

MÜFETTİŞLERİN KARIYER EVRELERİ

Aysen BAKİOĞLU *
Nuran UYGUR **

ÖZET

Yoğun literatür taramasına rağmen ilköğretim müfettişlerinin gelişimlerine ilişkin çok az araştırmaya rastlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, orta öğretim kurumları dışındaki hemen hemen tüm eğitim, öğretim kurumlarında belirlenmiş görevleri yürüten ilköğretim müfettişlerinin, kariyer evrelerinin ve buna bağlı olarak meslekî gelişimlerinin niteliksel olarak incelenmesidir.

Araştırmanın kaynak verileri, yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmak suretiyle elde edilmiştir. Görüşme formunun geliştirilmesinde uzman görüşleri alınmış, pilot uygulamalar yapılmış, tekrar alınan profesyonel görüşler doğrultusunda forma son hali verilmiştir. Araştırma kapsamında 39 ilköğretim müfettişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler daha önceden belirlenmiş ya da görüşmeler defalarca incelenerek ortaya çıkarılan kavramlara göre ayrıştırılmıştır. İlköğretim Müfettişlerinden elde edilen veriler defalarca incelendiğinde belli deneyim yıllarında benzerlikler olduğu saptanmıştır. Bu konuda ilgili literatürden yararlanılarak Bakıoğlu' nun (1996) tanımladığı Öğretmenlerin Kariyer Evreleri esas alınarak müfettişler kıdem yılları doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Anılan 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, pek çok alt başlığa ayrılmış 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 modeli, gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak bu grubun

* Prof.Dr.; Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

** İlköğretim Müfettişi

etkililiğini artıracaktır. Araştırmada ortaya konan bulguların niceliksel ve örnek olay yöntemleriyle daha ayrıntılı incelenmesi yararlı olacaktır.

Anahtar sözcükler: Kariyer evreleri, ilköğretim müfettişleri
SUPERVISORS' CAREER PHASES

SUMMARY

Despite extensive literature searches there appears to be little research which is concerned specifically with primary school supervisors' development.

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 interviews. During the development of the interviews questions, expert advice and opinion were obtained, pilot study were administered, and the final form of the interviews programmes 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). Of 39 inspectors interviewed, eight were at the Career Entry Phase, eight were at the Stabilisation 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, distinguishable 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.

Key words: Career phases, primary school supervisors

Kariyer kavramı, 2004 yılı verilerine göre 384004 öğretmeni, 500 000'i bulan çalışanı ile eğitim sistemi açısından önem taşımaktadır (Araştırma Planlama Koordinasyon Kurulu: 2004). Eğitimde kalitenin sağlanması ve amaçlara ulaşılması, öğretmenlerin yeterliklerinin yükseltilmesini gerektirmektedir. Öğretmenin kariyerinde ilerlemesinde yöneticilerin yanı sıra, eğitimin denetiminde görevli olan müfettişlerin sorumlulukları vardır. Ülke kalkınmasında eğitimin niteliği ne denli önemliyse, eğitimin niteliğinin artırılmasında denetimin rolü o denli önemlidir çünkü; denetim aynı zamanda önemli bir eğitim sürecidir. Denetim sonuçlarının gereğince değerlendirilmesi ile eğitim çalışanlarının kariyerlerindeki gelişimlerine de katkıda bulunulması sağlanabilecektir.

Müfettişlerin görevleri içinde denetledikleri personelin kariyerlerini geliştirme sorumluluğu geçmişten bu güne vurgulanmakla birlikte; müfettişlik mesleğinde kariyer ile ilgili çalışmaların eksikliği göze çarpmaktadır. Ülkemizde çok değişik yollardan ve değişik branşlardan gelen; eğitim düzeyleri ve türleri farklı müfettişler görev başındadır. Bunların içinde, müfettiş açığını kapatmak için emekli olanlara tekrar sisteme giriş olanağı da tanınmıştır. 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.

Araştırmada İlköğretim müfettişlerinin, kariyer evrelerinin belirlenmesi, bu evrelere göre değerlendirilerek, hizmet içi eğitim ve profesyonel gelişme ihtiyaçlarının saptanması amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgularla ilköğretim müfettişlerinin yetiştirilmesinde ve hizmet içi eğitimleri konusunda öneriler geliştirilmesi, araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Bu genel 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 başarı konusunda öne çıkardıkları kavramlar nelerdir?

6. İlköğretim müfettişlerinin buldukları kariyer evrelerine göre kariyer engelleri nelerdir ve bu engeller ne şekilde aza indirilebilir?

YÖNTEM

İlköğretim müfettişlerinin kariyer evrelerinin belirlenmesi; buna göre hizmet içi eğitim ve profesyonel gelişme ihtiyaçlarındaki ilişkinin betimlenmesi, nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. 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).

Araştırmadaki yüz yüze görüşmelerin 33 ü İstanbul İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı'nda görev yapmakta olan, altısı İstanbul dışında bazı illerde görev yapmakta olan müfettişlerle gerçekleştirilmiştir. Bu müfettişler rastgele örnekleme yöntemi ve fırsatlar da değerlendirilerek seçilmiştir. Örneğin İstanbul dışında çalışan müfettişlerle, tüm illerden birer ilköğretim müfettişinin katıldığı bir seminer içinde görüşme yapılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan müfettişlerin her birinin içinde buldukları kariyer evresi, "*Öğretmenlerin Kariyer Evreleri*" başlıklı makaledeki kıdem yılları esas alınarak belirlenmiştir (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 39 ilköğretim müfettişi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Sayıtlar

1. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri'nin (Bakioğlu, 1996) temeli olan meslekteki deneyim yılı kriterinin, müfettişlerin kariyer evrelerini belirlemede geçerli olduğu varsayılmıştır.
2. Müfettişlerin verdikleri bilgilerde samimi oldukları varsayılmıştır.
3. Müfettişlerin kariyer gelişimlerini analiz etmek konusunda yeterli oldukları varsayılmıştır.

Literatür ve uzman görüşlerinden yararlanılarak, araştırmanın amacına yönelik olarak yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır.

"Görüşme" konusunda ilgili literatür incelenmiş; bilimsel görüşmede sakınılacak ve dikkat edilecek konulara özen gösterilerek benzer ortamların sağlanmasına çaba sarfedilmiştir. Pilot uygulamalarda görüşme yapılan müfettişlerin çekinceli davranışları nedeniyle asıl görüşmelerde herhangi bir kayıt cihazı kullanılmamıştır.

Görüşmelerin 60-120 dakika sürebileceği önceden bildirilmiş ancak; birçok görüşme bu sürenin çok daha üstünde bir zamanda sonuçlanmıştır. Bu durum daha çok, görüşülen kişilerin ilgili konular hakkında daha ayrıntılı bilgi sunmak istemelerinden kaynaklanmıştır. En kısa görüşme 50 dakikada, en uzun görüşme ise 5-30 dakikalık aralar (ihtiyaçlar için) olmak üzere yaklaşık dört saat

sürmüştür. Birkaç müfettiş ile yapılmış olan görüşmelerde eksik kalan ya da atlanmış konularda, daha sonra telefon veya tekrar görüşme yollarıyla bilgi alınmıştır. 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. 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:

1. Görüşmeler sırasında kısaltmalar da yapılarak notlar alınmış; üzerinden fazla zaman geçmeden tüm detaylar atlanmadan bilgisayarda düz yazıya geçirilmiş, geniş bir dosya elde edilmiştir (105 sayfa).
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 ana başlıklar altına alınmıştır.
5. Alt başlıklar, ana başlık altındaki metinlerin detaylı değerlendirmesi ile ortaya çıkmıştır, bunlar 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 görüşme yapılan her müfettişe bulunduğu kariyer evresi içinde bir numara verilmiş; görüşleri direkt alıntı olarak verildikten sonra ilgili müfettişin numarası yazılmıştır.
8. İçerik analizi sonucu ortaya çıkan bulgular kariyer evreleri temelinde aşağıda yer almaktadır.

1. Kariyere Giriş Evresi (1-5 Yıl Deneyim)

Kariyere Giriş Evresi olarak değerlendirilebilecek evrede sekiz müfettişle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu müfettişlerin altısı, İstanbul ilinde çalışanlardan; diğer iki müfettiş ise başka illerde görev yapmaktadırlar. 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. Araştırmada görüşme yapılan Kariyer Girişi Evresindeki müfettişlerin tümü (8 kişi) öğretmenlik kariyerinden başka bir mesleğe girmek için ikinci bir üniversite okumuş; bu mesleğin seçme sınavlarına girmiştir. 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 müfettişlerin İlköğretim müfettişliğini, statüsü yüksek mesleklerle ilişkilendirdiği görülmektedir. R. Cenzo (1995), kariyer aşamaları arasında bir rol ve statü değişimi olduğunda, kariyer basamağında bir gelişme kaydedildiğini bildirmektedir (aktaran: S. Özkan,1998:38). Kariyere Giriş Evresinde de algılar bu yöndedir.

"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).

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.

"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).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısı, kurum çeşitliliği nedeniyle alana hâkim olamadıklarını; soruşturmada acemilik yaşadıklarını; zamanı etkili kullanamadıklarını; mesleğe yeni başlamanın verdiği deneyimsizlikle kısa sürede sonuçlandırılacak işle uzun zaman uğraştıklarını ifade etmektedir. Bakıoğlu' nun (1994:21), İngiltere'de gerçekleştirdiği Okul Yöneticilerinin Kariyer Evreleri ile ilgili araştırmasında; Başlangıç Evresinde bulunan okul yöneticilerinin kendilerini büyük ölçüde bir belirsizliğin içinde buldukları; yeni yöneticinin coşkusu en tepe noktasında olsa bile işin içeriğinin ne olduğu konusundaki belirsizlik yüzünden görevin her bir yönü ile ilgili bilgi ve beceri edinmek için birçok zaman harcamak zorunda kaldıkları, bulgusuyla paralellik izlenmektedir.

"Mesleğimin birinci yılında çok daha fazla idealisttim. Bana zaman yetmiyordu. Belki de meslekî deneyimsizlikle kısa sürede bitecek işle uzun zaman geçiriyordum" (5).

Mesleğe başladığında süpervizyon almak en önemli ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

"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).

Kariyere Giriş Evresinde müfettişlerin yarısına yakını süpervizyon ihtiyacının kariyerlerinin her döneminde olabileceğini belirtmektedir. Bu durum gelişime istekliliği göstermektedir.

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

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerden tamamına yakını, kendilerinden önce göreve başlamış kıdemli müfettişlerden yardım ihtiyacını belirtseler de kıdemlileri meslekî ve teknik bilgide, müfettişlik statüsüne ve yeterliliğine yakın bulmamaktadır. Bu evrede müfettişlerin yarısına yakını; deneyimli müfettişlerin eksikliklerini, meslek öncesi eğitimlerinin yetersizliğine ve onların döneminde seçme kriterlerinin iyi yapılmadığına bağlamaktadır.

"...Ancak bizim ülkemizde günün ihtiyaçlarını karşılamak uğruna yeterli niteliklerde müfettiş yetişmeye hatta seçmeye önem verilmediğini bu nedenle mesleğin statüsünün düşmeye başladığını görmekteyim. Millî eğitimde müfettişlik gibi meslekler, başka insanların meslekî geleceklerini doğrudan etkileme özelliğine sahiptir. Bu nedenle günü kurtaran uygulamalardan kaçınmak gereklidir" (1).

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

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

Bu evrede birkaç müfettiş, grup arkadaşlarının ve özellikle kıdemli müfettişlerin tavırlarının da yaratıcılık konusunda kendilerini isteksiz hale getirdiğini vurgulamaktadır. 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 karşılaşmaktadır. Bu durum yaratıcı olmak için 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).

Bu evrede öncelikle alana ve işlere hâkimiyete odaklanıldığından, özerklik ve yaratıcılığın sağlanmadığı Bakıoğlu' nun (1994, 1996) araştırmalarında da ortaya konmaktadır. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri aynı zamanda, grupta kabul görme ve çalışma arkadaşları ile uyum sağlama mücadelesindedir. Bu durumlarının farkında olduklarını çok açık bir şekilde bildirerek buldukları aşamada, yaratıcılığı üst düzeyde bir eylem olarak algılamaktadırlar. Benzer şekilde Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin sadece yarısı potansiyellerini kullanabildiklerini belirtmektedir.

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden ikisi danışman konumunda olduklarını bildirmektedir.

"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 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. Bu evrede üstlere karşı yüksek saygı ve hata yapmama adına onlardan uzak durulduğu da düşünülebilir.

"Başkanın beni dinleyeceğini ve sorunlarım olursa çözme gayretinde bulunacağımı bilmek bana güven veriyor" (2).

Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin çoğunluğu, mesleğinin özel hayatını olumsuz yönde etkilediğini vurgulamaktadır.

"Müfettiş iseniz bir eğlence yerinde dahi davranışlarınızla ölçülü olmalısınız. 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).

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

Kariyere Giriş Evresinde görüşülenlerin çoğunun öğretmen ve diğer personeli geliştirme şeklinde eğitimsel beklentileri olduğu anlaşılmakta; yarısı beklentilerine ulaşamadığını belirtmektedir.

"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).

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. 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.

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

Görüşlerden anlaşılmaktadır ki Kariyere Giriş Evresinde bulunan müfettişler, hem görevleri başında yaşadıkları mesleki deneyim eksiklerinden kaynaklanan sorunlar hem de meslektaşları ile uyum problemlerine kadar çok fazla gerginlikle baş etme durumundadır. 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.

2. Durulma Evresi (5-10 Yıl Deneyim)

Durulma Evresinde değerlendirilen sekiz müfettişle görüşme yapılmıştır. Bunların beş tanesi İstanbul ilinde görev yapmaktadır. İstanbul'da görev yapan müfettişlerin ikisi ile diğer illerde görev yapan müfettişlerin ikisi bayandır. Durulma Evresindeki müfettişlerin beşi ikinci bir üniversite ile Eğitim Yönetimi ve Denetimi Lisans öğrenimi almıştır. Bu evrede görüşme yapılan müfettişlerin en genci 36; en yaşlısı 56 yaşında ve müfettişlik kıdemleri 7-10 yıl arasındadır.

Durulma Evresi müfettişleri mesleğe başladıklarında bilgi eksikleri olmadığını, çünkü alanda yetiştiklerini belirtmekle birlikte pratikte ve uygulamada deneyimsizlikleri olduğunu vurgulamaktadır.

"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).

Durulma Evresindeki müfettişler süpervizyon ihtiyaçlarının karşılanmasında Kariyere Giriş Evresi müfettişlerine paralel bir söylemle deneyimli müfettişlerin çoğunun bu ihtiyaçlarını karşılamada yetersizliklerini dile getirmektedir.

"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).

Kariyere Giriş Evresindeki müfettişlerin tümü ilk yılda süpervizyon ihtiyaçları olduğunu bildirirken; Durulma Evresindeki müfettişlerin bir kısmı bu ihtiyacı hiç duymadıklarını belirtmektedir. 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.

Durulma Evresi müfettişleri, özellikle çok iş üstlenme, sorumluluk alma ve kendilerine duydukları güveni vurgulamaktadırlar.

"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 katkıda bulunmak için onların taleplerini de dikkate alıyorum. Örneğin teftiş sonunda hangi konuda isterlerse bir sunum / eğitim yapabileceğimi söylüyorum. Bazıları istiyor, zevkle çalışıyorum" (3).

Bu evrede büyük oranda mesleksel hakimiyet sağlanmış görünse de müfettişlerin oldukça özveri ile çalıştıklarını bildirmelerine rağmen; denetledikleri personeli yeterince etkilemek konusunda sorunların tam çözülmediği görülmektedir.

"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 çözmeye iyi olduğumu düşünüyorum. Öğretimde yeni bir değişimi, yöntemi gibi seminer ve kursla öğretmenlere vermede;

aday öğretmenlere eğitim ve yol gösterme işini daha çok zevk alarak yapıyorum" (5).

Durulma Evresi müfettişleri yaratıcılığını kullanma konusunda, Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinden çok daha etkili görülmektedir. 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 atlattığı görülmektedir. Ayrıca bu evre müfettişleri çoğunlukla kurumlarının yaratıcılıklarından yararlandığını bildirerek, mesleki tanınma konusunda olumlu gelişmeleri sağladıklarını göstermektedir.

"Kesinlikle yaratıcılığımı kullanma olanağı buluyorum. Bir toplantıyı örneğin istediğiniz şekilde cazipleştirip sunabilirsiniz. Kurumum da fazlasıyla benden yararlanıyor. Görüş ve önerilerim dikkate alınıyor" (3).

Bu evrede müfettişlerin yarıya yakını sadece danışman konumunda olmayı (meslekî konularda öğüt veren işlevi), Türk insanının kişilik yapısı gereği ve öğretmenleri tanıdıklarına göre etkili olunabilecek bir konum olarak görmediklerini bildirmektedir.

"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).

Durulma Evresi müfettişlerinden İstanbul'da çalışanların çoğu Başkanlıkla iletişimde büyük şehrin sıkıntıları olmasına rağmen olumlu görüş bildirmektedir. 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).

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.

Durulma Evresi müfettişleri; Kariyere Giriş Evresi müfettişlerinin potansiyellerini kullanmak konusunda bildirdikleri görüşlere göre (4/8 olumlu), daha iyimser durumda olduklarını belirtmektedir.

"Kıyaslama yaptığım zaman görevde benden daha iyi olabileceklerini düşündüğüm kişilerden daha olumlu sonuç aldığımda ve denetlediğim personel dönütlerinin %80 i olumlu olunca gurur ve başarı duygusunu yaşıyorum"(7).

Durulma Evresi müfettişlerinin meslekî tecrübeleri ile potansiyellerini daha iyi değerlendirdikleri ve yıllar geçtikçe gelişimlerinin arttığı anlaşılmaktadır.

3. Deneycilik ve Aktivizm Evresi (11-15 Yıl Deneyim)

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 dönmüştür. Bu evrede görüşülenlerin kıdemleri 11-15 yıl arasında değişmektedir. Müfettişlerden sadece birisi bayandır. 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.

Kariyere Giriş Evresinde görüşülen tüm müfettişler, Durulma Evresinde çoğu, ilk yılda meslekî açıdan eksikleri olduğunu bildirirken; bu evrede oran azalmakta; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin çoğunluğu mesleğin başında eksiklerinin teoride zaten bildiklerinin uygulamadaki boyutuna dair olduğunu bildirmektedir.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri çoğunlukla yaratıcılıklarını kullandıklarını ve ilköğretim müfettişlerinin görevleri gereği de yaratıcı olmaları gerektiği düşüncesini dile getirmektedir.

"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 yararlanıyor diye düşünüyorum. Aslında bunu pek bilinçli yapmıyorlar, ama sonuçta verilen işler gereğince yerine getiriliyor" (1).

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 Deneycilik ve Aktivizm Evresinin meslekî gelişimleri ile kişisel yöntemlerini ve yaratıcılıklarını; kendilerinden önceki evre müfettişlerine göre daha etkili kullanabildikleri sonucuna ulaşmaktadır.

Deneycilik ve Aktivizm Evresinde müfettişlerin büyük bir çoğunluğu; zaten danışman konumunda olduklarını ancak; bunun müfettişliğin tüm görev alanlarını kapsamadığını; işin bir parçası olduğunu dile getirmektedir.

"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 ekiple 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 iyi 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 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 getirmektedir. 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.

"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).

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 getirmekte; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinden sadece bir tanesi bu durumu üstü kapalı vurgulamaktadır. Bu durum Durulma Evresi müfettişlerinin mesleksi olarak tanınma ve değer görme ihtiyaçlarının sürdüğünü; Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişlerinin ise bu konudaki ihtiyaçlarının büyük ölçüde karşıladığından öncelikleri içinde yer almadığını göstermektedir. 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 bildirimlerinin bu yönde olmasıyla anlam kazanmaktadır.

Kariyere Giriş Evresi ve Durulma Evresi müfettişlerine göre Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri beklentilerine ulaşmada daha olumsuz bildirimlerde bulunmaktadır. 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.

"...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 konulara atanıyor. Kendisinin gücü koltukta oluyor. Böyle olunca da müfettişin öğretmene ve bu yöneticilere katkısı olamıyor" (4).

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 (C. Day, 1999'den aktaran A. Bakioğlu, 1996). Bu evrede müfettişlerin işleri için harcadıkları çabanın karşılığında personelden ve üstlerinden beklentileri muhtemelen daha yüksek olmaktadır. Bakioğlu (1994: 24)' nun Yöneticilerin Otonomi Evresinde; "*Merkezî hükümet kararları ile olan fikir uyuşmazlığı, belli bir yöne zorla sürüklenmek duygusuna neden olmaktadır*" şeklinde bildirim, 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*" bu süreci hızlandırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Deneycilik ve Aktivizm Evresi müfettişleri büyük oranda potansiyellerini kullandıklarını bildirmektedir.

"Potansiyelimi sonuna kadar kullanıyorum. Bunu dairem de biliyor ve sürekli görev veriyor. Üstesinden geliyorum" (1).

Bakioğlu (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.

4. Uzmanlık Evresi (16-20 Yıl Deneyim)

Öğretmenlerin kariyer evrelerinden yola çıkılarak 16-20 yıl müfettişlik deneyimi olan yedi müfettiş ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşülen müfettişlerin ikisi bayan; beşi erkektir. Uzmanlık Evresinde değerlendirilen bu müfettişler 46-59 yaşları arasında; biri, Yüksek Lisanslı iken, ikisi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yani alan mezunudur. Dördü, Eğitim Bölümü mezunu olarak göreve başlamıştır.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını göreve başladıklarında bilgi eksiklikleri olmadığını; öğretmenlik ve yöneticilik deneyimleri ile öğrenmeyi de bildiklerinden güçlü olduklarını bildirmektedir.

"Müfettiş olduğumda ilk Hatay'da göreve başladım alanda okuduğum için bilgi eksikliğim 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).

Uzmanlık Evresi müfettişleri mesleklerinin ilk yıllarında büyük çoğunlukla; müfettiş rolleri oynamada çektikleri sıkıntıyı bildirmekte; öncesindeki evrelerde müfettişler daha çok ilk yılda, görev alanlarında eksikleri olduğunu belirtmekte, 16-20 yıllık müfettişlerin, meslekteki iş ve işlemleri ile ilgili sorunlarını çoktan çözmüş oldukları, bu nedenle Uzmanlık Evresinin bugün önemsedikleri konularda farklı bir bakışa sahip oldukları, ilk yıllardaki eksiklerinden, davranışlarla ilgili boyutu önemli gördükleri anlaşılmaktadır.

Buna rağmen Uzmanlık Evresindeki müfettişlerin çoğu, ilk yıllarında süpervizyon ihtiyacı duyduğunu bildirmektedir.

Önceki evrelerde (Kariyere Giriş, Durulma, Deneycilik ve Aktivizm Evreleri) farklı nedenlerle tercih edilmeyen soruşturma görevi; Uzmanlık Evresi müfettişlerinin yarısına yakını tarafından "en çok zevk aldıkları alan" olarak bildirirken; bu bildirim meslekte daha yetkin olduklarının mesajı şeklinde belirtilmektedir.

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğu, kendilerini diğer müfettişlerle kıyaslayarak, görevde yetkinlikte çok iyi durumda olduklarını bildirmektedir.

"...Çok iyiyim. Bilgi kuvvettir. Bilgiliyseniz işinizde güçlüsünüzdür" (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).

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.

"Ben çok iyi olanlardayım. Ama bizim dönemimizden sonra üç ayda müfettişlik hakkı ve yetkisini elde edenler oldu. O dönemde 3 ayda öğretmen de yetiştirdiler. Bu müfettişler sistemde hep sorun olmuşlardır. Mesleğin etik kurallarını dahi sindiremediler. Görev yetkinlikleri olmadığı için bu güçlerini unvanlarından alarak öğretmenlere katılmaları olmadı. Karşımıza aldığımızda onlar çok yetkin olduklarını ve belki de en iyi müfettiş olduklarını söylerler; ama asıl önemlisi üretilene yani ortaya konulana bakmak gerekir" (6).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, denetledikleri personelle çoğunlukla iletişimde zorlanmadıklarını ve onları etkilemede çok iyi olduklarını belirtmektedir. Bu konuda da kendilerinden önceki evre müfettişlerinden daha olumlu bildirimleri 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. İşimi 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).

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 müfettişleridir. (Kariyere Giriş 8/8; Durulma 6/8; Deneycilik ve Aktivizm Evresi 6/8). Uzmanlık Evresi müfettişleri ise kendilerinden önceki evrelerden daha az olarak yaratıcılığı önemli görmektedir. Bu durum Uzmanlık Evresi içindeki bazı müfettişlerin Otonomi Evresini yaşamaları ile yenilikleri fazla benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Uzmanlık Evresinde sadece danışmanlık yapmanın iyi sonuç vermeyeceği çünkü; denetledikleri personel niteliğinin buna uygun olmadığı görüşü dile getirilmekte; danışmanlık, görev alanlarının bir bölümü olarak değerlendirilmektedir.

"Gerçekte bu işlevin yerine getirilmesinde yetki yetersizliğini engel görüyorum. Tek başına öneri işe yaramaz. Özellikle bizim ülkemizde yaramaz. Yaptırımsız olamayan bir meslek grubu ile çalışıyoruz"(6).

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğu; Millî eğitim sistemi içinde yaptıkları işlerin niteliği gereği, olayları ve durumları yerinde gören tek yetkin ve yetkili çalışan olduklarını belirtmekte; bu yüzden personele de en yakın; ulaşılır durumda bulduklarını, yıllardır danışman olarak personele yardım ettiklerini dile getirmektedir.

Uzmanlık Evresinde müfettişlerin çoğunluğu özellikle üst düzey yöneticilerin ve siyasilerin ilköğretim müfettişliği mesleklerini yıpratma çabaları olduğunu savunmaktadır. 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. Her iki evrenin aynı konuya yaklaşımları, 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 İlköğretim 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 çabıyoruz. Hangi kurum denetimsiz yürüyebilir? Birilerinin işine gelmiyoruz" (1).

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. 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.

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 mesleksel 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 bildirmektedir.

Uzmanlık Evresi müfettişlerinin çoğunluğu potansiyellerini tam olarak kullanabildiklerini bildirmektedir. 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).

5. Sakinlik Evresi (21-25 Yıl Deneyim)

Sakinlik Evresinde dört ilköğretim müfettişi ile görüşülmüştür. Bu müfettişlerin birisi dışındakiler erkektir. Müfettişlerin bu evrede yaşları 51-56, müfettişlik kıdemleri 21-25 yıl arasındadır. 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 olmuştur.

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.

Kariyere Giriş Evresinden başlayarak deneyimlilerden süpervizyon ihtiyacının karşılanması konusunda olumsuz bildirimlerin, sonraki evrelere doğru azaldığı ve daha az müfettiş tarafından olumsuzlukların belirtildiği görülmektedir. 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, mesleksi yetkinliğin artması ile özerkliğin ve tanınmanın sağlandığı, kendine güvenle ilişkilerin düzenlendiği şeklinde açıklanabilir.

Sakinlik Evresindeki müfettişler mevcut işte kendilerini çok yetkin değerlendirmektedir.

"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; *"isimde 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 Bakioğlu (1996: 25-26)' nun araştırması ile benzer bulguları göstermektedir.

Sakinlik Evresi müfettişleri yaratıcılıklarını kullandıklarını memnuniyetle dile getirmektedir.

"Yönetmelik vs. aklıma yatmazsa/eksikse beni bağlamaz. Karşı çıkarım. Bu Mardin'de oldu. Kimsenin çözemediği işleri ben başardım (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).

Sakinlik Evresindekilerin çoğu Başkanlığın yaratıcılıklarından yararlanma durumlarını ise olumsuz görüşle bildirmektedir.

"Kurumum yaratıcılık konusunda belli görüş bildirenlerle yetiniyor" (3).

Bakioğlu (1996)' na göre ğretmenlerin; Sakinlik Evresinde profesyonel gelişme olarak ğretim repertuarlarını giderek genişlettikleri ve bunu sınıf içi çalışmalarında daha fazla esneklikle yansıtıkları 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 katılımla 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 grlmektedir. Bu bulgu ilköğretim müfettişlerinin Sakinlik Evresi dâhil olmak üzere geçtikleri her evrede bir şekilde mesleksen donanımlarını geliştirdiklerini düşündürmektedir.

Sakinlik Evresinde bazı müfettişler, sadece danışman konumunda olmanın müfettişlik mesleği ile çok ilgili olmadığını, bu durumun çıkar peşinde koşan ğretmen ve yöneticilerin, gelişimi nemsemeyenlerin işlerini kolaylaştıracasını bildirmektedir.

"Başvurulan konumda olmak bizim mesleğimiz ile çok az ilgilidir. Bizim asıl işimiz denetlemektir. Bu denetleme ile de olduğu gibi olanı belirlemek yetmez, eksik tamamlatılır, yanlış giderilir, doğrular geliştirilir. Başvurulan konumda bulunduğunda karşınızdakilerin, kurum ya da çalışan personelin eksikliğinin, 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 gelişiriz havasındalar. Zaten biz kurumun ve personelin ayağına giden, onlara hizmet için alışanlarız; biz rehberlik ve meslekî yardım için gittiğimizde dahi zorla rehberlik yaptığımız durumları yaşıyoruz. Öğretmenlerden sormayanlar var. Bu kabulleniş ve bazen duyarsızlık üzüntü vericidir" (3).

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 Müdürünün önünde geldik. Vali, müfettişi dikkate alırdı/ danışırdı. Kimse teftiş kurulu başkanı olmak istemezdi, çünkü yolluklarımız çok doyurucuydu" (1).

A. Bakioğlu (1994)'e göre otonomi basamağının en belirgin özelliği; değişime direnme, önceki yıllara zlem ve otokratik bir yönetim şekline özenme olarak özetlenmektedir. Bu durum Sakinlik Evresi müfettişlerinin de birçok bölümdeki görüş ve önerilerinde grlmektedir. Özellikle mesleklerinin ilk yıllarına ve geçmişe özlemleri burada açık bir şekilde fark edilmektedir. Sakinlik Evresinde müfettişlerin tamamına yakını; Bakanlığın ve üstlerin, bazı kurumların, müfettişlik mesleğini olumsuz bakışlarını teftişin önemli sorunları olarak değerlendirmektedir.

"...son yıllarda mesleği yıpratma ve işlevini azaltma çabaları çok netleşti. Özellikle zel kurumlar bu konuda canla başla çalışıyorlar. Aslında bindikleri dalı kesmek deyimi buraya uyuyor. Biz olmazsak onlar daha kötü duruma düşecekler. Müfettişi yıpratmakla Millî eğitimi bir gelişigzelliğe sokmak aynı şeydir" (2).

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı ilköğretim müfettişliği için yeni yapılanma nerileri sunmaktadır. Bu durum Sakinlik Evresinde oldukça gelişmiş olan profesyonel yetkinliğin ve deneyimin sayesinde yeni projelerin üretilmesi sürmektedir, şeklinde yorumlanmaktadır.

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 belirtmekte, çoğu çevreden gördükleri saygınlıkla olumlu etkiler yaşadıklarını bildirmektedirler. Bu evrede birçok mesleksel problemin yerini dinginliğe bıraktığı, özel hayatta da bir rahatlama yaşandığı anlaşılmaktadır. Bundan nceki evrelerde mesleğin özel hayata olumsuz etkileri müfettişlerin çoğu tarafından bildirilmektedir.

"Müfettişlik mesleğinin toplum ve Millî eğitim personeli açısından bir saygınlığı ve güvenirliği 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 saygınlığını yaşıyorum" (3).

"Saygı görüyorsunuz Tabii; uzun zamandır İstanbul'da çalışıyorum. Müfettiş olduğum biliniyor, zaten devlet işi yaşıyoruz" (4).

Sakinlik Evresinde müfettişlerin yarısı potansiyellerini kullandıklarını bildirmektedir. 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); 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 uzmanlaşmış olmaları gerçektir ancak; bu evrede müfettişlerin yarısının potansiyellerini kullanamadıklarını bildirmeleri, deneyim ve bilgilerini günün şartlarına uyarlayamadıkları, yenilikleri ve gelişimi özümseme sıkıntısı yaşadıkları ve bunun sonucu, kendi becerilerinden şüpheye düştükleri anlaşılmaktadır.

6. Emeklilik Evresi (26 Yıl Üzeri Deneyim)

Emeklilik Evresinde beş müfettişle görüşme yapılmıştır. 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. Emeklilik Evresinde müfettişler önceki evre müfettişlerinde olduğu gibi mesleklerini çok önemli olarak değerlendirirken, mesleklerinin sisteme ve öğretime katkısını vurgulamaktadır.

"Yapılan işler ve sisteme katkısı bakımından çok önemli bir meslek olarak değerlendiriyorum" (1).

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, kendilerini değerlendirmede geçmişle bu gün arasında kıyaslama yapmaktadır. 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.

"Şimdi düşünüyorum da o zamanlar daha iyi, daha araştırmacıydım. Hiçbir alanda zorlanmadım. Bilmediğinizi söyler, araştırırsınız. Ama o zamanki halimi şimdi bile beğeniyorum" (3).

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.

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. 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, ancak 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.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin çoğu, diğer müfettişleri meslekî anlamda teknik bilgi ve davranışları nedeniyle yetersiz görmekte, bunu da daha çok alanlarında hizmet öncesi eğitimlerindeki eksikçe bağlamaktadır.

"Ben 9 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra okumak için öğretmenlikten istifa ettim. 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 yakınmak için söyleyemiyorum. Ben işi yaparım. Ama bu durumda olanları dairemiz de biliyor; biliyor da ne oluyor dersiniz canınız sıkılır. Bizim içimizde böyle çok müfettiş vardır. Bunların çoğu müfettişlik için emek vermeden kurstan gelmişlerdir. İstanbul büyük, müfettiş çok, kimisi kendini yetiştirdi, kimisi çoğun (çoğunluğun) içinde gününü gün ediyor" (3).

Emeklilik Evresinden önceki 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 üstlenilmeye çalışılır. Sakinlik ve Emeklilik Evresi müfettişleri soruşturma görevini bu duruma uygun olarak sağlık problemlerini artırdığı (stres, yorgunluk, tansiyon dengesizliği gibi) 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.

Emeklilik Evresindeki müfettişlerin yarıya yakını meslekte yetkinliklerinin tam olduğunu söyleyememektedir (2/5). A. Bakioğlu (1994)' nun

Bağlantısızlık Evresindeki bazı özellikler burada kendini göstermekte; muhtemelen müfettişlerin bazılarında yaşın ve kıdem 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 Evresi müfettişlerinin çoğunluğu yaratıcılıklarını kullanma durumları hakkında olumlu görüş bildirmekte ve çoğu kurumlarının da (Başkanlığın) kendilerinden yararlandığını belirtmektedir.

"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).

"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. Yaratıcılığı kullanma konusunda ilk evrelerden sonraki evrelere, kıdemle doğru orantılı olarak artan bir yükselme görülmektedir.

Emeklilik Evresi müfettişlerinin tamamına yakını, danışman konumunda olmalarını İstanbul'da uzun yıllar çalışmalarından dolayı tanınmaları ve müfettiş yetkinliklerine bağlamaktadır.

"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 çevirmediğim, çok yönlü düşünmek, muhakeme etmek benim hobim oldu. İş 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 ayaklarım 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).

Emeklilik Evresi müfettişleri Danışmanlık rolünü oynadıklarını tüm evrelerden daha baskın şekilde belirtmektedir. Bütün evrelerde bildirilen görüşler değerlendirildiğinde, müfettişlerin " *danışman konumda*" 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.

Emeklilik Evresinde bulunan müfettişlerin çoğu; İstanbul' da çalışmanın; ekonomik açıdan, ulaşım açısından; iş yükünden kaynaklanan olumsuzlukları olduğunu bildirmektedir. İ. E. Başaran'ın da belirttiği 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 (İ.E. Başaran 2000'dan aktaran 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 müfettişlerinin çoğu; İlköğretim Müfettişlerinin yaptıkları işler bilindiği halde, bunların yok sayılmasını; Üstlerin müfettişlere olumsuz bakmalarını Teftiş Sisteminin önemli sorunları içinde değerlendirmektedir.

"Bakanlık yaptığımız işi ve sisteme katkımızı bildiği halde İlköğretim müfettişlerine olumsuz bakıyor. Bizi memuru olarak gördüğünden iş bekliyor ama yasal haklarımızı tanımamada bir oyalama politikası izliyor. Devlet kendine çalışanları ihmâl etmemelidir" (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 çoğu başkanlıkla iletişimin iyi olduğunu ancak bunun kendilerine çok yarar sağlamadığını belirtmektedir.

"Başkan, müfettişlerle de seviyeli ama samimi, iletişime açık bir kişiliği olduğu gibi; sizi dinler ve önemser" (4).

"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).

Emeklilik Evresi müfettişleri çoğunlukla mesleklerinin özel hayatlarını etkilediğini belirtmektedir.

"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. Emeklilik Evresinde mesleğinin özel hayatını çeşitli yönleri ile olumlu etkilediğini bildiren müfettişler olmuştur. 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).

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.

Emeklilik Evresi ilköğretim müfettişlerinin tamamı, meslekten beklentilerinin; eğitime katkıda bulunmak, öğretmenin meslekî gelişimine yardım etmek olduğunu bildirmektedirler. Bu ideal duygular kariyerinin

sonundaki bireylerin hayat muhasebesinden duyuşsal olarak mutlu çıkmak istemesi ile ilgili görölmektedir.

"Beklentim her zaman yaptığım işi iyi yapmaktı. İyi yaparak öğretmene ilgili personele yardımcı olmak" (3).

"Sivas'ta işe başladığımda tüm eğitim sisteminin sorunlarını çözeceğime; öğretmene, müdüre, öğrenciye, köylüye, kentliye yardım edeceğime inaniyordum" (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 görölmektedir. Bu durum sonraki evrelerde statü ve saygı beklentilerinin de karşılanması ile farklılık oluşturmaktadır.

Emeklilik Evresinde müfettişlerin çoğu, potansiyellerini kullandıklarını bildirmektedir.

"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).

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.

İlköğretim müfettişlerinin iş tatmin düzeylerine ilişkin görüşleri arasında, müfettişlikteki kademelerine göre değişen bir tatmin oranı görölmektedir. Kariyere Giriş Evresi müfettişleri orta düzeyde bir tatmin yaşarlarken, sonraki evreler daha olumlu görüş bildirmektedir. Bu bulgu M. Kayıkçı (2005:112)'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.

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. *Milli 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 içindeki sıkıntılarının fazla olduğu belirlenmiştir. 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 artırabilir.

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 olan müfettişlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşma isteklerinin çok yoğun olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle müfettişler arasında sıkça paylaşım toplantıları düzenlenmesi ve kendi içlerinde belli alanlarda üst düzeyde yetişmiş Emeklilik Evresinde olanlardan bir danışma birimi oluşturulması yararlı görölmektedir. Müfettişlerin emekli olduktan sonra mentor olarak değerlendirilmeleri de yararlı olacaktır.
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 görölmektedir. 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 düşünöldüğünde sürekli gelişimi zorunlu hale getiren bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle evrelerde belirlenen zayıf ve güçlü yönler dikkate alınarak; Kariyere Giriş Evresinde daha çok görevlerin uygulama boyutunda yoğun olmak üzere gereksinim duyulan alanlarda hizmetiçi eğitimler süreklilik kazanmalıdır.
9. İlköğretim müfettişleri ödöl konusunda belki de diğer eğitim çalışanlarından üst düzeyde göröldüklerinden, en çok ihmâl edilen grubu oluşturmaktadır. Ödöl mevzuatı tekrar gözden geçirilmeli; objektif ve bilimsel kriterlere göre ödöl sistemi kurulmalı ve hayata geçirilmelidir. Ödüllendirilme Kariyere Giriş Evresi müfettişleri ve Sakinlik Evresi müfettişlerinde başka nedenlerle, daha fazla ihtiyaç olarak bildirilmektedir. Kariyere Giriş Evresinde görevleri yerine getirmede ve kendini mesleki açıdan tanıtmada gösterilen yüksek derecedeki çaba ödöl ihtiyacını artırırken; Sakinlik Evresinde, kendilerinin tam performans ve

yetkinlikle çalışıyor olduklarına dair algıları ödül beklentisini güçlendirmektedir.

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 mesleki uzmanlık kazandıkları ortadadır. Türkiye' de eğitim sisteminde yaşanması olası birçok sorunun engellenmesinde ve yaşanan sorunların çözümünde, bu yetişmiş elemanlardan ve mesleki deneyimlerinden yeterince yararlanılmaması büyük kaynak israfı olacaktır; ilköğretim müfettişlerinin stres yaşamalarına neden olan örgütsel durumların, daha ayrıntılı incelenerek ilgili birimler tarafından ortadan kaldırılması gerekmektedir.

11. Araştırmanın çeşitli aşamaları sırasında; öğretmenlerin kariyer gelişimleri ile ilgili çok sınırlı, müfettişlerin kariyer gelişimlerine ilişkin ise yok denilebilecek kadar az araştırma ve literatür bilgisi olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim Müfettişlerinin çoğu eğitim işgöreninin 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.

12. İlköğretim Müfettişlerinin her Kariyer Evresi için ayrı ayrı nitel ve nicel araştırmalar yapılması, müfettişlik kariyerinin daha detaylı gelişimsel özelliklerini ortaya çıkaracaktır.

KAYNAKLAR

- Asyalı, G. S. (2005). "Rehber Öğretmenlerin Buldukları Kariyer Evrelerine Göre Okul Yönetimini Algılayışlarının Niteliksel Olarak İncelenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. M.Ü Eğt. Bil. Enst. İstanbul.
- Aytaç, S. (1997). "Çalışma Yaşamında Kariyer", Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Bakioğlu, A; Demirel A. (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, A.(1994). "Okul Yöneticisinin Kariyer Basamakları: İngiliz Eğitim Sisteminde Yöneticilerin Etkinlikleri Üzerindeki Faktörler". *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı: 6, 17-28.
- Kenger, E. (2001). "Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu".
http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm 01.05.2006, 14.00
- Kayıkcı, K. (2005). "Millî Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş doyum Düzeyleri". Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası. No: 6. Ankara.
- Nomer, B. (2002) "Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. M.Ü Eğt. Bil. Enst. İstanbul.
- Oktay, F. (1999). "Denetim Alt Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma". Armağan Yayınevi, Ankara.
- Özkan, S. (1998)."Organizasyonlarda Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İ.Ü. Sos. Bil. Enst. İstanbul. 1998.
- Şimşek H, Yıldırım A. (2005). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri". Seçkin Yayınları, Ankara.