

MÜFETTİŞ NİTELİKLERİ VE YETİŞTİRİLMESİ

Dr. Haydar TAYMAZ

Bir sistemin amaçlarına yönelik olarak çalışma durumunun değerlendirilmesi, sistemin bütünlüğü ve sistemden çıkan ürün için önem taşır. Sistemlerin alt sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanması ve her birine amaçlar doğrultusunda, bütünlüğü bozmadan rehberlik ve denetimin yapılması zorunludur. Sistemlerde bu hizmetin tümünü kapsayan sürece teftiş ve hizmeti gören elemana müfettiş adı verilir, Dilimizde teftiş sürecinin uygulanış yer ve şekline göre denetim, kontrol, gözetleme, nezaret, murakabe, tahkik, soruşturma, tetkik, inceleme, araştırma, rehberlik, mesleki yardım, danışma ve yetiştirme denilebilmekte ve müfettiş için de denetici, kontrolör, muhakkık, danışman ve rehber unvanları kullanılmaktadır.

Müfettiş Nitelikleri

Müfettişlerde aranılacak nitelikler genel hatları ile kurumların ilgili yönetmeliklerinde belirtilmektedir. Müfettiş olarak atanabilecek elemanların öğrenim, brans, mesleklerindeki kıdem ve başarı durumları, bazı hallerde aday sınavları ve yetiştirme kurslarındaki başarıları birer ölçüt olarak alınmaktadır. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim müfettişleri, ilköğretmen okulu mezunu olan ve en az üç yıl ilköğretim kurumlarında öğretmenlik yaptıktan sonra, eğitim enstitüsü veya dengi sayılan yabancı memleketlerdeki okullardan mezun olanlar arasından seçilir ve atanır. (İlköğretim Müfettişliği Yönetmeliği, 1969, s. 22) Bakanlık müfettişliği için aranılan nitelik, üniversite veya yüksek okul mezunu olmak, orta veya yüksek dereceli okullarda en az sekiz yıl başarılı öğretmenlik ve bu süre içinde en az üç yıl meslek bünyesinde yönetici olarak çalışmış bulunmaktır. (Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 1968, s. 12) Bunların dışında bir müfettişte meslek ve kişiliğine ilişkin niteliklerin aranılması gerekir.

Müfettişlerden Beklenen Mesleki Girişimler

Her sistemin çalışması, daha önceden iyi bir şekilde planlanıyor, programlar tamamen uygulanabiliyorsa, personel ve müfettişler

için bir sorun yoktur. Ancak en iyi plan ve program ile üretim yöntemi tanımlama olanağı yoktur. Bu nedenle sistemin öğelerini geliştirmek üzere teftiş gereksinmesi her zaman var olacaktır. Başarılı bir müfettişin aşağıda maddeler halinde yazılı girişimlerde bulunması beklenir. (Marks ve diğerleri, 1971, s. 204)

1. Meslek statüsüne pozitif bir yaklaşımla bağlanmak ve bu statüye göre ilerlemek.

2. Mesleğin bir kamu hizmeti olduğunu, satandartlarını ve amaçlarını kavramak.

3. Müfettişlik mesleğinin bir üyesi olduğundan fark edilir bir gurur duymak.

4. Müfettişlik işlerini analiz etmek, hangilerinde en başarılı olduğunu saptamak.

5. Bir insan olarak hata yapabileceğini kabul etmek ve yaptığı hatayı düzeltmeye istekli olmak.

6. İnsanları olumlu yönde teşvik etmek ve ödüllemeye karşı istekli olmak

7. Teftiş ettiği personelin daha iyi bir yaşama seviyesine ulaşması için yardımcı olmak.

8. Meslek alanına giren kurum içinde ve dışında personel ilişkileri ile ilgilenmek.

9. Mesleki kuruluşlara üye olmak, toplantılara katılmak ve görev almak.

10. Teftiş ettiği kurumla işbirliği yapan diğer kurumlar, endüstri ve işyerleri hakkında bilgi edinmek.

11. İşveren-işçi ve üst-üst arasında karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı ilişki geliştirmek.

12. Çalışmaların etkinliğini artırmak üzere grupları harekete geçirmek için ilgililerle gerekli ilişkiyi kurmak.

13. Sorunları çözümlenmek için ilgililerle çalışmaya istekli olmak, değişikliği kabul etmek.

14. Mesleki amaçların geliştirilmesine, modernleşmesine karşı istekli olmak ve ilgi göstermek.

15. Durum gerektirdiğinde cesaretle konuşmak, görüşleri ortaya koymak ve savunmak.

16. Uzun süreli geliştirmeler için çalışırken, geçici engelleri sebatla ve gayretle aşmak.

17. Personelin işleri ile ilgili alanlarda akademik ilerlemelerine imkan sağlamak.

18. İnsanların gereksinimleri kadar, memleket gereksinmelerini de karşılamak üzere sorumluluk almak.

19. Tecrübelerden yararlanmak üzere örnek olay ve sonuçlarını kaydetmek.

20. Kendi çalışmalarını değerlendirmek, başarıyı ve etken faktörleri ortaya koymak.

Müfettişte Aranılan Kişisel Nitelikler

Müfettişte aranılacak nitelikleri kesin olarak saptama ve sınırlama olanağı yoktur. Ayrıca, aranılan niteliklerin çoğunluğu duygusal alanlarla ilgili olduğundan, ölçütlerini de koymak oldukça zordur. Müfettişte aranılan aşağıdaki kişisel nitelikler toplumun değer yargıları ile bağımlıdır (Mc Kean and Miles, 1964, s. 42)

1. Güven ve saygı kazanma yeteneğine sahip,
2. Kendine güvenen, ehliyetli ve liyakatlı
3. Sempatik, duygulu ve işlerinde kararlı,
4. Samimi, hisli ve iyi alışkanlıklar kazanmış,
5. İyi huylu, sıcak kanlı, yerine göre nüktedan,
6. Değer biçmede tarafsız, değerlendirme yapmada hatasız,
7. İşini benimseyen, seven, gayretli ve hevesli,
8. İnceleyici, gözlemci, araştırmacı ve bulucu,
9. Kurumda, işinde ve çevresinde kaynak şahıs,
10. Düzenli, kılık ve kıyafetine önem veren şahıs,

Müfettişte Aranılan Mesleki Nitelikler

Müfettiş teftiş ettiği kurumda, bir alan uzmanı olarak rol oynayacaktır. Bu nedenle kurumlar genellikle müfettişlerini, kurumun iş alanına uygun meslek ve ya branşta öğrenim yapmış elemanlar arasından seçme ve yetiştirme sistemini uygulamaktadırlar. Bu yetiştirme programını tamamlamış bir müfettişte aşağıdaki mesleki nitelikler aranır. (Markes ve diğerleri, 1971, s. 47).

1. Geniş bir temel eğitim ve kültüre sahip,
2. Kurumun iş alanı ile ilgili bilgileri kazanmış,

3. Müfettişliğin gerektirdiği mesleki eğitimi yapmış,
4. Yönetim süreçlerinde bilgi ve beceri kazanmış,
5. Meslekle ilgili yasalar hakkında bilgiye sahip,
6. Liderde aranılan niteliklere sahip ve uyanık.
7. İnsan ilişkilerini sağlama ve geliştirme yeteneğine sahip
8. Rehberlik ve danışmanlık bilgi ve hüneri kazanmış,
9. Personelin meslekte yetişmesini ve gelişmesini sağlayan şahıs,
10. Personelin değerlendirilmesini yansız ve hatasız yapan şahıs.

Müfettişte Aranılan Liderlik Nitelikleri

Müfettiş değişen ve gelişen bir ortadamda çalışır. Bu nedenle yenilikleri yakından izlemeli, değişme ve gelişmelerin öncüsü, önericisi, deneticisi ve değerlendiricisi olmalıdır. Başarılı bir liderlik için aranılacak nitelikler kişilerin görüşlerine göre değişik olabilirse de müfettiş kişilerden çok grupla çalışacağından aşağıdaki liderlik özellikleri aranır. (Marks ve diğerleri, 1971, s. 148)

1. Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlik, teknik bilgi ve beceri sahibi.

2. Başkaları ile birlikte çalışacağına göre sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmış,

3. Samimi, güven verici, başkalarının iyiliğini isteyen, namus ve haysiyetine düşkün insan,

4. Girişken, başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşan, inandıran, ikna eder, cesaret veren, doğru yolu gösteren insan,

5. Personele karşı yardımcı, çalışmaya istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış sahibi,

6. Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı,

7. Kimlerle birlikte çalışacağı, ilişki kuracağı ve işbirliği yapacağı hakkında bilgili,

8. Kurumun politikası ve yararları hakkında başkalarını aydınlatmaya, yetenekli ve istekli.

9. Personelin yetki ve sorumluluğunu anlamada, vermede yetenekli ve bilgili,

10. Personelin hatalarını ortaya koymada, kıskançlık duygu ve hasetlerine karşı uyanık ve dikkatli,

11. Personelin daha iyi yaşaması ve gelişmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretli,
12. Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahip,
13. Görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize bilgi ve becerisine sahip,
14. Liderlik dinamizmine ilişkin yeterli bilgi ve uygulama becerisi kazanmış,
15. Alternatifler arasından seçim yapma, çabuk ve isabetli karar verme yeteneğini geliştirmiş,
16. Kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eden, fakat inat etmeyen insan,
17. Verilen kararları, koşulları göz önünde bulundurarak uygulama becerisi kazanmış,
18. İşleri tamamlama, iş usullerini geliştirme ve sonucu değerlendirme bilgisine sahip,
19. Personeli güdüleyen, prestij ve statü sonularında dikkatli olan,
20. Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve istekli.

Müfettiş Yetiştirilmesi

Teftiş hizmetlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak üzere yapılacak eğitim bir alanda eleman yetiştirmek üzere yapılan eğitimden farklı olacaktır. Müfettiş adayı hizmet edeceği alanla ilgili öğrenimini yaptıktan, ayrıca teftişin gerektirdiği kişisel yeteneklere ahip olduğu saptandıktan sonra yetki ve sorumluluk verilebilir. Sistemler içinde teftişin özelliği göz önünde bulundurulduğunda, müfettişin bir meslek elemanı olması ve tecrübesinin bulunması gerektiği hükmü kolaylıkla verilebilir. Müfettiş eğitiminin nedeni ve önemi üç madde ile özetlenebilir. (Kirkpatrick, 1971, s. 75)

1. Kendilerinden neler bekleneceği konusunda bilgi edinmeleri sağlanmalıdır.
2. Teftiş işlerini en iyi bir şekilde yapabilmeleri için gerekli bilgi, hüner ve beceriler kazandırılmalıdır.
3. Başarılı olmaları için gerekli isteklilik ve alışkanlıklara sahip olmalarına çalışılmalıdır.

Memleketimizde bazı kamu ve iktisadi devlet teşekkülleri ile şirket halinde işletmeler, müfettiş eğitimi programlarını hazırlamakta ve uy-

gulamaktadır. Özellikle hizmet içi eğitim yoluyla müfettiş adaylarına gerekli öğrenimi yapmaları, iş başında veya iş dışında yetişmeleri sağlanmaktadır. Öğretim programları incelendiğinde, müfettişlere, çoğunlukla kurumun hizmet alanı ile ilgili teknik bilgilerin ve bazı hünerlerin kazandırılmaya çalışıldığı görülür. Böylece müfettiş adayları bir alan uzmanı olarak yetiştirilmekte ve bir bakıma diğer yeterli alanlarına gereken ağırlık verilmemektedir. Öğretici olarak kurumun başarılı yönetici ve müfettişleri görevlendirilmektedir. Öğreticiler tecrübe sahibi olduklarından teftişte karşılaşılan sorunları ortaya koymakta, zaman zaman adayların görüşleri de alınarak uygun çözüm yolları önerilmekte, böylece öğretim programında yer almamış, diğer alanların kapsamına giren konular da işlenmektedir.

Eğitim İhtiyacının Saptanması

Müfettiş yetiştirmek üzere hazırlanacak eğitim programının amacı, kurumda müfettiş olarak görev alacak elemanlara gerekli bilgi beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasıdır. Müfettiş yetiştirme programına katılacak adayların daha önce yaptıkları öğrenimde kazandıkları bilgi beceri ve alışkanlıkları vardır. Hizmet içi yolu ile yapılacak eğitim, için hazırlanacak öğretim programının edinilenlerle var olanlar arasındaki farkı içermesi gerekir. Eğitim ihtiyacını aşağıdaki genel formül ile tanımlayabiliriz. Adaya kazanılması istenilen - Aday kazanmış ve sahip olduğu = Adaya kazandırılmasına ihtiyaç Duyulan (Bilgi, Beceri, Alışkanlık).

Bir kurumda hizmet içi eğitimi ihtiyacının kurumun hizmet alanı ile ilgili aşağıdaki elemanlar tarafından saptanmasında yarar vardır. (Kirkpatrick, 1971, s, 21).

1. Üst kademe yöneticileri
2. Kurum müfettişleri
3. Eğitim uzmanları
4. Araştırmacılar
5. Psikologlar
6. Sosyologlar

Eğitim ihtiyacının saptanmasında aşağıdaki tekniklerden birisi kullanılabilir.

1. Görev-iş analizi
2. Görüşmeler yapılması
3. Grup toplantıları

4. Gözlem yapılması
5. Anket uygulaması
6. Testler uygulaması

Yönetici yetiştirmek üzere uygulanan öğretim programının büyük bir bölümü müfettişler için hazırlanacak programlarda yer alır. Çünkü her alan ve kademedeki çalışmaların yönetim ve denetimi birbirine yakın işlemlerle yapılır. Bu nedenle yönetim ve denetim süreçlerinde benzerlikler vardır.

Adayların Seçimi

Müfettiş yetiştirme programına alınacak adaylarda aranılacak nitelikler, kurumlarca saptanır. Genel olarak seçilecek adaylarda aşağıdaki niteliklerin aranılması önerilir. (Lucio and McNeil, 1959, s, 51)

1. Yüksek okul mezunu olması
2. Alan derslerini okumuş olması
3. Hizmetin gerektirdiği olgunluk yaşında olması
4. Başarılı meslek tecrübesine sahip olması
5. Başarılı yöneticilik tecrübesinin bulunması
6. Örgüt içinde güvenilir bir eleman olması
7. İstekli olması ve bunu yazılı olarak bildirmesi
8. Kendisini bu işe ehliyetli kişilerin önermesi
9. Müfettiş adayı seçme sınavlarında başarı göstermesi
10. Yapılan hizmet içi eğitimin sonunda başarılı olması

Yetiştirme Teknikleri

Müfettiş yetiştirmek üzere hazırlanacak eğitim programı, amaçları, işlenecek konuları, öğretim için zaman çizelgesini, öğretimin yapılacağı yeri, kullanılacak araçları, uygulanacak metotları, öğretimi yapacak elemanları ve nasıl değerlendirileceğini kapsar.

Müfettiş yetiştirmek için iş dışında veya iş başında hizmet içi eğitim teknikleri uygulanır. Bunların dışında programlı öğretim, mektupla öğretim veya seçilmiş kaynaklarla öğretim tekniklerinden de yararlanılır.

Müfettiş yetiştirme programı hazırlanırken ve uygulanması esnasında, yeni müfettişin başarısını etkileyen aşağıdaki dört faktör dikkate alınmalıdır.

1. Teknik bilgi kazandırma. Müfettiş teftiş edeceği alanda denetliyeceği şahıslardan daha fazla bilgi sahibi olmalarıdır ki bir üstünlük kurabilsin.

2. Başkalarına yardım duygusunu geliştirme Bu işte çalışan insan beklenmedik hatalar yapabilir. Kişinin geliştirilmesi için de yardım edilmesi gerekir.

3. Başarı için arzulu olmasını sağlama. Yeni müfettişin işe başlar-ken güven duygusunu geliştirmesi, planlı sistemli olarak başlaması, kendini işine vermesi, teftişe karşı duyduğu arzuya bağlı olacaktır.

4. İyi bir eğitimden yararlanma. Müfettişin davranışları teftiş edeceği personelden farklı ve bilinçli olmalıdır. Bu nedenle ilgili diğer alanlarda da yetişmiş olmalıdır.

Müfettişin yetiştirilmesi öğretim kurumlarında, akademik programlarla, kurumların açacakları kurslarla ve işbaşında yapılabilir.

Müfettiş Adayının Değerlendirilmesi

Müfettiş adayının değerlendirilmesinde yararlanılabilecek ölçütler, bir bakıma müfettişte aranılacak gerekli kişisel ve mesleki niteliklerdir. Bunların yanısıra, aşağıdaki ölçütler de kullanılabilir. (Rudkin ve Veal, 1973, s. 46)

1. İnsanları tanır ve insanlara iyi davranır.
2. İyi bir çalışma atmosferi ve havası yaratır.
3. İnsanları teşvik eder ve başarı yolları gösterir.
4. Kendisine yapılan önerileri dinler ve değer verir.
5. Başkasına ders vermektten çok yaparak gösterir.
6. Kendisine yapılan iyiliklere teşekkür eder.
7. Karar vermeden önce başkalarına danışır.
8. Grup içinde fikir birliği yaratmaya çalışır.
9. Grup kararlarında sorumluluk alır ve çalışır.
10. Sorulara kararlı ve kesin olarak vevap verir.
11. Anlaşmamazlık ve sorunlara çözüm yolları arar.
12. Çalışmalarını önceden isabetli olarak tasarlar.
13. Zamanını iyi kullanır ve değerlendirir.
14. Zamanının çoğunu gerçek işine ayırır.
15. Olaylar karşısında metanetli ve soğukkanlı davranır.
16. Şahsiyetine düşkündür, kendisini sevdire ve saydırır.

17. Çalıştığı kurum ve personelin yararlarını gözetir.
18. İyi yapılan işleri taktir eder değerini verir.
19. İşinin her yönünü görür, gereken önemi verir.
20. İşini isteyerek ve değerlendirmeleri tarafsız yapar.

Müfettiş adaylarının değerlendirilmesi tek tip testle ve bir aşamada yapılan sınav sonuçlarına göre yapılamaz. Bu nedenle müfettişin bilgisel alandaki gelişimi yazılı ve sözlü testlerle ölçülebilirse de müfettiş adayının belirli bir dönem içindeki çalışması izenerek başarısı hakkında hükme varılır ve hakkında verilen kararlar, esas olan nedenlerle birlikte yazılır

KAYNAKLAR

- Bittel, Lester, R., *What Every Supervisor Should Know*, McGraw - Hill Book Company, New York, 1974.
- Harris, Ben, M., *Supervisory Behavior In Education*, Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J., 1963.
- Kirkpatrick, Donald, L., *Supervisory Training and Development*, Addison-Wisley Publishing Company, California, 1971.
- Marks, James, R., Stroops, Emery and Stroops, Joyce Kong, *Handbook of Educational Supervision*, Ally and Bacon, Inc. Boston, 1971.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Teftiş Kurulu Yönetmeliği*, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1968.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *İlköğretim Müfettişliği Yönetmeliği Tebliğler Dergisi*, Sayı: 1580, Ankara, 1969.
- Rudkins, Donald, A. and Veal, Freed, D., Jr., *Principles of Supervision*. Auerbach Publishers, Inc., Philadelphia, 1973.