

## İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN KARIYER GELİŞİMLERİ

*Doç. Dr. Ayşen BAKİOĞLU\**

*Altan DEMİREL\*\**

### ÖZET

İlköğretim müfettişlerinin kariyer gelişimlerini kendi değerlendirmelerine göre belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada 85 müfettiş ve müfettiş yardımcısının görüşleri üç bölümlü olarak düzenlenen anket yardımıyla toplanmış ve aritmetik ortalama, standart sapma değerleri bulunmuş, T testi, Varyans analizi yapılmıştır. İlköğretim müfettiş ve müfettiş yardımcılarının profesyonel gelişim için zaman ayıramadıklarına, müfettişlik sınavına girmede yaş koşulunun kaldırılmasını arzu ettiklerine, müfettişliğe başvurmada sekiz yıldan fazla öğretmenlik deneyiminin gerekli olduğuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet, görev unvanı, kıdem, öğrenim durumu açısından farklılıklar gösterdiği belirlenmiş ve bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler :** İlköğretim, müfettiş, kariyer gelişimi.

---

\* Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Öğretim Üyesi.  
\*\* İlköğretim Okul Müdürü.

## **CAREER DEVELOPMENT OF PRIMARY SCHOOL SUPERVISORS**

### **SUMMARY**

85 primary supervisors and deputy supervisors' ideas about their career development in term of self evaluation was elicited by self-devised questionnaire which was designed in three categories. Statistical analysis was as mean scores, standard deviations, T test and Variance analysis were undertaken. Primary supervisors and deputy supervisors expressed that they have no time for their professional development, disagree with the limitation of age to enter to supervision. They agree that eight years of experience is necessary for starting supervision post. All these ideas were seen as differ according to the sex, the type of the post, experience and education. Some recommendations were produced based on the results of the research.

**Key Words :** Primary education, supervisors, career development.

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin bütün kurumlarda giderek artan önemi, etkili bir kariyer yönetim sistemini de beraberinde getirmektedir. Çünkü kariyer, insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemini oluşturmaktadır. Kariyer bakış açısı bireylerin kendi kariyerleri içindeki diğer bireyler ile karşılaştırılmak fırsatı vermesi, daha belirli bir sahada çalışma ortamı sunması, psikolojik ve sosyolojik bakış açısı ile analizi içermesi başka bir deyişle bireyi geniş sosyal yapı içinde inceleme bakımından pek çok yararlar sunmaktadır(Bakioğlu, 1996). Ancak kariyer planlama, geliştirme ve kariyer yönetimi anlayışının işletmelerimizde ve kamu kurumlarımızda tam anlamıyla mevcut olduğu söylenemez. Zira kariyer yaklaşımının uygulanabilmesi için işletmelerde ve kurumlarda sağlıklı şekilde personel seçme, yerleştirme tekniklerinin uygulanması, iş analizlerinin olması, bireysel beklentilerin belirlenmesi en önemlisi performans (başarı) değerlendirmenin objektif yapılması gerekmektedir (Aytaç,1995:305).

Türk Milli Eğitim sistemimizin örgütlenişinde kariyer basamaklarına yer verilmemiştir. Milli Eğitim sistemimiz uzun yıllar çalışanlarına uygun kariyer planları geliştirememiş, politik tercihlere göre yapılan görevde yükseltmeler, sistemde olumsuzluklara yol açmıştır. Uzun yıllar sonra kariyer gelişimi ile ilgili olarak, 657 sayılı devlet Memurları Kanunu ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun değişik 56. maddesi hükümlerine dayanılarak, “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” hazırlanmıştır.

Bu yönetmeliğe göre kariyer, yönetmelik kapsamında yer alan yönetim görevlerinin kademelendirilmesi ve personelin en üst kademeye kadar ilerleme imkanı olarak tanımlanmıştır (Tebliğler Dergisi, 1999:508).

Eylül 1999 tarih ve 2504 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanarak yürürlüğe giren, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin amacı: Milli Eğitim Bakanlığı merkez taşra ve yurt dışı teşkilatı yönetim kademelerini ve bu kademelerde yer alan yönetim görevlerine atanacaklarda aranan nitelikleri belirlemek; bunların atama, değerlendirme ve yer değiştirmeleri; görevden alınma ve ayrılmaları ile bu yönetmelik kapsamındaki görevler arasında geçişleri hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem, sınav ve benzeri ölçütleri dikkate alarak düzenlemek, hizmette etkinlik ve verimliliği arttırmaktır (Tebliğler Dergisi, 1999:508).

Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, yönetim görevlerine atanacak Milli Eğitim iş görenlerinin, gerekli koşulları taşınmaları halinde, eş değer görev çizelgesine bakılarak bir üst göreve geçmelerine olanak tanımaktadır.

Eş değer görev kavramı ise, yöneticilere kendi kariyer alanlarında hizmet bölgesi, il ilçe sınıfları hizmeti ile yeteneklerini geliştirme ve yeni beceriler edinme yolu ile yeni bir kariyer gelişimine imkan ve fırsat vermek amacıyla yönetim görevlerinden denk tutulanları ifade eder. Buna göre yönetim görevlerine atanmak için gerekli koşulları taşımak kaydıyla Bakanlık kadrolarında görevli olan; bakanlık başmüfettişlerinden, bu görevde en az üç yıl başarılı düzeyde hizmeti bulunanlar, dördüncü grup hizmeti görevi olarak nitelendirilen grup hizmetleri basamağının merkez teşkilatı birimlerinde, Bakanlık Daire Başkanı veya Genel Müdür Yardımcısı görevine yükseltilebilirler. Yine Bakanlık başmüfettişleri, Ankara İstanbul ve İzmir dışındaki illerin taşra teşkilatına İl Millî Eğitim Müdürü olarak atanabilirler.

Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişleri başkanı ve ilköğretim müfettişlerinden bu görevlerde en az beş yıl başarılı düzeyde hizmeti bulunanlar, üçüncü grup hizmeti görevi olarak nitelendirilen grup hizmetleri basamağının merkez teşkilatı birimlerinde, Daire Başkanı (Bağımlı) olabilirler. Yine, Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişleri başkanı ile ilköğretim müfettişlerinden, bu görevlerde en az beş yıl başarılı düzeyde hizmeti bulunanlar, bakanlığın taşra teşkilatı birimlerine, İl Millî Eğitim Müdürü veya İlçe Millî Eğitim Müdürü olarak atanabilirler. Ayrıca, ilköğretim müfettişi olarak bu görevde, en az üç yıl başarılı düzeyde hizmeti bulunanlar, ikinci grup hizmeti görevi olarak nitelendirilen, grup hizmetleri basamağının merkez teşkilatı birimlerinde, Şube Müdürü; Bakanlığın taşra teşkilatındaki birimlerinde ise, İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı veya İlçe Millî Eğitim Müdürü görevlerine atanabilirler. Görüldüğü gibi, bu yönetmelikle, müfettişlerin, Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatı birimleri arasındaki kariyer yükselmeleri düzenlenmiş, aynı görevdeki kariyer ilerleme basamaklarına bir açıklık getirilmemiştir. Yani bir ilköğretim müfettişinin hangi esaslara göre bakanlık müfettişi veya ilköğretim müfettişler kurulu başkanı olacağı belli değildir. Oysa yönetim sürecinin değerlendirme basamağında yer alan ve sadece bu görevleri nedeniyle bile, Millî Eğitim sisteminde çok önemli bir işleve sahip olan ilköğretim müfettişlerinin, kariyerlerinin geliştirilmesinin, insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkililiği arttıracığı aşikardır. Kariyer geliştirme konusunda eş değer görevlerde kariyer ilerlemelerinin belli bir modele uygun olarak oluşturulması yanında aynı görevin üst kademelerine geçişlerde de uygun planlamaların yapılması, bireylerin motive olmalarından, iş doyumuna; kişisel gelişimin arttırılmasından, örgütsel verimliliğin arttırılmasına kadar, bir çok konuda sayısız yararlar sağlayacaktır.

Eğitimde teftiş, eğitim ve öğretimin amaçlarına en uygun yöntemleri bulmak ve ürünün nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesini sağlamak amacını güder. Üründe görülen hata ve noksanların giderilmesi için karar sürecini etkiler. Gerekirse kararlarda değişiklik yapılmasını sağlar. Bu değişiklikler diğer süreçlere de yeni bir nitelik kazandırır ve tümüyle yönetimi yönlendirir (Altıntaş, 1980:8). Böylesine önemli olmasına karşın teftiş, eğitim mesleğinin en çok savsaklanan yönlerinden biri olmuştur. Bunun sonucu olarak, teftişin amaç, süreç ve işgörülerini yeterince tanımlanmamış ve müfettişlerin yetiştirilme, seçilme ve yükseltilmeleri gereğince önemsenmemiştir (Mosher, 1972:16). Bazı ülkelerde,

müfettiş eğitiminde hizmet içi eğitimin daha ağır basmasına karşın, özel bir görevi yerine getirecek kişilerin, o göreve getirilmeden önce görevleriyle ilgili eğitim görmemiş olmaları, savunulabilir bir uygulama değildir (Canman, 1978:3).

Müfettişlerin eğitim ve yetiştirilmeleri uzun yıllar yalnızca iş başında yetiştirme yoluyla olurken, 1990'lı yıllardan itibaren fakültelerin eğitim yönetimi ve denetimi bölümü mezunlarının sisteme girmeleriyle beraber bu görev üniversitelere bırakılmıştır. Her ne kadar deneyimli müfettişlerle iş başında yetiştirme çalışmalarına devam edilse de ilköğretim müfettişlerinin belli bir eğitimle alan bilgileriyle donanık olarak sistemde yer almaları eğitim örgütüne yeni bakış açıları getirmiştir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri ile ilgili araştırmaların sayısı oldukça fazla olduğu halde, bu araştırma ilköğretim müfettişlerinin kariyer gelişimleri ile ilgili ilk araştırmalardan biri olması açısından oldukça önemlidir. Eğitimde denetim olgusu, bir planlama sürecini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki planlama sürecinde de geleceğe yönelik amaçların gerçekleştirilebilmesi için planlamanın yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Türk Milli Eğitim sistemi örgütü gibi, bu örgütte çalışan bireyler de, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme konusunun, bu şekliyle de kariyer planlamasının ve kariyer gelişiminin örgüt ve birey için öneminin farkında değillerdir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular bu alandaki eksikliklere sınırlı da olsa katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre, Milli Eğitim Sistemi'ndeki örgütsel ve bireysel kariyer geliştirme planlamalarının daha sağlıklı esaslara oturtulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. İlköğretim Müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri Cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

2. İlköğretim Müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri Görev unvanına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3. İlköğretim Müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri bulunulan görevdeki müfettişlik kademine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

4. İlköğretim Müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri, öğrenim durumuna anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

5. İlköğretim Müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri katılan seminer ve kurs sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

## YÖNTEM

Araştırmada kişisel tarama modeli uygulanmış olup, çalışma evrenini, İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim müfettişleri ve müfettiş yardımcıları (236 sı ilköğretim müfettişi, 25 i ilköğretim müfettiş yardımcısı olmak üzere toplam 261 müfettişin 14 ü kadın 247 si erkektir), örnekleme ise 85 müfettiş ve müfettiş yardımcısı (evrenin üçte biri oranında) oluşturmaktadır.

Kariyer geliştirme anketi olarak düzenlenecek maddeler oluşturulurken öncelikle anketin uygulanacağı müfettişlerin ve kariyer gelişimi konusunda uzman olan kişilerin görüşleri alınmıştır. Daha sonra ilgili literatür taranarak ilk taslak geliştirilmiş, anket maddelerinin uygunluğunu değerlendirmek için, öncelikle İlköğretim müfettişleri ve ilköğretim müfettiş yardımcılarının görüşleri alınarak, anket bir müfettiş grubuna uygulanmıştır. Müfettişlerle yapılan birebir görüşmeler sonucunda anket maddeleri üç ilköğretim müfettişine inceletilmiş, anlaşılmayan sorular çıkarılıp, bozuk ifadeler düzeltilmiştir.

Anketin birinci bölümünde örneklem grubuna ilişkin kişisel bilgiler yer almıştır. İkinci bölüm seçmeli maddelerden, üçüncü bölüm ise ilköğretim müfettişleri ve ilköğretim müfettiş yardımcılarının kariyer geliştirme konusundaki görüşlerini kapsamaktadır. Araştırmanın birinci ve ikinci alt problemlerinde yer alan değişkenler, parametrik bir test olan t testi, varyans analizi tekniğiyle çözümlenerek, değişkenler arasında aritmetik ortalamalara göre anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre, birinci ve ikinci alt problemlerin bütün seçeneklerine ilişkin verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (SX) teknikleri kullanılmıştır.

Aritmetik ortalamaların yorumu için: anket maddeleri beşli dereceleme ölçeği ile “Hiç Katılmıyor” seçeneği için 1, “ Katılmıyor” seçeneği için 2, “Kararsız” seçeneği için 3, “ Katılıyorum” seçeneği için 4, “ Tamamen Katılıyorum” seçeneği için 5 puanı verilmiştir. Bu beşli ölçekteki dört aralık için  $(5-1=4)$  formülü kullanılmış, hesaplamanın aralık katsayısı  $(5/4=0,80)$  seçenek aralığı olarak kullanılmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde beş alt probleme yönelik olarak elde edilen bulgular her problem için ayrı ayrı ve sırasıyla belirtilmiş ve yorumlara yer verilmiştir.

Örneklemin kişisel özelliklerine bakıldığında araştırma grubunun %7,1'i Yönetim ve Denetimle ilgili hiçbir kurs veya seminere katılmamışken, %30,6'sı 1-2 kez; %25,9'u 3-4 kez seminer veya kursa; %35,3'ü ise 5 veya daha fazla, seminer veya kursa katılmışlardır.

Araştırmanın birinci alt problemi "ilköğretim müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?" şeklinde biçimlendirilmiştir.

Buna göre "Mesleksel yeterliklerin sağlanması için öğretmenler, müfettişler hakkında performans değerlendirmesi yapmalı ve sonuçlar dikkate alınmalıdır" ifadesi ile cinsiyet değişkeni arasında t testi yapılmış ve ortalamalar arası anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (p:0,04)p<0,05.

**Tablo 1.** Cinsiyet Değişkenine Göre " Mesleksel Yeterliklerin Sağlanması İçin Öğretmenler, Müfettişler Hakkında Performans Değerlendirmesi Yapmalı Ve Sonuçlar Dikkate Alınmalıdır " İfadesine Verilen Yanıtların T Testi Sonuçları

KADIN			ERKEK			KARŞILAŞTIRMA		
$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	s	n	Sd	t	P
2,56	1,42	9	3,45	1,22	76	83	-1,803	.05

Buna göre Tablo 1'den de anlaşılacağı gibi; kadın ilköğretim müfettişleri aritmetik ortalamalara göre bu soruya  $\bar{x} = 2.56$  erkek ilköğretim müfettişleri ise  $\bar{x} = 3.45$  düzeyinde yanıt vermişlerdir. Görüldüğü gibi, kadın müfettişlerle erkek müfettişler arasında p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Kadın müfettişler öğretmenlerin performanslarını değerlendirmesi fikrine pek sıcak bakmamakta, bu anlamda erkek meslektaşlarından farklı düşünmektedirler. Kadın müfettişlerin kariyer geliştirme olanakları erkeklere göre daha zor gerçekleşmekte, kadınlar üst yönetimlerde pek yer alamamaktadırlar. Bu durumun kadın müfettişleri rahatsız etme nedeni olarak, öğretmen performans değerlendirmesi sonucunda üst düzey yönetimde çok zor koşullarla iş başına gelen kadınların statülerini kolay kolay kaybetmek istememelerine bağlanabilir.

**Tablo 2.** Cinsiyet Değişkenine Göre " İlköğretim Müfettişlerin Kuruma Yaptıkları Maddi Ve Manevi Katkıları İle, Kurumdan Sağladıkları Maddi Ve Manevi Kazançlar Arasında Önemli Farklılıklar Vardır " İfadesine Verilen Yanıtların T Testi Sonuçları

KADIN			ERKEK			KARŞILAŞTIRMA		
$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	Sd	t	P
2,56	1,33	9	3,67	1,37	76	83	-2,316	.05

Cinsiyet değişkenine göre ,erkek ve kadın ilköğretim müfettişleri arasındaki bir diğer anlamlı fark Tablo 2'de görülmektedir[(p:0,02)p<0,05]. İlköğretim müfettişlerin kuruma yaptıkları maddi ve manevi katkıları ile, kurumdan sağladıkları maddi ve manevi kazançlar arasında önemli farklılıklar vardır"ifadesine erkek ilköğretim müfettişleri ( $\bar{x} = 3.67$ )

katılmaktayken, kadın ilköğretim müfettişleri ( $\bar{x} = 2.56$ ), aritmetik ortalamalara göre kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Bu soruya verilen yanıtlarda da kadın müfettişlerle erkek müfettişler arasında  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir. Kadın müfettişler, cinsiyet değişkeni açısından bu ifadeye de katılmamaktadırlar. Kadın müfettişlerin bu ifadeyi erkek müfettişlere göre farklı yorumlamalarının nedeni, onların ekonomik güdüleyicilerden çok, yönetme isteği nedeniyle örgüte girmelerine bağlanabilir. Nitekim anketin ikinci bölümünde yer alan ve anketi yanıtlayanlar hakkında bilgi sağlamak amacıyla düzenlenen seçmeli sorulara verilen yanıtlara bakıldığında ilköğretim müfettişliğini seçmenizde rol oynayan en önemli güdüleyiciler nelerdir? sorusuna, kadın müfettişler ilgi alanı ile başkalarını eğitime ve yönetme isteği yanıtlarını vermişler, hiçbiri ekonomik nedenler ve başarı isteği seçeneklerini işaretlememiştir. Oysa erkek ilköğretim müfettişlerinin yarısından fazlası mesleği seçmelerinde ekonomik nedenlerin, başarı isteğinin ve yetersiz yöneticilerin rol oynadığını belirtmişlerdir.

Bu da erkek müfettişlerin kendilerinin tüm çabalarına rağmen örgütün onlara maddi ve manevi kazanç sağlamadıklarına inandıklarını kanıtlar niteliktedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi "ilköğretim müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri görev unvanına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?" şeklinde biçimlendirilmiştir.

Görev unvanı değişkenine göre tüm sorulara uygulanan t testi sonucunda 11., 22., 26., 29. ve 30. sorulara ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre Tablo 3'te Müfettiş yardımcılığından müfettişliğe atanırken yapılan yeterlik sınavı kaldırılmalıdır. "ifadesine verilen yanıtların t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.** Görev Unvanı Değişkenine Göre Müfettiş Yardımcılığından Müfettişliğe Atanırken Yapılan Yeterlik Sınavı Kaldırılmalıdır. İfadesine Verilen Yanıtların T Testi Sonuçları

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ			İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞ YARDIMCISI			KARŞILAŞTIRMA		
$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	s	n	Sd	t	P
3,08	1,35	73	4,00	1,28	12	83	-2,195	.05

Tablo 3'te görüldüğü gibi, bu soruya verilen yanıtlara göre, ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcıları arasında görev unvanı değişkenine göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalara göre, ilköğretim müfettişleri ( $\bar{x} = 3.08$ ), bu ifadeye kararsız kaldıklarını belirtirken, ilköğretim müfettiş yardımcıları ( $\bar{x} = 4.00$ ), katıldıklarını belirtmişlerdir.



1997 yılına kadar, ilköğretim müfettiş yardımcılarının yetiştirilme süreleri bir yılken, bu tarihten sonra bu süre üç yıla çıkarılmıştır. Yani ilköğretim müfettiş yardımcılarının, hizmet içi eğitim ve bu eğitimde başarılı olanların katılacağı, görev başında yetiştirme eğitimi olarak adlandırılan üç yıl süreli iki aşamadan geçtikten sonra, en az 100 sorudan oluşan çoktan seçmeli bir test sonucunda ilköğretim müfettişliğine atanabilmektedirler. Yetiştirme programının süre olarak fazlalığı ve bu sınavın henüz yapılmamış olmasının kaygısı, ilköğretim müfettiş yardımcılarının yeterlik sınavının kaldırılmasını istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Görev unvanı değişkenine göre uygulanan t testi sonucunda, ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının verdikleri yanıtlar arasındaki bir diğer anlamlı fark Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4.** Görev Unvanı Değişkenine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Göstermiş Olduğu İş Performansı Örgütün Onlardan Beklentisini Tam Olarak Karşılıamaktadır.” İfadesine Verilen Yanıtların T Testi Sonuçları

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ			İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞ YARDIMCISI			KARŞILAŞTIRMA		
$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	s	n	Sd	t	P
3,05	1,29	73	2,00	,85	12	83	2,729	.05

Tablo 4'ten de anlaşılacağı gibi ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının arasında ‘İlköğretim müfettişlerinin göstermiş olduğu iş performansı örgütün onlardan beklentisini tam olarak karşılıamaktadır.’ ifadesine göre ,görev unvanı değişkeni açısından .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir[(p:0,008)p<0,05]. İlköğretim müfettişleri

( $\bar{x}=3.05$ ), bu ifadeye kararsız kalmakta ,ilköğretim müfettiş yardımcılarının( $\bar{x}=2.00$ ) ise katılmamaktadırlar.

İlköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının arasındaki bu anlamlı farkın nedeni; ilköğretim müfettiş yardımcılarının öz değerlendirme konusunda ilköğretim müfettişlerine göre daha eleştirel olmalarına bağlanabilir. İlköğretim müfettiş yardımcılarının, iş performansı açısından örgüte yeterince katkıda bulunamadıklarını düşünmekte, Milli eğitim sistemindeki önemlilikleri ile kendi iş başarıları arasında doğrudan bir ilişki görememekte, örgütte daha fazla çalışmaları gerektiğine inanmaktadırlar denilebilir.

Görev unvanı değişkenine göre tüm sorulara uygulanan t testi sonucunda, sorulara ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu Tablo 5'te görülmektedir[(p:0,01)p<0,05].

**Tablo 5.** Görev Unvanı Değişkenine Göre İlköğretim Müfettişleri Çok Zor Koşullar Altında Çalıştıklarından Kariyerlerini Geliştirmek İçin Zaman Ayıramamaktadırlar” İfadesine Verilen Yanıtların T Testi Sonuçları.

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ			İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞ YARDIMCISI			KARŞILAŞTIRMA		
$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	s	n	Sd	t	P
4,01	1,20	73	3,00	1,54	12	83	2,610	.05

Tablo 5 ten de anlaşılacağı gibi İlköğretim müfettişleri çok zor koşullar altında çalıştıklarından kariyerlerini geliştirmek için zaman ayıramamaktadırlar.” İfadesine, ilköğretim müfettişleri aritmetik ortalamalara göre ( $\bar{x}$  =4.01) katılmaktayken, ilköğretim müfettiş yardımcıları ( $\bar{x}$  =3.00), kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Bu soruya ilköğretim müfettiş yardımcılarının katılmama nedenleri örgüte yeni girmenin verdiği ideal duygularla açıklanabilir. Mevcut çalışma koşulları meslekte daha deneyimli olan ilköğretim müfettişleri için daha ağır olarak nitelendirilmektedir. ilköğretim müfettiş yardımcıları kariyer gelişimi için zaman ayırmanın gereğine inanmakta, çalışma koşullarının ağırlığının, meslekte kendini geliştirmek için bir engel olamayacağına inanmamaktadırlar.

Tablo 6’da görev unvanı değişkenine göre ilköğretim müfettişleri ve ilköğretim müfettiş yardımcılarının “İlköğretim müfettişlerinin kariyer gelişimlerinde hizmet aşkı önemli bir rol oynamaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar ve t testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 6.** Görev Unvanı Değişkenine Göre “İlköğretim Müfettişlerinin Kariyer Gelişimlerinde Hizmet Aşkı Önemli Bir Rol Oynamaktadır.” İfadesine Verilen Yanıtların T Testi Sonuçları

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ			İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞ YARDIMCISI			KARŞILAŞTIRMA		
$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	s	n	Sd	t	P
3,30	1,20	73	2,17	1,34	12	83	2,992	.05

Tablo 6 da görüldüğü gibi ilköğretim müfettişlerinin bu soruya verdikleri yanıtlarla ilköğretim müfettiş yardımcılarının görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır[**(p:0,04)p<0,05**]. Aritmetik ortalamalara göre ilköğretim müfettişleri ( $\bar{x}$ =3.30)bu ifadeye kararsız olduklarını belirtmelerine rağmen aralık katsayısındaki rakamların birbirlerine yakınlığı nedeniyle neredeyse katılmakta ,ilköğretim müfettiş yardımcıları ( $\bar{x}$ =2.17) ise,katılmamaktadırlar. Bunun nedeni ilköğretim müfettiş yardımcılarının meslekte yeni olmaları nedeniyle daha eleştirel düşünmelerine bağlanabilir. İlköğretim müfettişleri örgütte uzun yıllar görev yaptıklarından ve duygusal açıdan örgütün değerlerine daha fazla bağlanmış olduklarından, hizmet aşkının gereği kariyer gelişiminin yapılmasını istiyor olabilirler.

Görev unvanı değişkenine göre uygulanan t testi sonucunda., ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının verdikleri yanıtlar arasındaki bir diğer anlamlı fark da Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7.** Görev Unvanı Değişkenine Göre'' İlköğretim Müfettişleri Kariyer Gelişimlerinde Doğuştan Gelen Özellikler Önemli Rol Oynamaktadır'' İfadesine Verilen Yanıtların T Testi Sonuçları

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ			İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞ YARDIMCISI			KARŞILAŞTIRMA		
$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	s	n	Sd	t	P
2,68	1,07	73	2,00	1,28	12	83	2,006	.05

Tablo 7 den de anlaşılacağı gibi yukarıdaki soruya ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının verdikleri yanıtlar arasındaki t testi yapılmış ve ortalamalar arası anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır [(p:0,04)p<0,05]. Buna göre ilköğretim müfettişleri ( $\bar{x}$ =2.68)aritmetik ortalamalara göre bu soruya kararsız kaldıklarını, ilköğretim müfettiş yardımcılarını ( $\bar{x}$  =2.00) ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettiş yardımcılarının hepsi 4 yıllık Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunlardır. Bu nedenle ilköğretim müfettiş yardımcılarının liderlik olgusuna yaklaşımları ilköğretim müfettişlerinden daha farklı olabilir. Alandan gelen ilköğretim müfettiş yardımcılarının doğuştan gelen özelliklerin liderlik kuramlarını açıklamada tek başına yeterli olmadığını bilmeleri, liderliğin durumsal ve değişimsel yaklaşımlarla açıklanabileceğinin farkında olmaları, onlara, doğuştan gelen özelliklerin kariyer gelişiminde etkili olmadığını düşündürmektedir denilebilir.

Tablo 8. de bulunan görevdeki müfettişlik kıdemine göre anlamlı çıkan sorular için bir boyutlu varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 8.** Müfettişlik yarışma sınavına gireceklerde yaş sınırı koşulu kaldırılmalıdır görüşü ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki farklılık

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	14,514	3	4,838	2,752	,048
Grup içi	142,380	81	1,758		
Toplam	156,380	84			

Tablo 8'te, Müfettişlik yarışma sınavına gireceklerde yaş sınırı koşulu kaldırılmalıdır görüşü ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki farklılık görülmektedir(p<,05). Ayrıca, mesleki kıdem değişkeni ile müfettişlerin nüfusa kayıtlı olduğu illere atanmaları denetim sürecinin gelişmesine olumlu katkılar sağlaması(F=7,273, p<,01), Müfettiş yardımcılığından müfettişliğe atanırken yapılan yeterlik sınavı kaldırılmasında(F=3,925, p<,05), İlköğretim müfettişlerinin göstermiş olduğu iş performansı örgütün onlardan beklentisini tam olarak karşılama(F=3,405, p<,05), İlköğretim müfettişlerinin kariyer gelişimlerinde hizmet aşkı önemli bir rolün oynamasında (F=4,051, p<,01) anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 9’da bulunan görevdeki kıdem değişkenine göre ‘‘Müfettişlik yarışma sınavına gireceklerde yaş sınırı koşulu kaldırılmalıdır’’ sorusu için t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 9.** Bulunulan Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre ‘‘Müfettişlik Yarışma Sınavına Gireceklerde Yaş Sınırı Koşulu Kaldırılmalıdır’’ Sorusu İçin T Testi Sonuçları

	0-5yıl	6-10yıl	11-15yıl	16 yıl ve üzeri
0-5yıl	$\bar{x}=2,72$			
6-10yıl		$\bar{x}=2,08$		-1,17*
11-15yıl			$\bar{x}=3,17$	
16 yıl ve üzeri		1,17*		$\bar{x}=3,26$

Tablo 9 da görüldüğü gibi, ‘‘Müfettişlik Yarışma Sınavına Gireceklerde Yaş Sınırı Koşulu Kaldırılmalıdır’’ sorusuna 0-5 yıl kıdemliler ( $\bar{x}=2,72$ ), 6-10 yıl kıdemliler ( $\bar{x}=2,08$ ) ve 11-15 yıl kıdemliler ( $\bar{x}=3,17$ ) kararsız cevabı vermekteyken, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ( $\bar{x}=3,26$ ) katıldıklarını belirtmektedirler.

Meslekte çalışılan kıdem arttıkça ilköğretim müfettişleri yaş sınırı koşulunun önemli olmadığını düşünmektedirler. Hemen hepsi 40 yaşın üzerinde olan ilköğretim müfettişlerinin, mesleğe girerken getirilen ‘‘sınava başvuracak adaylarda 40 yaşını doldurmamış olma’’ koşulunu anlamsız bulmaları dikkate değerdir.

**Tablo 10.** Bulunulan Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre ‘Müfettişlerin Nüfusa Kayıtlı Olduğu İllere Atanmaları Denetim Sürecinin Gelişmesine Olumlu Katkılar Sağlar’’ Sorusu İçin T Testi Sonuçları

	0-5yıl	6-10yıl	11-15yıl	16 yıl ve üzeri
0-5yıl	$\bar{x}=3,22$	t:1,56*		
6-10yıl	t:-1,10*	$\bar{x}=1,67$		t:-1,56*
11-15yıl			$\bar{x}=2,08$	
16 yıl ve üzeri		t:1,10*		$\bar{x}=2,77$

Tablo 10’den da anlaşılacağı gibi, Müfettişlerin nüfusa kayıtlı olduğu illere atanmaları denetim sürecinin gelişmesine olumlu katkılar sağlar, sorusuna 0-5 yıl kıdemliler ( $\bar{x}=3,22$ ), 6-10 yıl ve üzeri kıdemliler ( $\bar{x}=2,77$ ) kararsız cevabı vermekteyken, 11-15 yıl kıdemliler ( $\bar{x}=2,08$ ) bu görüşe katılmadıklarını bildirmişler, 6-10 yıl kıdemliler ( $\bar{x}=1,67$ ) ise bu düşünceye hiç katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Müfettişlik mesleğinin en başında olanlarla, mesleğin kariyer gelişim basamakları açısından **Uzmanlık** ya da **Sakinlik** (Bakioğlu, 1996) **Evresinde** olanların benzer yanıtlar vermeleri ilginçtir. 0-5 yıl kıdemlilerin nüfusa kayıtlı oldukları yerlerde görev yapmayı istemelerinin nedeni, kariyer girişi evresinde kişisel/mesleksi tanınma açısından yeterince fırsat bulamayan ilköğretim müfettişlerinin, kendi memleketlerinde görev yapmalarının mesleksi gelişimlerine etki edeceğini düşünmelerinden kaynaklanabilir. 6-10 yıl kıdemli müfettişlerin bu ifadeye hiç katılmıyor olmaları Sikes’in (1985) bu dönemde gelecek için plan

yapmaya çalışan durulma evresi iş görenlerinin, daha gerçekçi oldukları bulgusuyla koşutluk göstermektedir.

**Tablo 11.** Bulunulan Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre "İlköğretim Müfettişlerinin Kariyer Gelişimlerinde Hizmet Aşkını Önemli Bir Rol Oynamaktadır" Sorusu İçin T Testi Sonuçları

	0-5yıl	6-10yıl	11-15yıl	16 yıl ve üzeri
0-5yıl	$\bar{x}=2,44$			<b>t:-1,07</b>
6-10yıl		$\bar{x}=2,67$		
11-15yıl			$\bar{x}=3,33$	
16 yıl ve üzeri	<b>t:-1,07</b>			$\bar{x}=3,51$

\* p<.05

Tablo 11de de görüleceği gibi İlköğretim Müfettişlerinin Kariyer Gelişimlerinde Hizmet Aşkını Önemli Bir Rol Oynamaktadır" Sorusuna 0-5 yıl kıdemliler, ( $\bar{x}=2,44$ ), 6-10 yıl kıdemlilere ( $\bar{x}=2,67$ ), 11-15 yıl kıdemlilere ( $\bar{x}=3,33$ ) ve 16 yıl ve üzeri kıdemlilere ( $\bar{x}=3,51$ ) göre, daha az katılmaktadırlar. Kıdem süreleri arttıkça, bu ifadeye katılım oranı artmaktadır. 0-5 yıl kıdemliler, bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken, 16 yıl ve üzeri kıdemliler bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da onların meslekte geçirilen uzun yılları hizmet aşkıyla açıklamalarına bağlamalarının kariyer gelişimi için tek başına yeterli ölçüt olabileceğine inandıklarını gösterir niteliktedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi "ilköğretim müfettişlerinin kariyerlerini geliştirme konusundaki görüşleri öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?" şeklinde biçimlendirilmiştir.

Buna göre Tablo 12' de öğrenim durumuna göre anlamlı çıkan sorular için bir boyutlu varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12.** Öğrenim Durumu ile Göre Anlamlı Çıkan Sorular İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	14,514	3	4,838	2,752	,048
Grup içi	142,380	81	1,758		
Toplam	156,380	84			

Tablo 12'de, müfettişlerin öğrenim durumu değişkeni ile Müfettiş olmak için başvuracak adaylarda en az sekiz yıllık öğretmenlik yapmış olma koşulunun aranması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (p<.05). Ayrıca, müfettişlik yarışma sınavına gireceklerde yaş sınırı koşulu kaldırılması (F=5,063, p<.01), ilköğretim müfettişleri mesleki yaratıcılıklarını daha etkin uygulayabilmek için, kariyerlerini geliştirmek istemeleri (F=4,051, p<.01), arasında yine anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 13.** Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ‘Müfettiş Olmak İçin Başvuracak Adaylarda En Az Sekiz Yıllık Öğretmenlik Yapmış Olma Koşulu Aranmalıdır.’ Sorusu İçin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Önlisans	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	Diğer Yük.Öğrenim Kurumları	Yüksek Lisans
Eğitim Önlisans	$\bar{x}=1,50$	t:-2,59*	t:-2,19*	t:-2,75*	t:-3,17*
Eğitim Enstitüsü	t:-2,59*	$\bar{x}=4,09$			
Eğitim Fakültesi	t:2,19*		$\bar{x}=3,69$		
Diğer Yük.Öğrenim Kurumları	t:2,75*			$\bar{x}=4,25$	
Yüksek Lisans	t:3,17*				$\bar{x}=4,67$

\* p<.05

Tablo 13’de görüldüğü gibi ‘Müfettiş Olmak İçin Başvuracak Adaylarda En Az Sekiz Yıllık Öğretmenlik Yapmış Olma Koşulu Aranmalıdır.’ sorusuna aritmetik ortalamalara göre eğitim önlisans mezunları ( $\bar{x}=1,50$ ) hiç katılmamakta, eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{x}=3,69$ ) ile, eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{x}=4,09$ ), katılmamakta; diğer yüksek öğrenim kurumları mezunları ( $\bar{x}=4,25$ ) katılmakta, yüksek lisans mezunları ( $\bar{x}=4,67$ ) ise tamamen katılmaktadırlar.

Eğitim önlisans mezunları müfettiş olabilmek için sekiz yıllık öğretmen olma koşulunun kaldırılmasını istemekte, müfettiş olabilmek için daha az bir kıdemi yeterli görmektedirler. Bu durum Başar’ın (1995) bulgularıyla da koşutluk göstermektedir. Eğitim önlisans mezunu müfettişlerin hemen hepsi, kursla yetişmiş olduklarından öğretmenlikte kıdemin fazla önemli olmadığını düşünmektedirler. Yüksek lisans mezunlarının kendilerinin özelliklerini mesleğe girecek denetçilerde görme isteme nedenleri, onların yüksek standartlar koyarak mesleğin niteliğini yükseltmek istemelerine dayandırılabilir.

**Tablo 14.** Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ‘Müfettişlik Yarışma Sınavına Gireceklerde Yaş Sınırı Koşulu Kaldırılmalıdır.’ Sorusu İçin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğt. Önlisans	Eğt. Enstitüsü	Eğt. Fakültesi	Diğ. Yük. Öğr. Kur.	Yük. Lis.
Eğitim Önlisans	$\bar{x}=4,50$				
Eğitim Enstitüsü		$\bar{x}=3,51$	t:1,17*		t:1,51*
Eğitim Fakültesi		t: -1,17*	$\bar{x}=2,34$		
Diğ. Yük. Öğrenim Kurumları				$\bar{x}=2,00$	
Yüksek Lisans		t:-1,51*			$\bar{x}=2,00$

\* p<.05

Tablo 14'ten de anlaşılacağı gibi, "Müfettişlik yarışma sınavına gireceklerde yaş sınırı koşulu kaldırılmalıdır" sorusuna aritmetik ortalamalara göre eğitim önlisans mezunları ( $\bar{x}=4,50$ ) tamamen katıldıklarını, eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{x}=3,51$ ) katıldıklarını, eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{x}=2,34$ ) ve diğer yüksek öğrenim kurumları mezunları ( $\bar{x}=2,00$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $\bar{x}=2,00$ ) ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma bulguları itibarıyla önlisans mezunları ile eğitim enstitüsü mezunlarının denek kıdemi ve yaş açısından çoğunluğu oluşturduğu söylenebilir. O halde diğer deneklerden daha yüksek yaşı olan önlisans ve enstitü mezunlarının yaş ölçütüne tepki duymaları doğal sayılabilir. Nitekim bu durum da, Başar'ın (1995) bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Denek kıdemi arttıkça ,yaş sınırının yüksek olmasını benimseme derecesi azalmaktadır. Denetçilerin uzmanlık öğreniminin adaylık aşamasından sonra varsayılacağını düşünenler, müfettiş aday yaşının kırkı bulmaması görüşünde olduklarına inanmakta bu sonuçlar da Başar'ın araştırmasındaki bulgularla desteklenmektedir.

**Tablo 15.** Öğrenim Durumu Değişkenine Göre 'Ekonomik Olanakların Artacak Olması, Kariyer Geliştirmeyi İstemedede Temel Belirleyicidir' Sorusu İçin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğt. Önlisans	Eğt. Enstitüsü	Eğt. Fakültesi	Diğ.Yük. Öğr. Kur.	Yük.Lis.
Eğitim Önlisans	$\bar{x}=2,00$		t:-2,03*		
Eğitim Enstitüsü		$\bar{x}=3,74$			
Eğitim Fakültesi	t:2,03*		$\bar{x}=4,03$		
Diğer Yük.Öğrenim Kurumları				$\bar{x}=4,25$	
Yük. Lisans					$\bar{x}=3,67$

\* p<.05

Tablo 15'te görüldüğü gibi "Ekonomik olanakların artacak olması, kariyer geliştirmeyi istemedede temel belirleyicidir" aritmetik ortalamalara göre eğitim önlisans mezunları( $\bar{x}=2,00$ ) katılmamakta iken, eğitim enstitüsü mezunları( $\bar{x}=3,74$ ) ve eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{x}=4,03$ ), ile master mezunları ( $\bar{x}=3,67$ ) katılmakta diğer yüksek öğrenim kurumları mezunları( $\bar{x}=4,25$ )ise tamamen katılmaktadırlar.

Öğrenim durumu değişkenine göre bu soruya verilen yanıtlardaki anlamlı farklılığın kaynağı eğitim önlisans mezunlarıyla, eğitim fakültesi mezunlarının soruyu algılayışlarından ötürü ortaya çıkmış olabilir.

Önlisans mezunu müfettişler kariyer gelişimi için ekonomik etkenlerin önemli olmadığını düşünmekte,bireysel kariyer gelişimi için tanınmanın yeterli olabileceğine inanmaktadırlar. Eğitim fakültesi mezunları ise sosyal statünün kariyer gelişimi için tek başına yeterli olamayacağını savunmaktadırlar.

**Tablo 16.** Öğrenim Durumu Değişkenine Göre "İlköğretim Müfettişleri Mesleki Yaratıcılıklarını Daha Etkin Uygulayabilmek İçin, Kariyerlerini Geliştirmek İstemektedirler." Sorusu İçin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğt. Önlisans	Eğt. Enstitüsü	Eğt. Fakült esi	Diğ. Yük. Öğr. Kur.	Yük. Lis.
Eğitim Önlisans	$\bar{x}=1,50$				
Eğitim Enstitüsü		$\bar{x}=3,86$	t:1,17*		t:1,51*
Eğitim Fakültesi		t:-1,17*	$\bar{x}=3,59$		
Diğ. Yük. Öğrenim Kurumları				$\bar{x}=4,50$	
Yüksek Lisans		t:-1,51*			$\bar{x}=3,00$

\* p<.05

Tablo 16'dan izlenebileceği gibi İlköğretim müfettişleri mesleki yaratıcılıklarını daha etkin uygulayabilmek için, kariyerlerini geliştirmek istemektedirler." ifadesine aritmetik ortalamalara göre eğitim önlisans mezunları ( $\bar{x}=1,50$ ) hiç katılmıyorum yanıtını verirken, yüksek lisans mezunları ( $\bar{x}=3,00$ ), kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{x}=3,59$ ) eğitim enstitüsü mezunları (3,86) ile diğer yüksek öğrenim kurumu mezunları ise bu ifadeye tamamen katılmaktadır.

#### TARTIŞMA

Müfettişlerin üçte biri, Eğitim Yönetimi ve Denetimi konularında bir veya iki kez hizmet içi eğitime katıldıkları belirlenmiştir. Eğitim sisteminde önemli görev üstlenen, eğitimin planlandığı gibi ve her yerde aynı şekilde uygulanıp uygulanmadığını denetleyen müfettişlerin kendilerini yenilemeleri için sürekli olarak belli plan çerçevesinde eğitim ihtiyacı belirlenerek bu doğrultuda kurs, seminer vb. etkinliklere katılmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu konuda üniversitelerle sürekli olarak işbirliği içerisinde olunmalı, üniversitede yapılan araştırma sonuçlarının müfettişler tarafından tartışılması sağlanmalıdır. Ayrıca teftiş kurulu ile üniversiteler işbirliği yaparak ortak araştırmaların yapılmasını sağlamalıdır. Bu araştırma sonuçları doğrultusunda önlem alınmalıdır. Okul yöneticilerinden, öğretmenlerden hiçbir geribildirim alınmadan teftişin ne kadar başarılı olduğu bilinemez. Teftiş sadece öğretmenlerin planlarını yayıp yapmadığını kontrol etmek veya okul yöneticisinin gerekli dosyaları hazırlayıp hazırlamadığına bakmak veya hangi eğitimci, yönetmeliklere aykırı davranmış bunları belirlemek olmamalıdır. Müfettişler, sistemin doğru çalışması için aynı zamanda rehberlik yapmalıdırlar.

Müfettişlerin kariyer gelişimlerinde yönetmeliklerde yer alan belli esasların dışında bir planlamaya gidilmelidir. Kariyer, çalışanların bulunduğu konumdaki bilgi birikimi olarak tanımlanabileceğinden aynı konumda çalışan müfettişlerin de kariyerleri arasında farklılıklar vardır. Çünkü herkesin bilgi birikimi, deneyimi ve ilgi alanı farklı olabilmektedir.



Müfettişlerin kariyer planlaması, ihtiyaçlar dikkate alınarak yapılmalıdır. Müfettişlerin ilgi ve isteklerine göre teftişin hangi alanında uzmanlaşacağı belirlenerek bu alanda çalışmalarına destek olunmalıdır. Müfettiş yardımcılarını kendilerini geliştirecek zaman bulamadıklarını belirtmektedirler. Bu grupta olan müfettişlerin, mesleğinin ilk yıllarında kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlanmalıdır. Müfettişlerin yüksek lisans ve doktora yapmaları hatta yurt dışında eğitim görmeleri teşvik edilmelidir.

Müfettişlerin kariyer gelişimleri için şunlar yapılabilir;

- Milli Eğitim Bakanlığı gibi yavaş işleyen bir sistemde, yönetimle ilgili değişikliklerin kısa zamanda gerçekleşmesini beklemek çok gerçekçi değildir. Bu nedenle yönetimle ilgili değişiklikler, pilot alt sistemlerde veya aracı alt sistemlerde uygulanmalı, olumlu bulunan uygulamalar kısa zamanda tüm sisteme genellenebilmeli, bu amaçla milli eğitim sisteminin tüm birimleri kariyer planlama ilkelerine göre, modelleştirilmelidir.
- En kapalı sistemlerden biri olan denetim sisteminin üst sistemlerle olan bağı düşünülerek çağdaş yeniliklerin aşağıdan yukarıya doğru yayılması için demokratik katılımın öncelikle denetim sisteminden başlaması sağlanmalıdır.
- Denetim sistemini işletecek yeterliklere sahip bireyleri seçerken, sadece kavramsal teknik becerilere değil, insan ilişkilerinde de en üst becerilere sahip bireylerin denetim sisteminde yer almaları için düzenlemeler yapılmalıdır.
- Denetim sisteminde salt süreci devam ettirme görevinin yetersizliği ortadayken, işe alınacak müfettişlerin seçiminde, bilgi ve beceriler yanında öncelikle demokratik tutuma sahip uzmanların yer alması sağlanmalıdır.
- Milli eğitimin diğer birimlerinde ve denetim birimlerinde görev tanımları yapılarak, yükseltme ve terfiler açıkça belirtilmiş kriterlere göre gerçekleştirilmeli, bireyler görevde keyfiyete göre yükseltilmemelidir.
- Öğretmenler ve okul yöneticilerine, müfettişlerin kendilerine yaptıkları rehberlik hakkında değerlendirme yaptırılması ve diğer kriterlerin yanında değerlendirme sonuçları dikkate alınarak kariyerde ilerleme olanakları yaratılmalıdır.
- Kariyer geliştirmenin sağlıklı işleyebilmesi için müfettişlerin bir üst basamağa yükseltmelerini özendirici hale getirmek için ekonomik durumları iyileştirilmelidir.
- Müfettiş yardımcılığından müfettişliğe geçişte yaşanan sorunların azaltılması için yetiştirme süresi daha tasarruflu kullanılmalıdır.
- İlköğretim müfettişliğinin kaynağını oluşturan okullar (Üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümleri) lisansüstü düzeyde eğitim vermeye devam

etmeli, ancak bu bölüm mezunları sınavsız olarak müfettiş yardımcısı olarak atanabilmelidirler.

- Sağlıklı bir kariyer planlamasının yapılabilmesi için, denetim sisteminin tüm görevlerindeki çalışanlara kariyerlerinde ilerlemeleri için önlerine kriterleri açıkça belirlenmiş başarıya dayalı basamaklar sunulmalıdır.
- Kariyerde yükselme olanaklarının artırılması için, sadece eşdeğer görevlerde yükselmelerle ilgili değil, aynı birim içinde dikey kariyer geliştirme ile ilgili bir model geliştirilmelidir.

### KAYNAKLAR

- Altıntaş R. (1980). Liselerde Kurum Teftişi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi.
- Aytaç, S.(1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer, Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Bakioğlu, A. (1996) “Öğretmenlerin Kariyer Evreleri”(Türkiye’de Resmi Lise Öğretmenleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma), M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı:5, İstanbul
- Başar, H. (1995) *Eğitim Denetçisi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Canman, D. (1978) “Türkiye’de Kalkınma Gereklere Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi.”Amme İdaresi Dergisi, C.II
- Mosher,R. L., David E. (1972) *Purple Supervision:The Reluctant Progression*, Boston:Houghton Mifflin Company.
- Sikes, P., Measor L., ve Woods P., (1985) *Teacher Careers:Crisis and Continuities*, Falmer Press, Lewes.
- Tebliğler Dergisi, Eylül,1999, Sayı, 2504, S:508.