk Eğitim Sisteminde bulunan eğitim işgörenlerinin nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanmaları ilgili araştırmalar yapmıştır. Bu konudaki araştırmalar kariyer evreleri ile ilgili araştırmalarla desteklendiğinde belki daha etkili olabilecektir. Ancak, eğitim personelinin meslek öncesinde yetiştirilmesinde, seçilmesinde, atanmasında ve meslek

içinde geliştirilmesinde ülke olarak çok sistemli ve etkili bir yol izleyemediğimiz de bilinmektedir.

4.6.3.7. Danışman Konumda Olmak

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, danışman konumda olmalarını İstanbul'da uzun yıllar çalışmalarından dolayı tanınmaları ve müfettiş yetkinliklerine bağlamaktadır (4/5). Tanınma ve meslekte deneyimleri az personele yardım sunabilme durumları birçok araştırma ile örtüşen bir veriyi desteklemektedir (A. Bakioğlu; 1996, S. Aytaç; 1997).

“İstanbul'da uzun yıllardır çalıştığım için özellikle ikili ilişkilerle tanıyan kişiler için ben konumda oluyorum. Bazı konularda eksikim varsa, başka arkadaşlardan öğrenip; sorana yardımda bulunuyorum” (1).

“Meslekte benden daha kıdemli olanlar dâhil; özellikle soruşturma alanında hemen hemen her gün 1–2 müfettiş beni arar; bilgi ister; bazılarının raporlarını bile yazdığım olur. Şu anda ben de bana soran hiç kimseyi geri çevirmedim, çok yönlü düşünmek, muhakeme etmek benim hobim oldu. İşi seviyorum. Eğer çalışanlar yani öncelikle öğretmenler ve kurum yöneticileri açısından soruyorsanız; biz zaten danışılan konumundayız. Özellikle problemlerle karşılaştıklarında dikkat ederseniz üst kademe yöneticileri dahi bize başvuruyor. Müfettişlerin uzmanlığını zaman zaman sorgulasalar da çoğu zaman bize danışmadan iş yapmıyorlar. Ben yıllardır tatil günlerimde dahi soran insanlara yardım etmek için ayaklarına gidiyorum. Bu işler için çok yüksek miktarlarda ücret alan başka meslek elemanları vardır; hukukçular örneğin. Biz bu işi sadece mesai dışında bile yaparken insan oldukları ve eğitim sisteminin bir yerinde görevleri olduğu için yapıyoruz. Bu durum belki de öğretmenlik vasfımızdan geliyor” (3).

“3–4 yıl sonra Teftiş Kurulu Başkanlığı görevi verildi. O zaman daha çok şey öğrenmek zorunda kalınıyor. Valiye, Millî Eğitim müdürüne işleyişle ilgili pek çok konuda danışman olan bizdik. Başkanlık çok zor bir işti. Şimdi olduğu gibi Başkan; sicil ve disiplin Amiri değildi. Bu yaptırım gücü olmamasına rağmen tüm müfettişler ve üstler için bilirkişi olmak ve güvenilmek ise güzeldi. Öğretmen ve birçok kurum yöneticisi açısından bu konumdayım. Onlar sizi tanıyorlar. Başkanlıktan görev talep etmeyen ancak, verilen görevi de en iyi şekilde yerine getirenlerden olduğumu biliyorum” (4).

“Çalıştığım çoğu personel iş dışında da bana danışır. Ben de yardımcı olurum” (5).

Emeklilik Evresi müfettişleri danışman konumda olmaktan çoğunlukla, mutluluk ve haz duyduklarını bildirmektedir (4/5).

“Danışılan konumda olmak her insanın olduğu gibi benim de gururumu okşuyor” (1).

“Biz öğretmenliği seviyoruz. En üstten astlara kadar yardım ettiğimi bilmem bana çalışma şevki veriyor” (3).

“Başvurulan konumda olmak her insanı mutlu eder. Ben de haz duyuyorum. Özellikle insanların sorunlarına çözüm getirmekle onların gözlerindeki bazen mutluluk, bazen şaşkınlık bazen de minnet bakışını görmezden gelsem de ben de mutlu oluyorum” (4).

“Ben bundan haz duymadığımı söyleyemem. Sorumluluğum ve performansım daha da artardı, öyle de oluyor” (5).

“Danışılan konumda olmak daha kolay ve kedimizi geliştirmeyi mecburen sağlar. Çünkü en doğru öneriler sunulur. Bu beni olumlu yönde etkiler” (2).

Emeklilik Evresinde örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırma durumu literatürce

de desteklenen bir veridir (Budak, Tozkoparan. aktaran: S. Aytaç, 1997: 70). Bu evrede müfettişlerin de danışılan konumu tercihleri görülmektedir.

Emeklilik Evresi müfettişleri Danışmanlık rolünü oynadıklarını tüm evrelerden daha baskın şekilde belirtmektedir. Kariyere Giriş Evresi Müfettişleri çok az sayıda danışman konumunda olduklarını (2/8), ancak çoğunlukla, sadece bu konumun müfettişlik mesleğinin işlevlerini yerine getiremeyeceğini, eğitim personelinin gelişime isteksizliklerinin buna önemli bir engel olduğunu belirtmektedirler. Durulma Evresinde danışman konumunda olduklarını bildiren müfettiş oranı, görüşülenlerin yarısı tarafından dile getirilmiş; bu evrede de alandaki personelin çoğunlukla, üstten bir yönlendirme olmadığı takdirde gelişmeyecekleri, sormayacakları, şeklinde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Durulma Evresinde danışmanlık rolünün etkili olması için, müfettişlerin sorumluluk ve yetkilerinin dengeli olması gerekli görülmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi Müfettişleri ile Uzmanlık Evresindekiler, Durulma Evresinde görüşülenlerden daha fazla oranla “danışman konumunda olduklarını” bildirmekle birlikte (6/7), sadece bu konumda olmanın uygun ve etkili olmayacağı konusunda, ilk iki evre müfettişlerine katılmaktadırlar. Sakinlik Evresinde görüşülen müfettişlerden çoğunluğu danışılan konumda olduklarını (3/4) bildirmektedir. Yukarıdaki görüşlerde de Emeklilik Evresi müfettişlerinin diğer evrelere göre daha olumlu bildirimleri görülmektedir.

Tüm evrelerde danışman konumda olmanın görev gerekleri içinde olduğu bildirilmekte; ancak sadece bu şekilde çalışmak çoğu evrede mevzuata ve meslek etiğine aykırı ya da eğitim sistemimizdeki personel yapısı ve algılama düzeyleri ile uyusamaz bir yöntem şeklinde değerlendirilmektedir.

Dodd (1972: 4–5) e göre, özellikle ilköğretim müfettişleri öğretmen için ilk ve en önemli danışmandır (adviser). Müfettiş kaliteyi artırmak amacıyla, mümkün olan her yolu kullanarak somut ve yapıcı önerilerde bulunmak için oradadırlar. Müfettiş kendisini “*seyyar öğretmen koleji*” (mobile teachers’ college) ve yaptığı işi de bizzat kolej tarafından yapılan işin bir uzantısı olarak görmelidir. Bu yaklaşım, birçok vasıfsız öğretmenin, sınırlı akademik geçmişi olan öğretmenlerin ve hem kitaplardan hem de diğer eğitilmiş elemanlarla ilişkiden uzakta yalnız yaşayan öğretmenlerin oldukları bölgelerde çok önemlidir ve hatta zorunludur (Dodd, 1972; aktaran: F. Oktay, 1999: 23). Bu durum bizim ülkemizdeki öğretmenlerin yetişme ve çalışma koşulları ile ilişkilendirildiğinde oldukça önemli bir gereksinimin, ilköğretim müfettişlerinin

etkililiği ile karşılanabileceğini göstermektedir. Özellikle doğu ve güney doğu illerimizde görevlendirilen öğretmenler oldukça deneyimsiz oldukları ilk yıllarda, yalnız kalmaktadır. Onların ayağına giden ve danışabilecekleri tek yetkili ise ilköğretim müfettişleridir. Danışman konumu, öğretmen iken isteyen; müfettiş olduktan sonra da daha önemli gören Emeklilik Evresindeki müfettişlerdir. Çünkü bu müfettişler Anadolu'da daha az danışılacak personel olduğunu yaşayarak görmüşler ve deneyimleri ile bildirmektedirler.

Bütün evrelerde bildirilen görüşler değerlendirildiğinde, müfettişlerin “ danışman konum” da olmayı görev alanlarından birisi olarak algıladıkları; diğer görev alanları olmadan sadece personelin meslekî gelişiminde rehberlik/danışmanlık yapmalarının mevcut örgüt yapısında ve personel profilinde işe yaramayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle görüşme yapılan müfettişlerden danışman konumda olduklarını bildirenlerin; Teftiş ve Değerlendirme, İnceleme, Soruşturma, Araştırma, Rehberlik ve Meslekî Yardım görev alanları içinde bu işlevi yerine getirdiklerini belirttikleri, anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ilk evreden sonraki evrelere doğru danışılan olma oranı artmaktadır. Sonuç olarak, meslekte geçirilen yıllar arttıkça müfettişlerin yetkinliklerini geliştirdikleri ve çalıştıkları personel tarafından daha uzman olarak tercih edildikleri söylenebilir.

4.6.4. Çalışma Koşullarını Değerlendirme

4.6.4.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Emeklilik Evresi müfettişleri şu anda çalışma koşullarını değerlendirirken, meslekte uzun yıllar geçirmelerinden dolayı; ilk görev yıllarını ve İstanbul dışında çalışma olanağı da bulduklarından; Anadolu' daki şartları kıyaslama yoluna gitmektedirler (5/5). Bu evrede müfettişler mesleğe başladıklarında; müfettişlere toplumda ve eğitim örgütleri içinde çok değer verildiğini; yani statüsünün yüksek olduğunu; ekonomik yönden kazançlarının çok iyi durumda olduğunu bildirmektedir (5/5). Bu durum; Emeklilik Evresinde de Sakinlik Evresinden daha yoğun olarak, geçmişe duyulan özlemin artarak sürdüğünü göstermektedir.

“Müfettişliğe başladığım yıllar yetmişli yıllardı. O yıllarda da çok çalışırdık ama emeğimizin karşılığını alırdık. Bunun yanında toplum kadar eğitim sisteminde de önemli bir statümüz vardı. Bu güç bizim uzmanlığımızdan gelirdi” (4).

“Mesleğin eski saygınlığı ve hakları geri verilmelidir Buradaki müfettişlerin adaletsiz bir şekilde cezalandırıldığını düşünüyorum. Burada hiçbir müfettiş çalışmasının karşılığını alamaz. Anadolu'da en azından günlük giderleriniz karşılanır. Yol masrafınız ödenir” (2).

“Şu anda mesleğin statüsü ekonomik geliri ile birlikte düşmüş durumdadır” (1).

“Anadolu’ya göre ekonomik sıkıntılar yaşıyoruz. Ulaşım da problem var; bir müfettiş gideceği yere ilinde çantalar, evraklar, otobüste, dolmuşta; kuruma geldiğinde düzenli, temiz olmalı; bizden beklenenleri istenen şekilde tam olarak yerine getirmek için Bakanlık da çaba göstermelidir” (5).

“Ben 5 yıldır İstanbul’da çalışıyorum. Anadolu ile kıyaslandığında burada çok fazla yıpratıldığımızı söylemem kimseyi şaşırmasın. Küçük illerde çalışma daha kolaydır. Ayrıca ekonomik haklar da iyi sayılır. İstanbul’da lojman bile bize düşmüyor” (4).

Emeklilik Evresinde statü ve saygı ihtiyacının devam ettiğine dair izler görülmektedir.

“Şu anda da işimde çok yeterli olduğumu bilmeme rağmen yeterince değer gördüğümü söyleyemiyorum” (4).

“Bu kadar hizmetten sonra bize teşekkürleri; mesleğimizi yıpratma çalışmaları ile görülüyor” (5).

Emeklilik Evresi müfettişlerinden bazıları; İstanbul İlinin siyasî baskılara daha açık olduğunu işlerine bir şekilde müdahale edilmeye çalışıldığını bildirmektedir (1/5).

“Asıl önemlisi ise İlin çok daha fazla siyasî baskılara açık olmasıdır. Örneğin en basit okul yönetimine dahi atamada bir siyasî; ya da hemşeri parmağı bulursunuz. Yaptığımız soruşturma ve diğer işlerde de bu baskı bir şekilde ortaya çıkıyor. Bize ulaşamazlarsa dosyaya ulaşıp, uygulama yapılmıyor” (4).

Emeklilik Evresinde bulunan müfettişlerin çoğu; İstanbul’da çalışmanın; ekonomik açıdan, ulaşım açısından; iş yükünden kaynaklanan olumsuzlukları olduğunu bildirmektedir (4/5). Tok (1998) ve İ. E. Başaran (2000)’ın belirttikleri, geçimsel sorunların Eğitim sistemimizde çokça yaşandığı çalışanların emeklerinin karşılıklarını alamadıkları bilinmektedir. Bu durumun gelişime engel olduğu ve meslekî sorunlara ayrılacak zaman ve gücün azalttığı morali düşürdüğü bilinmektedir (B. Nomer,2002:72).

“İstanbul diğer illere göre ulaşım ve çalışma şartları açısından zor bir şehir” (4).

“İş yükü, özellikle İstanbul’da çekilmez durumdadır” (1).

“İstanbul İlindeki özel koşullar nedeniyle sıkıntı yaşıyoruz; örneğin ulaşım sıkıntısı, kurum ve iş çeşitliliği gibi” (2).

Emeklilik Evresi müfettişlerinden birkaçı, şu andaki çalışma şartlarından memnun olduklarını belirtmektedir (2/5). Aşağıdaki bildirimlerden görülmektedir ki İstanbul dışında çalışan müfettişlerin de çalışma koşulları çok olumlu değildir.

“Hepsi çok iyi. Şu an çalışma şartları da benim açımdan sıkıntı oluşturmuyor. Müfettişliğe Tunceli’de 1978 yılında başladım. Terör olaylarının en yoğun dönemiydi. Çıktığımız turneden 1 hafta sonra sağ salim dönersek ne ala. Ulaşımı olmayan köyler, kar, buz soğuk şu anda bu sıkıntıların hiç biri yok. Ağrı’da çalıştım. Çocuklarım eşim İstanbul’da idiler. 5 yıl ayrı kaldık. Bu hemen hemen her müfettişin olağan yaşantısıdır. Tayininiz çıkar. Çocuklarla Anadolu’ya gidemezsiniz. Sonuçta bu gün her şey kolay; kar, ulaşım, beslenme, yatacak yer sorunumuz yok” (3).

Emeklilik Evresi müfettişleri mesleklerinin başında mevzuata ulaşmanın şimdiki kadar kolay olmadığını (1); Anadolu’da çalışırken terör olayları nedeniyle çok sıkıntılar

yaşamış olduklarını (3); turnelerde 1 hafta–10 gün ailelerinden uzak kaldıklarını; beslenme ve barınma sorunlarını sıkça yaşadıklarını (2/5); bugünün koşullarında ise İstanbul’ dışında yaşanan bu sorunların çoğunun kalmadığı ve Anadolu’da müfettiş olarak çalışmanın çok daha rahat olduğu belirtmektedirler (4/5).

“Ama günümüzde mevzuata daha kolay ulaşabiliyor yenilikleri elektronik ortamdan anında izleyebiliyoruz” (1).

“Anadolu ile karşılaştırdığımda akşam evime dönebileceğim bir şehir” (5).

Emeklilik Evresi ile birlikte önceki evreler; İstanbul’da ulaşımdan kaynaklanan sorunlarının iş gücü ve zaman kaybına yol açtığını; İstanbul’un büyük şehir statüsünde olması nedeniyle yolluk ve yevmiye alınmadığından ekonomik yönden geçim sıkıntısı çektiklerini bildirmektedir. Ayrıca bu ilde daha çeşitli kurumların bulunması nedeniyle, mevzuatı takip etmede ve fazla iş yükü nedeniyle çalışma koşullarının ağır olduğunu belirtmektedirler. Diğer illerde bu sorunların dışında sorunlar bildirilmektedir.

A. Dağlı’nın araştırmasında da; müfettişlerin sorun olarak belirttikleri ilk dört durum sırasıyla, (1) Sosyo-ekonomik yetersizlikler (%24.68), (2) İlköğretim müfettişlerinin İl Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı olması (%23.37), (3) İlköğretim müfettişlerine soruşturma görevinin verilmesi ve bunun yoğunluğu (%12.98), (4) Öğretmenlerin lisans döneminde nitelikli yetişmemeleri (%12.98), şeklinde belirtilmektedir (A. Dağlı; 2004: 87–89). A. Dağlı’ nın araştırması ülkedeki İlköğretim Müfettişlerinin ortak sorunlarını göstermektedir. 2. *Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi sinde* (2004) strese neden olan faktörler; üst yönetimden destek görememe ve diğer kişilerin sorumluluklarını yerine getirmemesi; meslek seçiminin iyi yapılmamasına bağlı problemler ve iş yükünü fazlalığı; rol tanımlarının iyi yapılmaması, geribildirimlerin ve kişiden beklenenlerin net olmaması, sorunların iletilebileceği mekanizma olmasından kaynaklanabilmektedir. İşle ilgili olumsuzluklar uzun süreliyse; kişi işine yabancılaşır ve duygusal olarak tükenir, denilmektedir. İlköğretim müfettişlerinin iş yükü ve İstanbul İlinde yaşadıkları ulaşım ve ekonomik sorunlarının literatüre göre duygusal tükenmeye yol açacak düzeyde olduğu görülmektedir.

4.6.4.2. Teftiş Sisteminin Sorunları

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu; İlköğretim Müfettişlerinin yaptıkları işler bilindiği halde, bunların yok sayılmasını; Üstlerin müfettişlere olumsuz bakmalarını Teftiş Sisteminin önemli sorunları içinde değerlendirmektedir (3/5).

“Siyasîler müfettişlere istedikleri işleri yaptıramayacaklarını anladıklarından yıpratma politikasını tercih ettiler. İlköğretim Müfettişlerinin yaptıkları; ürettikleri yıllardır ortadadır” (1).

“Bakanlık yaptığımız işi ve sisteme katkımızı bildiği halde İlköğretim müfettişlerine olumsuz bakıyor. Bizi memuru olarak gördüğünden iş bekliyor ama yasal haklarınızı tanımamada bir oyalama politikası izliyor. Devlet kendine çalışanları ihmâl etmemelidir” (2).

“İnsanlar işinin önemini bilmiyorlar. Şu anda öğretmenlerin mesleklerini yapmada yardıma çok ihtiyaçları olduğunu görüyorum. Mesleğimizin bu yönü bu günün en önemli ihtiyacıdır” (5).

Emeklilik Evresine kadar olan evrelerde mesleğin siyasîler ve dolayısıyla üstler tarafından yıpratılmaya çalışıldığı algısı; diğer evrelerde daha çok sayıda müfettiş tarafından belirtilmektedir. Emeklilik Evresinde bunun çok önemli görülmemesi, meslekten ayrılmanın yakın olduğunun bilinmesi ile ilgili görülmektedir. Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını; diğer kurum müfettişlerinin sosyal hak ve yetkilerinin, ilköğretim müfettişlerine tanınmamasından rahatsız olduklarını bildirmektedir (4/5).

“Müfettiş olarak çalışacağız ama bize tanınmayan ekonomik haklarımız yüzünden emekli olduğumuzda memur maaşı verilecek. Yasalara aykırı bu uygulama değişmek zorunda; devlete çalışıyoruz ama onun tarafından cezalandırılıyor” (5).

“Bizlerin her konuda çok fazla sorumluluk taşıdığımız yasalardan da açıkça görülüyor. Bu sorumlulukla dengeli yetki verilmek zorundadır. Sosyal ve ekonomik haklarımız yıllardır sorundur” (4).

“Müfettişlerin yaptıkları işler dikkate alındığında ücretleri ve yetkileri artırılmalı, Bakanlıkta eşit hakları sağlanmalıdır. Bu kadar hizmetten sonra emekli olunca geçim kaygısı yaşamak çok zor” (1).

“Yıllardır ülke için eğitim için çalıştık. Git dediler gittik. Emekli olsak memur maaşı alcağız; hiçbir kurumda müfettişler bu sonu yaşamıyorlar. Biz acımasızca cezalandırılıyor” (2).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin büyük çoğunluğunun; emeklilik yaşantılarının plânlarını yapmaya başladıkları anlaşılmaktadır. Çoğunun özellikle emekli olduklarında, ekonomik sıkıntı yaşayacağını bildiklerini belirtmeleri; onlarda bir başka şok durumu yaşandığını göstermektedir. Kuramsal verilerde; genelde bireyin yaşlanma, fonksiyon bozuklukları, beceri yitimi, işin kaybı ve üretici olamama düşüncelerinin bireyi strese ittiği ve bazıları için şok yaşattığı bildirilse de (Budak, Tozkoparan. aktaran: S. Aytaç, 1997: 70), bu evrede ilköğretim müfettişlerinin şokları, daha alt düzeyde, ancak daha yaşamsal ihtiyaçların karşılanamayacağı endişesi ile ağır bir durum olarak görülmektedir. Bu konuda Schuler; kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insanın, aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünün omuzlarında taşındığını ve kriz yaşandığını belirtmektedir (Aktaran: S. Aytaç, 1997: 71).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin büyük çoğunluğu; İlköğretim müfettişliğinin özerk hale getirilmesi ile daha etkili ve tarafsız çalışmanın sağlanacağını belirtmektedir (3/5).

“İlköğretim müfettişinin kariyer basamağı ve konum olarak yeri şu anki yer değildir. Statüsü yükseltilmeli ve yüceltilmelidir. Daha özerk hale getirilmelidir.

Millî eğitim bakanlığında denetim hizmetleri birleştirilmeli, özerk yapısı içinde uzmanlaşma ve gelişmeye dayalı hiyerarşik basamakları olan yeni bir yapılaşma sağlandı. Örneğin Adalet hizmetleri, hukuk gibi daha bağımsız bir meslekî yapılanma sağlandı” (2).

“Teftiş Millî Eğitim Müdürüne ya da Valiye bağımlı olduğu sürece tarafsız ve objektif olamayacağı için insanlara güven veremez. Özerk yapı gereklidir” (4).

“İlköğretim Teftiş birimini mülki idare gibi den bağımsız ve özerk yaptım. En azından Bakanlık müfettişi gibi; ama ilde çalışın önemli değildir” (5).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin yarısına yakını; ilköğretim müfettişlerinin üniversite düzeyinde yetişmeleri ve sık sık hizmet içi eğitimle yenilenmesinin sağlanmasını gerekli görmektedir (2/5).

“Müfettiş yetiştirmeyi üniversite eğitimiyle yapmak gerekir; iyi seçmek de (5).

Her yıl belli sayıda müfettişi yurt dışına gönderir; ürettikleri projelerle dönmelerini isterdim” (5).

“Müfettişler çok sık ve sürekli hizmet içi eğitimle yenilenmeli, bilgi anlamında desteklenmelidir. Ancak bu hizmet içi eğitimler de gereği gibi ve etkili düzenlenmelidir” (4).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin küçük illerde uzun süre çalışmaması gerektiği (1/5); müfettişlere geçmişte uygulandığı gibi belli sayıda okulun tüm sorumluluğunun verilmesini (1/5); öneren müfettişler olmuştur. Bu uygulamalar bu evrenin önceki yıllarında kullanılan yöntemler olduğundan, Emeklilik Evresinde özelliklerine uygun olarak tekrar istenmektedir.

“Ben küçük illerde müfettişlerin uzun süre çalışmalarına karşıyım. İlişkiler objektifliği azalır. Teftiş için de bazı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi kurumdan talep geldiğinde gidilecek ve kurumu geliştirecek bir sistem denenebilir” (4).

“Ben olsam eskisi gibi her müfettişe belli sayıda bir okul sorumluluğu verir; yetkilerini de tam vererek çalışmayı kolaylaştırırdım. O zaman pek çok sorun çözüldü” (5).

Emeklilik Evresi ile birlikte çoğu müfettiş teftiş sisteminde, ilköğretim müfettişlerinin en önemli sorunlarının; Bakanlık ve üst makamların mesleğin işlevini yasal düzenlenmeler ve söylemlerle azaltma ve kaldırma yönünde olmasının moral düşüklüğüne ve denetlenen personele etkili olamamaya yol açtığı; diğer kurumlardaki meslektaşlarının sahip oldukları ekonomik ve sosyal haklardan mahrum bırakılmalarını; önemli sorunlar olarak bildirmektedir. Davis ve Werther (1993)’ e göre çalışanlar organizasyon içinde ayırım gözetmeksizin kariyer olanaklarında ve terfi sisteminde eşitlik istemektedirler (aktaran: S. Özkan, 1998: 46).

Kurum içi güven seviyesinin düşük olması her kurumu olumsuz yönde etkiler. Güven ortamının yeterince sağlanamadığı durumlarda şunlar gözlenebilir;

- Ortam genellikle sessizdir; enerji ve adanmışlık seviyesi düşüktür.
- Sistemden şikâyet eden kişiler işten çıkarıldığından dolayı çatışma yoktur.
- Değişikliklere şüphe ve panikle yaklaşılır.
- Yönetim üstten alta bir olaydır; statü çok önemlidir; kararlar tam bir kumanda zinciri ile kontrol edilir.
- Çalışanlar kendilerini işlerine hapsolmuş hissederler.

Kurum içi güven seviyesinin düşük olduğu organizasyonlarda çalışanlar aşırı stres altındadır. Kendilerini korumak, verilen kararları haklı göstermek ya da herhangi bir şey yolunda gitmediğinde bir sorumlu aramak için büyük çaba sarf ederler. Bu da çalışanların işlerine konsantre olmalarını engeller. Bunun sonucu olarak da verim düşer. Kurum içi düşük seviyede bir güven ortamının oluşması çalışanları tamamlanmamış bilgiyle çalışmaya ve diğer çalışanlar tarafından verilen kararlara şüpheyile yaklaşmaya zorlar. Güven azaldıkça, açık ve dürüst bir şekilde bilgi alışverişi olmadığından dolayı iletişim engellenir. Sonuçta, karar alma süreci zayıflar ve düşük kalitede kararlar alınır.

Düşük seviyede güvenin olduğu bir ortamda yenilik yapmak zordur. Böyle bir ortamda çalışanlar hata yapmaktan, başarısızlıktan korkarlar. Kısacası, düşük seviyede bir güven;

- Yüksek seviyede strese neden olur,
- Üretkenliğin söz konusu olmadığı kendini koruma ve haklı çıkarma gibi aktivitelere daha fazla zaman harcandığından dolayı verimi düşürür,
- Yeniliği engeller,
- Karar verme sürecine zarar verir (A. Baird ve R. Amand; 1995).

4.6.5. Başkanlığı Ve Üstleri Algılama

4.6.5.1. Başkanlığı Değerlendirme

Emeklilik Evresi ilköğretim müfettişleri meslekî kıdemlerinin çok olması nedeniyle birçok Başkan'ın ve başkanlığın yapısını görme olanağına sahip oldukları bilinmektedir. Bu evrede müfettişlerin çoğunluğu; Başkanlığın görevlerini tanımlayarak, İstanbul için sadece mevzuatça belirlenen rutin işlere yoğunlaşıldığını belirtmektedir (3/5). Emeklilik Evresinde yönetime dair ilginin azalması ve daha çok

bireyselliğe ve kişiliğe yoğunlaştığı literatürde bildirilmektedir (A. Bakioğlu,1996). Emeklilik Evresi müfettişleri de bu evrede Başkanlıkla çok ilgili görünmemektedir.

“Başkanlık mevzuat gereği kurulmuş bir birimdir. Onlar da burada belirlenen rutin işleri yaparlar. Benim gördüğüm başka bir şey yok olması da beklenmez” (3).

“Başkanlık İstanbul ilinin özel koşulları nedeni ile rutin olan işlere yoğunlaşmış durumda. Gerçi Anadolu’da aynıdır ...” (2).

“Müfettişler arasındaki koordinasyonun sağlanması, işlerin paylaştırılması ve düzenlenmesi bakımından olması zorunlu bir birimdir” (4).

Başkanlık, İlköğretim Müfettişleri ile ilgili mevzuatta kurulmuş yönetim birimidir. Bu açıdan bakıldığında da Başkan bu mevzuata göre müfettişler içinden belli kriterlerle seçilmiş ve atanmış bir yöneticidir. Kısacası başkan müfettiştir ancak; aynı zamanda yöneticilik görevleri ile ilgili iş ve işlemlerden sorumludur. Yöneticilik bilim ve sanatının gerektirdiği tüm bilimsel kriterler ve göstergeler; İlköğretim Müfettişleri Başkanı için de geçerlidir. Lider Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgüt kaynaklarını etkili ve doğru kullanan; yetkisini yeterliliğinden alan kişidir. Katz ve Kahn’a göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (M. Aydın, 1994: 258). Bu anlamda İstanbul’da çalışan müfettişlerin çoğunun memnuniyeti olumlu bir göstergedir.

4.6.5.1.1. Başkanlıktan Beklentiler

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının müfettişlerin özlük hakları ile yeterince ilgilenmediğini bildirmektedir (3/5).

“Müfettişlerin çektikleri sıkıntıları bilmesine rağmen sadece işin yapılmasını düşünüyor. Başkanlık müfettişlerin özlük hakları konusunda daha iyi çalışabilir” (1).

“Ama İstanbul bana değişik geldi. Burada Başkanlık kendi yetkilerini dahi Millî Eğitim Müdürlüğüne bırakmış durumda. Müfettişler bir tür yalnızlık içinde görülüyor. Çünkü arkalarında destek güç pek görülüyor” (4).

“Müfettişlerin yaşadıkları sıkıntılar önemsenmez, işe bakılır” (5).

Emeklilik Evresi müfettişlerinden birkaçı; Başkanlıktan kişisel beklentilerde olduklarını; Başkanlıklarının müfettişleri yeterince tanımadığını belirtirken, Sakinlik Evresi ile benzer şekilde, bireysel ve mesleksi tanınma ihtiyacının kendileri için önemli olduğu bilgisini vermektedirler. Ayrıca kuramsal verilere uygun olarak geçmişte Başkanlık deneyimi de olan bazı müfettişlerin; Başkanlıktan kaynaklandığını bildirdikleri olumsuzlukları da anlayışla karşıladıkları görülmektedir. Bu evrede kişilerle ilişkilerde, hoşgörü ve anlayışın baskın olduğu düşünülebilir.

“Çalışmaları görülmeyen çok müfettiş var. Ama çalışır görünenler prim yapabiliyor. Aslında Başkan olmak çok zordur. Müfettişleri memnun etmek mümkün değilken üstlerinizi de memnun edemezsiniz” (4).

“Başkanlık kendine problem çıkarmayan müfettişlere daha çok iş yükü ve daha zor koşullarda çalışma bölgeleri veriyor. Aslında herkesi memnun etmek ve işleri yürütmek kolay değildir” (5).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını; başkanın dürüst ve güvenilir olduğuna değinmektedir (4/5). Bu evrede bir müfettiş bu özelliği onun bayan olması ile ilişkilendirmiş olması da ilginç görülmektedir. Bayan müfettişlerin yönetimde üst pozisyonlara gelebilmelerinde, erkeklerden daha çok engellerle mücadele etmek zorunda kaldıkları literatür bölümünde tartışılmıştır. Bu nedenle elde ettikleri pozisyon onlar için daha değerli olmakta; ideal duygu ve davranışları bu pozisyonlarda da korudukları anlaşılmaktadır.

“Başkanın temiz, dürüst olması iyi bir şey; ancak müfettiş önce kendi haklarını bekliyor” (1).

“Benim gördüğüm kadarıyla; Başkan bekli de bayan olması nedeniyle hiçbir çıkar ilişkisine girmemiştir. İstanbul gibi bir yerde yönetim zordur” (3).

“Başkan; kurumu temsil yeteneğine sahiptir ve çok dürüsttür” (4).

“Benim gördüğüm yine de en güvenilir başkandır” (5).

4.6.5.1.2. Özerk Çalışma Olanığı

Emeklilik Evresinde görüşülenler çoğunlukla özerk çalışma olanakları olduğunu bildirmektedir. Ancak, Başkanlık dışındaki yönetim kademelerinin bazılarının talepte bulunduğunu da belirtmektedirler (3/5).

“Ben başkandan çok başkan yardımcılarında bana yakın olanlarla iletişim kuruyorum; zaten görev dağılımı var. Yaptığım işte başkanlıkların yönlendirici tutumları oldu; ancak bu başkanla çok iyi iletişimim olmamasına rağmen; hep mevzuata bağlı kaldığımı biliyorum. Genellikle diğer yöneticilerin talepleri geliyor” (1).

“Başkanlık benim yaptığım işi birilerini kayırmak için yönlendirme gibi bir talepte olmadı. İstanbul’ un dürüst ama işten başka düşünmeyen bir başkanı var. Bazen İl, İlçe yöneticileri bir dosya için arayabiliyor; ya da şikâyetçi” (2).

“Bu Başkanın özel bir talebi olmamıştır; her şey mevzuata göre istenir” (4).

4.6.5.1.3. Profesyonel Gelişimi Destekleme

Emeklilik Evresinde çoğunlukla müfettişler, Başkanlığın müfettişlere eğitimler düzenlediğini belirtmektedir (4/5);

“Bakanlıktan hangi konuda hizmetiçi eğitim emri gelmişse; o alanda ya da değil bir üniversite hocası bulunur; bu hoca, müfettiş kimdir, ne bilir ne bilmez habersiz; gelir anlatır; müfettişler kibar insanlardır; bolca alkışlarlar. Bazı eğitimlerden yeni bir şeyler de öğrendim ama çok azı nitelikliydi. Müfettişlerin görevleri bellidir; bunları yerine getirmek kaydıyla; okuyun, gelişin bu kendi işidir. Başkanlık sözleri ile motivasyon sağlar; ama bunun sıkıntısı size bağlıdır” (3).

“Yılda birkaç kez seminere gidiyoruz; biz de öğretmenlere seminer veriyoruz. Bazıları işe yarıyor; bir kısmının da neden yapıldığını anlamıyorum” (4).

“Başkan hanım gelişimi destekler ve tarafsızdır. Elinden geldiğince müfettişe hizmetiçi eğitimler de verir; yararlanma derecesi çok önemli görülmez” (5).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu, kendilerine verilen hizmetiçi eğitimleri nitelik yönünden yeterli görmemektedir. Bu evre dışında da bazı evrelerde benzer ifadeler kullanılmıştır. Hizmetiçi eğitimlerin eğitim sisteminde önemli sorunlar içinde olduğu bilinmektedir. Emeklilik Evresine gelen müfettişlerin tamamına yakını; genellikle Başkanlıkta, paylaşımın yeterli olmadığını, bunun da daha çok İstanbul' un özel koşullarından kaynaklandığını bildirmelerine rağmen, bir eleştiri olarak sunmaktadırlar (4/5). Emeklilik Evresinde, iş hayatında sağladığı yeri koruma çabası ile saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının, bu paylaşım toplantılarında karşılanmak istendiği anlaşılmaktadır.

“Yönetmeliğe göre yapılması mecbur olan toplantılar vardır; bazen de bir konuda Bakanlık emri toplanılmasını ister ve Başkanlık bunları yapar. Belli kriterleri ve birikimleri paylaşmak için özellikle İstanbul'da zaman da bir engeldir” (3).

“Anadolu'da müfettişlerin tümü gün içinde bir araya gelebilirler; İstanbul'da bu yılda en fazla 3-4 kez olur. O zaman da yapılacaklar zaten belli olduğundan tek taraflı sunumlar görürsünüz. Müfettişler angarya olarak gördükleri bu toplantılarda deneyimleri paylaşma gereği duymazlar” (4).

“Paylaşım çok yeterli değil. Yılda zorunlu olan toplantılarda yapılanlar çoğunlukla istatistikî bilgi olarak sunuluyor Kurum iklimi de pek istenen düzeyde değil. Meslekî , kültürel, sosyal ve yönetsel alanlarda sevgi saygı, dayanışma güven ortamı oluşmamış” (2).

“Başkanlıkla müfettişin arası kopuk. İstanbul da çok sayıda müfettiş var 300 e yakın sayıda müfettişle toplantı yapmakla 20-30 kişilik toplantılar farklıdır; grup başkanı ile toplantılarda; bu kişi benim sözcülüğümü ne kadar yapar?” (5).

“Kurum iklimi çok formel daha sıcak hale getirilebilir diye düşünüyorum” (1).

Başkanlığın özellikle son yıllarda hizmetiçi eğitimlere yer verdiği tüm evrelerin ortak görüşleri içinde olmasına rağmen; bu eğitimlerin nitelikleri yeterince beğenilmemektedir. Başkanın kendisinsin de akademik çalışmalar yapması ve bunları paylaşması tüm evrelerce vurgulanmaktadır. Bu durum Başkanın liderlik rolünde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca müfettişlerin profesyonel gelişmelerinin desteği aslında çoğu evrelerde yeterli görülmemektedir. Özellikle akademik çalışmalar yapmak isteyen müfettişlerin iş yükleri nedeniyle bu çalışmalara yeterince zaman ayıramadığı Durulma ile Deneycilik ve Aktivizm evrelerinde daha yoğun bildirilmektedir.

4.6.5.1.4. Başkanlıkla İletişim

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğu başkanlıkla iletişimin iyi olduğunu ancak bunun kendilerine çok yarar sağlamadığını belirtmektedir (4/5).

“Başkan; müfettişlerle de seviyeli ama samimi; iletişime açık bir kişiliği olduğu gibi; sizi dinler ve önemser” (4).

“Başkanla iletişimde sorun yaşamadım; Başkanlıkla diğer çalışanlarla da ilişkilerim iyi olmuştur” (3).

“Başkanlık bazı müfettişler hakkında aldığı bir bilgiyi birçok işte dikkate alarak kullanıyor. Gerçi sizi dinler; önemser ama işe ne kadar yarar bilmem” (1).

“Başkandan birkaç defa görev bölgemin değiştirilmesini istedim. Her seferinde istemediğim değişiklikler oldu. İnsan olarak çok saygılı ve anlayışlıdır ama bana bunun yararı olmadı” (5).

Başkanlıkla iletişim özellikle İstanbul’da çoğu müfettişin memnun oldukları bir konu olarak görülmektedir. Bunun en önemli nedeni Başkan’ın kişiliği ve yetkinliği ile ilişkili olarak belirtilmektedir. Ancak evrelere göre başkanla iletişim şekli ve düzeyi farklılaşmaktadır. K. Açıkgöz (1994: 10)’ e göre insansal beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir.

İstanbul’ dışında ve çoğu farklı bölgelerde görev yapmakta olan ilköğretim müfettişleri fazla ayrıntı sunmadan başkanlığın prosedür gereği kurulmuş bir birim olduğunu ve kendilerini memnun etmediğini bildirmektedirler.

4.6.6. Özel Hayat

4.6.6.1. Mesleğinin Özel Hayata Etkisi

Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini belirtmektedir (5/5).

“Bence bizim mesleğin özel hayatı etkilememesi mümkün değildir” (3).

İlköğretim müfettişlerinin Emeklilik Evresi içinde dahi meslekleri nedeniyle özel hayatlarına çoğunlukla zaman ayıramıyor olmaları ilginç bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

4.6.6.1.1. Olumlu Etkiler

Emeklilik Evresinde mesleğinin özel hayatını çeşitli yönleri ile olumlu etkilediğini bildiren müfettişler olmuştur (3/5). Bu olumluluklar çevreden görülen saygı; önem verilme davranışları ile Emeklilik Evresinde de memnuniyetle değerlendirilmektedir. Ancak Sakinlik Evresinde bu beklentinin Emeklilik Evresinden daha çok önemsendiği görülmektedir.

“Özel hayatımı olumlu olarak etkiliyor. Eğitimin içinde olmak zaten güven ve saygı sağlıyor. Çevremdeki insanlardan saygı görüyorum. Onların eğitimle ilgili problemlerini, örneğin okula kayıt işlerini gibi çözebiliyorum” (1).

“Bunun dışında toplumda saygı görüyoruz. Bu da özel yaşantıyı olumlu etkiliyor” (2).

“Zaten kuralcı ve düzenli bir hayatım var. Özel hayatım da mesleğimle uyumludur. İşimizin mesaiye bağlı olmaması nedeniyle bazen özel işlerimize de zaman ayırabiliyoruz. Örneğin geçerken tel faturamı yatırıp geçmek gibi” (4).

4.6.6.1.2. Olumsuz Etkiler

Emeklilik Evresinde çok az müfettiş mesleğin ekonomik getirisinin azlığı nedeniyle özel hayatının sınırlandığından söz etmektedir.

“Mesleğim özel malî yönüyle tatminkâr olmadığından özel hayatı da sınırlıyor” (2).

Emeklilik Evresinde müfettişlerinin çoğu, meslekleri nedeniyle ailelerini geçmişte daha çok ihmâl ettiklerini; şu anda da çoğu durumlarda evde de işe dair etkiler yaşadıklarını itiraf etmektedirler (3/5).

“Müfettişlerin büyük çoğunluğu ailelerinden en az birkaç yıl ayrı kalmışlardır. Çocuklarına eşlerine gereğince zaman ayıramamışlardır. Bunları ben de yaşadım. Bunun yanında teftişte ya da soruşturmada bakıyorsunuz, adam hırsız. İnanın moralim bozuluyor. Bu benim evdeki hayatıma da yansır. Bazen uykuda bile bazı dosyaları düşündüğüm, aklıma gelen bir soru için kalkıp gece çalıştığım da olur. Bazen de başka arkadaşların dosyalarına yardım ederim” (3).

“Sivas'ta çalıştığım yıllarda ailemi ve o zaman doğan oğlumu çok ihmâl ettim. Evden ayrı kalabiliyorduk İstanbul'da özel hayatım yine de etkileniyor. Çoğunlukla soruşturma işinde çalışırken eve gittiğimde de stres yaşıyorum. Ben genelde evde neşeli ve gülen insanım” (5).

“Örneğin İstanbul'da otururken İzmit'te müfettişlik yaptım. Sabah trene biner sekizde Gölcük'te olurdum. Birçok kurum benim gidişimden sonra açılırdı. Ama çoğunlukla evde de geç saatlere kadar çalıştığımız oluyor. O zaman aileye ayrılan zaman azalabiliyor. Ben biraz da işkolik olarak bilinirim. Örneğin saat sekizde kurumdayımdır. Bütün raporları kendim yazarım. Arkadaşa iş bırakmam. Bireysel çalışmak benim için daha kolaydır” (4).

Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla meslekleri ile ilgili işlerin niteliğinden kaynaklandıklarını bildirdikleri duyuşsal gerginlik yaşadıklarını belirtmektedirler. Bu evrede bazılarının işe yoğunlaşmaları ve zamanlarının büyük bölümünü işle geçirmeleri; alanlarında eksikleri olduğundan değil; hayatlarını daha anlamlı ve kuruma yararlı hale getirme ile ilgili ihtiyaçtan kaynaklandığını göstermektedir. Aynı bulgular A. Bakioğlu ve A. Gürdal (2001), tarafından da bildirilmektedir.

Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla meslekleri ile ilgili işlerin niteliğinden kaynaklandıklarını bildirdikleri duyuşsal gerginlikleri belirtmektedir. Benzer bulgular A. Bakioğlu ve A. Gürdal (2001)' in bulgularında görülmektedir

İlköğretim Müfettişleri özellikle ilk evreden sonraki iki evrede (Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri) İstanbul'da işlerin yetişmemesi gibi nedenlerle çalışmalarını evde de sürdürdüklerini; aileye ve iş dışı uğraşlara yeterince zaman ayıramadığını bildirmektedirler. Bu evrelerde meslekî yetkinliklerin artırıldığı; müfettişlerin dinamik ve enerji dolu olduğu düşünülebilir. Bunun yanında zamanın çoğunu işle geçirme durumunun “işkoliklikle” ilgi olması olasıdır. H. Yöney (2004); bireyin kendisini sürekli çalışma gereksinimi içinde hissetmesi,

çalışmadığı zaman bundan rahatsızlık duymasını işkoliklik olarak tanımlamaktadır.

Yöney:

“Dolayısıyla aşırı ve gereğinden fazla çalışmak, işe odaklanmak söz konusudur. Birey bu nedenle özel yaşantısını, aile ve yakınlarını, hobilerini, entelektüel faaliyetlerini ihmâl edebilir. Burada iş odaklı bir yaşam, iş ile özdeşleşmek söz konusudur. Kişi ben dediği zaman sadece ‘profesyonel ben’ den söz ediyor hale gelmiştir. Uzun saatler çalışma sonucunda;

- Üretkenlikte ve etkinlikte azalma,
- Aile ve sosyal yaşamın ihmâl edilmesi,
- Neyin önemli neyin önemsiz olduğuna ilişkin kavramlarda bozulma,
- Entelektüel faaliyetlerde azalma, kişinin ufkunun daralması söz konusu olabilir”

şeklinde işkolik olmanın sakıncalarını da belirtmektedir.

4.6.7. Duyuşsal Durum

4.6.7.1. Mesleği Seçme Nedeni

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu; bu mesleğe geçme nedenlerini, öğretmenken en önemli ve üst düzey meslek olarak müfettişliği gördükleri, şeklinde açıklamaktadır (3/5).

“Bir makam ve yönetimde yükselme kademesini hiç düşünmedim. Köyde, dağ başında bir öğretmen; sınıf öğretmeniyim; matematiğe ilgim vardı, bu konuda hâlâ çok iyi olduğumu iddia ederim. Bir öğretmen en önemli ve kendi üstünde kimi görecektir. Gördüğüm kişi müfettiş; ben de sınava girdim müfettiş oldum” (3).

“Öğretmen olarak çalışırken yükselme ihtiyacım vardı. Öğretmenlik bana yetmedi. Müfettişlik ise çok önemli ve öğretmenliğin üstünde bir meslekti. O dönemde pedagoji okumak gerekiyordu ki müfettiş olunsun. Ben de bu bölüme girdim” (4).

“Benim öğretmen okulunda okuduğum yıllarda; bu mesleğin formasyonunu çok iyi alıyorduk. Öğretmen olarak köye atandım; ama köyde öğretmenin yenilenmesi, gelişmesi yoktu. İçme suyu için bile yakın köye gidip, su taşıyorduk. Ben hayatımı böyle sürdürmek istemedim; müfettiş olmak çok güzel bir kariyerdi. İlk yıl köyde çekmediğimden fazla sıkıntı yaşadım. Eğitim bölümünü bitirdiğimde müfettiş alımı yapmadılar. Ben öğretmen olarak Almanya’ya gittim. 5 yıl çalıştım. Oturma ve çalışma iznim olmasına rağmen, ailem ve çocuklarımdan ayrı kalmak istemedim; ama asıl beklentim; müfettiş olarak döndüğümde; o dağ başında kalmış öğretmenlerimize gazete, Bayrak götüreceğim; Alman eğitim sisteminde gördüğüm farklılıkları da taşıyarak yardım edeceğim” (5).

Emeklilik Evresi müfettişleri bu mesleği seçtikleri dönemde; İlköğretim Müfettişlerinin sosyal haklarının ve ekonomik gelirlerinin çok çok iyi durumda olduğunu sık olarak dile getirmektedir. Bu mesleğe yönelmede ekonomik kazancın da büyük ölçüde düşünüldüğü görülmektedir.

“O yıllarda müfettişler de sosyal hakları, gelirleri gibi öğretmenin çok üstündeydi. Eğitim bölümünün sınavlarına girdim; kazandım ve gece okuyanlardım” (5).

“Müfettişler 1978’ li yıllarda iyi kazanca sahiptiler. Bunu da düşünmediğimi söyleyemem” (1).

“Müfettişliğin saygınlığı; maddî geliri yüksekti. Köyde çalışmaktan da iyidir, diye düşündüm” (2).

Emeklilik Evresi, bu evreye kadar olan evreler içinde; daha çok ekonomik getiri ve yetki ve statüyü düşünerek ilköğretim müfettişliğine yöneldiklerini bildiren gruptur. Ülkenin gelişim durumu da dikkate alınarak en çok ulaşım; iklim koşulları ile ilgili sıkıntıları bu evre müfettişleri yaşasalar da; mesleğin önemli getirilerini de üst düzeyde elde eden bu grup olarak ortaya çıkmaktadır.

4.6.7.2. Mesleği İle İlgili Beklentilere Ulaşma Durumu

Emeklilik Evresi ilköğretim müfettişlerinin tamamı, meslekten beklentilerinin; eğitime katkıda bulunmak, öğretmenin meslekî gelişimine yardım etmek olduğunu bildirmektedirler (5/5). Bu ideal duygular kariyerinin sonundaki bireylerin hayat muhasebesinden duyuşsal olarak mutlu çıkmak istemesi ile ilgili görülmektedir.

“İlk yılda beklentim eğitim öğretime katkıda bulunmaktı” (1).

“Mesleğin ilk yılında daha çok gelişip, ilerlemek, çevreme, meslektaşlarıma da daha yararlı olmak gibi beklentilerim vardı” (2).

“Beklentim her zaman yaptığım işi iyi yapmaktı. İyi yaparak öğretmene ilgili personele yardımcı olmak” (3).

“Üst düzey bir göreve gelmek; kendimi geliştirmek, kurumlara ve öğretmenlere yararlı olmak istiyordum” (4).

“Sivas’ta işe başladığımda tüm eğitim sisteminin sorunlarını çözeceğime; öğretmene, müdüre, öğrenciye, köylüye, kentliye yardım edeceğime inanıyordum” (5).

Emeklilik Evresi müfettişleri eğitimle ilgili beklentileri süreç olarak değerlendirmektedir. Bu evrede müfettişlerin çoğunun beklentilere ulaşmada olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir (3/5).

“Çok iyi şeyler yaptım; hâlâ çalışıyorum. Demek ki yapılacak iş bitmiyor” (3).

“Bu zamana kadar olanlarla ulaştığım çok oldu. Ama bu iş hep sürmelidir” (4).

“Şu anda Anadolu’ya göre daha iyi” (5).

“Kısmen amaçlarıma ulaştım diyebilirim” (1).

Emeklilik Evresinde çok az müfettiş eğitimsel beklentilerine ulaşamadığını bildirmektedir. Emeklilik Evresinde, Sakinlik Evresi müfettişlerinin aksine Anadolu’da ve mesleğin ilk yıllarında beklentilerine daha az ulaştığını; İstanbul’un bu konuda daha olumlu olduğunu bildiren bir müfettiş bulunmaktadır. Bu durum, ilk yıllarda meslekî deneyimin az olması nedeniyle istenen sonuçların alınamadığını; son yıllarda ise, işte profesyonelleşme ile sonuca kolay ulaşma, şeklinde açıklanmaktadır.

“...Bu beklentime ulaşamadım. Sizin yaptığınız rehberliği öğretmen kabul etmiyorsa yapabileceğiniz bir şey kalmıyor” (1).

“...Sivas’ta müfettişliğe başladığımda gerçekten de büyük bir özveri ile idealle çalışmaya başladım; arabamın bagajı tarafsız gazeteler, kitaplar; bayrakla dolu olurdu. 5–6 ay sonra baktım ki ben tek başıma bir hiçim. Kendi ülkemde yabancılaşmış gibi oldum. Birçok formalite daha önemli; örneğin öğretmenler ilçeye gelmiş; kar köyün yolunu kapatmış; dönemiyorlar; ilçe müdürü; bana ne efendim, nasıl geldinizse öyle dönün diyor. Orada öğretmene yardım eğitim öğretime katkıdan başka şeyler gerektiriyordu. Beklentilerime ilk yıllarda çok az ulaştım” (5).

Emeklilik Evresi müfettişleri ile Uzmanlık Evresi müfettişleri benzer oranda beklentilerine ulaşmada olumlu görüş bildirmekte ve diğer evrelere göre şanslı görünmektedirler. Önceki Evrelerde de farklı oranda müfettiş öğretmene, öğrenciye, kurumlara ve eğitim sistemine katkı sağlama, gelişim sağlama gibi ideal beklentileri olduğunu bildirmektedir. Beklentilere ulaşmada, ilk evrelerde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri) eğitimsel beklentileri olanların olumlu, statü ve maddî beklentileri olanlar ise olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durum sonraki evrelerde statü ve saygı beklentilerinin de karşılanması ile farklılık oluşturmaktadır. N. Erdoğan (2002), profesyonel işgörenler için meslek hayatının başlarında teknik bilgi ve beceriler önemli iken, sonraki yıllarda, maddî ödüller, hem de güce sahip olma önemlidir, demektedir. Son evrelerde bu durumun etkisi görülmektedir.

4.6.7.3. İş İle Kişiliğinin Uyumu

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tümü mesleklerini kişilikleri ile uyumlu görmektedir (5/5). Bu evrede bazı müfettişlerin mesleğe yükledikleri misyon nedeniyle kişiliklerini etkileyen yönlere dair ipuçları olduğu görülmektedir. Mesleği ile kişiliğini uyumlu görmesine rağmen bir müfettiş; mesleğin sosyal statüsünün sarsılmasını, ekonomik yönden yetersiz gelir sağlamasını, kişiliğini olumsuz yönde etkilemeye başladığını belirtmektedir.

“Müfettişlik mesleği ile kişiliğimi uyumlu görüyorum. Ancak özellikle son yıllarda son yıllardaki, mesleğimizde sosyal ve ekonomik yönden oluşan geriye gidiş kişiliğimizi de olumsuz yönde etkilemektedir” (2).

Emeklilik Evresi ilköğretim müfettişlerinden yarısına yakını, kişilerarası ilişkileri ve iletişimi meslekleri açısından önemli bir beceri olarak değerlendirmektedir (2/5). Emeklilik Evresindeki müfettişlerin bildirimlerinden, öğrencilerle ve denetlenen personelle, esnek ve yakın bir iletişim tarzını tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

“Kişiliğimle uyumlu diyebilirim. Bizim meslekte kişiler arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Bizim insanların hangi duygular altında hangi koşullar altında olduklarını bilmemiz; söylenmeyenin arkasındakileri görmemiz gerekir. Öncelikle pozitif bir bakış açısıyla doğru anlamak önemlidir” (3).

“İnsanlara ve denetlediğim personele hoşgörü ile bakarım. Eskiden katıydım. Yaşamın da etkisi ile öğrencilerin dedesi gibiyim” (5).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu mesleğin toplum gözünde algılanan otoriter yapısının; kişiliği ile uyumlu olduğunu bildirmektedir (4).

“Ben kendimi son derece uyumlu görüyorum. Toplum gözünde ve bizim ilişkide bulunduğumuz insan kesiminde müfettiş denildiğinde; ciddi, sert mizaçlı belli kuralları davranışları ile de taşıyan insan görüntüsü göz önüne gelir. Benim kişilik özelliklerim

zaten eskiden beri ciddi, otoriter, çok gülmeyen ve görüntü olarak da ağırbaşlıdır. Bu anlamda görüntüm ve içim de aynı diyebilirim. İşimle ev hayatımın arasında bir sınır vardır. Örneğin benim hiçbir dosyamdan ailemin dahi haberi olmaz; söylemem” (4).

“Ben kendimi mesleğimle uyumlu görüyorum. Gerekirse yetkimi kullanırım. Öğretmenden, müdürden saygı beklerim. Yaptığımız önemli bir iş ise bunu beklemek doğrudur” (1).

“Müfettiş üst konumdadır. Bunu davranışları ile de göstermek iyidir. Gerçi ben çok pozitif ve uysal bir insanımdır” (2).

Emeklilik Evresinde bazı müfettişlerin yetki gücünü kullandıklarını ve bunu kişilikleri ile uyumlu gördüklerini, bildirmeleri Otonomi Basamağında olduğu gibi otoriter bir yönetim anlayışını desteklediklerini düşündürmektedir.

Kişilik ve meslek seçiminin ilgisi konusunda çok sayıda araştırma yapıldığı bilinmektedir. İlköğretim müfettişleri ile ilgili yapılan bu araştırmada; evrelere göre farklılaşan nedenlerle; müfettişler çoğunlukla kişiliklerini meslekleriyle uyumlu gördüklerini bildirmekte ve bunu bazen uyumlu insan ilişkileri, bazen de otoriter ya da demokratik yönleri ile açıklama eğiliminde görülmektedirler.

E.Özkalp, Ç.Kırel (1998), otoriter kişilik özelliklerine dair şunları bildirmektedir;

“ Otoriter Kişilik: Otoriter kişiliğe sahip olan insanlar, örgüt içinde çalışan insanlar arasında statü ve güç farklılığının olması gerektiğine inanırlar. Bu tip kişiler katı kuralları olan, insanları yargılayan ve herkese tepeden bakan, altındakileri ezen, güvenilir olmayan, gücünü otoritesinden alan bireylerdir. Çalışanların iş kurallarına aşırı uyumlu davranmalarını gerektiren hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde otoriter kişilik tipi başarılı olabilir. Bağımsız hareket etme ve karar almayı gerektiren işler bu tip insanlara daha uygundur. Örneğin yönetsel ve profesyonel işler gibi”.

Kariyere Giriş ve Sakinlik Evresinde Müfettişlerin çoğu kendilerini “*otoriter kişilik*” ile tanımlamaktadırlar. Bunun yanında Uzmanlık ve Emeklilik Evresinde daha az oranla bu bildirim yer almaktadır.

4.6.7.4. Meslekten Ayrılma İsteği.

Emeklilik Evresi müfettişleri içinde, önceki iki evrede olduğu gibi (Sakinlik ve Uzmanlık Evreleri); daha önceki yıllarda ekonomik nedenlerle emekli olup mesleğe tekrar dönenler bulunmaktadır. Emeklilik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını mesleğe devam etmek istediklerini bildirmektedir. S. Aytaç (1997: 120), bu evrede meslekî amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin ya da ev yaşamının cazibesinden daha önce geldiği için ve işin “*doyum sağlayıcı*” unsuru nedeniyle emekli olmak istemediklerini belirtmektedir. Örneğin Japonya’da kişiler emekli olmalarına ve aynı zamanda kıdemlerini, normal maaşlarını, otoritelerini kaybetmelerine rağmen, iş değiştirmeden ve aynı iş yerinde çalışabilmektedir.

Emeklilik Evresinde müfettişlerin büyük bir çoğunluğu, meslekten ayrılmayı ve istifa etmeyi hiç düşünmediklerini bildirmelerine rağmen; çoğu şu an ellerinde olsa ekonomik koşullarının daha iyi bir mesleği seçeceklerini belirtmektedir (3/5).

“İstifayı hiç düşünmedim. Şu anda elimde olsaydı İl ya da İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünü tercih ederdim; yetkileri daha geniş ve ekonomik olarak rahat oldukları için” (1).

“Son yıllarda mesleğimizde sosyal ve ekonomik anlamda aşınmalar oldu. Hukuk alanında daha değişik bir görevi elimde olsa tercih ederim” (2).

“Hiç düşünmedim. Ama şu anda o yaşımda olsam, matematikle ilgilenir, şimdi çalıştığımın yarısı ile ekonomik anlamda çok daha iyi olurum” (3).

Müfettişlerin yarısına yakını; mesleklerini sevdiklerini ve yine tercih edeceklerini belirtmektedir (2/5).

“Hiç düşünmedim. Aslında çok rahat bir meslek diye düşünüyorum. Alana hakim iseniz kendi kendinizin amiri durumundasınız. Özgür irade ile çalışır yaptıklarımızın karşılığını öğretmen ve kurumda görebilirsiniz” (4).

“Ekonomik nedenlerle emekli olup; sonra mesleğe döndüm. Aslında bu mesleği seviyorum. Ama bir gün zorunlu olarak tekrar emekli olacağım” (5).

Diğer evre müfettişlerinin de mesleklerinin ekonomik yönden tatmin edici olmadığı dile getirilmiş olmasına rağmen; Emeklilik Evresi müfettişleri, bu konudaki sıkıntılara çok daha fazla yer verme eğiliminde olmuşlardır. Bunda da emekli olduklarında yaşam standartlarının iyi ve rahat olması için önlerinde çok fazla zamanları olmadığı şokunu yaşadıkları anlaşılmaktadır.

4.6.7.5. İş Tatmini

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını yaptıkları işlerden ve personele katkılarından memnun olduklarını; mesleklerinde iş tatminini yaşadıklarını belirtmektedir (4/5).

“Çalıştığım pek çok konuda işleyişi düzeltmekten, yanlış durdurmaktan mutluyum. Bu durumdan mutluluğum da beni işime ve hayata bağlıyor. İş tatminini çok sık yaşıyorum dersem; belki yanlış anlaşılır. Örneğin pek çok ilçede brans öğretmenin derse girmesiyle iki öğretmen aynı saat için ücret alıyor. Bunu çalıştığım iki ilçede düzelttim. Bu yıl yine serbest oldu. İnanın bu miktar hesaplandığında çok büyük maliyetler çıkıyor. Biz öğretmeni, parası pulu bol bir ülke miyiz?” (3).

“Özellikle son yıllarda çalıştığım personelden çok olumlu dönütler alıyorum ve mutlu oluyor; kendimi dinamik hissediyorum” (5).

“Bir öğretim yılında 6–7 kez vicdanen görevimden; başarılı ve yararlı olma yönüyle haz duyuyorum” (2).

“Oldukça sık” (3).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çok azı, meslekî anlamda tatminde işlerini sevdiklerini bildirmelerine rağmen Personeli etkileyemediğini bildirmektedir (1/5).

“Personeli etkileyemiyorum. Yine de mesleğimi seviyorum. Yılda birkaç kez meslekî anlamda tatmin duygusunu yaşıyorum” (1).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin tamamına yakınının iş doyumunu olumlu bir şekilde yaşadıklarını bildirmeleri kuramsal bilgilere göre çok desteklenen bir durum değildir. Literatürde bu evrede yaş ilerledikçe doyumun azalacağı yönünde bulgular vardır (S. Aytaç: 1997). Bu farklı durum; İlköğretim müfettişliği gibi daha çok insanlarla yüz yüze iletişim kurulan ve üst olmanın avantajının yaşandığı mesleklerde farklı sonuçların görüldüğü, şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca Emeklilik Evresindeki müfettişlerin tamamına yakınının, meslekten ayrılmama isteğinin olması nedeniyle iş tatminini yaşadıklarını bildirmeleri tutarlı bir veri olarak değerlendirilmektedir.

M. Kayıkçı'ya göre 10–20 yıl arasındaki müfettişlerin iş tatminine karşı algı düzeyi, 21–29 ve 30 yaş üstündeki grupların algı düzeyinden daha düşük bulunmaktadır (M. Kayıkçı, 112: 2005). Bu araştırmada da Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Uzmanlık Evresi müfettişleri iş tatmini konusunda benzer oranda olumlu görüş bildirirlerken; sonraki iki evre (Sakinlik ve Emeklilik Evresi) iş tatminini daha büyük bir çoğunlukla yaşadıklarını bildirmektedir.

İlköğretim müfettişlerinin iş tatmin düzeylerine ilişkin görüşleri arasında, müfettişlikteki kıdemlerine göre değişen bir tatmin oranı görülmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri orta düzeyde bir tatmin yaşarlarken, sonraki evreler daha olumlu görüş bildirmektedirler. Bu bulgu M. Kayıkçı (2005)'nin bulguları ile tam örtüşmeyen bir veri niteliğindedir. Kayıkçı; meslekî kıdem, Medenî hal, branş ve görev yaptıkları ildeki müfettiş sayısına göre meslekî tatminde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmaktadır (M. Kayıkçı, 112: 2005).

4.6.7.6. Gurur Ve Başarı Hissi

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunun, işleri ile ilgili kendilerine güvenlerinin sürdüğü ve kendileri ile gurur duydukları anlaşılmaktadır.

“Rehberlik ve denetimde daha sık yaşıyorum. Bu işlerde siz de mutlusunuz öğretmen de” (5).

“Öğretmen ya da müdür“ilk kez bir müfettiş bana bu konuyu anlattı. Teşekkür ederim” dendiğinde mutluluk duyduğumu, düzelen ve gelişen işlerde benim önerilerimin sonucunda olduğunu gördüğümde mutluyum ve kendimle bu zamana kadar yaptıklarımla gurur duyuyorum” (4).

“Yaptığım işlerde hep olumlu sonuçlar aldım. Son 10 yıldır; birçok müfettiş benden görüş alır. Ben kendimi hiç eskitmedim. Bu yönümlü kendimi beğeniyorum” (3).

Emeklilik Evresindeki müfettişlerin yarısına yakını gurur ve başarı duygusunu yeterince yaşamadıklarını belirtmektedir.

“Ben kendimi beğeniyorum; ama başkaları benim için ne düşünüyor bilemiyorum” (1).

“Herkesin yaptığını yapıyorum. Gururu ve başarıyı yaşayacak fazla bir durum göremiyorum” (2).

Tüm evrelerde ilköğretim müfettişlerinin çoğunluğu; özellikle öğretmen ve yönetimle yakından çalışmalarda, ders teftişleri ve meslekî yardım konuları ile ilgili iş ve işlemlerde gururu ve başarı duygusu yaşandığı bildirilmektedir. Ancak gurur ve başarı duygusunu yaşamada Kariyere Giriş Evresinden sonraki evrelere doğru yükselen grafik, Emeklilik Evresinde farklılaşmaktadır.

4.6.7.7. Potansiyelini Kullanabilme

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğu, potansiyellerini kullandıklarını bildirmektedir (3/5).

“Ben her zaman tam kapasite ile çalıştım ve çalışmaya devam ediyorum” (4).

“Potansiyel derken bende fazlası her zaman vardır. Ama ihtiyaç kadar kullanıyorum. Yani çok güç harcamadan birçok işin üstesinden gelirim” (3).

“Potansiyelimi kullanıyorum. Bazen öğretmenlerin ve yöneticilerin ihtiyaçlarını anlar ve onlara yardım için çaba harcarım” (5).

Bu evrede müfettişlerin bazıları, potansiyellerini tam kullanamadıklarını belirtmektedir (2/5). Bu bulgu kuramsal bilgilerle uyuşan bir durumu yansıtmaktadır. Emeklilik Evresinde kişinin yaşı ve kıdemi ile birlikte enerjisinin azaldığı; yeniliklere uyumda zorlandıkları ve meslekî faaliyetlerinde eskisi gibi iyi olmadıkları algılarının yüksek olduğu bilinmektedir.

“Potansiyelimi kullanmaya çalışırım; aslında dairem teşvik etse daha iyi çalışabilirim” (1).

“Kapasitemi tam olarak kullanamadığım için üzgünüm. İstanbul koşulları bunu da engelliyor” (2).

Önceki evrelerdeki müfettişler potansiyellerini farklı düzeylerde kullanabildiklerine dair veriler sunulmaktadır. Bu durum meslekî kıdeme göre olumlu yükselişini ilk dört evrede doğrusal olarak sürdürmektedir.

4.6.7.8. Tükenmişlik

Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla tükenmişliği yaşamadıklarını bildirmektedir (4/5).

“Tükenmişliği henüz yaşamadım” (1).

“Tükenmişliği hiç yaşamadım. Yaşarsam meslekten ayrılırım diye düşünüyorum” (2).

“Hiç hissetmedim. Hissedince ayrılacağım” (4).

“Tükenmişlik yaşamadım. Bu yıl benden daha yaşlı ve kıdemlilerden oluşan gruptayım. Bazı arkadaşların yaşadıklarını görüyorum. Sıra ile değerlendirme toplantısı yapıyoruz. Sıra bana gelince kısa tutmamı istiyorlar; onlar 10 dakikada bitirirken, benim sunduğum toplantı bir saat sürüyor. Çünkü öğretmenler istiyor” (5).

Emeklilik Evresinde tükenmişliği, meslekî çalışma şartları nedeniyle yaşayabildiğini bildiren çok az müfettiş bulunmasına rağmen (1/5); bir müfettiş, 30 hizmet yılını aşmış grup arkadaşlarının tükenmiş olduğunu belirtmektedir (1/5).

“Son yıllarda meslekî koşullar ve çalışma şartları bazen tükenmişliği yaşatabiliyor” (2).
“Ama belli bir yaştan sonra performans düşüyor. Bu yıl 30 yıllık müfettişlerle çalışıyorum. Ama diğer arkadaşlar boş vermişlik içindeler. Bence ilk müfettişliğe girişteki durumlarından kaynaklanıyor. Bazıları hasbelkader (kurs vb) müfettiş oldular. Hiç olmazsa bazı testlerden geçmek gerekiyor” (5).

A. Aksu ve A. Baysal (2004: 24–25), araştırmalarının sonucunda,

“İlköğretim müfettişlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik yaşamadıkları bulgusuna ulaşılmıştır.”

bilgisini sunmaktadırlar. Araştırmacılar; “Eğitim alanında gerek öğretmenler gerekse yöneticilerle yapılan pek çok araştırma, farklı düzeylerde eğitimcilerin tükenmişlik yaşadıklarını göstermekle birlikte müfettişlerde böyle bir sendromun olmaması dikkat çekicidir,” şeklinde değerlendirmekte ve “İzmir ilinde yaşayan ilköğretim müfettişleri genellikle emekliliğe hak kazanmış ve bu ile yerleşen/yerleşmeyi düşünen insanlardır. Yüksek statüye sahip olmaları ve sıkıştıkları zaman emekliliği düşünmeleri müfettişlerin tükenmişliğini engelliyor olabilir”, şeklinde bulgularını yorumlamaktadırlar (A.Aksu ve A. Baysal, 2004: 28). Bu araştırmada da ilköğretim müfettişlerinin aynı verileri sağladığı düşünülebilir; ancak, tükenmişlik yanında farklı bir söylemle sorulan yılgınlık konusuna tüm evreler, çok fazla veri sunmaktadırlar. Bu durum Türkçemizde bazı kavramların, bilim dilinde eş anlamlı olsalar da farklı nedenlerle çekinceli algılandığını göstermektedir.

4.6.7.8.1. Yılgınlık

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu, görevleri olmadığını düşündükleri işleri yapmak zorunda olduklarında ve bürokratik işlerde yılgınlığı zaman zaman yaşadıklarını belirtmektedir (3/5).

“Görevim olmaması gereken bazı işler verildiğinde yılgınlık duyuyorum. Yılda birkaç kez bu oluyor. Kurumların istatistik bilgileri için dolaşmak bunlara örnek olabilir” (1).
“Örneğin kitaplar okullara ulaştı mı? Bunu müfettişten başka soracak kişi yok mu? Böyle gereksiz şeylerle iş yükünü artırmaları beni yıldırıyor. Şu anda 8 yılını doldurana rotasyon söylentileri beni rahatsız etti. Bürokratik işler de yıldırıyor” (5).
“Bazen yılgınlıklar duyuyorum. Özellikle görevin çok başarılı ya da başarısız yapılmasının ayrışmadığını ve teftişte verilen puanların; rapor sonuçlarının herhangi bir etkisinin ve yaptırım gücünün uygulanmadığını gördüğümde bu duyguyu yaşıyorum” (2).

Emeklilik Evresi müfettişlerinden yarısına yakını, görevleri ile ilgili yılgınlıkları olmadığını; eğitim sistemindeki idaredeki kayırmacılıkların kendilerini rahatsız ettiğini bildirmektedir (2/5).

“Yılgınlığım yaptığım işten kaynaklanmıyor. Yani göreve bağlı sayılmaz. Beni ve birçok arkadaşımızı rahatsız eden hiyerarşik yapıdır. İdarenin taraf tutmasıdır. Dikkat edildiğinde bazılarının hep dokunulmazlıkları vardır. Teftiş bölgelerinde görevlendirmelerde dahi bu kişilerin rahatı gözetilebiliyor. Kimler soruşturmada çalıştırılıyor? Angarya denebilecek pürüzlü işlerde kimler görevlendiriyorlar? Tabii bu işler de yapılacak. Ben denge olsun isterdim. Biz ve bizim gibiler kişileri tarafsızca değerlendiriyorsak, kişisel kayırmalarda bulunmuyorsak devletin kurumlarının da bu sorumlulukları var. Ceza teklif ettiğimiz kişilere dahi bu cezaların uygulanmadığını bilirsiniz” (3).

“Hiç yılgınlık duymadım. Bizim dışımızdaki olaylar tabii ki beni de rahatsız ediyor. Atamalara siyaset ve kayırma getirmek gibi. Ama işimde ben özerkim” (4).

Literatürde “*Tükenme*” kavramı ile “*Yılgınlık*” eş anlamda kullanılmasına rağmen ilköğretim müfettişleri örgütsel kökenli stres kaynaklarından doğan bazı tepkilerini “*Yılgınlık*” kavramı içinde açıklamayı tercih etmektedirler. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi özgünlüğü korumak için alt başlık açılmıştır. Önceki evrelerde de müfettişler tükenmişlik yaşamadıklarını büyük bir çoğunlukla bildirirken; yılgınlık adı altında birçok stres faktörünün kendilerini rahatsız ettiğinin belirtmektedirler. Bu faktörler Kariyer Evrelerine göre farklılık göstermektedir. Birçoğu bu konudaki görüşlerinin başında, “*görevimle ilgili olarak yılgınlık duymuyorum*” açıklamasına gerek duysalar da bu konuların bir kısmının, görevlerindeki iş yükü; denetledikleri personeller, üst konumlardaki yöneticilerin tutum ve uygulamalarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Tükenmişlikle ilgili unsurları belirlemeye yönelik araştırmalar; kişilerarası ilişkiler, motivasyon, fazla iş yükü ve kişinin stresle başa çıkamadaki başarısının tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. İş yerinde yaşanan iç çelişki ve bu çelişkinin doğurduğu stres, çalışanları tükenmişliğe eğilimli hale getirmektedir. Stres ve motivasyonun tükenmişlikte önemini vurgulayan araştırmalar, iş stresi yüksek olmasına rağmen motivasyonu düşük olan çalışanların tükenmişlik yaşamadıklarını belirtmektedir. Bunun yanında, bireyin işi nedeniyle fazla yüklenmesi ve bu yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliği doğurmaktadır (Wright ve Bonett 1997, akt B. Tuğrul ve E. Çelik). İş stresi, çalışan bireyi üzer, yakın çevresini etkiler, verimini düşürür, sağlık harcamalarını artırır, ifade bozukluğuna neden olur ve enerji düzeyini düşürür. Öte yandan optimum seviyedeki iş stresinin performansı artırdığı da gözlenmiştir. İşle ilgili olumsuzluklar uzun süreliyse; kişi işine yabancılaşır ve duygusal olarak tükenir. Bu durumu yaşayan kişiler, sorunlarını anlatamazlar. Eğer kişiye işle

ilgili ulaşamayacağı hedefler konursa, kişinin tükenmesi daha kolay olmaktadır. Tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz, kapana kısılmış, bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir.

Müfettişler; daha çok görevleri dışında yılgınlık duydukları durumların; Türk eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar olduğu bildirilmekte; denetlenen personelin müfettişlere ön yargıları olmalarını ve siyasîlerin yönlendirici çabalarını, idarenin tekliflerini uygulamamalarını; bürokratik işlerde eğitim sistemindeki, idaredeki kayırmacılıkların kendilerini rahatsız ettiği belirtilmektedir. Birçok müfettiş; kurumlardaki siyasî atamalardan ve yetersiz öğretmen/ yöneticilerden; bazıları, gruptaki müfettişlerin işlerle ilgili tutumlarından yılgınlık yaşadıklarını ifade etmektedirler. Samimi olmayan personel davranışları, önerilerin dikkate alınmaması en çok yılgınlık yaşatan durumlar içinde bildirilmektedir. Bu bulgu A. Bakioğlu ve A. Gürdal' ın bulguları ile örtüşmektedir. A. Bakioğlu ve A. Gürdal (2001) ilköğretim müfettişlerinin stres kaynaklarından bazılarını;

“%80’ i müdürün ve öğretmenlerin onların bilgisine önem vermedikleri,
%64’ü müdürün ve öğretmenlerin müfettişlere karşı peşin hükümlü olmaları”

şeklinde bildirmektedirler.

4.6.8. Kariyer Plânları

4.6.8.1. Kariyer Meslek Algısı

Emeklilik Evresi müfettişleri, kendilerinden önceki evrelerdeki müfettişler gibi mesleklerini, kariyer meslekler içinde tanımlamaktadır (5/5). Bu evredeki çoğu müfettiş; meslek öncesi nitelikli bir eğitim ve meslek içindeki gelişim zorunluluğu ile kariyer meslekte belli kriterlerin gerektiğini bildirmektedir (4/5).

“Müfettişlik iyi bir eğitim gerektirmesi ve kendini sürekli yenilemeyi mecbur kılan meslek olduğu için herkesin yapacağı iş değildir. Yani kariyer mesleğidir” (1).

“Müfettişlik hem verilen ve taşınan sorumluluk açısından hem de sürekli gelişimi gerektirmesinden kariyer meslektir” (4).

“Müfettişin hem kültürlü hem de meslekî formasyonu tam olmalıdır. Bu yüzden bu meslek kariyer mesleğidir” (5).

“Müfettişlik kariyer mesleği olmalıdır. Bunun için önce iyi bir eğitim gerekir. Kişilik tersleri de uygulanmalıdır. Sonrasında hep yenilenmek lazım” (3).

“Kariyer meslektir” (2).

Emeklilik Evresinde müfettişlerden yarısına yakını; farklı yollardan müfettiş olanların meslekî gereklerde eksik olduğunu belirtmektedir (2/5).

“Çok farklı yollardan müfettiş olanlar, çalışır görünenler de var” (3).

“Mesleğe kolayca girenler kendilerini geliştirmeden mesleğin adıyla yer sağlıyorlar. Kariyer meslekler; yeterlilikle ilgilidir. Sorsanız en yeterli onlarıdır. Bizim ülkemizde her kademedeki karşılaşabilecek durumlardan biridir bu durum. Makamına bakar; uzman sanırsınız” (4).

Emeklilik Evresinden önceki evrelerde de, ilköğretim müfettişleri mesleğinin gelişime açık olduğunu; hizmet öncesinde iyi bir eğitimi gerektirmesi, sürekli gelişmeyi zorunlu kılması, teknik ve kuramsal bilgi ve beceriyi gerektirmesi şeklinde nedenlerle bildirilmektedir. İlköğretim müfettişleri, mesleklerini kariyer meslekler içinde değerlendirirken ve görevleri ile ilgili işlerde sıkça “profesyonel” ve “profesyonellik” kavramlarını da doğal olarak kullanmaktadırlar. Bu konuda, N. Erdoğan (2002)’ a göre, profesyonellik gündelik dilde daha çok uzmanlık ve disiplinli çalışmak gibi anlamlarda yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Ancak kavramı belirli meslek ya da işgören gruplarını tanımlamak için kullanılması gerekmektedir. Profesyonel statünün simgesi olarak altı özellik şunlardır (Kerr ve diğerleri, 1977):

Uzmanlık: Soyut bilgi ile uğraşan bir kurumda uzun bir süre uzmanlık eğitimi almak,
Özerklik: Problemlerin incelenmesi ve çözüm yollarının seçiminde özgür olma hakkına sahip olmak,
İşe kendini adanmak: Kişinin seçtiği uzmanlık dalında çalışırken gereken kurallara kesin ilgi ve bağlılık,
Kimliklendirmek: Mesleğiyle ilgili derneklere katılma ya da dışarıdan referans bulma yoluyla kendini meslekle kimliklendirme,
Ahlak: Kendi çıkarını düşünmeden ve müşteri ile duygusal bir bağ kurmadan hizmeti icra etmek,
Standartlar: Profesyonel meslektaşlarının tutumlarının düzene sokulmasında yardımcı olmaya çalışmaktır (N. Erdoğan, 2002).

Yukarıda bildirilenlerin çoğunluğu ilköğretim müfettişlerinin bildirimleri ile benzer görülmektedir.

4.6.8.2. Kariyerde Başarı

Emeklilik Evresi müfettişleri, kariyerlerinde başarının göstergesinin öğretmene ve öğrenciye sağlanan katkı olduğunu belirtmektedir (5/5).

Bu evrede müfettişler ayrıca üst görevlere gelmeyi; takdir edilmeyi, maddî gelir artışını başarı göstergeleri arasında saymaktadırlar. Emeklilik Evresinde, bireysel tanınmaya duyulan ihtiyaç, saygı ve güvenlik ihtiyacının fazla olduğu görülmektedir. Kariyerde başarı göstergelerinin de bu ihtiyaçlarla bildirildiği anlaşılmaktadır.

“Üst görevlere getirilmek, öğretmenin ve öğrencinin gelişmesinde katkınızı olması kariyerde başarının göstergesidir. Ayrıca yetkilerin artırılması gerekir” (1).

“Meslektaşlarınıza, eğitim personeline yararlı olmak, akademik kariyer başarının göstergesidir. Takdir edilmek de önemlidir” (2).

“Emeğin karşılığını ülke standartlarında da olsa almak iyi olurdu. Başarı katkımızdır. Öğretmene, kuruma ve öğrenciye. Somut olarak katkı” (3).

“Yapılan işin sonunda çalıştığımız kişilere, kurumlara olumlu ve somut katkılarınızdır. Bunun aynı zamanda benim çalıştığım kurumlara, öğretmenlere, yöneticilere, hazırladığım raporlara bakılarak da benim dışındakilerin de değerlendirmesine açık olması gerektiğini düşünüyorum” (4).

“Öğretmenlerden gelen dönütler benim başarılı olduğumu gösteriyor” (5).

4.6.8.3. Kariyerde Başarı Yolları

Emeklilik Evresi müfettişlerinin yarısına yakını, başarılı olmada stratejileri; meslek öncesinde iyi bir eğitimden sonra Master, doktora ile akademik kariyer yapmak; mesleği benimsemek ve bilgilerini artırmak için çalışmak olarak bildirmektedir (2/5).

“Meslek öncesinde iyi bir eğitim, master, doktora çalışmaları, kendinizi güven ve kişilik özellikleri ile mesleği benimsemiş olmak müfettişi başarıya götürür” (1).

“En az bir üniversite ile yakın iletişim kurmak, kurs, ders, konferanslara katılmak, çalışmak, bilgi ve görgüsünü artırmak” (2).

“Çok çalışma gerekir” (5).

Emeklilik Evresinde bazı müfettişler; bu meslekte başarılı olmak için eğitimi ve alanı takip etmenin yanı sıra iyi ve dengeli iletişim becerilerine sahip olmayı gerekli görmektedir (2/5).

“Bana göre kariyerde başarılı olmak için; iyi bir insan ilişkisi becerisine sahip olunmalıdır. İyi bir iletişim ve eğitim lazım. İnsanları kırmadan, küstürmeden çalışmak önemli. Yoksa o insanı kaybederiz. Siz bir psikolojik danışman ve rehber gibi olmalısınız. Belki de terapist gibi çalışmalısınız. Bir at arabasının tekerini çok sıkarsanız, gıcırda, sürter; gevşek bırakırsanız, belki de çivisinden çıkar; iş görmez olur. Önemli olan dengeyi sağlamaktır. Bir müfettiş kendi aklı ile hareket etmelidir. Kendisi araştırmalı; yaptığı işte kendini ikna etmelidir. Kesin biliyorsan uygula” (3).

“Alanı hep takip etmek. İşini belli kriterlere göre ama ayrımcılık yapmadan gerçekleştirmek; çok okumak gerekir” (4).

4.6.8.4. Kariyer Engelleri

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını; ilköğretim müfettişleri için kariyer engellerini; ülkemizde gelişimin, kişinin çalışmasının ve liyakatin önemsenmemesi olarak bildirmektedir (4/5).

“Kariyer kelimesi şu anda bana hüznün verdi. Türkiye’de insan beyni önemsenmiyor. İnsanın beyni ve yüreği o standartta olacak. Yeterlilik yani liyakat önemli görülmediğinden, sizin kendinizi geliştirmenize bakış açısı bile ‘zaman kaybı, hayatı boşa harcamak olarak’ değerlendiriyor. Kariyerin önünde de torpil var” (3).

“Kariyeri engelleyen en önemli sorun çalışan ile çalışmayanın aynı kefedeki değerlendirilmesidir. Kişisel gelişim önemsenmiyor” (1).

“Master ve doktora sizi geliştirir; ama fiilen işe yaramaz ve daha çok engeller yaşarsınız. Kariyer önünde engel, siyasilerin himayesinde olanların kayırılmasıdır. İki milletvekili yakınınız olsun; diploma da önemli değildir” (4).

“Bu günkü kamu yönetimi ve hiyerarşik yapı; üst makamlara bağımlı iş yapma onların inisiyatifi ile değerlendirilme yapılması bazılarını ayrıcalıklı yapıyor. Sizin gelişiminiz önemli değildir” (2).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin yarısına yakını, mesleğin ve müfettişin ekonomik ve sosyal durumunun iyi olmamasını kariyer engeli olarak görmekte (2/5).

“Mesleğin ekonomik ve sosyal durumu engeldir” (2).

“Bir dönem Marmara Üniversitesinde lisans tamamlama fırsatımız olmuştu. Ben çok az miktardaki harcı bile yatıramadığımdan bu eğitime katılamadım. Çünkü iki çocuğumu üniversitede okutuyor ve tek maaşla ev geçindiriyorum” (5).

Emeklilik Evresinde müfettişlerin kariyer ile ilgili engelleri genellikle ülkedeki adil olamayan kayırmacılıklarla ilgili görmeleri ve değerlendirmelerindeki ümitsizlikleri dikkate değer bir olgudur. Kariyer engelleri için diğer evrelerde de benzer değerlendirmeler görülse de Emeklilik Evresindeki hayal kırıklığı daha baskın görülmektedir.

Emeklilik Evresinde birkaç müfettiş kariyer gelişiminin desteklenmesi yönünde bazı önerilerini bildirmektedir.

“Başkanlık ya da bakanlık kariyer yapmayı teşvik edebilir. Üniversiteler ile işbirliği yapılabilir. Kariyerini geliştirenler de ödüllendirilebilir” (1).

“Kariyer yapılırken müfettişlerin iş yükü de azaltılmalıdır. Bu müfettiş artı bir çalışma yapıyor; onu lafla desteklemek yetmez” (5).

B. Nomer (2002: 162), bireyin kariyer gelişimini etkileyen önemli değişkenlerden birinin, içinde bulunduğu kariyer evresi olduğunu bildirmektedir. İlköğretim müfettişlerinde her kariyer evresinin kendine göre gelişme açısından güçlü ve zayıf oldukları yönleri; sıkıntı yaşandığı ayrı dönemleri ve mesleki gelişimlerinin bundan etkilendiği anlaşılmaktadır. Ancak bütün evrelerde müfettişlerin büyük bir çoğunluğunun, kariyer önünde görülen en önemli engelin, ülkemizde yeterliliğe ve gelişmeye önem verilmemesi; bu çalışmanın kendilerine ekonomik ve kariyer basamaklarında bir kazancı sağlamadığını bildirmeleri, kendileri dışındaki faktörlerden dolayı kariyer gelişiminden olumsuz etkilendiklerini ortaya koymaktadır.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu araştırma İlköğretim müfettişlerinin kariyerlerindeki gelişimlerinin çoğunlukla belli evrelere göre belirginlik gösterdiğini desteklemektedir.

5.1.1. Kariyere Giriş Evresi

Kariyerinin başında olan müfettişlerin tümü, müfettişlik mesleğini öğretmenlik mesleğinin üstünde ve eğitim sistemi için çok önemli bir yerde tanımlamaktadır. Mesleğe özgü, özel ve teknik bilgi gerektirdiğini; belli kriterlere bağlı olduğunu; bu nedenle hizmet öncesinde çok iyi seçilmeyi ve yetiştirilmeyi gerekli görmekte, mesleklerini ilginç bulmaktadırlar. Sonraki evrelerden farklı olarak, Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin çoğu, göreve başladıklarında lisans eğitimlerini bu alanda yapmış olduklarını ön plâna çıkarmakta; bu nedenle meslekî donanımlarının iyi olduğunu vurgulamaktadır. Kariyere Giriş Evresinde görüşme yapılan müfettişlerin tümü, ilk yılda süpervizyon ihtiyacı duyduklarını belirtmektedir. Kariyere Giriş Evresinden sonraki evrelerde, (bu evreyi daha önce yaşayanlar), daha az oranla süpervizyon ihtiyacı duyduklarını belirtmektedir. Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısı, kurum çeşitliliği nedeniyle alana hakim olamadıklarını; soruşturmada acemilik yaşadıklarını; zamanı etkili kullanamadıklarını; mesleğe yeni başlamanın verdiği deneyimsizlikle kısa sürede bitecek işle uzun zaman uğraştıklarını ifade etmektedir. Görevleri ile ilgili işlerin uygulama boyutunda zayıf olduklarını, en çok belirten bu grup olmuştur. Bu evreyi daha önce yaşayan, Durulma Evresinden sonraki üç evrede, önceki evreye göre azalan oranda müfettişin, ilk yıllarında zayıf olduklarını belirttikleri, görülmektedir.

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerinin tamamına yakını, kıdemi fazla olan müfettişleri meslekî ve teknik bilgide; müfettişlik statüsüne ve yeterliliğine yakın bulmamakta; kıdemlilerin, yeni müfettişlerin eğitimi olmalarını çekemediklerini vurgulamaktadır. Bu bildirim azalan sayıda müfettişle Durulma Evresi müfettişleri ile benzerlik gösterirken, sonraki bazı evrelerde çok az değinilen konu olmuştur. Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarıya yakını, kıdemli müfettişlerin kendilerine davranışlarından çok fazla rahatsız olduklarını; sonraki evrelerden farklı olarak çoğu müfettiş, kıdemli müfettişlerle sorun yaşamamak için tartışmaya girmeme; susma; gruba uyma gibi davranışları çözüm olarak kullanmakta olduklarını bildirmektedir. Durulma

Evresinde ve sonraki evrelerde diğer müfettişlerle iletişim şekli ve düzeyi farklılaşmaktadır.

Kariyere Giriş Evresinde müfettişler, büyük bir çoğunlukla meslek öncesinde iyi bir eğitim alınması gerektiği vurgulanarak; diğer evrelerden farklı olarak çoğu, müfettişin ikinci yılından sonra verimli olduğunu bildirmekte; bu evredeki müfettişlerin tamamına yakını; bir müfettişin 20–25 yıldan sonra verimsiz olduklarını düşünmektedir. Bu evrenin verimliliğin düştüğü yıllara dair belirlemeleri, Deneycilik ve Aktivizm ile Emeklilik Evresi müfettişlerinin görüşleri karşısında daha çok fark oluşturmaktadır.

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin; yarısı Rehberlik ve Meslekî Yardım görev alanından hoşlandıklarını; yarısına yakını, öğretmenlere seminer vermeyi severek yaptıklarını belirtmektedir. Eğitim personeline yapılan seminer, kurs gibi eğitimlerde görev almayı sevdiklerini ve yararlı olduklarını belirten Kariyere Giriş Evresi müfettişleri, Durulma Evresi ile benzer bir bildirimde bulunurken sonraki evrelerde bu konuda görüş bildiren olmamıştır. Kariyere Giriş Evresinde görev alanlarına yeni eklenen “*Araştırma*” görevini sevdiklerini belirten az sayıda müfettiş olmasına rağmen sonraki evrelerde bu konuya görev alanı olarak değinilmemiştir. Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısı, Durulma ve Deneycilik Aktivizm Evresi ile benzer oranda “*soruşturma*” görevini sevmediğini belirtirken; bunun nedenlerini sonraki evrelerden farklı olarak bilgi ve deneyim eksiklerine dayandırmaktadır. Kariyere Giriş Evresi ve Emeklilik Evresi içinde sayıları az da olsa kendini görev gereklerini karşılamada tam yetkin göremeyen müfettişler bulunmaktadır. Yaratıcılık, Kariyere Giriş Evresi müfettişleri için çok önemli ve gerekli bir beceri olarak değerlendirilmekte ancak; diğer evrelerden farklı olarak çok az müfettiş yaratıcılığını kullandığını bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresinde bazı müfettişlerin yaratıcılığın tam kullanılmaması konusundaki nedenleri; yaratıcılığın kendini gerçekleştirme gibi çok üst düzeyde olması ve bilgi eksikliği; kıdemli müfettişlerin engellemesi, yarısı tarafından da kendilerinden bunun şu anda beklenmediği, şeklinde belirtilirken; sonraki evrelerde bu nedenlere değinilmemektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin Eğitim Sisteminin en önemli sorunları konusunda kendilerinden sonraki evrelerle benzer oranda aynı konuları belirledikleri görülmekle birlikte; sonraki evrelerden farklı olarak yarısının, öğretmenler için az sayıda hizmetiçi eğitim düzenlenmesini ve bu eğitimlerin niteliğini eleştirdikleri görülmektedir. Bu evre müfettişlerinden birkaçı, danışman konumunda olduklarını; yarısı danışman konumunda olmanın kendilerini mutlu edeceğini;

idarede gereksiz zaman kayıplarının engelleneceğini vurgulamaktadırlar. En az sayıda müfettişle “*danışman konumda*” bulunduğunu bildiren evre Kariyere Giriş Evresi olmuştur.

Çalışma koşullarını değerlendirme ile ilgili görüşlerde sonraki evrelerden farklı olarak, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu; iş yükünden, mevzuata bağlılıktan, kıdemli müfettişlerle olumsuz iletişimden şartlarının zorlaştırdığını bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresinde İstanbul’da çalışan müfettişlerin çoğu Başkanlığın çalışmasını çoğunlukla olumlu karşıladıklarını; Anadolu’da çalışan bu evre müfettişleri kendi başkanlıklarından memnun olmadıklarını bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu Başkanlığın profesyonel gelişimi desteklediğini ancak; çoğunlukla eğitimlerin kendilerine katkısı olmadığını; düzeylerinin altında kaldığını; öğreticilerin niteliklerinin düşük olduğunu, bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresinin bu görüşü Deneycilik Aktivizm Evresi müfettişleri ve Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu ile benzerlik göstermektedir. Kariyere Giriş Evresi ilköğretim müfettişleri, Başkana güvendiklerini; çünkü Onun dürüst ve tarafsız olduğunu, başkanla iletişimi olumlu ve kolay gördüklerini bildirmelerine rağmen, sonraki evrelerden farklı olarak çoğunluğu Başkanla fazla diyalogları olmadığını belirtmektedir.

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin çoğunluğu mesleklerinin özel hayatlarına olumsuz etkileri olduğunu bildirmektedir. Olumsuz etki oranı Durulma ve Deneycilik Aktivizm Evresi ile benzerlik, daha sonraki evrelerle fark oluşturmaktadır; ancak Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin mesleklerinin özel hayatlarına olumsuz etki nedenleri, davranışlarını kontrol altında tutma, özel hayatlarında da mesleklerinin psikolojik baskısını üzerlerinde hissetme şeklinde belirtilirken; Durulma ve Deneycilik Aktivizm Evresinde farklı nedenler bildirilmektedir. Kariyere Giriş Evresinde birkaç müfettiş, mesleğinde gördüğü saygının özel hayatına olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısı meslekle kişiliklerini tam uyumlu görmektedir. Kendilerinden sonraki evrelerde meslekle uyum oranı, bir önceki evreye göre artmakta, kullanılan kavramlar farklılaşmaktadır. Bu evredeki müfettişlerin çoğunluğu istifayı düşünmediklerini belirtmektedir. İstifayı ya da meslekten ayrılmayı düşünen az sayıdaki müfettişin meslekle uyum sorunlarını bildirdikleri; sonraki evrelerde nedenlerin ekonomik ve yaşlanma şeklinde farklılaştığı görülmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri özellikle zevkle yaptıkları görev alanlarındaki konularda gururu ve başarı duygusunu yaşadıklarını; yarısı potansiyelini

kullanabildiğini; İstanbul'da çalışanların yarısı; potansiyellerini tam olarak kullanamamalarını çalışma şekline ve koşullarına bağlamaktadır. Potansiyeli kullanma durumları aynı oranla Sakinlik Evresi ile benzerlik göstermekte; diğer evrelerden farklılaşmaktadır. Kariyer girişindeki müfettişlerin büyük çoğunluğu, tükenmişliği yaşamadıklarını belirtmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, görevle ilgili yılgınlık duymadıklarını belirtmekte; yılgınlık duydukları konuların Eğitim Sisteminin ve personelin tutumlarından kaynaklandığını öne sürmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde; kurumlardaki siyasî atamalardan ve yetersiz öğretmen/ yöneticilerden; bazıları, gruptaki müfettişlerin işlerle ilgili tutumlarından yılgınlık yaşadıklarını bildirirken, sonraki evrelere göre daha fazla oranda yılgınlık duyan grup olarak görülmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin yarısına yakını ödül konusunda görüş bildirmekte ve ödül mevzuatı ile uygulamasından memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Sonraki evrelere göre ödüle en çok ihtiyaç duyan grup Kariyere Giriş Evresi müfettişleridir. Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğu, iş tatminini orta düzeyde yaşadıklarını belirtmekle, bu konuda sonraki evrelere göre en az tatmin yaşayan grubu oluşturmaktadır.

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişler mesleklerinin öncesinde nitelikli bir eğitimi, sürekli yenilenmeyi, ön plâna çıkararak; mesleklerinin geliştirmeye açık olduğunu belirtmektedirler. Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin büyük çoğunluğu, öğretmenin ve personelin işinde/kariyerinde gelişimini, öğrencinin başarısını meslekte başarı göstergeleri olarak değerlendirmektedir. Emeklilik Evresinden sonra bunu başarı göstergesi olarak en fazla vurgulayan grup bu evre (Kariyere Giriş Evresi) olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyere Giriş Evresinde; kariyerde başarı stratejileri için müfettişlerin tümü; önce iyi bir meslek öncesi eğitimi; yarısı meslek içinde sürekli kendini geliştirme; kendine güven; tarafsız ve dürüst olmayı; güçlü bir kişilik ve işe saygıyı; birkaç müfettiş, akademik gelişim için kariyer yapmayı gerekli görmektedir. Bu konuda Kariyere Giriş Evresini diğer evrelerden ayıran en önemli bildirimleri, meslek öncesi eğitimin kariyer geliştirme stratejilerinde önemli rol oynayacağı algıdır. Müfettişlerin büyük bir çoğunluğu, kariyer önünde görülen en önemli engelin, ülkede yeterliğe ve gelişmeye önem verilmemesi, Bakanlığın gelişimi desteklememesi olduğunu; bazı müfettişler, diğer müfettişlerin çekememezliğini; zaman yetersizliği ve iş yoğunluğunu; mesleğin ekonomik getirisinin az olmasını; çok azı, kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliğini kariyer engeli olarak bildirmektedir.

5.1.2. Durulma Evresi

Durulma Evresi müfettişleri mesleklerini, Millî Eğitim Sisteminde çok önemli değerlendirmekte; müfettişlerinin yarısı; mesleğin özel ve teknik bilgi gerektirdiğini; bu nedenle hizmet öncesinde çok iyi seçilmeyi ve yetiştirilmeyi gerekli görmektedir. Bu konuda, Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ile Durulma Evresinde bulunan müfettişlerin ortak noktaları meslek öncesi eğitimin lisans düzeyinde olması yönündedir.

Durulma evresinde müfettişlerin yarısına yakını güçlü yönlerini üniversite eğitimine dayandırmakta; yarısına yakını mesleğe başladıklarında bilgi eksikleri olmadığını, pratikte ve uygulamada deneyimsizlikleri olduğunu vurgulamaktadır. Mesleğe başladığında süpervizyon ihtiyacı; Durulma Evresi müfettişleri içi model görme ihtiyacı olarak bildirilmekte; az sayıda müfettiş, süpervizyon ihtiyacının olmadığını bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresinde tüm müfettişler Süpervizyon ihtiyacı duyduklarını, işlerin uygulama boyutu ile ilgili eksikleri olduğunu bildirerek, kısa bir süre önce kendi evrelerini geçirmiş Durulma Evresinden ayrılmaktadırlar. Durulma Evresindeki müfettişlerin çoğu; deneyimli müfettişlerin çoğunun süpervizyon ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduklarını; kıdemli müfettişlerden yeterli destek alamadıklarını vurgulamaktadır. Bu durum Kariyere Giriş Evresi ile örtüşen bir bildirimdir. Durulma Evresi müfettişlerinin yarısı, ilk yılda karşılaştıkları sorunları çözümede diğer müfettişlerden yardım alarak; yarısı mesleğin başında görev alanlarındaki eksiklerini, kendi çalışmaları ile çözdüklerini bildirmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin ise bu ihtiyaçlarını dönem arkadaşları ile yarısına yakını deneyimli müfettişleri izleme ile giderdikleri belirtilmektedir. Durulma Evresindeki müfettişlerin çok azı kıdemli müfettişlerden memnun olduklarını; çoğunluğu, onlarla iletişim ve işbirliğinde olumsuzluklar yaşadıklarını bildirmektedir. Durulma Evresinde çoğu müfettiş kıdemli müfettişlerle ilişkilerinde olumsuzluk varsa susmayı ve mesafeli olmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler. Bu bildirim Kariyere Giriş Evresindekilere benzerliği görülse de Durulma Evresinde önceki evreye göre daha fazla kendine güven yaşandığı; örneğin gruba uyma konusuna değinilmediği görülmektedir. Kariyere Giriş Evresindekilere göre Durulma Evresinde kıdemli müfettişlerle ilişkilerde az da olsa olumluya gidiş olduğu görülmektedir.

Durulma Evresindeki İlköğretim müfettişlerinin yarısına yakını meslekte; beş yılı; benzer oranda müfettiş ikinci yıldan sonrasını verimlilik için gerekli süre olarak bildirmektedir. Önceki evreye göre Durulma Evresindeki bazı müfettişler verimlilik için

daha fazla kıdem yılını öngörmektedir. Durulma Evresinde müfettişlerin büyük çoğunluğu 20–25 yıllık müfettişlerin sisteme yararları olmadığını belirterek Kariyere Giriş Evresi ile ortak görüş sunmaktadırlar.

Durulma Evresinde çoğu müfettiş; teftiş rehberlik ve meslekî yardım ile seminer görevinden zevk aldıklarını bildirmekte; çoğunluğu soruşturma görevini sevmediklerini belirtmektedir. İlk iki evrenin (Kariyere Giriş ve Durulma Evresi), görev alanlarındaki tercihleri birbirine benzemektedir. Durulma Evresi müfettişleri kendilerinin görev gereklerini tam olarak karşıladıklarını bildirmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde de müfettişlerin çoğu kendilerini yetkin olarak değerlendirse de bu evrede bazı müfettişlerin kendilerinin danışılan olarak arandığını bildirmeleri önceki evreye göre olumlu yönde fark oluşturmaktadır. Durulma Evresinde görüşme yapılan müfettişlerin çoğunluğu, denetledikleri personelle açık iletişim kurduklarını ve onlara yardımcı olabildiklerini belirtmektedirler. Durulma Evresi müfettişleri çoğunlukla, yaratıcılıklarını kullanma konusunda olumlu görüş bildirerek, Kariyere Giriş Evresine göre oldukça farklı ve olumlu gelişimi göstermektedir (Kariyere Giriş Evresinde çok az müfettiş bu beceriyi kullanabildiğini bildirmektedir).

Durulma Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu; eğitim sisteminde gördükleri en önemli sorunların; liyakatsiz ve yetkin olmayan kurum yöneticileri ile iyi yetişmemiş ve gelişime kapalı öğretmenler olduğunu bildirmektedir. Bu evrede müfettişlerin yarısı; kurum kaynaklarının doğru kullanılmamasını, çağ nüfusunun okullaştırılmamasını sorunlar içinde değerlendirmektedir. Durulma Evresindekilerin yarıya yakını, partizanlıkla yapılan atamaları; 2005–2006 öğretim yılında değişen öğretim programlarının etkili olup olamayacağı konularında çekinceleri olduğunu belirtmektedir. Durulma Evresinde müfettişler, Anadolu’ nun öğretmen eksikliğini, yatılı okulların sorunları gibi Millî Eğitimin kaynak sorunlarını, bildirmektedir. Durulma Evresinde bir önceki evreye göre bildirilen sorunların daha kapsamlı ele alındığı, örneğin yarısı tarafından, Millî Eğitim Sisteminde çağ nüfusunun okullaştırılmadığı, kurum kaynaklarının doğru kullanılmadığı gibi sorunlara da değinildiği görülmektedir.

İlköğretim Müfettişlerinin görevleri gereği danışman konumunda bulunduğu Durulma Evresi müfettişlerinden yarısı tarafından vurgulanmaktadır. Durulma Evresinde müfettişlerin yarıya yakını, sadece danışman konumda olmayı; Türk insanının kişilik özelliklerine ve öğretmenlerle ilgili gözlemlerine göre etkili olunabilecek bir konum olarak görmediklerini belirtmektedir. Bununla beraber Durulma

Evresinde danışman konumda olduğunu bildiren müfettiş oranı, Kariyere Giriş Evresine göre iki kat artmaktadır.

Durulma Evresi müfettişlerinin büyük çoğunluğu, İlköğretim Müfettişliği nin özerk bir yapısı olmadığını ve Merkezî yönetimin ilköğretim müfettişlerinin önemini görmemelerini, yetkilerinin çok az olmasını; sosyal ve ekonomik haklarının tanınmamasını; birkaç müfettiş, bazı kurul ve komisyonlara ilköğretim müfettişi görevlendirilerek çalışmaların legalleştirilmeye çalışılmasını; yarısına yakını, beş görev alanı olduğunu bu alanlarda branşlaşma olmamasını; Durulma Evresinde İstanbul dışında çalışan müfettişler ise kendileri ile ilgili mevzuatın güncellenmemesini teftiş sisteminde sorun olarak bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresinde az sayıda müfettiş görev alanları ile ilgili branşlaşma önerisi getirirken Durulma Evresinde oran artmaktadır.

İstanbul'da çalışan müfettişlerin çoğu başkanlıktan memnun olduklarını; Başkanın tüm yetkinliklere sahip olduğunu; bazı sorunların; İl' in özelliklerinden, müfettiş sayısının çokluğundan ve daha çok üstlerin tutumlarından kaynaklandığını bildirmektedirler. Durulma Evresinde İstanbul'da çalışan bazı müfettişler Başkanlığın müfettişleri yakından tanınması gerektiğini ve iş yükünde, grupların oluşumunda dengeleri sağlaması gerektiğini belirtmektedir. Durulma Evresi müfettişleri Kariyere Giriş Evresine göre Başkanlıktan farklı beklentileri de olduğunu bildirmektedir. Bunlar; iş dağılım dengesinin sağlanması, müfettişlerin yakından tanınması, şeklinde bildirilirken; önceki evrede sadece ücretlerin zamanında ödenmesi konusunda eleştirilen Başkanlık, Durulma Evresinde işlerin yürütülmesi konusunda daha kapsamlı eleştirilmektedir. Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısına yakını, gelişimin kişisel çabayla sağlandığını belirtirken; bu evrenin yarısına yakını; Başkanlığın müfettişin gelişimini desteklediği; ancak bu desteğin yeterli olmadığı; özellikle iyi çalışan müfettişlere daha çok iş verme eğiliminin, o müfettişlerin akademik çalışma yapmalarını engellediği bildirmektedir. Durulma Evresindeki müfettişlerin Kariyere Giriş Evresine göre daha özgüvenli olduklarının kanıtlarından biri, çoğunun, Başkan' la iletişimde yakın olduklarını belirtmeleridir. Önceki evrede müfettişler “fazla diyalogum yok” şeklinde üstlere karşı çekingenliklerini belirtmektedirler.

Durulma Evresindeki müfettişlerin büyük çoğunluğu mesleğinin özel hayat ve iş hayatı ayırmasına izin vermediğini belirtmektedir. Durulma Evresinde müfettişlerin yarısı mesleklerinin özel hayatlarında saygı görme ile olumlu etkileri olduğunu

bildirmekte (Kariyere Giriş Evresine göre oran iki kat artmaktadır); müfettişlerin çoğunluğu mesleklerinin özel hayatlarına olumsuz etkileri olduğunu; yarıya yakını; mesleklerinin çok çalışmayı, araştırmayı gerektiğini; iş yüklerinden de özel hayatlarına fazla zaman kalmadığını; bu evrede iki bayan müfettiş; anne olarak çocuklarına ve eşine yeterince zaman ayıramadıklarını; biri değişik insanlarla çalışmanın bazen sorun olduğunu bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresine göre Durulma Evresinde özel hayata etki eden konular yoğunlaşmaktadır. İlk evreye göre fark oluşturan olumsuz etkiler; iş yoğunluğundan işin çoğunlukla evde de sürdürülmesi, çocukları ve aileyi ihmâl etme şeklinde belirtilmektedir

Durulma Evresinde müfettişlerden çoğunluğu mesleği seçme nedenini eğitim sistemine daha çok katkıda bulunmak; birkaç müfettiş (bayan), üst düzey bir göreve gelmek; az sayıda müfettiş ekonomik gelirinin artması; olduğunu belirtmektedir. Durulma Evresindeki müfettişlerin çoğu beklentilerine ulaşamadıklarını bildirmektedirler. Beklentilere ulaşamama oranı Kariyere Giriş Evresine göre daha yüksektir. İlk iki evrede statü ve ekonomik beklentilere ulaşamama durumu ortak görülmektedir. Olumlu görüş bildiren müfettişlerin tümü de eğitim ve öğretim; öğretmeni geliştirme ile ilgili beklentilerinin karşılandığını, bildirmektedirler.

Durulma Evresindeki müfettişlerin çoğunluğu; gelişimi sağlama, mesleği severek yapma, insani ilişkileri ve insanı anlama becerileri olduğundan; meslekleri ile kişiliklerinin uyumlu olduğunu bildirmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde Durulma Evresinden farklı olarak, daha çok disiplinli ve mükemmel olma, otoriter kişilik özellikleri ile bu uyum açıklanmaktadır. Durulma Evresinde, müfettişlerinin büyük çoğunluğu, iş tatmini konusunda olumlu görüş bildirmekte; çoğunlukla gurur başarı hissini yaşadıklarını belirtmektedir. Durulma Evresinde İstanbul' da çalışan İlköğretim Müfettişlerinin çoğunluğu potansiyelini tam olarak kullanabildiğini bildirmekte; İstanbul dışında çalışanların yarısı olumlu görüş sunmaktadır. Kariyere Giriş Evresine göre bu evrede iş tatmini; gurur ve başarı hissetme; potansiyelini kullanabilme oranları oldukça yükselmiştir. Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin en çok yarısı bu konularda olumlu görüş bildirirken; Durulma Evresinde müfettişlerin çoğunluğu olumlu açıklama yapmaktadır. Durulma Evresinde tükenmişliği hiç yaşamadıklarını bildirmektedir; ancak çoğu, zaman zaman yılgınlık duyduklarını bildirmektedirler. Kariyere Giriş Evresinden farklı olan yılgınlık konuları; birkaçı tarafından, görev alanında olmayan kurumlara ait işlerde çalışmak zorunda kalmak, beslenme, olarak belirtmektedirler.

Durulma Evresinde müfettişlerin çoğu ödül konusuna değinmemektedir (Kariyere Giriş Evresinde daha çok müfettiş ödül sistemini eleştirmektedir).

Durulma Evresi müfettişlerinin çoğunluğu meslekte başarının göstergesini öğretmene, öğrenciye yardım ve yarar; yarıya yakını, takdir görmek; az sayıda müfettiş, maddî kazanç ve bilgi gücü; bazıları kendine ve mesleğe saygı etik değerler olarak bildirmektedirler. Durulma Evresinde Kariyere Giriş Evresine göre, öğretmene, öğrenciye yardımcı başarı göstergesi sayan müfettiş oranı azalmakta; bunun yerini takdir görmek, maddî kazanç, etik değerler gibi kavramlar almaktadır. Kariyerinde başarılı olmak için Durulma Evresinin önceki evreye göre farklılaşan bildirimleri; yarısı tarafından iyi iletişim becerilerine sahip olmak; yarıya yakını tarafından danışılan lider konumunda olmak, şeklinde görülmektedir. Durulma Evresinde müfettişlerinin yarısı, diğer müfettişlerin kıskançlıkları ve engellemelerini; yine yarısı, bu çalışmanın kendilerine ekonomik ve kariyer basamaklarında bir kazancı sağlamadığını; yarıya yakını, kariyer geliştirmeyle ekonomik anlamda ve yükselmede getiri olmamasını; bazı müfettişler ekonomik yetersizlikleri ve yetki kısıtlılığını; az sayıda müfettiş çocuklarını ve aile yaşantısını; birkaç müfettiş coğrafi yer değişikliklerini; Bakanlığın kolaylaştırıcı davranmaması ve iş yükünü; kariyer geliştirmede engel olarak görmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde ve Durulma Evresinde iş yükü ve üstlerin kariyer geliştirmeyi kolaylaştırmaması engel olarak değerlendirilmektedir. Durulma Evresinin belirttiği kariyer engellerinden önceki Kariyere Giriş Evresine göre fark oluşturan konular, çocuk ve aile ile ilgilenme, coğrafi yer değişiklikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyere Giriş Evresine göre, diğer müfettişlerin engelleyici davranışları olduğu görüşünde oran, Durulma Evresinde iki kat artmaktadır.

5.1.3. Deneycilik ve Aktivizm Evresi

Deneycilik ve Aktivizm Evresi içinde müfettişlerin çoğu mesleklerini; Eğitim sistemi gibi kritik ve insan yetiştirmeyi hedefleyen sistemin işleyişi açısından vazgeçilmez bir meslek olarak değerlendirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde mesleklerinin otoriter yapısını, eğitim sistemi içindeki yerini vurgulayan değerlendirmeleri Kariyere Giriş Evresi ile daha çok benzerlik göstermektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri büyük çoğunlukla; mesleğe teorik bilgilerde donanımlı olarak başladıklarını, üniversitede iyi eğitim aldıklarını; rehberlik ve meslekî yardımda, kurumlarda öğretmenlik deneyimleri nedeniyle sıkıntı yaşamadıklarını

belirtmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin yarıya yakını, tüm görev alanlarında başlangıçtan bu yana çok iyi olduklarını ve yardıma ihtiyaç duymadıklarını bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresinde tüm müfettişler, Durulma Evresinde çoğu, ilk yılda meslekî açıdan eksikleri olduğunu bildirirlerken; bu evrede oran azalmakta; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğunluğu mesleğin başında eksiklerinin; teoride zaten bildiklerinin uygulamadaki boyutuna dair olduğunu bildirmekte ve yarısına yakını, mesleğin ilk yıllarında süpervizyon ihtiyacını duymadıklarını belirtmektedir. Süpervizyon ihtiyacını duyan müfettişlerinin yarısına yakını, deneyimli müfettiş arkadaşlarından bu ihtiyacı karşıladıklarını, diğerleri kendileri araştırarak ve öğrenerek sorunu çözdüklerini bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden yarıya yakını diğer müfettişlerle (bu evrede kıdem farkları azdır) sorun yaşamadığını bildirirken; çoğunluğu geçmişte daha çok sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedir. Durulma Evresine göre Deneycilik ve Aktivizm Evresinde diğer müfettişlerle daha az sorun yaşandığı belirtilmektedir. Kariyere Giriş ve Durulma Evrelerinde meslekî yeterlikleri ve daha az kıdemli arkadaşlarına tavırları yönünden kıdemli müfettişler eleştirilmekte iken; Deneycilik ve Aktivizm Evresinde diğer müfettişlerden kaynaklanan sorunların, işlerin yürütülmesi sırasında personelle iletişim tarzları, grup içinde belirli kriterlere uymama davranışları nedenleri ile oluştuğu belirtilmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde önceki iki evreye göre bu konuda görülen en önemli fark; diğer müfettişlerle sorunlu algıladıkları durumları çözmede, konuşmayı, tartışmayı, açıkça tepki göstermeyi tercih ettikleri, şeklindeki bildirimleridir. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri kıdemli müfettişlerle uyuşamayacakları durumda çoğunlukla; susma, gruba uyma, görüş bildirmeme yollarına başvururlarken; Durulma Evresindeki müfettişler tepki göstermediklerini, sınırlı ilişki kurduklarını bildirmekteydiler.

İlköğretim müfettişlerinin mesleklerinde verimlilikleri konusunda, ilk iki evrede (Kariyere Giriş ve Durulma Evrelerinde) verimli olmak için belli bir süre geçmesi gerekli görülürken; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu; meslekte en verimli olunmaya başlanan yıllara dair herhangi bir yıla bağlı değerlendirme yapmayı doğru bulmadıklarını; bunun kişinin donanımı ve kişiliği ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde bazı müfettişler; en az 5 yıl öğretmenlik yapmış olmak durumunda; öğretmen olarak uzman olunacağını, müfettişliğe başladığında verimin sağlanacağını; birkaçı, 5–15. yıllar arasında;

birkaçı, alana hakim olma bakımından 3 yıllık süreden sonra, verimli olunacağını bildirmektedir. Yine Deneycilik ve Aktivizm Evresinde Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresinden farklı olarak çoğu, müfettişlerin 30 yıl ve 60 yaşlarında; öğrenmede geri kalma, yaşlılık ve hastalık vb durumların çoğalacağını ve meslekten ayrılınması gerektiğini savunmaktadırlar. İlk iki evrede bu durum, 20–25 yıl kıdemliler verimli olamıyorlar, şeklinde daha erken yıllara işaret etmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu; Soruşturma dışındaki görevlerden daha çok zevk aldıklarını bildirmektedirler. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri Soruşturma görevinde, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları için bu görevden zevk almadıklarını belirtirlerken; Durulma ile Deneycilik ve Aktivizm Evresinde soruşturma önemli görülmesine rağmen, ilişkilerde gerginlik yarattığı ve insanların rahatsız oldukları nedenleri ile tercih edilmemektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin tümü, özellikle Rehberlik ve Meslekî Yardımı zevk ile yaptıklarını belirtmektedir. Kendilerinden önceki evrelerde bu görev alanlarından da zevk almadıklarını bildiren müfettişler bulunmaktadır. Önceki evre müfettişlerinin bazıları bunun nedenini; öğretmede ve kurumda bekledikleri değişimin sağlanmamasına bağlamaktadırlar.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri kendilerini görev alanlarında ve müfettişlik yetkinliklerinde diğer müfettişlerle kıyaslama yaparak, çok yeterli olarak değerlendirmekte ve çalışmalarını, en iyisi ortaya çıkana kadar araştırma yapmak, yaptıklarının görülebileceği, şeklinde belirtmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri kendilerinden önceki evrelere göre deneyim ve donanımlarıyla daha özgüvenli görülmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu denetledikleri personelle çalışmalarında olumsuzluk yaşamadıklarını belirtmelerine rağmen çoğu; denetlenmenin doğası gereği istenmediğini; denetledikleri personelin önyargılı olduklarını; samimi davranmadıklarını; yarısına yakını; öğretmenlerin çoğunun önerileri dinlemeden, önceki müfettiş farklı uygulamaları istemişti, gibi itirazlarının onlara inandırıcı görülmediğini bildirmektedir. Buna rağmen Deneycilik ve Aktivizm Evresi, ilk iki evreye göre daha yüksek oranda, personele olumlu katkıda bulduklarını bildiren grup olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri çoğunlukla yaratıcılıklarını kullandıklarını ve ilköğretim müfettişlerinin görevleri gereği de yaratıcı olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde çok az müfettiş yaratıcılıklarını

kullandığını ve kurumlarının, kendilerinden bu konuda beklentisi olmadığını bildirirken; Durulma Evresinde çoğunluk, yaratıcılığını kullandığını ve yarısına yakını Başkanlığın bundan yararlandığını bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde Durulma Evresine göre yaratıcılığını kullananların oranı arttığı gibi, bu evrede bazı proje görevlerinin üstlenildiği, bu projelerin hayata geçirildiği ayrıca belirtilmektedir. İlk üç evrede “yaratıcılığı kullanma” konusunda, kıdemle doğru orantılı olarak yükselme görülmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişler çoğunlukla; siyasî ve felsefî bakışa göre müdür atamalarının yapılmasını ve müdür niteliklerinin çok düşük olmasını; müdürlerin kendilerini öğretmenin; velinin vb üstünde güç görmelerini ve onlara değer vermemelerini ve kaynakları kendi şahıslarına kullanmalarını; öğretmen yetkinliklerinin azalmasını ve öğretmenlerin gelişime kapalı olmalarını, aynı zamanda öğretmenlerin hizmet öncesinde iyi yetiştirilmediğini; birkaçı, eğitim sisteminde süreklilik olmamasını, başlanan bir proje sonuçlanmadan bir yönetim değişikliğinde tamamen yok sayılmasını; eğitime ayrılan kaynakların kısıtlılığını; eğitimde yeterli gelişim sağlanmamasını ve hâlâ okur-yazar oranının düşük olmasını Eğitim Sistemimizin önemli sorunları içinde görmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresindekilerin çok azı 2005–2006 öğretim yılında değişen öğretim programlarının etkili olup olamayacağı konusunda çekinceleri olduğunu, eğitim sisteminin önemli sorunları olarak bildirmektedir. Eğitim Sisteminin sorunlarını bildirme konusunda Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile ilk iki evre arasında (Kariyere Giriş ve Durulma Evreleri), benzer konulara değinilmekle birlikte; Deneycilik ve Aktivizm Evresinde örnekler ve açıklamalar dikkat çekicidir. Örneğin ilk iki evrede de meslekî açıdan yetersiz yöneticilerin çok olduğu bunların siyasî destekle geldikleri bildirilirken; Deneycilik ve Aktivizm Evresinde, bazı yöneticilerin kişisel çıkarını önemsedikleri, mal varlıklarını çoğalttıkları gibi hem etik hem de yasa dışı uygulamalara işaret edilmektedir. Yine Kariyer Giriş ve Durulma Evrelerinden farklı olarak Deneycilik ve Aktivizm Evresinde eğitimde yeterli gelişim sağlanamaması sorunlar içinde açıklanmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Kariyere Giriş Evresinde, (Durulma Evresinden daha fazla oranda) öğretmenlerin hizmet öncesinde yetiştirmesi ve eğitiminin önemli bir sorun olarak algılandığı görülmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin büyük bir çoğunluğu danışman konumda olduklarını ancak, bunun müfettişliğin tüm görev alanlarını kapsamadığını;

işin bir parçası olduğunu bildirmektedirler. Bununla birlikte Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin çok azı; Durulma Evresinde yarısı, bu evrede çoğunluğu danışman konumda olduklarını bildirmekle, kıdemle doğru orantılı bir yükselmeyi ortaya koymaktadırlar.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çalışma koşulları önceki iki evreyle (Kariyere Giriş ve Durulma Evresi) benzer tanımlanmaktadır. Teftiş sisteminin sorunları hakkında Kariyere Giriş ve Durulma Evresinden farklı olarak değindikleri sorunlar; Bakanlıkça Özel Öğretim kurumlarına daha çok önem verildiği; müfettişlerin görev gereği yapması gereken işlerde hedef gösterildiği, madde kaynaklarına yoğunlaştırıldığı, eğitim ve öğretim sorunlarına yeterince yer verilmediği, şeklindedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi ilk iki evreye göre daha özgüvenli ve gerçekçi bildirimler sunmaktadır. Bu evrede diğer çözüm önerileri yanında; Kariyere Giriş ve Durulma Evresindeki müfettişlere göre daha yüksek oranda olmak üzere; yasaların katı ve herkese eşit uygulanacak şekilde kurallarının olması; müfettişlerin daha etkili çalışmaları için 5 görev alanına göre branşlaşma sağlanması; müfettişlerin gelişimlerine olanak tanınması, önerilerinde bulunulduğu görülmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu; Başkanlıklarda her dönem olduğu gibi siyasîlerin ve üstlerin baskılarının olduğunu bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarıya yakını Başkanlığın sadece kendi işleri ile ilgilendiğini, müfettişlerin özlük hakları için yeterince çaba harcanmadığını belirtmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çoğu müfettiş, Başkanlığın yönlendirmesi olmadan özgürce işlerini yapabildiklerini bildirmekte; birkaçı bazen tekliflerinin diğer üstlerce uygulanmadığını belirtmektedir. Kariyere Giriş Evresinde çoğunlukla müfettişlerin özlük haklarından çok işlere yoğunlaşmış bir Başkanlık eleştirilirken, Durulma Evresinde bu eleştirilere, görevlerin dağıtılması ve gelişime zaman tanınmaması eklenmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde ilk iki evreye göre, Başkanlığın, daha üstlerin ve siyasîlerin baskısı altında olduğu net bir şekilde belirtilmekte; örneğin sadece bu evrede “Başkanlık” kelimesi yerine eskisi gibi “Kurul” kavramının yerleşmesi talebi geçmektedir. Yönetim ve örgütlenme konusuna bu evrede ilk iki evreden daha çok ilgi gösterildiği dikkat çekmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin çoğu; kendileri için hizmetiçi eğitim ortamları oluşturulduğunu; ancak bu eğitimleri, müfettişlerin ihtiyacını nitelik bakımından karşılayacak şekilde görmediklerini belirtmektedirler. Bu bildirim Kariyere Giriş Evresi ile benzerlik

göstermektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden İstanbul'da çalışanların tamamına yakını özellikle Başkanla çok yakın bir iletişim kurabildiklerini ve görevle ilgili olsun ya da olmasın yardım alabildiklerini, bildirmektedirler. Bu bildirim, Durulma Evresine göre Başkanlıkla daha yakın iletişim kurduklarını göstermektedir. Kariyere Giriş Evresinde, kendileri ile ilgilenileceğine güvenin olduğu, buna rağmen Başkanlığa çekingen davranıldığı, görülmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin tamamına yakını mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini; işlerin eve ve günlük hayata taşınmasının bu mesleğin gereği olduğunu; mesleklerindeki kuralların benzerlerinin aile hayatlarında; kılık ve kıyafetleri ile davranışlarında ve gittikleri yerlerle de ekili ve geçerli olduğunu belirtmektedirler. Bu bildirimler Durulma Evresi ile benzerlik gösterirken, Durulma Evresinde saygı görmeden dolayı tatmin yaşayan müfettiş oranı bu evrede yarıya düşmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi içinde değerlendirilen müfettişler çoğunlukla; meslekleri ile ilgili beklentilerinin; Millî eğitimin sorunlarını çözüme; öğrenci ve öğretmene yardım olduğunu; yarıya yakını; saygı görme, güçlü olma beklentileri olduğunu; çok azı, maddî açıdan emeklerinin karşılığını alabilmeyi de düşündüklerini bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğu beklentilerine ulaşamadıklarını; beklentilerine ulaşmada en önemli engelleri; Bakanlık ve üst yönetimin İlköğretim Müfettişlerine olumsuz tavrı ile öğretmen ve yöneticilerin niteliklerinin düşüklüğü ve gelişime kapalı olmaları, olarak bildirilmektedir. İlk üç evrede beklentilere ulaşma konusunda fark görülmemektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri Durulma Evresi müfettişlerine benzer ifadelerle insan ilişkileri ve iyi iletişim kurma özellikleri nedeniyle işleri ile uyumlarını bildirmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde bu uyum çoğunlukla otoriter olma, disiplin, davranış kurallarına bağlılıkla açıklanmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğunluğu istifayı ya da meslekten ayrılmayı düşünmediğini; yarıya yakını sosyal ve ekonomik haklarını alamamanın yanında rotasyon uygulaması söylentilerinden; maddî sıkıntılarını çözmek için, bazısı yaşlandıklarını düşündüklerinden emekli olabileceklerini, belirtmektedir. Bu evreye kadar meslekten ayrılmayı en yüksek oranda düşünen bu grup Deneycilik ve Aktivizm Evresi olarak ortaya çıkmaktadır.

Deneycilik ve Aktivizm müfettişleri çoğunlukla, meslekî anlamda tatmin yaşadıklarını; çoğu yaptıkları iş sonunda gurur ve başarı duygusunu yaşadıklarını bildirmekle birlikte; Durulma Evresine göre bu bildirimlerin oranı düşük, Kariyere Giriş Evresine göre daha yüksektir. Ancak potansiyellerini kullanma oranlarının Durulma Evresinden daha yüksek oranda olduğu bildirilmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi içinde tükenmişliği yaşadığını bildiren az sayıda müfettiş bu durumunu; genel olarak hizmet yılının çokluğuna ve yaşlılığına bağlamaktadır. Kariyere Giriş Evresinde meslekî yetersizlik duygusundan yaşanan tükenme, bu evrede yaşlanma ile açıklanmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin yarıdan fazlası bazı durumlarda yılgınlık yaşadıklarını bildirmekte; ancak ilk üç evre içinde en az oranla, yılgınlık duyan, Deneycilik ve Aktivizm Evresi olarak ortaya çıkmaktadır.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin tümü; mesleklerinin, belli yetkinlikler gerektirmesi ve meslek içinde sürekli öğrenme ve gelişme dinamizminin olması nedeniyle kesinlikle kariyer meslek olduğunu savunmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin çoğu; kariyerde; alanı bilme ve herkesçe bilen kişi olarak danışılması; öğretmenin gelişmesi ve öğrencinin yetişmesi; yarıya yakını ekonomik yeterliliği, başarı göstergeleri içinde bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde Durulma Evresine göre öğretmenin öğrencinin gelişimini başarı göstergesi sayan müfettiş oranı azalmakta; çoğu alanı bilme ve danışılan olmayı başarı göstergesinde belirtmektedir (Durulma Evresinden daha yüksek oranda). İlk üç evrede ekonomik açıdan iyileşmeyi en çok önemli gören Deneycilik ve Aktivizm Evresi olmaktadır. Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresinde kıdemli müfettişlerin tutumları kariyer geliştirmede engel olarak belirtilirken Deneycilik ve Aktivizm Evresinde bu konuya değinilmemiştir. Önceki iki evreden farklı olarak Deneycilik ve Aktivizm Evresinde, yaşlanma problemi kariyer engeli olarak gündeme gelmektedir.

5.1.4. Uzmanlık Evresi

Uzmanlık Evresinde görüşme yapılan müfettişler İlköğretim Müfettişliği mesleğinin çok önemli olduğunu bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde mesleğin Eğitim Sistemi içindeki yeri ve işlevi vurgulanmakta iken bu evrede müfettişlerin etkinliklerine değinilerek; katkılar çeşitli örneklerle kanıtlanmaktadır.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını göreve başladıklarında bilgi eksiklikleri olmadığını; öğretmenlik ve yöneticilik deneyimleri ile öğrenmeyi de

bildiklerinden güçlü olduklarını belirtmektedirler. Kariyere Giriş ve Durulma Evresinde meslek öncesindeki eğitimlerinin kendilerini, teori ve teknik bilgide güçlü yaptığını belirten müfettişlerin oranı çoğunluğu oluştururken; bundan önceki evrede çok azı bunu bildirmekte; Uzmanlık Evresinde ise bir müfettiş meslek öncesi eğitiminden dolayı güçlü yönlerini açıklamaktadır. Uzmanlık Evresinde müfettişlerin büyük bir çoğunluğu, mesleğin başında, yalnızca müfettiş tavır ve davranışlarında, yani müfettiş rollerinde sıkıntı yaşadıklarını; çok az müfettiş soruşturma görev alanında zorlanmış olduğunu, bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin yarısına yakını mesleğin ilk yıllarında da yardıma ihtiyaç duymadıklarını bildirirken, Uzmanlık Evresinde çoğunluğunun geçmişe dair algıları, görev alanlarında yardım ihtiyacı duymadıkları; müfettiş tavır ve davranışlarında ihtiyaç duydukları yönündedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin çoğu ilk yıllarda soruşturma görevinde zayıf olduklarını belirtirken; Uzmanlık Evresinde çok azı, bu durumu yaşamış olduklarını belirtmektedirler. Uzmanlık Evresi içinde görüşme yapılan müfettişlerin tamamına yakını; ilk yılda karşılaştıkları sorunları çözmede ve eksiklerini gidermede daha deneyimlilerden meslektaş yardımı aldıklarını bildirmektedirler. Bu konuda ilk dört evre içinde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm, Uzmanlık Evreleri) en olumlu bildirim Uzmanlık Evresinden gelmektedir. Uzmanlık Evresi içindeki müfettişlerin çoğu diğer müfettişlerle ilişkilerinin geçmişte bazen sorunlar yarattığını bildirmektedirler. Bu bildirim Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile benzerlik göstermekle birlikte; Uzmanlık Evresinde diğer müfettişlerle yaşanan sorunların, işin içeriği ve yeterli olmak yerine, bireysel davranma, ortak kriterlere uymama, şeklinde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri diğer müfettişlerle sorunları daha çok, konuşup, tartışarak çözme eğiliminde iken; Uzmanlık Evresi müfettişleri kendilerinden önceki bu evreden farklı olarak, gerekirse üst makamlara ulaşma ve hak arama, belgelerle kanıtlama gibi daha etkili ve sonuç alıcı uygulamalarının ipuçlarını sunmaktadırlar.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarıya yakını meslekte verimli olunan yılların birinci yıldan sonra başladığını; birkaçı meslekte verimli olmaya başlanan yıllarla ilgili bir deneyim yılı öngörmediğini (Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çoğu bu düşüncüyü benimsemektedir); bazıları iki, dört, beş yılı bildirmektedir. Bu evreye kadar olan evreler içinde en farklı yılları belirten bu grup olmaktadır. Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını müfettişlerin verimliliklerindeki düşüşün yıl ya da kıdemle değil, kişinin

işine saygısına göre değerlendirdiklerini; birkaçı 25–30 yıllık meslekî kıdemi ve 60' lı yaşları bildirmektedirler. Bu bildirimleri kendilerinden önceki evre ile (Deneycilik ve Aktivizm Evresi) benzerlik gösterirken ilk iki evre olan Kariyere Giriş ve Durulma Evresine göre daha geç yılları işaret etmektedir.

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğunluğu rehberlik ve meslekî yardım görev alanında zevk ile çalıştıklarını; yarısına yakını; daha fazla sayıda soruşturma görev alanından zevk aldıklarını, bunun da kendilerini geliştirdiğini; yardımı sağladıklarını; az sayıda müfettiş teftiş ve değerlendirmede severek çalıştığını bildirmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde de çoğunluk rehberlik ve meslekî yardım görev alanını tercih ederken bu evrede görülen en önemli fark, yarısına yakının soruşturma görevini sevmeleri ve tercih etmeleri olmaktadır. Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evrelerine kadar olan evrelerde soruşturma görevini en yüksek oranda tercih eden Uzmanlık Evresi Müfettişleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Uzmanlık Evresi müfettişleri diğer müfettişlerle kıyaslandıklarında tüm görev alanlarında çok iyi olduklarını belirtmektedirler. Bir önceki evre olan Deneycilik ve Aktivizm Evresi performanslarını, en iyisi ortaya çıkana kadar araştırma yapmak, yaptıklarının görülebileceği, şeklinde, belirtirken; Uzmanlık Evresindeki müfettişler ile bu evredekileri ayıran fark, bildiklerini ve deneyimlerini alana yani uygulamaya yansıtıkları iddiasıdır. Uzmanlık Evresinde müfettişlerinin tamamına yakını, denetledikleri personelle çoğunlukla iletişimde zorlanmadıklarını ve onları etkilemede çok iyi olduklarını belirtmektedirler. Müfettişlerin çoğu, yaratıcılığını özellikle bazı görev alanlarında daha çok kullandıklarını; yarısına yakını; yaratıcılığın müfettişliğin doğası ve yapılan işler gereği çok kullanılamayacak bir yetenek olduğunu bildirmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin tamamı tarafından yaratıcılığın kullanıldığı belirtilirken bu evrede (Uzmanlık Evresi) oran düşmektedir.

Kariyere Giriş ve Durulma evrelerinden daha fazla; Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile aynı oranda olmak üzere Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğu danışman konumda olduklarını belirtmektedir. Bununla birlikte bu evrede sadece danışman konumda olmanın ülkemizde eğitim ve öğretimin gelişiminde etkili olmayacağı görüşü yukarıda belirtilen ilk dört evre içinde en yüksek oranla bu evrede belirtilmekte; Uzmanlık Evresini bu konuda Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile Durulma Evresi izlemektedir.

Eğitim sistemindeki öncelikli sorunları belirleme konusunda Uzmanlık Evresini önceki evreden ayıran bildirimleri; öğretmenlerin, 2004–2005 öğretim yılında değişen öğretim programlarını uygulamak için gerekli donanımdan ve ilgiden yoksun oldukları (Deneycilik ve Aktivizm Evresinde bu soruna daha az değinilmektedir), yarısına yakını bölgesel kaynak eksikliği ve fırsat eğitsizliğinin olması; bazıları, yasa ve kuralların bazılarının çıkarlarına ve günü kurtarmaya göre değiştirilmesi, şeklindedir.

Uzmanlık Evresinin teftiş sisteminin sorunları hakkındaki bildirimleri önceki evrelerle benzer şekilde görülürken; Deneycilik ve Aktivizm Evresinden farklı olarak çoğu; teftişin gereği ve önemi hakkında öğretmenlerin ve üst makamların bilgi ve bilinç eksiklerinin giderilmesini; yarıya yakını, kurumların her yıl denetimi yerine 2–3 yılda bir ayrıntılı bir denetiminin yapılmasını çözüm önerileri olarak sunmaktadır. Yine Uzmanlık Evresinde, yetersiz öğretmen ve personelin çalışmasının mevcut mevzuata göre 3 yılda engellenebildiği ve öğrencinin zarar gördüğünü belirtilerek, bu uygulamanın değiştirilmesi beklenmektedir. Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evrelerinde müfettişlerin yarısına yakını görev alanlarında müfettişlerin branşlaşmasını önermekte iken Uzmanlık Evresinde çok az müfettiş bu öneride bulunmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresine benzer şekilde Uzmanlık Evresinde de teftiş örgütünün yapılanmasına dair öneriler üretildiği görülmekte, yönetim ve örgütlenmeye bu iki evrede ilgi gösterilmektedir. Uzmanlık Evresinde Başkanlığı değerlendirme ile ilgili görüşlerde önceki Başkanlarla kıyaslama yapıldığı ve Başkanın beğenildiği belirtilmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinden farklı olarak Başkanlığın (sistemin yapısından kaynaklandığı bildirdikleri) sorunları çözme şekli daha anlayışla karşılanmaktadır. Uzmanlık Evresi müfettişleri çoğunlukla, müfettişlerin gelişimleri için yapılan eğitimleri olumlu görmekte olduklarını belirtmektedirler. Kariyere Giriş Evresinde ve Deneycilik Aktivizm Evresinde bu eğitimler nitelik yönünden eleştirilmektedir. Uzmanlık Evresi müfettişleri çoğunlukla; Başkan’la iletişimin rahatlığı ve güveninden memnun olduklarını dile getirmektedirler. Bu evrede önceki evrelerden farklı olarak, “Başkan eleştiriye açıktır”, bildirimi Uzmanlık Evresinde çok daha özerk ve özgüvenli olduğunu göstermektedir.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğu, meslekî sorumlulukları nedeniyle çevreye karşı da model insan olmaya önem verdiklerini ve davranışlarının her ortamda denetlendiği bilinciyle hayatlarına dikkat ettiklerini belirtmektedir. Uzmanlık Evresinde müfettişlerin yarısına yakını; mesleklerinin özel hayatlarını olumlu yönde etkilediğini

bildirmektedir. Bu evreye kadar Durulma Evresinden sonra en olumlu bildirim Uzmanlık evresinden gelmektedir. Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çok azı görevleri nedeniyle bir dönem ailelerine ve çocuklarına yeterince zaman ayıramadıklarını belirtmektedir.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğu mesleği seçme nedenleri içinde yer almamasına rağmen; beklentilerinin, insanlara ve eğitim sistemine yardım sağlama, sosyal statü ve saygınlık olduğunu; müfettişlerin tamamına yakını, statü beklentilerine ulaştıklarını belirtmektedirler. Bu evreye kadar olan evrelerde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri) statü ve saygı beklentilerinin karşılandığını bildiren Uzmanlık Evresi müfettişleridir. İlk dört evre içinde Uzmanlık Evresi en yüksek oranda ekonomik beklentileri olan grup olarak görülmekte, bu evreyi Durulma Evresi izlemektedir.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamı, kesin ifadelerle İlköğretim Müfettişliği ile kişiliğini uyumlu görmekte olduklarını belirtmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde iyi iletişim ve insan ilişkilerine verdikleri önem meslekle uyumun delili gösterilirken; Uzmanlık Evresinde farklı olarak çoğunlukla, tarafsız davranma, kurallara uyma insanlara yardımı sevme, müfettiş ağırbaşlılığı ve ciddiyeti, çalışkan olmak özellikleri ile bu uyum açıklanmakta; bu bildirimler daha çok Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin görüşleri ile örtüşmektedir. Uzmanlık Evresindeki müfettişler çoğunlukla istifayı ya da meslekten ayrılmayı istemediklerini; çoğunlukla iş doyumları olduğunu, gurur ve başarı duygusunu oldukça iyi durumda sık yaşadıklarını; potansiyellerini tam olarak kullanabildiklerini vurgulamaktadırlar. Uzmanlık Evresinin Deneycilik ve Aktivizm Evresine göre kendilerini daha olumlu gördükleri anlaşılmaktadır. Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını tükenmişliği hiç yaşamadıklarını bildirmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çok az müfettiş yaşlanma nedeni ile tükenmişliği yaşamaya başladığını belirtmektedir.

Uzmanlık Evresinde görüşülen müfettişler mesleklerini ilerlemeye açık olarak değerlendirerek, bunun nedeninin meslek öncesinde alınması zorunlu eğitim ve meslek içinde sürekli gelişime, yeniliklere açıklık olduğunu belirtmektedir. Uzmanlık Evresinde önceki evreden (Deneycilik ve Aktivizm Evresi) farklı olarak başarının göstergeleri; öğretmeni ve öğrenciyi geliştirme (ilk üç evre olan Kariyere Giriş, Durulma ve Deneycilik Aktivizm Evrelerine göre oran düşmektedir); bilgilerini aktarabilmek; aranan ve danışılan insan olmak (Deneycilik ve Aktivizm Evresine göre

oran yarıya düşmektedir); mutluluk ve hayattan alınan haz, şeklinde belirtilmektedir. Uzmanlık Evresinde kariyerde başarı stratejilerinde, Deneycilik ve Aktivizm Evresinden farklı olarak, çok yönlü düşünme, bilgisini işine yansıtma, becerileri sunulmaktadır. Uzmanlık Evresinde; Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile benzer kariyer engelleri bildirilmekte; farklı olarak Uzmanlık Evresinde müfettişlerin birkaçı, Anadolu'da üniversiteye ulaşamama durumlarını, İstanbul'da ise yaşın ilerlemesi nedeniyle akademik gelişim için geç kaldıkları algılarını, kendileri için kariyer engeli olarak belirtmektedir.

5.1.5. Sakinlik Evresi

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tümü mesleklerini çok önemli olarak değerlendirmekte; yarısı; İlköğretim Müfettişlerinin geçmişten bu güne Türk Millî Eğitim sistemindeki gelişimde katkılarını örneklemekte ve Türkiye'de en nitelikli hizmet verenlerin içinde ilköğretim müfettişlerinin olduğunu belirtmektedir.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını meslek öncesi aldıkları eğitimle; mesleklerinin her alanında donanımlı olarak göreve başladıklarını ve sıkıntı yaşamadıklarını; bildirmektedir. Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğu mesleklerinin başında çok fazla süpervizyon ihtiyacı duymadıklarını ifade etmektedir. Sakinlik Evresinde mesleğin başında görevle ilgili eksikleri olduğunu bildiren bir müfettiş özellikle 10 yıllık müfettişlerden yararlandığını bildirmektedir. Bu evreye kadar olan evreler içinde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm, Uzmanlık, Sakinlik Evreleri), tam katılımı ilk yıllarında süpervizyon ihtiyacı duyduklarını bildiren grup Kariyere Giriş Evresi müfettişleridir. Geçmişte bu evreyi yaşayanların bugünkü algılarında, ilk evreden sonraki evreye doğru ve her evrede artan oranda müfettiş ilk yılda da yardıma ihtiyacı olmadığını belirtmektedir.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin yarısı diğer müfettişlerle olumsuzluk yaşamadıklarını bildirmekte; yarısı diğer müfettişlerle yaşanan sorunların geçmiş yıllara ait olduğunu belirtmektedir. Sakinlik Evresinde, kurs yolu ile sisteme alınan müfettişlerin yıllar boyu eksiklerini tamamlamada geri kaldıkları belirtilmektedir. Uzmanlık evresinde ve önceki evrelerde böyle bir genelleme yapılmadan diğer müfettişlerin onaylanmayan uygulamaları ve davranışları eleştirilmektedir.

Sakinlik Evresinde verimliliğin en yüksek olduğu yıllara dair çoğunluğu, 10–15 yıl üst sınırını; yarısı verimliliğin düştüğü yıllar için 25 yılın üstünü bildirmektedirler.

Uzmanlık Evresinde önceki yıllarda verimli olabilmek için yıla bağlı değerlendirme yapanların içinde bir-iki yıl bildiriminde bulunanlar olmasına rağmen Sakinlik Evresinde en az üç-beş yıl gerekli görülmektedir. Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm, Uzmanlık Evrelerinde çoğunlukla bu süre, alana ve işlere hakim olma, özerklik kazanma bakımından değerlendirilmekteyken, Sakinlik Evresinde yarısı, gruba kabul ve tanınma için bu sürenin gerektiğini, açıklamaktadır.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğu görev alanlarından en çok teftiş ve değerlendirmeden zevk aldıklarını, teftiş ve değerlendirme görev alanında aynı zamanda bir diğer görev alanı olan rehberlik ve meslekî yardımın fonksiyonlarını da yerine getirebildiklerini bildirmektedir. Sakinlik Evresinde çok az müfettiş rehberlik ve meslekî yardım ile sorsuşturmadan da zevk aldığını belirtmesine rağmen çoğunluğu; sorsuşturma görevinden memnun olmadıklarını, bu görevin yorucu ve stresli, insanlarla gerginlik yaratıcı, olduğunu bildirmektedir. Uzmanlık Evresinde ise müfettişler, çoğunlukla rehberlik ve meslekî yardımdan zevk aldıklarını bildirmektedirler. Bu evreye kadar olan evreler içinde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm, Uzmanlık Evreleri), teftiş ve değerlendirmeyi çoğunlukla tercih eden grup Sakinlik Evresi olarak görülmektedir. Uzmanlık Evresinde müfettişlerin yarısına yakını sorsuşturma görevini de tercih ederken, Sakinlik Evresinde farklı olarak insan ilişkilerinin bozulduğu, yorucu ve stres yarattığı gerekçeleri ile sorsuşturma görevi istenmemektedir. Sakinlik Evresindeki müfettişler, mevcut işte kendilerini çok yetkin değerlendirmektedirler. Uzmanlık Evresinde müfettişler, bildiklerini ve öğrendiklerini alanda uygulayabilmeyi, görev alanlarındaki işleri kolaylıkla yapmayı, yetkinlikle ilişkilendirirken; Sakinlik Evresinde işi siyasetle karıştırmama, çok teftiş yapma, iyi iletişim kurma, işlerde zorlanmama özellikleri yetkinliğin delili gösterilmektedir.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, çoğunlukla denetledikleri personelle iyi iletişim kurabildiklerini; çok azı üst durumunda olmanın kendileri için iletişimde kolaylık sağladığını belirtmektedir. Sakinlik Evresinde öğretmenlerin, yöneticilerin ön yargılı ve gelişime kapalı tutumları eleştirilmektedir. Sakinlik Evresinin tamamına yakını sorun oluşmaması için işlerini mevzuata ve belirlenen kriterlere göre titiz yaptıklarını bildirmektedir. Uzmanlık Evresinde müfettişler denetledikleri personelden daha sonra aldıkları geri bildirimlerin; kendi çalışmalarının etkisinin görülmesinde en önemli delil olduğunu belirtmektedir. Sakinlik Evresinde Uzmanlık Evresine göre en önemli fark; denetledikleri personelin beklentilerinden önce, görevle

ilgili kuralların yerine getirilmesinin önemsenmesidir. Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını danışman konumda olduklarını vurgulamaktadırlar. Danışman konumda olma durumu Deneycilik ve Aktivizm Evresi, Uzmanlık Evresi ile benzer oranda bildirilmektedir.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tümü, yaratıcılıklarını kullandıklarını memnuniyetle belirtmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde çoğunluk yaratıcılığını kullandığını bildirmekte iken; Uzmanlık Evresinde yaratıcılığını kullanan ve bunu gerekli görenlerin oranı düşmektedir. Sakinlik Evresinde ise, Uzmanlık Evresinden farklı olarak çoğunluk yaratıcılığını kullandığını bildirmekle birlikte, Başkanlığın bundan yaralandığını belirtenlerin oranı önceki evreye göre (Uzmanlık Evresine göre) azalmaktadır.

Sakinlik Evresinde Eğitim Sisteminin sorunları genellikle Uzmanlık Evresi ile benzer tanımlanmaktadır. Buna Uzmanlık Evresinde başlanan projelere sahip çıkma, sistem içinde uygulamada rehberlik yapma önemli görülürken, Sakinlik Evresi geçmişteki projelerin sonuçlarının alınmadığı ya da etkili olmadığı algısıyla; siyasî iktidara göre değişmeyen daha istikrarlı eğitim politikası önermektedir.

Sakinlik Evresinde bütün müfettişler, mesleğe başladıklarında; müfettişlere toplumda ve eğitim örgütleri içinde çok değer verildiğini; yani statüsünün yüksek olduğunu; ekonomik yönden kazançlarının çok iyi durumda olduğunu, şu anda çalışma koşullarının, özellikle İstanbul’ da ekonomik anlamda ve ulaşımda zor olduğunu; çok azı, iş yükünü İstanbul için fazla bulduğunu, burada sosyal ve siyasal baskılar yaşandığını belirtmektedirler. Deneycilik ve Aktivizm Evresi ve Uzmanlık Evresinde ilköğretim müfettişlerinin çalışma koşullarının önceki yıllarda (70-80’li yıllar) çok iyi olduğunu bildiren müfettişler bulunmasına rağmen bu evrede tamamı bu görüşü sunmaktadır. Sakinlik Evresinde teftiş sisteminin sorunlarına çoğunlukla önceki evrelerdeki çözüm önerileri sunulmakta iken, müfettişlerin yarısı tarafından; can güvenliklerinin sağlanması ve yetkilerinin olması ile İstanbul’da eğitime/öğretime dair bütün sorunları çözebilecekleri iddiası, Uzmanlık Evresinden daha özgüvenli olduklarını açıklamaktadır.

Sakinlik Evresi müfettişlerinden bir kısmı, Uzmanlık Evresinde olduğu gibi, Başkanlıkları geçmişten bu güne kıyaslama ile değerlendirmektedir. Sakinlik Evresinde müfettişlerin çoğunluğu Başkanlıktan memnun olduklarını bildirmektedir. Tümü özerk çalıştıklarını; Başkanın önemli görmesi ile gelişimin desteklendiğini vurgulamaktadır.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde; Başkanlığın siyasî baskılardan etkilendiği, sistemden kaynaklanan sorunların çözümünde özerkliğini kullanmadığı; işe yoğunlaşan Başkanlığın müfettişlerin hakları ile ilgilenmediği görüşleri, işleri yakından izleme ve nedenleri ile sonuçlarını analiz ederek eleştirel bakıldığını göstermekte; Uzmanlık Evresindeki eleştirilerde ise daha anlayışlı olarak, aksama olarak görülen konuların sistemin yapılanmasından kaynaklanan sorunlar, olarak yorumlandığı görülmektedir. Sakinlik Evresinde önceki iki evreden (Deneycilik ve Aktivizm ile Uzmanlık Evrelerinden) farklı olarak; Başkanlığı değerlendirmede kişilik özelliklerine ilgi gösterildiği ve beklentilerinin kişisel olarak daha yakından tanıma ve övgü bekleme ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Sakinlik Evresi başkanlıktan ödül beklentisi içindedir. Sakinlik Evresinde Başkanla iletişim, çoğunlukla olumlu şekilde görülmekte, önem, saygı, ilgi gösterme, anlayışlı davranma, yardım etme kavramları sık kullanılmaktadır. Uzmanlık Evresinde bunlardan farklı olarak Başkanın eleştiriye açık olduğu; görüşlerin değerlendirdiği de belirtilmektedir.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamı şu anda mesleklerinin özel hayatlarını etkilemediğini bildirmektedirler. Çoğunluğu, mesleklerinin statüsünden dolayısıyla özel hayatlarında saygı görmeden doğan olumluluklar yaşadıkları belirtilmektedir. Uzmanlık Evresinde ise müfettişlerin yarısına yakını; mesleklerinin özel hayatlarını olumlu yönde etkilediğini bildirmektedirler. Bu evreye kadar olan evreler içinde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm, Uzmanlık Evreleri), mesleklerinin özel hayatlarına olumlu etkisinin en yüksek oranda yaşandığı evre Sakinlik Evresi olarak ortaya çıkmaktadır. Sakinlik Evresini, Uzmanlık ve Durulma Evresi müfettişleri izlemektedir. Sakinlik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını ilköğretim müfettişliği mesleğini seçme nedenlerini, öğretmen iken bu meslektekilerden daha üst düzeyde bilgi ve beceriye sahip oldukları ve müfettişliğin eğitimde en üst düzeyde meslek olarak bilindiği, şeklinde belirtmektedirler. Beklentilerine ulaşmada tamamına yakınının, statü ve saygı beklentilerinin, yarısının eğitimsel beklentilerinin karşılandığı bildirimleri Uzmanlık Evresine göre daha olumlu bir sonucu göstermektedir.

Sakinlik Evresi müfettişleri meslekleri ile kişiliklerini tam olarak uyumlu gördüklerini; özgürlüğü sevmeye; bilgi ve insan ilişkileri dengesini kurabilme; meslekte uzun yıllar geçirme; aile mesleği olma ve maddî kaygı taşımama nedenlerinin bu uyumu sağladığını savunmaktadırlar. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde iyi iletişim ve insan ilişkilerine verdikleri önem, meslekle uyumun delili gösterilirken; Uzmanlık Evresinde

çoğunlukla, tarafsız davranma, kurallara uyma, insanlara yardımı sevme, müfettiş ağırlıklılığı ve ciddiyeti, çalışkan olmak, özellikleri ile bu uyum açıklanmaktadır. Sakinlik Evresinin Uzmanlık Evresinden farklı olarak kıdem yıllarını; maddî kaygı taşımamayı meslek ile kişilik uyumunda önemli olarak algıladıkları görülmektedir.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğu sık olarak gurur ve başarı duygusu yaşadıklarını; yarısı potansiyellerini kullandıklarını belirtmektedirler (Bundan önceki evre olan Uzmanlık Evresinde; çoğunlukla iş doyumları olduğu, gurur ve başarı duygusunu oldukça iyi durumda sık yaşadıkları; potansiyellerini tam olarak kullanabildikleri bildirilmekteydi). Sakinlik Evresinin Uzmanlık Evresinden farklı olarak, potansiyellerini kullanma oranlarının az olduğu görülmektedir. Sakinlik Evresi Müfettişleri, hazırlanması istenen raporların okunmamasının; tekliflerinin göz ardı edilmesinin potansiyellerini kullanmada engelleyici olduğunu belirtmektedir.

Sakinlik Evresinde çoğu müfettiş tükenmişliği yaşamadığını bildirmekte, bazı durumlarda yılgınlık yaşandığı belirtilmektedir. Yılgınlığın duyulma nedenlerinden önceki evrelerden farklı olarak; samimi olmayan personel davranışları, iş yükü, üst yöneticilerin işlerine müdahaleleri olduğu belirtilmektedir.

Sakinlik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, kariyerlerinde başarının göstergesinin öğretmene ve öğrenciye sağlanan katkı (Uzmanlık Evresine göre oran artmaktadır); bazı müfettişler, ayrıca raporların ustaca yazılması ve iyi bir iletişimci olmayı; takdir edilmeyi bildirmektedirler. Sakinlik Evresi müfettişleri, Uzmanlık Evresinden farklı olarak, başarılı olmada stratejilerin; bilgi ve deneyimi önemseme; asla kurallardan taviz vermeme; etik değerlere dikkat etme olduğunu savunmaktadırlar.

5.1.6. Emeklilik Evresi

Emeklilik Evresinde müfettişler, hem sistemi geliştirme hem de yanlışları durdurma işlevlerini belirtmektedir. Emeklilik Evresinde ilköğretim müfettişliği, öğretmen olduğu kadar öğrencinin ve toplumun güvencesi olarak görülmektedir. Sakinlik Evresinde daha farklı bir yaklaşımla, ilköğretim müfettişlerinin geçmişten bu güne kadar eğitim sistemine yaptığı katkılar vurgulanmaktadır.

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğunluğu, mesleğin başındaki durumlarını daha gelişmiş ve daha yeterli bulduklarını; geçmişte öğretmenle iyi iletişim kurarken; bu gün daha bilimsel ve evrensel baksalar da öğretmeni yeterince etkileyemediklerini bildirmekte; ilk yıllarda daha çalışkan ve araştırmacı olduklarını, risk alabildiklerini

belirtmektedirler. Bu evreye kadar olan evrelerde ve özellikle Sakinlik Evresinde daha artan oranda; ilk yıllarında da donanımlı ve meslekî açıdan eksikleri bulunmadığını bildiren müfettişler olmasına rağmen; ilk kez Emeklilik Evresinde ilk yıllardaki yeterlikler, (uzun bir meslekî deneyim sonrasında dahi) o yıllardaki performans daha iyi algılanmaktadır. Emeklilik Evresinde müfettişlerden çoğunluğu; mesleğin başında, soruşturma görev alanında deneyim eksikleri olduğunu; birkaçı göreve başladıklarında müfettiş davranışlarını sergilemede eksik yönleri olduğunu bildirmektedir. Kariyere Giriş Evresinden sonraki her evrede bir önceki evreye göre artan oranda müfettişin ilk yıllarında da eksikleri olmadığını bildirmelerine rağmen, Emeklilik Evresinde bu durum değişmektedir. Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu, mesleğin ilk yılında süpervizyon ihtiyacı duyduklarını bildirmektedir. Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğu; süpervizyon ihtiyacını daha deneyimli müfettişlerden karşıladıklarını belirtmektedirler. Tüm evreler içinde tam katılımı, ilk yılda süpervizyon ihtiyacının deneyimli müfettişlerden karşılandığını belirten tek evre Emeklilik Evresi olarak ortaya çıkmaktadır. Emeklilik Evresini, geriye doğru diğer evreler izlemektedir.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu diğer müfettişlerle ilişkilerinin iyi olduğunu bildirmektedirler. Bu evrede diğer müfettişlerle ilişkilerde, onaylanmayan tavırlar varsa yakın olmama, insanların olduğu gibi kabul edilmesi anlayışı; etkili iletişim kurma, şeklinde yaklaşımların uygulandığı belirtilmektedir. Sakinlik Evresinde daha çok ilgilenmeme, olayların dışında durma yaklaşımı, Emeklilik Evresinde farklı olarak, daha bilinçli, anlayışlı, bilge tavır ile kişilere ve olaylara bakışı sergilemektedir.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, meslekte en verimli olunan zamanları yıla göre değerlendirmenin kişiye göre değiştiğini belirtmekle birlikte; alanı tanıma ve özgüven kazanmak için birkaçı; üç yıl; çok azı, beş yıl sonrasını öngörmektedir. Emeklilik Evresinin bu bildirimleri daha çok Deneycilik ve Aktivizm Evresi ile benzerlik göstermektedir. Sakinlik Evresinde öngörülen deneyim yılı tanıma ve gruba kabul ile ilgiliyken; Emeklilik Evresi ve diğer evrelerde alana ve işlere hakim olmak için özerklik süreci vurgulanmaktadır. Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu 30. hizmet yılından sonra sağlık; gelişememe gibi nedenlerle müfettişlerin verimsiz olduklarını bildirmektedirler. Sakinlik Evresinde 25 yıl sonrası bildirilmekte iken Emeklilik Evresinde Deneycilik ve Aktivizm Evresinde olduğu gibi, daha geç yıllar işaret edilmektedir (Bu iki evrede yani Emeklilik ve Deneycilik Aktivizm Evrelerinde öğretmenlik ya da yöneticilikle birlikte müfettişlerin kıdem yılı 26 yılın üstündedir).

Emeklilik Evresinde çok az müfettiş görev tanımları içinde görmedikleri işler olduğunu bildirmektedir. Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu teftiş ve değerlendirme ile rehberlik ve meslekî yardımdan zevk aldıklarını; yarısına yakını; soruşturma görevinin daha çok uzmanlık gerektirdiğini vurgulayarak tercih ettiklerini belirtmektedir. Sakinlik Evresinde daha çok teftiş ve değerlendirme tercih edilmektedir. Emeklilik Evresinde müfettişlerin yarıya yakını; soruşturmada çalışmak istememelerini, yaşanan stresin tansiyon gibi hastalıklarını kötü etkilediğini; insan ilişkilerinin onları zorladığını; risk almak istemediklerini bildirmektedirler. Sakinlik Evresinde çoğunluğun aynı nedenlerle istemediği soruşturma görevi Emeklilik Evresinde daha az oranda müfettiş tarafından istenmemektedir.

Sakinlik Evresinde ve önceki Uzmanlık, Deneycilik ve Aktivizm, Durulma Evresinde tam yetkin olduklarını bildiren müfettişlerden farklı olarak Emeklilik Evresindeki müfettişlerin çoğu, meslekte yetkinliklerini, iyiye yakın, daha iyi olmak isterdim, yeterliyim diyebilirim, şeklinde (daha mütevazı ya da gerçekçi) bildirmektedir. Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğunluğu denetledikleri personele yardım sunabildiklerini; açıklama, gösterme, somut örnek ortam yaratma, her türlü soruna yardım etme, insanca yaklaşım, gibi anlatımlarla etkinliklerini özetlemektedirler. Sakinlik Evresinde daha çok iyi iletişimci olma, objektif davranma, sorun oluşmaması için mevzuata bağlı kalma, yolları belirtilmektedir. Emeklilik Evresinde Sakinlik Evresine göre mevzuattan çok, personelin ihtiyaçları ve deneyimin bu anlamda kullanılmasının tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, yaratıcılıklarını kullanma durumları hakkında olumlu görüş bildirmektedirler. Sakinlik Evresi ile Emeklilik Evresi arasında yaratıcılık konusundaki fark Başkanlığın bunu değerlendirmesi ile ilgili görüşleridir. Sakinlik Evresinde çoğu Kurumlarının kendisinden yararlanmadığını belirtirken, Emeklilik Evresinde çoğunluk yararlandığını bildirmektedir.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, danışman konumda olmalarını İstanbul'da uzun yıllar çalışmalarından dolayı tanınmaları ve müfettişlerin yetkinliklerine bağlamakta; danışman olmaktan çoğunlukla mutluluk ve haz duyduklarının ifade etmektedirler. Durulma Evresinden sonraki evrelerde daha yüksek oranda müfettişler danışman konumda olduklarının belirtmektedirler. Sakinlik ve Emeklilik Evresinde denetledikleri personel dışında, meslektaşlar için de danışman

konumda bulunulduğunun bildirilmesi aralarında önemli bir benzerlik, diğer evrelerle farklı yönleridir.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını eğitim isteminin en önemli sorunlarını; önceki evrelerle örtüşen şekilde sıralamakla birlikte bu evrede farklı olarak; ücretli ve vekil adı altında öğretmen olmayanlara görev verilmesi; yarıya yakını tarafından; öğretmenlerin ekonomik gelirlerinin düşük olduğu; bölgesel kaynak dağılımı sorunları ve adil olmayan gelir dağılımı ile fiziki durum; etik değerlerin yitirilmesi, insanlarda gelecek kaygısı olduğu, mevzuatın bazılarını kayırarak işletildiği, sorunları bildirilmektedirler.

Emeklilik Evresinde, Sakinlik Evresindekilere benzer şekilde bütün müfettişler, mesleğe başladıklarında; müfettişlere toplumda ve eğitim örgütleri içinde çok değer verildiğini; yani statüsünün yüksek olduğunu; ekonomik yönden kazançlarının çok iyi durumda olduğunu bildirmektedir. Emeklilik Evresindekilerin çoğu; İstanbul’ da çalışmanın; ekonomik açıdan, ulaşım açısından; iş yükünden kaynaklanan olumsuz şartları olduğunu; bazıları; İstanbul İlinin siyasî baskılara daha açık olduğunu işlerine bir şekilde müdahale edilmeye çalışıldığını düşünmektedir. Buna rağmen Sakinlik Evresinden farklı olarak Emeklilik Evresinde müfettişlerinden yarısına yakını, şu andaki çalışma şartlarından bazı yönleri ile memnun olduklarını (güvenlik ve akşam eve dönebilme gibi nedenlerle) açıklamaktadırlar. Yine Emeklilik Evresinde diğer evrelerden ve Sakinlik Evresinden farklı olarak, müfettişlerinin tamamına yakını; diğer kurum müfettişlerinin sosyal hak ve yetkilerinin, ilköğretim müfettişlerine tanınmamasını; özellikle emekli olduklarında ekonomik sıkıntı yaşayacaklarını belirtmektedir. Teftiş sisteminde sorunlar önceki evrelerde belirtilenlere benzemekle birlikte Emeklilik Evresinde çözüm önerileri içinde farklı olarak; yarısına yakını, ilköğretim müfettişlerinin üniversite düzeyinde yetişmeleri ve sık sık hizmet içi eğitimle yenilenmesinin sağlanmasını (bunu ilk Kariyere Giriş ve Durulma Evresi önemli görmekteydi); birkaçı; küçük illerde uzun süre çalışmaması gerektiği; müfettişlere geçmişte uygulandığı gibi belli sayıda okulun tüm sorumluluğunun verilmesini önermektedir

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğunluğu; Başkanlığın görevlerini tanımlayarak, İstanbul için sadece mevzuatça belirlenen rutin işlere yoğunlaşıldığını belirtmektedirler. Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını; Başkanın dürüst ve güvenilir olduğunu ancak; İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının müfettişlerin özlük

hakları ile yeterince ilgilenmediğini bildirmektedirler. Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla özerk çalışma olanakları olduğunu bildirmekte, Başkanlık dışındaki yönetim kademelerinin bazılarının talepte bulunduğunu da sorun olarak belirtmektedirler. Emeklilik Evresine çoğunlukla müfettişler, Başkanlığın müfettişlere eğitimler düzenlediğini belirtmekte; Başkanlıkta, paylaşımın yeterli olmadığı bunun da daha çok İstanbul' un özel koşullarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu evrede müfettişlerin çoğu Başkanlıkla iletişimin iyi olduğunu ancak bunun kendilerine çok yarar sağlamadığını belirtmektedir. Sakinlik Evresinde Başkanlık daha olumlu değerlendirilmekte; Başkanlıktan özlük hakları dışında, tanınma ve takdir edilme beklenmektedir. Sakinlik Evresinde Başkanla iletişim şekli önemli görülmekteyken, bu evrede Başkanlıkla iyi ilişkilerin sonucu değiştirmedığı algısı daha yüksek görülmektedir.

Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini; yarısına yakını; çevreden görülen saygı; önem verilme davranışlarını memnuniyetle bildirmektedir. Emeklilik Evresinde müfettişlerinin çoğu, meslekleri nedeniyle ailelerini geçmişte daha çok ihmâl ettiklerini; şu anda da çoğu durumlarda, evde de işe dair etkiler yaşadıklarını; çok az müfettiş mesleğin ekonomik getirisinin azlığı nedeniyle özel hayatının sınırlandığını bildirmektedir. Emeklilik Evresinde, Sakinlik Evresinden farklı olarak, mesleğin özel hayata olumsuz etkisinin büyük oranda yaşanmakta olduğu belirtilmektedir. Bu durumları Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evrelerinin bildirdikleri nedenlerle daha çok benzerlik göstermektedir.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu; müfettişlik mesleğine geçme nedenlerini, öğretmenken en önemli ve üst düzey bir meslek olması; mesleği seçtikleri dönemde, İlköğretim Müfettişlerinin sosyal haklarının ve ekonomik gelirlerinin çok çok iyi durumda olması, olarak belirtmekte; tamamı, meslekten beklentilerinin; eğitime katkıda bulunmak, öğretmenin meslekî gelişimine yardım etmek olduğunu; eğitimle ilgili beklentileri süreç olarak değerlendirdiklerini; çoğu beklentilerine ulaştıklarını bildirmektedirler. Sakinlik Evresinde beklentilerine ulaşmada tamamına yakınının, statü ve saygı beklentilerinin, yarısının eğitimsel beklentilerinin karşılandığı bildirimleri, Uzmanlık Evresine göre daha olumlu bir sonucu göstermekteydi. Bu evreye kadar olan evreler içinde statü, saygı ve eğitimsel beklentilerinin karşılanma oranı en yüksek Emeklilik Evresi görülmektedir.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tümü mesleklerini kişilikleri ile uyumlu görmekte; yarısına yakını, meslekte kişilerarası ilişkiler ve iletişimi önemli sayarak, bu becerilerle meslekleri ile uyumlu olduklarını belirtmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde iyi iletişim ve insan ilişkilerine verdikleri önem; Uzmanlık Evresinde çoğunlukla, tarafsız davranma, kurallara uyma insanlara yardımı sevme, müfettiş ağırbaşlılığı ve ciddîyeti, çalışkan olmak özellikleri; Sakinlik Evresinin Uzmanlık Evresinden farklı olarak, kıdem yıllarını; maddî kaygı taşımamak, meslek ile kişilik uyumunda önemli algılanmakta iken Emeklilik Evresinde kişiler arası ilişkiye verdikleri önem ve yakın iletişim becerilerinin bu uyumu sağladığı belirtilmektedir. Emeklilik Evresinde müfettişlerin tümü meslekten ayrılmayı ve istifa etmeyi hiç düşünmediklerini bildirmelerine rağmen; çoğu şu an ellerinde olsa ekonomik koşullarının daha iyi bir mesleği seçeceklerini; yarısına yakını; mesleklerini sevdiklerini ve yine tercih edeceklerini belirtmektedirler. Emeklilik Evresine kadar meslekten ayrılmayı ya da emekliliği düşündüklerini belirten müfettişler, ilk üç evrede (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri) bulunmaktadır.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını yaptıkları işlerden ve personele katkılarından memnun olduklarını; mesleklerinde iş tatminini yaşadıklarını; yarısına yakını gurur ve başarı duygusunu yeterince yaşamadıklarını belirtmektedirler (Sakinlik Evresinde çoğunluk gururu ve başarı duygusunu yaşadığını bildirmektedir). Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu potansiyellerini kullandıklarını, belirtmektedirler. Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla tükenmişliği yaşamadıklarını bildirmektedirler. Emeklilik Evresi müfettişlerinden yarısına yakını, görevleri ile ilgili yılgınlıkları olmadığını; birkaçı; görevleri olmadığını düşündükleri işleri yapmak zorunda olduklarında ve bürokratik işlerde, eğitim sistemindeki, idaredeki kayırmacılıkların kendilerini rahatsız ettiğini belirtmektedir. Sakinlik Evresinde yılgınlığın duyulma nedenlerinin; samimi olmayan personel davranışları, iş yükü, üst yöneticilerin işlerine müdahaleleri olduğu belirtilmektedir.

Emeklilik Evresindekilerin tümü, mesleklerini gelişime açık meslekler içinde tanımlamakta; meslek öncesi nitelikli bir eğitim ve meslek içindeki gelişim zorunluluğu ile belli kriterlerin gerektiğini bildirmektedirler. Sakinlik Evresinde mesleğin 1800'lü yıllara dayanan geçmişi, sürekli gelişim ve geliştirme özellikleri, herkesin yapamayacağı bir meslek olması, nedenleri ile kariyer mesleği olduğu belirtilirken; Emeklilik Evresinde, Sakinlik Evresinden farklı olarak Kariyere Giriş ve Durulma

Evrelerinde üzerinde önemle durulan meslek öncesi eğitimin, “gelişmeye açık meslek kavramı” ile yan yana olduğu algıdır. Emeklilik Evresi müfettişleri, kariyerlerinde başarının göstergesinin, öğretmene ve öğrenciye sağlanan katkı olduğunu (Sakinlik Evresinden daha yüksek oranda) belirtmektedir. Emeklilik Evresi ayrıca üst görevlere gelmeyi; takdir edilmeyi, maddî gelir artışını, başarı göstergeleri olarak bildirmektedir. Emeklilik Evresi müfettişlerinin yarısına yakını, başarılı olmada stratejileri; meslek öncesinde iyi bir eğitimden sonra master, doktora gibi akademik kariyer yapmak; mesleği benimsemek ve bilgilerini artırmak için çalışmak şeklinde bildirirken; Sakinlik Evresi müfettişleri; bilgi ve deneyim; asla kurallardan taviz vermeme; okuma ve etik değerlere dikkat etme yollarını önermektedir.

Bu araştırmada ilköğretim müfettişlerinden elde edilen veriler, kişisel beceri ve deneyimlerin gelişmesinde, ilköğretim müfettişliği mesleğindeki rolleri yerine getirmede, yaşam ve kariyer evrelerinin etkili olduğunu göstermektedir. İlköğretim müfettişleri mesleklerine genellikle orta yaş döneminde başlamaktadır. Göreve yeni başlayan ilköğretim müfettişleri, üniversite öğretimlerini yeni tamamlamış olmanın etkisiyle kendilerini meslekî bilgi açıdan oldukça yetkin görmekte; öğrendiklerini biran önce alana ve işlerine yansıtma isteğinde görülmektedir. Mesleğin ilk yıllarındaki müfettişlerin yüksek derecedeki ideal duyguları, gerçekleştirmek istedikleri projeleri olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, Kariyere Giriş Evresi Müfettişleri özellikle mesleğin ilk yılında, kurum kültürüne ve göreve geldikleri ilin çalışma koşullarına yabancılıklarından; iş çeşitliliği ve okulda öğrendikleriyle uygulamadaki farklılıklardan şok yaşamaktadır. Kariyere Giriş Evresinde rol çatışmasından kaynaklanan sorunlar özel hayatı da etkileyecek boyutta ortaya çıkmaktadır. Mesleğin ilk yıllarında yeterince karşılanamayan süpervizyon ihtiyacı ile göreve yeni başlayan ilköğretim müfettişleri “engellenme” duygusuna kapılmaktadır. Beklentilerinde, iş tatminlerinde, özerkliliği ve performansı kullanmada olumsuz algıları olmasına rağmen, Kariyere Giriş Evresinde ideallere bağlı kalındığı; profesyonel öğrenme ve gelişim isteğinin artarak sürdüğü, hedeflerin sonraki yıllara ertelendiği görülmektedir.

Durulma Evresinde, Kariyere Giriş Evresindeki deneyim eksikliğinin büyük oranda giderildiği, alana ve işlere hakimiyetin sağlandığı, ilk yıllarında daha deneyimlilerin onaylaması önemli ve gerekli görülen faaliyetlerinin; bu evrede onaylanmasına gerek duyulmadan özerk şekilde hayata geçirildiği görülmektedir.

Kariyere Giriş Evresinde görülen öğrenme ve profesyonel gelişme isteği Durulma Evresinde olumlu sonuçların alınması ile daha çok güçlenmektedir. Kariyere Giriş Evresinde orta düzeyde yaşanan iş tatmini, gurur ve başarı duygusu Durulma Evresinde yüksek düzeylere ulaşmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin kariyerlerinde en çok ilerleme sağladıkları evre Durulma Evresi olarak ortaya çıkmakla birlikte; Durulma Evresinde ilk yıllarda süpervizyon ihtiyacının yeterince karşılanmadığı algısı, kıdemli müfettişlere ve Başkanlığa karşı güvensizliğe yol açmaktadır. Durulma evresinde yönetim ve organizasyona, görevlerle ilgili faaliyetlere yoğunlaşma fazla olmakta, özel hayata yeterince zaman ayrılamamaktadır.

Durulma Evresinden sonra ilköğretim müfettişlerinin meslekte geçirilen yıllar boyunca artırdıkları bilgi ve becerileri ile oldukça özerk uygulamalar sergiledikleri; yeni projeler ürettikleri ve uyguladıkları, bunların Başkanlık tarafından kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm Evresi şeklinde değerlendirilen bu evrede de ilköğretim müfettişlerinin öğrenme ve gelişim istekleri sürmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri, yaratıcılığını, performansını ilk evre olan Kariyer Giriş Evresinden ve sonraki evre Durulma Evresinden daha yüksek oranda kullanabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte Durulma Evresinde yüksek derecede yaşanan iş tatmini, Deneycilik ve Aktivizm evresinde azalmaktadır. Deneycilik ve Aktivizm evresinde yönetim ve örgütlenme yakından izlenmekte, bu konuda yeni yapılanma önerileri geliştirilmekte, kurum kültürü oluşturma adına çaba gösterilmektedir. Deneycilik ve Aktivizm Evresinde ilköğretim müfettişlerinin beş görev alanından en çok önem verilen ve üstünde durulan alanın personele “*rehberlik ve meslekî yardım sağlama*” olması, onlara danışmanlıkları, bu evreyi güçlü yapan özellikler içindedir. Buna rağmen bu araştırmada, Deneycilik ve Aktivizm Evresinde görülen müfettişlerin bir kısmının yaşlarının yaşam evrelerine göre emeklilik evresini işaret ettiği, 50–55 yaşını aşmış olanların anlamlı şekilde durulduğu, hayat muhasebesi yaptıkları, otonomi evresinin değişime direncini sergiledikleri görülmektedir.

İlköğretim müfettişleri 15 yıllık meslekî deneyimden sonra Uzmanlık Evresinde özerkliğini tam olarak kullanmakta ve mesleksel açıdan tanınmayı üst düzeyde sağlayabilmektedir. Bu evrede farklı görev alanlarından kaynaklanan roller ustaca yerine getirilmekte; iş doyumunu önceki yıllara göre oldukça yüksek düzeyde yaşamakta; mesleğe dair beklentiler çoğunlukla karşılanmış görülmektedir. Görevlere yönelik aktivitelerin önceki yıllara göre zorlanmadan ve özel hayatı fazla etkilemeden yerine

getirilmesi Uzmanlık Evresinde profesyonel tavrın sergilendiğini desteklemektedir. Uzmanlık Evresinde gelişim ve öğrenme önceki yıllara oranla daha yavaşlamış görülmektedir. Uzmanlık Evresini yaşayan müfettişlerin yönetime ve örgütlenmeye dair önerilerinin günün uygulama koşulları ile daha esnek yapılandırıldığı görülmektedir.

İlköğretim Müfettişlerinin 20 yıllık müfettişlik deneyiminden sonra meslekî gelişimlerinin ve öğrenme çabalarının kesintiye uğradığı dönem Sakinlik Evresi olarak kendini göstermektedir. Sakinlik Evresinde meslekî yetkinliğin, görevlerin yerine getirilmesinde başarının en üst düzeyde sağlandığı algısı yüksektir. Sakinlik Evresinde müfettişler, kendi gelişimlerini kıdemleri ile güçlü görmekte; meslekte yenilere danışman olduklarını düşünmektedir. Özerk uygulamalarına dair görüşler kişisel açıdan değerlendirilmekte; kendilerine denetledikleri personel ve üstleri tarafından bildirilen görüşler yine kişilikleri ile ilgili algılanmaktadır. Bu evrede iş doyumuna dair olumlu algılar söz konusu olsa da üstler tarafından yakın ilgi, kabul görme ve ödüllendirme talepleri yüksektir. Sakinlik Evresi müfettişleri meslekî kıdemleri ve yaşam evrelerinin etkisi ile Otonomi Evresini en baskın şekilde yaşayan evreyi örneklemekte, müfettiş olarak üst olma statülerini kullanmayı tercih eden evre olarak belirginleşmektedir. Bu evrede yaşanan özgüven, Millî eğitime dair sorunların çözümünde yeterli oldukları algısı ile oldukça üst düzeyde kendini göstermektedir.

İlköğretim müfettişleri 25 yılın üstündeki meslekî deneyimleri ile Emeklilik Evresinde hem denetledikleri personele hem de daha az kıdemli meslektaşlara danışman konumunda olacak yetkinliklerini göstermektedir. Buna rağmen Sakinlik Evresinde kendilerine duydukları “güven”, “görevlerde yüksek derecede yetkin oldukları algısı” Emeklilik Evresinde yerini kendinden kuşkuya bırakmaktadır. Emeklilik Evresindeki bilgi ve deneyimlerle meslek öncesi eğitim; meslekte gelişim için önemli bir başlangıç kabul edilmektedir. Sakinlik Evresinde yaşanan durağanlık, Emeklilik Evresinde son bir atılım çabası ile atlatılmaya çalışılmaktadır. Emeklilik Evresinde ilköğretim müfettişleri meslekî deneyimleri ve ilerleyerek emekli olmayı işaret eden yaşları ile hayatlarını gözden geçirmekte; mesleğin ilk yıllarındaki gelişim isteklerine ve aktivitelerine özlemle bakmaktadır. Emeklilik Evresinde bazılarının yaşam evrelerinin etkisi ile Bağlantısızlık Basamağını yaşadıkları, sisteme ve işleyişe umutsuz baktıkları, gelecekları hakkında ekonomik kaygıları görülmektedir. Emeklilik Evresine gelen müfettişlerinin tanınma ve saygı görme durumlarını koruma istekleri yüksek

düzydedir. Emeklilik Evresinde ilişkilerde bireysellik ve yakınlık tercih edilmektedir. Mesleğin son yıllarında yaşlanmanın etkisi ve sağlık sorunları ile enerji ve güçlerinin azaldığını fark eden Emeklilik Evresi müfettişleri, yine de mesleklerini sürdürme isteğini oldukça yoğun yaşamaktadır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde; Kariyer Evrelerine İlişkin, Genel Konulara İlişkin, Araştırmacılar İçin Öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Kariyer Evrelerine İlişkin Öneriler

1. Araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin mesleklerinin Kariyere Giriş Evresinde çok daha fazla ve çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmüştür. İlköğretim müfettişlerinin ilk yıllarında ihtiyaç duydukları süpervizyonun sağlanması için mevcut yasal düzenlemenin etkili olmadığı görülmektedir. *Millî Eğitim Bakanlığı ve İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı' nın* işbirliği ile sistemli bir programla daha etkili süpervizyon desteği sağlanmalıdır.
2. Kariyere Giriş Evresindeki müfettişin yönetmelik gereği ilk yıllarında gruptan birinin “*Rehber Müfettişi*” olarak görevlendirilmesi yerine; grup olarak yapılmayacak çalışmalarda; gruptaki her müfettişle sırayla birebir çalışması, özellikle ders denetimleri, öğretmenle zümre toplantıları gibi diğer müfettişlerin birbirini görme/bilme olanağı çok az olan etkinliklerde, çalıştığı müfettişle birlikte yer alması; farklı yöntemleri kıyaslama ve deneyimini geliştirme olanağını elde etmesi açısından yarar sağlayacaktır.
3. Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin grup içinde sıkıntıları büyüktür. Bu evrede göreve başlayan müfettişler her ne kadar yasal düzenlemelerde çalışma yöntem ve esaslarını, uymaları gereken kuralları görebilseler de atandıkları ilin özelliğine göre farklılaşmış çalışma koşullarına, uygulama kriterlerine ve örgütün kültürüne yabancıdırlar. Özellikle İstanbul gibi çok çeşitli eğitim kurumlarını ve personelini içinde bulunduran illerde müfettiş sayısı da fazla olduğundan uygulamalarda yöntem farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Örgüte yeni katılan Kariyere Giriş Evresi müfettişi çoğunlukla iki yıl boyunca aynı grup içinde çalışmakta ve 5–6 kişiyi model olarak görebilmektedir. Araştırmada, bu modellerden memnun olunmadığı ortaya çıkmaktadır. İlköğretim Müfettişlikleri

Başkanlıkları örgütsel sosyalizasyonun yönetimini ele almalıdır. Bu konuda yapılacak çalışma içinde; mevcut mevzuat yanında, görevli bulunulan İlde, çalışma yöntem ve esasları tüm müfettişler için ortak kriterler sağlamalı; kurumsal değerler belirlenmeli, göreve yeni başlayan müfettişler için bu konularda tanıtımın yer alacağı hizmet içi eğitim verilmelidir. Başkanlık, bu eğitimden sonra Kariyere Giriş Evresindeki müfettişleri, yüksek moralli iş gruplarına yerleştirmelidir.

4. İlköğretim Müfettişleri özellikle Kariyere Giriş Evresi, Durulma ve Emeklilik Evresinde yoğunlaşan bir şekilde, ancak farklı nedenlerle “soruşturma” görevini tercih etmemektedirler. Bu durum kariyerlerine göre gelişim ihtiyaçlarından ve ilgilerinden kaynaklanmaktadır. *İlköğretim Müfettişleri Başkanlıklarının;* İlköğretim müfettişlerinin beş görev alanındaki tercihlerine göre çalışma alanlarını ayıracak bir plânlamayı uygulamaya geçirmeleri, işlerin etkililiğini ve müfettişlerin iş doyumunu artıracaktır.
5. Kariyere Giriş Evresinde ve Durulma Evresinde iş yükü ve üstlerin kariyer geliştirmeyi kolaylaştırıcı davranmamaları engel olarak değerlendirilmektedir. İlköğretim Müfettişleri Başkanlıklarının; özellikle bu evrelerde akademik kariyer yapmak isteyen müfettişlerin iş yüklerini azaltmaları; sonrasında verecekleri görevlerde de kazanılan bu bilgi ve becerilerin kullanılmasını ve diğer müfettişlerle paylaşılmasını sağlamaları, kariyer geliştirmeye olumlu bir teşvik olacaktır.
6. İlköğretim Müfettişlerinden özellikle Emeklilik Evresinde bilgi ve deneyimlerini paylaşma istekleri çok yoğun olmaktadır. Bu amaçla müfettişler arasında sıkça paylaşım toplantıları düzenlenmesi ve kendi içlerinde belli alanlarda üst düzeyde yetişmiş olanlardan bir danışma birimi oluşturulması yararlı görülmektedir.
7. İlköğretim müfettişleri kendi aralarında ve meslek içinde iyi ilişkileri ve işbirliğini geliştirecek biçimde davranmalıdırlar. Bir mesleğin kendi üyeleri tarafından desteklenmesi ve üyeler arasındaki işbirliği, meslek karakterine kamuoyunca gösterilen güven ve duyulan saygının; geçmişte ve günümüzde bu yönde çaba göstermiş bütün müfettişlerin ortak başarısının ürünü olduğu bilinmektedir. İlköğretim müfettişleri buldukları kariyer evrelerine göre; meslektaşlarının, ortak uygulama ve davranış birlikteliği konularında farklı görüşler ortaya koymaktadırlar. Özellikle Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresi ile sonraki

evreler arasında çatışma durumunun yaşandığı bu araştırma bulgularında görülmektedir. Bu durum İlköğretim müfettişlerinde örgüt kültürünün tam oluşturulmadığını göstermektedir. Bu konu ile ilgili olarak özellikle *İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı tarafından*, bilimsel verilerle desteklenen bir projeye başlanması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.

8. Müfettişlik mesleği; görev çeşitleri ve etkilediği geniş çevre düşünüldüğünde sürekli gelişimi zorunlu hale getiren bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle evrelerde belirlenen zayıf ve güçlü yönler dikkate alınarak; ilk evrede daha yoğun olmak üzere gereksinim duyulan alanlarda hizmetiçi eğitimler süreklilik kazanmalıdır.
9. İlköğretim müfettişleri ödül konusunda belki de diğer eğitim çalışanlarından üst düzeyde görüldüklerinden, en çok ihmâl edilen grubu oluşturmaktadırlar. Bu konu Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ve Sakinlik Evresi müfettişlerinde başka nedenlerle, daha fazla ihtiyaç olarak bildirilmektedir. Ödül mevzuatı tekrar gözden geçirilmeli; objektif ve bilimsel kriterlere göre ödül sistemi kurulmalı ve hayata geçirilmelidir.
10. Araştırma bulgularında İlköğretim Müfettişlerinin Kariyere Giriş Evresinde daha yoğun olmak üzere, sonraki evrelerde de farklılaşan düzey ve çeşitte örgütsel stres kaynaklarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bu durumun süreklilik kazanması halinde ise “tükenmişlik” yaşanacağı bilinmektedir. İlköğretim Müfettişlerinin kendi içlerinde farklı eğitim düzeylerinde ve sürelerde yetişip sisteme girdikleri bilinmektedir ancak; her durumda ve koşulda denetledikleri personelin çok üstünde bir eğitimden geçtikleri ve mesleksi uzmanlık kazandıkları ortadadır. Türkiye’de eğitim sisteminde yaşanması olası birçok sorunun engellenmesinde ve yaşanan sorunların çözümünde, bu yetişmiş elemanlardan ve mesleksi deneyimlerinden yeterince yararlanılmaması büyük kaynak israfı olacaktır; ilköğretim müfettişlerinin stres yaşamalarına neden olan örgütsel durumların, daha ayrıntılı incelenerek ilgili birimler tarafından ortadan kaldırılması gerekmektedir.

5.2.2. Genel Konulara İlişkin Öneriler

1. Bu araştırma bir kez daha bilimsel olarak ortaya koymuştur ki, İstanbul İlinde çalışma şartları; ulaşım ve ekonomik sorunlar nedeniyle çok ağırdır. İlköğretim müfettişlerinin ise görevleri gereği sürekli yer değiştirmek durumunda kaldıklarından; bu ildeki çok çeşitli ve farklı nitelikte kurumlarda çalışmaktan, iş

yükünün de baskısı altında, bu şartları daha zor şekilde yaşamakta olduğu görülmektedir. İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nde “ *Valilikçe hizmetlerin yerine getirilmesinde kullanılmak üzere imkânlar ölçüsünde başkanlığa araç tahsisi yapılır,*” denilmesine rağmen İstanbul'da bu çok ender ve sayılı olarak yaşanmakta, imkânlar bu talebi karşılamamaktadır. Bu konu ile ilgili tekrar bir plânlama yapılması gerekmektedir. Aynı yönetmelikte “ *İllerin müfettiş ihtiyacı en çok; birinci ve ikinci hizmet bölgelerinde 90 öğretmene bir müfettiş görevlendirilecek şekilde belirlenir*” şeklinde belirtilmekte, İstanbul gibi özel çalışma şartları olan bir ilde ilköğretim müfettişlerinin, sadece öğretmene rehberlik ve meslekî yardım ile teftiş görevi olmadığından; öğretmen sayısına göre müfettiş normu belirlemekle yetersiz kaldığı görülmektedir. Hizmet kalitesinin sağlanması, ilköğretim müfettişlerinin kariyerlerinde gelişimleri için zaman ve enerji kayıplarının önlenmesi, yeterli sayıda müfettiş ataması ile sağlanabilecektir. *Millî Eğitim Bakanlığı* bu konularla ilgili mevzuatı tekrar gözden geçirmeli, çağın ve ülkenin koşullarına göre yapılandırmalıdır.

2. İlköğretim müfettişlerinin, hemen her evrede; üst yöneticilerin ve denetledikleri personelin, denetime bakışlarından ve ön yargılarından mutlu olmadıkları anlaşılmakta; bu durum şüphesiz işin etkililiğini ve morallerini düşürmektedir. Kurumlardaki denetim hizmetlerinin işleyişi doğaldır ki mesleksen, teknik ve özel bilgilerle sağlanmakta; bu konuda denetlenen personelin uzman olması beklenmemektedir. Ancak eğitim yöneticilerinin, denetimin gereği ve önemi konusunda bilinçlendirilmeleri ülkemiz yararına olduğundan, Üniversitelerimizin bu alanda uzmanlaşmış öğretim üyelerinden yararlanılarak hizmetiçi eğitimden geçirilmeleri sağlanmalıdır.
3. Bu araştırmada İlköğretim Müfettişlerinin, Bakanlığın kendilerine bakışından ve adil bulmadıkları uygulamalarından rahatsız oldukları görülmektedir. Bu durumda üst yönetime güven seviyesinin düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Üstlere güven duyulmayan örgütlerde çalışanların aşırı stres altında oldukları, herhangi bir şey yolunda gitmediğinde bir sorumlu aramak için büyük çaba sarf edildiği, bunların çalışanların işlerine konsantre olmalarını engellediği dikkate alınarak; Millî Eğitim Bakanlığı'nın güven sağlayıcı ve çalışanları ödüllendirici uygulamalarını artırması verimlilik açısından yararlı olacaktır.

4. İlköğretim Müfettişleri, Millî Eğitim Bakanlığı içinde ve diğer kurumlarda müfettişlerin yaptıkları aynı işlerden sorumlu olmalarına rağmen; onların sosyal ve ekonomik hakları kendilerine sağlanmamaktadır. Bu sorunun kaynağı 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki hizmet sınıflarından “*Genel İdare Hizmetleri*” sınıfında değil; Ek ibare ile 03.04.1998 tarih ve 4359 Sayılı Yasa ile “*Eğitim Öğretim Hizmetleri*” sınıfında değerlendirilmeleridir. Sadece İlköğretim Müfettişlerinin maruz kaldığı bu uygulama hak ve adalet duygularına zarar vermekte, kariyerde gelişim isteğini köreltmektedir. Kanunlarda da kariyer meslek mensubu sayılan ve bunun tüm gerekleri kendilerinden beklenen İlköğretim Müfettişlerinin, adil ve dengeli olarak özlük haklarının sağlanması için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
5. İlköğretim Müfettişlerinin grup olarak çalışmaları mevcut mevzuatla düzenlenmekte; ancak grupla çalışmanın sıkıntıları birçok müfettiş için sorun olarak görülmektedir. Müfettişlerin Grup dinamiği ile ilgili hizmetiçi eğitimden geçirilmeleri ile demokratik liderlik altında demokratik grupların daha sinerjik ve yüksek moralli olarak çalışacakları konusunda geliştirilmeleri ve denetledikleri kurumlarda bu konuda da model olmaları desteklenmelidir.
6. İlköğretim müfettişleri için Başkanları en önemli ve en yakın yöneticileridir. Başkanın gelişimi desteklemesi ve güven vermesi çok önemsenmektedir. İlköğretim Müfettişleri Başkanlıklarının seçiminde yöneticilerde aranan tüm yetkinlikler ve objektif kriterler dikkate alınmadır. Başkanlar, müfettişlere gelişim yollarını ve kolaylıklarını sunmalıdırlar.
7. İlköğretim Müfettişlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bilimsel verilere göre uygulama yapılması; bu eğitimde görev alacak öğretim üyelerinin ve görevlilerinin seçilmesinde, üniversitelerin de işbirliği ile “kendi alanlarında uzman oldukları konularda” seçilmeleri sağlanmalıdır.
8. Eğitim Sistemlerindeki değişim ve gelişimler son yıllarda Dünyada olduğu gibi bizim ülkemizde de sıkça yaşanmakta; bu değişimi ve gelişimi yürütecek ve uygulayıp, geliştirecek öğretmenler hizmet öncesi eğitimleri bakımından yeterliliği sağlayamamaktadırlar. Öğretmen yetiştiren üniversitemiz; *Millî Eğitim Bakanlığı* ile eşgüdümlü çalışarak, programlarını gözden geçirmeleri; günün ihtiyaçlarına göre tekrar yapılandırmaları, yerinde olacaktır.

9. Sistem içindeki öğretmenlerin kariyer evrelerine göre eğitim ihtiyaçlarının değiştiği bilinmekte; çoğu öğretmenin yeniliklere uyum sağlayamaz ve gelişime isteksiz olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerimizin hizmet içi eğitim gereksinimleri, Müfettişlerin de görüşleri alınarak; üniversitelerimizce, sistemli ve plânlı eğitimlerle giderilmelidir. Bu konuda İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları; İlköğretim Müfettişleri içinde kendilerini daha çok yetiştirmiş ve özel ilgisi bulunanlardan ayrı eğitim/seminer grupları oluşturarak; bu grupların, sadece öğretmenlerin ihtiyaç duydukları ve eksik olduğu konularda eğitimler ile yoğunlaşmalarını sağlamalıdır.
10. Araştırma bulguları içinde öğretmenlerin ekonomik gelirlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim sisteminde kökleşmiş bir sorun olarak karşımıza çıkmakta ise de ülkemizin kalkınmasında en önemli işlevi gören öğretmenlerimizin ekonomik sıkıntı yaşamaları önlenmeli; yaşam standartları Millî Eğitim Bakanlığı ve ilgili Bakanlıkların işbirliği ile yükseltilmelidir.
11. Yönetici atama kriterleri gözden geçirilmelidir. Eğitimle ilgili tüm kurumlara yönetici atamada bilimsel ve objektif esaslara uyulması; ülke çıkarları için gerekli olduğu kadar; kamuoyunun ve eğitim işgörenlerinin aynı zamanda ilköğretim müfettişlerinin, sisteme güvenlerini ve inançlarını güçlendirecek; motivasyonlarını artıracaktır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki yasal düzenlemeleri ve uygulamaları tekrar değerlendirerek varsa objektif olmayan kriterlere engel olması gerekmektedir.
12. Bu araştırmanın sonuçları içinde İlköğretim müfettişlerinin kariyer engeli olarak bildirdikleri bir konu, gelişimin somut katkısının yaşanmamasıdır. Millî Eğitim Mevzuatı gözden geçirilerek eşdeğer görevler, uluslar arası objektif kriterler gözetilerek tekrar belirlenmeli; kariyerlerinde gelişim sağlayanlar ve akademik kariyer yapanlar için üst düzey görevlere atanabilme yolları açılmalıdır.

5.2.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bilindiği gibi “Tükenme” ile “Yılgınlık” eş anlamda kullanılan kavramlardır. Bu araştırmada İlköğretim Müfettişleri hemen hemen her Kariyer Evresinde, “tükenmişlik” adı altında fazla bildirimde bulunmazken; “yılgınlık” sorusuna oldukça fazla veri sunmaktadırlar. Bu durum Türkçemizde bazı kavramların, bilim dilinde eş anlamlı olsalar da farklı nedenlerle çekinceli algılandığını

göstermektedir. Bu konuda yapılacak araştırmalarda kişilerin duygu ve dūřüncelerini kolaylıkla ifade edebilecekleri denenmiş anahtar sözcüklerle, soruların yapılandırılması ve bu araştırmada olduğu gibi alternatif soruların yer alması yararlı olacaktır.

2. Bu araştırma sırasında görülmüştür ki öğretmenlerin kariyer gelişimleri ile ilgili çok az; Müfettişlerin kariyer gelişimlerine ilişkin ise araştırma ve literatür bilgisi yok denilebilecek kadar az bilgi sunmaktadır. İlköğretim Müfettişlerinin çoğu eğitim işğöreninin kariyerlerindeki gelişimi değerlendirici olduğu da dikkate alınarak; bu araştırma sonrasında; daha kapsamlı araştırmalarla, nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılarak kariyer evrelerinin belirlenmesi ve buna göre müfettişlere gelişim ihtiyaçlarının sağlanması; hem eğitim sistemindeki gelişime doğrudan katkı sağlayacak hem de ilgili literatürü zenginleştirecektir.
3. İlköğretim Müfettişlerinin her Kariyer Evresi için ayrı ayrı araştırmalar yapılması, müfettişlik kariyerinin daha detaylı gelişimsel özelliklerini ortaya çıkaracaktır.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kemal. 1994. “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları”. Kanyılmaz Matbaası. 1. Baskı İzmir.

Akgün, Metin; Aynur Akgün. 2005. “Aday Öğretmenlerin, Aldıkları Lisans Eğitiminin Kendilerini Göreve Hazırlama Düzeylerine İlişkin Görüşleri” Eğitim ve Denetim, yıl:3, Sayı:8, Minpa Matbaacılık Ulus, Ankara.

Aksu, Ali; Baysal, Asuman. 2004. “İlköğretim Denetmenlerinde Tükenmişlik” Yaşadıkça Eğitim Dergisi. 83,84. İzmir.

Aksüt, Mehmet. 2004. “İlköğretim Müfettiş Yardımcılarının Eğitim Ve Eğitim Denetimine İlişkin Görüşleri” XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri 06 – 09 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Anafarta, Nilgün. 2001.“Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Plânlamasına Bireysel Perspektif”. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2), 1–17

Asyalı, G. Sevinç. 2005. “Rehber Öğretmenlerin Buldukları Kariyer Evrelerine Göre Okul Yönetimini Algılayışlarının Niteliksel Olarak İncelenmesi”Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. M.Ü Eğt. Bil. Enst. İstanbul.

Aytaç,Serpil.2001.“KariyerPlânlaması”.<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/seril> 16.11.2004).

Aytaç, Serpil. 1997 “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Aytaç, Serpil.“Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi” <http://www.isguc.org>. 3 Aralık 2004, 18:22:54

Aydın, M. 1994.”Çağdaş Eğitim Denetimi”. PEGEM Yayınları No:4, Ankara.

Arslanoğlu, İbrahim. 2003 “İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme” Millî Eğitim Dergisi Sayı:160.Ankara.

Aslan S. H, Gürkan S. B, Alparslan Z. N ve ark. 1997.“Hekimlerde Tükenmede Cinsiyetle İlgili Etkenler” Çukurova Ün. Tıp Fak. Dergisi sayı:2.

Bakioğlu, Ayşen; Demirel Altan. 2001. “İlköğretim Müfettişlerinin Kariyer Gelişimleri”. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı: 13, İstanbul.

Bakioğlu, Ayşen. 1996. **Öğretmenlerin Kariyer Evreleri. (Türkiye’de Resmî Liselerde Yapılan Bir Araştırma)** Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı: 5, İstanbul, 19-27.

Bakioğlu, Ayşen.1994 “Okul Yöneticisinin Kariyer Basamakları: İngiliz Eğitim Sisteminde Yöneticilerin Etkinlikleri Üzerindeki Faktörler”. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı: 6, 17-28.

Bakioğlu, Ayşen; Gürdal, Ayla. 2001. “**Supervisors’ stres**”. Stres and Anxiety Research Society. 22nd International Conferance Star. Palma de Mallorca Balearics Islands Spain 12–14 july 2001.

Barutcuğil, İsmet. 2004. “**Kariyer Plânlama Ve Kariyer Yönetimi**”. 02.12.2004 <http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm>

Başaran, İ.Ethem.1996. “**Türkiye Eğitim Sistemi**”. Yargıcı Matbaası. Ankara.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Milliyet Gazetecilik A.Ş. İstanbul, s.9576.

Başar, Hüseyin. 2000. “**Eğitim Denetçisi**” Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Baird, A. & Amand, R. **Trust Within The Organization**, 1995
File://A:/Trust%20within%20the%20organisation.Htm, 05.11.2003

Bilir, Mehmet. 1991. “**Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sistemin Yapısı ve İşleyişi**”. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.

B, Tuğrul. E. Çelik **Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik** <http://www.qafqaz.edu.az/Journal/9>

Can, Halil. 1994. “**Organizasyon ve Yönetim**”. Siyasal Yayınları Ankara; 1994.

Bursalioğlu, Ziya. 1991. “**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**”. Ankara: PEGEM Yayın No: 2.

Cengiz, Cevdet. 1992. “**Millî Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi**”. MEB Yay. İstanbul.

Dağlı, Abidin. 2001. “**İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müfettişlerinin Liderlik Davranışları**” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı:26.Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Dağlı, Abidin. 2004. “**İlköğretim Denetmenlerinin Eğitim ve Yaşam İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Öneriler**” XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri 06 – 09 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Daniel, Goleman. 2000. “**İşbaşında Duygusal Zekâ**, Varlık Yayınları No: 566, İstanbul.

Eğitim ve Denetim. 2005. “**İlköğretim Müfettişlerinin Meslekî Sorunlarını Belirleme Komisyonu Raporu**”. Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası Yayın Organı Yıl:3, Sayı:9. Ankara.

E, Kenger. 2001. “**Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu**”. http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm 01.05.2006, 14.00

Erdoğmuş, Nihat. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 18–19 Mayıs 2003, Kocaeli.

Erdoğmuş, Nihat. 2004. “**Bilgi Toplumunda Profesyonellerin Kariyeri: Ampirik Bir Araştırma**” <http://www.iky.com.tr/06.12.2004> 10:50

Erdoğan, İlhan. 1999. “**İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**”. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

Erdoğmuş, Nihat. Özgür, Doğan. “**Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları**”. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü <http://www.bilgiyonetimi.org>. 06 Aralık 2004 Pazartesi, 19:53:05

Erdoğmuş, Nihat. “**Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri**”. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 24–26 Mayıs 2003, Afyon 06 Aralık 2004 Pazartesi, 19:53:05

Hesapçıoğlu, Muhsin. 1994. “**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**” Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ. İstanbul.

Hesapçıoğlu, Muhsin. A. Bakıoğlu, R. Baltacı. 2003. “**Öğretmen Eğitiminde Sorumluluk ve Akreditasyon**” 146-160.

Hesapçıoğlu, Muhsin. 2002. **Türk Eğitim Sisteminin Toplam Kalitesi**. abece Eğitim ve Ekin Dergisi, Eğit-Der. Sayı:192. Ağustos. 7-8.

Hesapçıoğlu, Muhsin. 2003. “**Okul, New Public Management ve Toplam Kalite Yönetimi**” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 3 (1), İstanbul. 147-158.

Hesapçıoğlu, Muhsin. 2005. **Türk Eğitim Sisteminde Sorunlar**”. Eğitim ve İletişim.

Yöney, Hakan. Perma Ünalın. 2005. “**Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik İşkoliklik Kavramı**” www.iky.com.tr. 09.11.2005; 15:12.

J.A. Raelin. “**Kültürlerin Çatışması: Yönetenler-Yönetilenler**”. Çev. Kamuran Tuncay. Türkiye İş Bankası Kültür yayınları, İstanbul 1999.

“**Kariyer Geliştirme**” www.iky.com.tr (06. 12. 2004. 19:52).

Kanun No: 3797, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun (13.12.1983 Tarihli Ve 179 Sayılı, 08.06.1984 Tarihli Ve 208 Sayılı, 23.10.1989 Tarihli Ve 385 Sayılı, 09.04.1990 Tarihli Ve 419 Sayılı, 28.08.1991 Tarihli Ve 454 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelerin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun)Resmî Gazete İle Neşir Ve İlân: 12 Mayıs 1992 - Sayı: 21226. 5.t.Düster, c.31 - s.

Kapusuzoğlu, Şaduman. 1988. “**Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler**” (Yayınlanmamış Doktora Tezi H.Ü.S.B.E.) Ankara.

Kaya. Y. Kemal.1984. “**İnsan Yetiştirme Düzenimiz**”. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermayesi Tesisleri Basımı, Ankara.

Kaya. Y. Kemal.1996. “**Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**”. Zirve Ofset LTD.ŞTİ Ankara.

Kayıkcı, Kemal. 2005. “**Millî Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Alguları ve İş doyum Düzeyleri**”. Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası. No: 6. Ankara.

Kaynak, Tuğray. Adal, Z. , Ataay, İ. , Uyargil, C. , Sadullah, Ö. , Acar, A. C. , Özçelik, O. , Dündar, D. , Uluhan, R. 1998. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 1125, İstanbul.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 2004. “**MEB. Program Geliştirme Çalışmaları.**”4. Akşam Sanat Okulu Matbaası. Ankara.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. 2002. “**Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli**”. Düzeltilmiş 3. basım, Semih Ofset Mat. Ankara.

MEB “**MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi**”, Tebliğler Dergisi, 2521, Şubat 2001.

MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü. **Valiliklere gönderilen 03.03.1982 gün ve 242.1-067/7123 sayılı genelge**, Ankara, 1982.

Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, **Plânlama ve Koordinasyon Kurulu İstatistik Dairesi Başkanlığı**. MEB. 19.03.2004. Ankara.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği 13/08/1999 – Resmî Gazete: 23785

Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği, 11/6/2003 – Resmî Gazetede: 25135MEB. Program Geliştirme Çalışmaları. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı.4. Akşam Sanat Okulu Matbaası. Ankara:2004.

Münire Erden, Yasemin Akman. 1997. “**Eğitim Psikolojisi, Gelişim, Öğrenme, Öğretme**”. Arkadaş Yayınevi,5. basım, Ankara.

Nomer, Bahar. 2002“**Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. M.Ü Eğt. Bil. Enst. İstanbul.

Noe, Raymond A. 1999. **Kariyerler ve Kariyer Yönetimi**. Çeviren: Canan Çetin. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul.

Oktay, Fatoş. 1999. “**Denetim Alt Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”. Armağan Yayınevi, Ankara.

Ofsted, **Inspecting Schools: Framework for Inspecting Schools**, September 2003. www.ofsted.gov.uk.

Ölçer, Fatma. 1997.“**İşletmelerde Kariyer Yönetimi**”. Ankara. Amme idaresi Dergisi, Cilt: 30, Sayı: 4.

Özdayı, Nurhayat.1990. “**Resmî ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi**”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi. İstanbul.

Öz, M.Fevzi. 2003.“**Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Sisteminde Teftiş**”. Osmangazi Üniversitesi Yayınları. No: 88 Eskişehir.

Özkan, S. 1998.“**Organizasyonlarda Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İ.Ü. Sos. Bil. Enst. İstanbul. 1998.

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 2004. “**Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**” Cilt: 3 Sayı: 1 6.12.2004 20:38 www.isguc.org
Özkalp, Enver; Kirel, Çiğdem; 1998. “**Örgütsel Davranış**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.111, Eskişehir.

Özden, M.C. “**Bireysel Kariyer Yönetimi**”. 2001. www.mcozden.com . 06.12.2004

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Plânı, Ankara, 2000.

Seçkin, Nezahat. 1998.“**Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri**” Ankara Üniversitesi. Eğitim Fakültesi. Doktora Tezi, Ankara.

Sucuoğlu B. and Kuloğlu N. 1996.“**Özürü Çocuklarda Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi**”. Türk Psikoloji Dergisi, 10 (36), 44–60.

Sümer, Canan. 2002.“**İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Plânlama ve Geliştirme**”. www.psikolog.org.tr. 2002.

Soysal, Abdullah. 2004.“**Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları**” <http://www.ksu.edu.tr/> 14.12.2004.

Şimşek, Hasan; Ali, Yıldırım. 2005. “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**” Seçkin Yayınları, Ankara.

Taymaz, Haydar. 1997. “**Eğitim Sisteminde Teftiş**”.TAKAV Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara

Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, “**Kariyer Yaklaşımları Ve Kariyer Değerlerindeki Değişim**” 10–11 Mayıs 2002, Kocaeli

Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri. 2004.“**Millî Eğitim Bakanlığı’nda Yeniden Yapılanma Eğitim Denetiminde Yeni Yaklaşımlar**”. Panel, Minpa Mat. San. Tic. Ltd. Şti. Ankara.

Yıldırım, Bilal. 2001. “**İlköğretimde Denetimin Etkinliği İçin Yeni Bir İletişim Modeli**”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, Elazığ.

Yıldırım, İbrahim ve Şemseddin Koçak. 1994. “**Eğitim Denetiminde İlköğretim Müfettişleri Yetiştirilme ve Sorunları**”. Yayınlanmamış araştırma, Diyarbakır.

Yıldız Kırılmaz, Ayşe. Sarp, Nilgün. Çelen, Ümit. 2005. “**İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması**”. (<http://ilkogretim-online.org.tr>). 28 Ağustos 2005 Pazar, 12:05

Ekler

Ek: 1 Görüşme Formu

A-Kişisel Bilgiler:

Cinsiyetiniz : () Bayan Erkek ()
Branşınız :
Yaşınız :
Medenî Durumunuz : () Evli Bekâr ()
Toplam Hizmet Yılıınız :
Müfettişlikten Önceki Göreviniz
Öğretmenlikte (...yıl) Yöneticilikte (.yıl) Müfettişlikte (.yıl)
Son Mezun Olduğunuz Okul/ bölüm:
İstanbul'da çalışma süresi:
Eşin Çalışma Durumu/ Çocuklar:

B) Görüşme Soruları

1. Müfettişlik mesleğini nasıl değerlendirirsiniz?
2. Müfettişlik mesleği ile kişiliğinizi ne derece uyumlu görüyorsunuz? (özel hayata etkisi)
3. Şu anda mesleğiniz ve çalışma şartlarınız ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
Denetlediğiniz personelle iletişim kurma ve yardım edebilme durumu
Problem çözmede kullandığınız yöntemler
Meslekî tatmin duygunuz
Potansiyelinizi kullanabilme durumunuz
Yaşadığınız sorunlara karşı geliştirdiğiniz çözümler ya da çözüm önerileriniz
4. Kurumunuzu (İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı/Bakanlık)nasil değerlendiriyorsunuz?
(Profesyonel gelişimi destekleme, İletişim becerisi, Liderlik becerisi, Deneyimlerin aktarılması)
5. Mesleğe ilk başladığınızda gelişiminizi nasıl hatırlıyorsunuz? Karşılaştığımız problemler nelerdi, bunları ne yolla çözdünüz? Sonraki yıllarda neler değişti?
6. Müfettişlik sizce bir kariyer mesleği midir? Size göre müfettişlerin en verimli yılları hangi dönemdir? Neden?
7. Müfettişlik mesleğinin ilk yılındaki beklentileriniz nelerdi? Bugün bunlara ulaştınız mı?
8. İstifayı/iş değiştirmeyi hiç düşündünüz mü? Şu anda olanağınız olsa nasıl bir görev tercih edersiniz?
9. Görev gereklerini karşılamada kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?
10. Sorunları çözmeye başvurulmuş konumda (danışman) olmak daha iyi mi olurdu? Danışman olmak, sizi kişisel olarak ne şekilde etkiler?
11. Görevlerinizi yerine getirirken, yaratıcılığınızı kullanma olanağı bulabiliyor musunuz? Kurumunuz sizden yeterince yararlanıyor mu?
12. Görev alanlarınızdan hangisinde çalışırken daha çok zevk alıyorsunuz? Sizce bu durum neden kaynaklanıyor?
13. Görevinizle ilgili yılmıklar duyuyor musunuz? Hangi durumlarda ve ne sıklıkta?
14. Meslek yaşamınızda kendinizi tükenmiş hissettiğiniz zamanlar oldu mu? Hangi yıllarda yaşadınız?
15. Yaptığınız işin sonucunda gurur ya da başarı hissetme durumunu hangi sıklıkta yaşıyorsunuz?
16. Meslek hayatınız boyunca bir uzmanın süper vizyonuna (süper vizyonuna) ihtiyaç duyduunuz mu? Özellikle meslek yaşamınızın hangi yıllarında duyduunuz? Meslek yaşamınız boyunca diğer müfettişlerle meslekî ilişkiniz nasıl oldu? Zorlandığınız zamanlar oldu mu?
17. Mesleğinizin özel hayatınızı ne şekilde etkilediğini düşünüyorsunuz? (Ya da özel hayatınızın mesleğinize etkileri oluyor mu?)
18. Mesleğinizde kariyerinizi geliştirmenizi engelleyen sorunlar nelerdir?
19. Kariyerinizde başarının göstergesi sizin için nedir?
20. Profesyonelleşmede bir müfettişi kariyerde başarıya götüren en önemli faktörler (stratejiler) nelerdir?
21. Teftiş sistemine ne gibi farklılık, değişim/yenilik getirilirse sizce iyi olur?
22. Eğitim sisteminde gördüğünüz en büyük sorunlar hangileridir? Nasıl çözülür?
23. Tekrar dünyaya gelseniz yine müfettiş olmak ister misiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Nuran UYGUR

Bolu'da doğdum. İlkokulu Bolu İlinde Seyitköyü İlkokulu'nda okudum. Bolu Kız Öğretmen lisesinde beş yıllık bir orta öğretimden sonra; 1982 yılında okulun Bakanlıkça kapatılması nedeniyle, lise son sınıfı Bolu Lisesi'nde tamamladım. 1986 yılında Bolu Gazi Üniversitesi Eğitim Yüksek Okulundan mezun oldum. Aynı yıl Artvin Sabancı Kız Yetiştirme Yurdu'da öğretmen olarak çalışmaya başladım. Sırası ile Hopa Çamlı Köyü; Bolu Çaygökpınar Köyü İlkokulu'nda öğretmenlik yaptım. Öğretmenliğimin 10. yılını tamamladığımda; tekrar üniversite sınavına girdim. 1997 yılında ÖSYM sınavı sonucunda Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bölümü'ne devam etmeye başladım. Bu bölümü okumakta iken Millî Eğitim Bakanlığı Yöneticilik sınavını kazanarak Bolu Merkez Kültür İlköğretim Okulu'na Okul Müdürü olarak atandım. 2000 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bölümünden üniversite birincisi olarak mezun oldum. Bu sırada kazandığım ilköğretim müfettişliği sınavı sonucunda atandığım Van İlindeki müfettişlik görevine özel nedenlerle başlayamadım. Mevzuat gereği bu sınav kazanılmış hak sayılmadığından, sonrasında tekrar açılan müfettiş yardımcılığı sınavını kazanarak, bu kez atandığım İstanbul'da 2001 yılında göreve başladım. Halen İstanbul ili İlköğretim Müfettişi olarak görev yapmaktayım. Lise 2. sınıf öğrencisi olan bir çocuk annesiyim.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, orta öğretim kurumları dışındaki hemen hemen tüm eğitim, öğretim kurumlarında belirlenmiş görevleri yürüten ilköğretim müfettişlerinin, kariyer evrelerinin ve meslekî gelişimlerinin niteliksel olarak incelenmesidir.

Araştırmanın kaynak verileri, yüz yüze görüşme yöntemiyle ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme formunun geliştirilmesinde uzman görüşleri alınmış; pilot uygulamalar yapılmış; tekrar alınan profesyonel görüşlerle, forma son hali verilmiştir. Araştırma kapsamında otuz dokuz ilköğretim müfettişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler daha önceden belirlenmiş ya da görüşmeler defalarca okunarak ortaya çıkarılan kavramlara göre ayrıştırılmıştır. İlköğretim Müfettişlerinden elde edilen veriler defalarca incelendiğinde belli deneyim yıllarında benzerlikler görülmüştür. Bu konuda ilgili literatürden yararlanılarak Bakioğlu' nun (1996) tanımlamış olduğu Öğretmenlerin Kariyer Evrelerine göre, müfettişler sınıflandırılmış; bu sınıflandırmaya bir evre daha ekleme gereği doğmuştur. Yapılan sınıflandırmaya göre, görüşme yapılan ilköğretim müfettişlerinin sekiz tanesi Kariyere Giriş; sekiz tanesi, Durulma; yedi tanesi, Deneycilik ve Aktivizm, yedi tanesi, Uzmanlık; dört tanesi Sakinlik; beş tanesi, Emeklilik Evresinde bulunmaktadır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler niteliksel araştırma yöntemleri doğrultusunda oluşturulan sekiz ana başlık altında incelenmiş ve içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; ilköğretim müfettişlerinin kariyerlerinde birbirinden ayırt edilebilir evreler olduğu; buldukları kariyer evrelerine göre gelişim ihtiyaçlarının, görev alanlarında tercihlerin, potansiyeli ve yaratıcılığı kullanabilme durumlarının değiştiği; duyuşsal özelliklerin farklılaştığı; etkileşimde buldukları kişileri algılarında ve iletişim düzeylerinde farklar olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim Müfettişlerinin kariyer evrelerinin belirlenmesiyle ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarının karşılanması mesleksi gelişimi ve etkiliği de artıracaktır. Bu araştırmada ortaya konan bulguların farklı yöntemlerle daha ayrıntılı incelenmesi ile başka araştırmalar yapılması yararlı olacaktır.