

## EĞİTİM MÜFETTİŞLERİNİN ÖĞRETMEN DENETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLEİ

Ahmet SAPANCI <sup>1</sup>, Engin ASLANARGUN <sup>2</sup>, Abdurrahman KILIÇ <sup>3</sup>

**ÖZ.** Bu çalışmanın amacı okullarda denetim yapan eğitim müfettişlerinin sıklıkla başvurdukları güç türlerini öğretmen görüşlerine göre tespit etmektir. Araştırmanın hedef evreni, Düzce ilinde devlete ait ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın örnekleme ise olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme tekniği kullanılarak Düzce il merkezi ile ilçelerinde görev yapan toplam 326 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini belirlemek için Aslanargun, Kılıç ve Eriş (2011) tarafından geliştirilen «Eğitim Müfettişlerinin Öğretmen Denetiminde Kullandıkları Güç Türleri Ölçeği» kullanılmıştır. 26 madde ve 5 faktörden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.92 olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda en fazla zorlayıcı gücün kullanıldığı bunu sırasıyla yasal güç uzmanlık gücü ve kişisel ve teknik güç kullanımının izlediği, müfettişlerin en az kullandığı güç türünün ise kolaylaştırıcı güç olduğu görülmüştür. Hem kişisel ve teknik güç boyutunda kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık hem de uzmanlık gücü boyutunda erkek öğretmenler ile kadın öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre sadece kolaylaştırıcı güç boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Post Hoc analizlerine göre kolaylaştırıcı güç boyutunda lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ortalaması ile önlisans ve lisans derecesine sahip öğretmenlerin ortalamasından daha büyüktür. Hizmet süresine göre zorlayıcı güç ve yasal güç boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Yasal güç boyutunda 1-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasının 6-10 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek iken; zorlayıcı güç boyutunda 16-20 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasının 26 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin yaşlarına ve branşlarına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. **Anahtar Kelimeler:** Uzmanlık Gücü, Yasal Güç, Kişisel ve Teknik Güç, Zorlayıcı Güç, Kolaylaştırıcı Güç

## POWER SOURCES USED BY EDUCATIONAL SUPERVISORS DURING THE SUPERVISION OF TEACHERS

**ABSTRACT.** The study aims to determine perceptions of teachers about power sources used frequently by educational supervisors. The target population of this study consists of teachers employed at the state primary and secondary schools in Duzce. The sample of this research is composed of 326 teachers who work at public primary and high schools at the city centre and districts of Duzce. In this research, stratified sampling method has been used. Data is obtained by “Power Sources Scale Used in The Supervision of Teacher” developed by Aslanargun, Kılıç ve Eriş (2011). The scale is formed with 26 items and 5 factors and its The Cronbach alpha reliability coefficient is 0.92. The study results indicated that coercive power is the most commonly used power source and it is followed by legitimate power expert power individual and technical power. It is seen that facilitative power is the least preferred power source used by supervisors. Both at the individual and technical power differed significantly in terms of women teachers and men teachers and at the expert power differed significantly in terms of the educational level of teachers. According to the Post Hoc analyses at the facilitative power dimension, the average of teachers who has a post graduate is higher than the average of teachers who has an associate degree or undergraduate degree. It is differed at the dimension of coercive power and legitimate power in terms of tenure. While at the dimension of legal power, the average of teachers whose tenure is between 1 – 5 years is higher than the average of teachers whose tenure is between 6 – 10 years at the dimension of coercive power the average of teachers whose tenure is 26 years and over is bigger than the average of teachers whose tenure is between 16 – 20 years It can be said that there isn't significant differences between power sources used frequently by supervisors and teachers' ages and field of study.

**Keywords:** Expert power, Legitimate power, Individual and Technical power, Coercive Power, Facilitative power

<sup>1</sup>Yrd. Doç. Dr., <sup>2</sup> Doç. Dr., <sup>3</sup> Prof. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

## 1.GİRİŞ

Eğitim müfettişleri illerde milli eğitim müdürlerinin teklifi ve valilerin oluru ile denetim, rehberlik, inceleme ve rehberlik görevlerini yerine getirmektedir. Üstlendikleri görevi ildeki atamaya yetkili en üst amir adına yerine getirmeleri, bir anlamda görevlendiren makamın yetki genişliğine sahip olarak hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. Yasal güç olarak tanımlanan bu güç meşruiyetini en üst makamdan aldığı için müfettişin elini güçlendirirken, denetlenenler açısından bürokrasiyi çağrıştıran mesafeler anlamına gelebilmektedir. Denetim, belirli süreçler içerisinde ve işlem basamakları halinde yapılması gerektiğinden denetim teknik bilgisine ve yasal mevzuata hâkimiyeti zorunlu olarak beraberinde getirmektedir. Bunlara ilaveten kişiler arası iletişim, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilgisi gibi sosyal konularda müfettişlerin belirli bir uzmanlık düzeyinde olması gerekmektedir. Konuşma tarzı ve tonu, insanlara bakış açısı, olayları değerlendirmedeki zekâsı ve inceliği, olaylara hâkimiyeti ve bütünsel düşünmesi, iletişim becerisi, kişisel etkililiği gibi bireysel özellikleri ile karizmatik bir özellik taşıyabilir. Her ne kadar müfettişler idari tasarrufta bulunma yetkisine sahip olmasalar da, idareye ait olan ceza ve ödül verme yetkisini etkileme veya önerme gibi durumları söz konusu olabilmektedir.

Ülkemizde eğitim müfettişlerinin seçilmeleri, atanmaları ve yetiştirilmeleri kanun ve yönetmeliklerle (Resmi Gazete, 1993a; Resmi Gazete, 1993b; Resmi Gazete, 2011a; Resmi Gazete, 2011b) düzenlenmektedir. Son yıllarda denetim sistemi ile ilgili bazı değişiklikler bu yasal metinler çerçevesinde yapılmasına karşın en fazla dikkat çeken husus denetim görevini yerine getirenlerin nasıl isimlendirileceği ile ilgilidir. İlköğretim müfettişi, eğitim müfettişi, denetmen, denetçi ve en son olarak tekrar maarif müfettişi olarak isim değişikliği yaşanmakta ancak görevin kapsamı, içeriği ve uygulama biçimine ilişkin temel bir farklılık gözlenmemektedir.

Denetim görevini yerine getirenlerin bu konuda uzmanlığa sahip olmaları gerekmektedir. Belirli yıl öğretmenlik veya eğitim yöneticiliği yapmış olmak kişiye doğal olarak denetim yeteneği ve uzmanlığı kazandırmamaktadır. Ancak ülkemizdeki uygulamalar bu gibi bir yanlış yargının olduğunu göstermekte ve müfettişlerin öğretmen ve yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişiminde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir (Tok, 2013). Hâlihazırdaki yasal metinlere göre (Resmi Gazete, 2011a; Resmi Gazete, 2011b) belirli yıl öğretmenlik yapmak ve yazılı ve sözlü sınavlardan başarılı olmak adayları denetim görevini yapma noktasında yeterli görmekte ve uzmanlık temelinde bir denetim anlayışının ve mesleğinin oluşmasını engellemektedir. Eğitim müfettişlerinin görevlerini yerine getirme

sürecinde öğretmenlerle kurdukları iletişim, kendilerini ve öğretmenleri konumlandıkları durum ile yakından ilgilidir. Doğası gereği insanların dışarıdan birileri tarafından denetlenmekten hoşlanmamaları ve yaptıkları işin hesabını vermeye gönüllü olmamaları denetim sürecini daha kritik hale getirmektedir. Bu noktada denetleyen-denetlenen iletişiminin yönü ve niteliği, yapılan işin hangi düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları öğretmenlerin denetim sistemine ve mufettiş davranışlarına karşı genel olarak olumsuz tutum ve davranış içerisinde olduklarını göstermekte (Lillis, 1992, 5; Badavan, 1994, 39; UNESCO, 2007, 13; Kayıkçı ve Şarлак, 2009; Yavuz ve Yıldırım, 2009; Seylim, 2009; Aksu ve Mulla, 2009; Yaman, 2009, 115; Samancı, Taşcıoğlu ve Çetin, 2009; Döş ve Kayran, 2013), öğretmen ve müdürlerin eğitim mufettişleri hakkında algılarındaki kodlanmış imajların tamamına yakınının olumsuz olduğuna (Yıldırım, 2012), rehberlik ve işbaşında yetiştirme ile teftiş ve değerlendirme rollerine kısmen uygun davrandıklarına (Köybaşı ve Dönmez, 2012) ve en fazla ihtiyaç duyulan nitelikler olarak iletişim ve liderlik kavramlarına vurgu yapmaktadırlar (Göksoy ve Aslanargun, 2014,73). Öğretmen ve yöneticilerin taşıdığı bu olumsuz kanaatlere karşın mufettişler ise kendilerini bu gibi noktalarda yeterli görmektedirler (Köroğlu ve Oğuz, 2011; Karakuş ve Yasan, 2013). Benzer çalışmalarda da öğretmen ve müdür görüşleri ile mufettiş görüşleri birbirinden farklılaşmakta (Aküzüm ve Özmen, 2013) ve öğretmenler objektiflik kaygısı taşımalarına karşın müdür denetimini tercih etmektedirler (Aslanargun ve Göksoy, 2013). Son on yıl içerisinde mufettişlerin görevlerine ilişkin öğretmenlerde daha olumlu bir algı oluşmasına karşın rehberlik yerine kontrol merkezli bir anlayışın hala devam ettiği ifade edilmektedir (Memduhoğlu ve Mazlum, 2014). Samimiyet, empati, içtenlik, dürüstlük, sadakat, arkadaşlık, yardımseverlik, kolaylaştırıcılık, yenilikçilik, etkileycilik, birlikte çalışma, sabır, ince bir mizah duygusu, ikna yeteneği, mesleki şevk gibi değerler denetim söz konusu olduğunda gündeme gelmektedir (Rutrough, 1967, 249; Carron and De Grauwe, 1997, 49; Oliva and Pawlas, 2004, 25).

Güç konusu sosyal ilişkiler söz konusu olduğunda yönetim alanında gündeme geldiği gibi (Aslanargun, 2011) eğitim mufettişlerinin öğretmenlerle iletişimi de bir çeşit güç ilişkisini yansıtmaktadır. Rehberlik, denetim ve soruşturma görevleri olan mufettişlerin öğretmenlerle iletişimi de bu görevleri paralelinde hiyerarşik bir yapı arz etmektedir. Diğer sosyal ilişkilerde geçerli olan güç ve etkileme temelli iletişim biçimi (Hall, 1977) mufettiş-öğretmen iletişiminde de ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda mufettişler yasal olarak gücü kullanmakta ve görevlerini bu doğrultuda etkili kılmak istemektedirler. Gücü kullanan kişinin

tarzına, çalışanlarla olan iletişim biçimine ve örgüt iklimine göre farklı sınıflandırmalara ayrılan güç konusu genel anlamda karizmatik, yasal ve geleneksel güç türleri (King, 1983, 35) şeklinde alt kategorilere ayrılabilirdiği gibi daha ayrıntılı olarak ödül, zorlayıcı, yasal, karizmatik, uzmanlık ve bilgi güç türleri şeklinde (French ve Raven, 1959, 266) sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Öğretmen-öğrenci, müdür-öğretmen, doktor-hasta, asker-komutan, işçi-patron gibi toplumsal yaşamın her aşamasında görülebilecek türden ilişkilerindeki iletişim biçimleri bir çeşit güç ilişkisini yansıtmaktadır. Okullardaki denetim destekleyici ve geliştirici nitelikte olmalı, emredici ve kontrol edici bir anlayış terk edilmelidir. Öğretmenlerin sınıf içi durumu kolayca ve bütün yönleriyle gözetlenemeyeceği için klasik denetim pek uygun görülmemektedir. Ayrıca öğretmenler sınıf içi özgürlüğüne ve uzmanlığına önem vermediği için otoriter bir yaklaşım güven sağlamaktan uzak olarak değerlendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2001). Güç ve otorite kavramlarının geçmişten gelen bir alışkanlık olarak ve genellikle Weber ve Fayol'un öğrencileri tarafından aynı anlamlarda ve hiyerarşik olarak algılandığını belirten Ott (1996, 381) bu anlamlarıyla örgüt içerisindeki konumundan dolayı otoritesi olan yönetici, müdür, müfettiş gibi kavramların benzeştiğini ileri sürmektedir. Pfeffer' e göre (1987, 310) güç konusu genellikle hiyerarşik olarak algılanmakta, müfettişlerin memurlar veya patronların çalışanlar üzerinde sahip olduğu yetki olarak düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı okullarda öğretmen denetimi yapan eğitim müfettişlerinin sıklıkla başvurdukları güç türlerini tespit etmektir. Bu genel amaç doğrultusunda şu alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri nelerdir?
2. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
3. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
4. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri öğretmenlerin hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

## Araştırmanın Önemi

Bu araştırma bulgularının, okullara yapılan teftiş hizmetlerinin geliştirilmesine, bu konuda yapılacak mevzuat çalışmalarına ve yeni araştırmalara kaynaklık edebileceği umulmaktadır.

## 2.YÖNTEM

### 2.1.Araştırma Yöntemi

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Mevcut durumun resmedilmesi ve kendi koşulları içerisinde sunulması şeklinde tanımlanan tarama modeli, araştırmanın amacına en uygun model olarak belirlenmiştir.

### 2.2.Evren ve örneklem

Araştırmanın hedef evreni, Düzce ilinde devlete ait ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemini ise olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen Düzce il merkezi ile ilçelerinde 2011-2012 öğretim yılında görev yapan toplam 326 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini betimleyen istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Örneklem Analizi**

Cinsiyet	n	Kadın	Erkek				
		%	%				
Yaş	n	20-30	31-40	41-50	51 +		
		%	%	%	%		
Eğitim durumu	n	Önlisans	Lisans	Lisansüstü			
		%	%	%			
Branş	n	Anasınıfı	Sınıf	Branş			
		%	%	%			
Hizmet Süresi	n	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26+
		%	%	%	%	%	%

Tablo 1’e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin yüzde 58,9’unu (n= 192) erkek, yüzde 41,1’ini (n=134) ise kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcıların yüzde 34,7’si (n=113) 20-30 yaş arası, yüzde 35,6’sı (n=116) 31-40 yaş arası, yüzde 17,8’i (n=58) 41-50 yaş arası ve yüzde 12’si (n=39) 51 yaş ve üzeri öğretmenlerden oluşmuştur. Örneklem eğitim durumuna

göre dağılımı incelendiğinde, yüzde 13,5'inin (n=44) önlisans, yüzde 77,6'sının (n=253) lisans ve yüzde 8,9'unun (n=29) lisansüstü öğrenime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların branşlara göre dağılımına bakıldığında yüzde 5,2'sinin (n=17) anasınıfı öğretmeni, yüzde 49,4'ünün (n=161) sınıf öğretmeni, yüzde 45,4'ünün (n=148) branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süreleri incelendiğinde yüzde 24,5'inin (n=80) 1-5 yıl arası, aynı şekilde yüzde 24,5'inin (n=80) 6-10 yıl arası, yüzde 19,6'sının (n=64) 11-15 yıl arası, yüzde 6,7'sinin (n=22) 16-20 yıl arası, yüzde 10,1'inin (n=33) 21-25 yıl arası, yüzde 14,4'ünün (n=47) 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.

### 2.3. Veri toplama araçları

Araştırmada eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini belirlemek için Aslanargun, Kılıç ve Eriş (2011) tarafından geliştirilen «Eğitim Müfettişlerinin Öğretmen Denetiminde Kullandıkları Güç Türleri Ölçeği» kullanılmıştır. 26 madde ve 5 faktörden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.92 olarak hesaplanmıştır.

## 3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma problemi ve alt problemlere göre elde edilen bulgulara, bu bulguların literatürle ilişkisine ve yorumlara yer verilmiştir.

### 3.1. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri olan kişisel ve teknik güç, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, yasal güç ve kolaylaştırıcı güç türlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri

	$\bar{X}$	SS
Kişisel ve Teknik Güç	2,79	,77
Uzmanlık Gücü	2,94	,88
Zorlayıcı Güç	3,04	,92
Yasal Güç	2,98	,93
Kolaylaştırıcı Güç	2,60	,94

Tablo 2'de verilen değerler incelendiğinde eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde en fazla kullandıkları güç türünün zorlayıcı güç ( $\bar{X} = 3,04$ ) olduğu, bunu sırasıyla yasal güç ( $\bar{X} = 2,98$ ),

uzmanlık gücü ( $\bar{X} = 2,94$ ) ve kişisel ve teknik güç ( $\bar{X} = 2,79$ ) kullanımının izlediği, müfettişlerin en az kullandığı güç türünün ise kolaylaştırıcı güç ( $\bar{X} = 2,60$ ) olduğu görülmektedir.

### 3.2.Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumuna

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları beş farklı güç türünün öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumuna ilişkin bağımsız gruplar için t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Kişisel ve Teknik Güç	Kadın	134	2,93	,82	324	2,698	,007
	Erkek	192	2,69	,49			
Uzmanlık Gücü	Kadın	134	2,82	,88	324	-2,088	,038
	Erkek	192	3,02	,88			
Zorlayıcı Güç	Kadın	134	2,96	,89	324	-1,252	,212
	Erkek	192	3,09	,94			
Yasal Güç	Kadın	134	2,92	,88	324	,860	,391
	Erkek	192	3,01	,97			
Kolaylaştırıcı Güç	Kadın	134	2,70	,88	324	1,58	,115
	Erkek	192	2,54	,97			

p<.05

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini oluşturan 5 alt boyutta cinsiyete göre farklılaşma olup olmadığına yönelik değerler Tablo 3'te verilmiştir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin kişisel ve teknik güç boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma ( $t= 2,698$ ,  $p < 0.05$ ) olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin kişisel ve teknik güç boyutundaki ortalamaları 2,93 iken erkek öğretmenlerin aynı boyuttaki ortalamaları 2,69'dur. Bir başka ifade ile kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre, müfettişlerin denetim sürecinde kişisel ve teknik gücü daha fazla kullandıkları algısına sahiptirler.

Tablo 3'e göre, eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin uzmanlık gücü alt boyutu incelendiğinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma ( $t= -2,088$ ,  $p < 0.05$ ) olduğu görülmektedir. Bu boyutta kadın öğretmenlerin ortalamaları 2,82 iken, erkek öğretmenlerin ortalamaları 3,02'dir. Bir başka ifade ile erkek öğretmenlerin uzmanlık gücü boyutundaki ortalamaları kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin diğer boyutları olan zorlayıcı güç ( $t = -1,252$ ,  $p > 0.05$ ); yasal güç ( $t = ,860$ ,  $p > 0.05$ ) ve kolaylaştırıcı güç ( $t = 1,58$ ,  $p > 0.05$ ) boyutlarında ise cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

### 3.3.Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin bransa göre farklılaşma durumu

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları beş farklı güç türünün öğretmenlerin branşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin bransa göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Kişisel ve Teknik Güç	Gruplararası	,386	2	,193	,327	,721
	Gruplariçi	190,824	323	,591		
	Toplam	191,210	325			
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	1,543	2	,772	,995	,371
	Gruplariçi	250,493	323	,776		
	Toplam	252,036	325			
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	2,000	2	1,000	1,172	,311
	Gruplariçi	275,558	323	,853		
	Toplam	277,558	325			
Yasal Güç	Gruplararası	,302	2	,151	,173	,841
	Gruplariçi	282,048	323	,873		
	Toplam	282,350	325			
Kolaylaştırıcı Güç	Gruplararası	2,711	2	1,355	1,555	,213
	Gruplariçi	281,532	323	,872		
	Toplam	284,242	325			

$p < .05$

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini oluşturan 5 alt boyutta öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşma olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4’te verilmiştir. Yukarıdaki tabloda ilgili değişkenlere ait açıklanan varyansın açıklanmayan varyansa oranını gösteren “F” değerleri ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren “p” değerleri incelendiğinde, kişisel ve teknik güç ( $F = ,327$ ,  $p > 0.05$ ); uzmanlık gücü ( $F = ,995$ ,  $p > 0.05$ ); zorlayıcı güç ( $F = 1,172$ ,  $p > 0.05$ ); yasal güç ( $F = ,173$ ,  $p > 0.05$ ) ve kolaylaştırıcı güç ( $F = 1,555$ ,  $p > 0.05$ ) boyutlarının hiçbirinde öğretmenlerin branşına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.



### 3.4. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları beş farklı güç türünün öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Post Hoc Tukey
Kişisel ve Teknik Güç	Gruplararası	1,333	2	,666	1,133	,323	
	Gruplarıçı	189,878	323	,588			
	Toplam	191,210	325				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	,076	2	,038	,049	,952	
	Gruplarıçı	251,959	323	,780			
	Toplam	252,036	325				
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	,286	2	,143	,167	,846	
	Gruplarıçı	277,272	323	,858			
	Toplam	277,558	325				
Yasal Güç	Gruplararası	1,671	2	,835	,961	,383	
	Gruplarıçı	280,679	323	,869			
	Toplam	282,350	325				
Kolaylaştırıcı Güç	Gruplararası	6,291	2	3,146	3,656	,027	3-1
	Gruplarıçı	277,951	323	,861			3-2
	Toplam	284,242	325				

p<.05

Not: Kategoriler: “Önlisans”=1; “Lisans”=2; “Lisansüstü”=3

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini oluşturan 5 alt boyutta öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılaşma olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ilgili değişkenlere ait “F” değerleri ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren “p” değerleri incelendiğinde, kişisel ve teknik güç (F= 1,133, p> 0.05); uzmanlık gücü (F= ,049, p> 0.05); zorlayıcı güç (F= ,167, p> 0.05); yasal güç (F= ,961, p> 0.05) ve boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmezken kolaylaştırıcı güç boyutunda (F=3,656 p< 0.05) öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılaşmanın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc Tukey Testi sonucuna göre kolaylaştırıcı güç boyutunda lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ortalaması ile önlisans ve lisans derecesine sahip öğretmenlerin ortalamaları arasındaki farkın sırayla ,39328 ve ,47179 olduğu

bulunmuştur. Yani lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ortalaması önlisans derecesine sahip öğretmenlerin ortalamasından, 39328 birim, lisans derecesine sahip öğretmenlerin ortalamasından, 47179 birim daha büyüktür.

### 3.5. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin hizmet süresine göre farklılaşma durumu

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları beş farklı güç türünün öğretmenlerin hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin hizmet süresine göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Post Hoc Tukey
Kişisel ve Teknik Güç	Gruplararası	4,974	5	,995	1,709	,132	
	Gruplariçi	186,236	320	,582			
	Toplam	191,210	325				
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	1,389	5	,278	,355	,879	
	Gruplariçi	250,647	320	,783			
	Toplam	252,036	325				
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	9,966	5	1,993	2,384	,038	3-5
	Gruplariçi	267,592	320	,836			
	Toplam	277,558	325				
Yasal Güç	Gruplararası	12,956	5	2,591	3,078	,010	1-2
	Gruplariçi	269,394	320	,842			
	Toplam	282,350	325				
Kolaylaştırıcı Güç	Gruplararası	4,012	5	,802	,916	,471	
	Gruplariçi	280,230	320	,876			
	Toplam	284,242	325				

p<.05

Not: Kategoriler: “1-5 yıl”=1; “6-10 yıl”=2; “16-20 yıl”=3; “21-25 yıl”=4; “26 ve üzeri yıl”=5

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini oluşturan 5 alt boyutta öğretmenlerin hizmet süresine göre farklılaşma olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ilgili değişkenlere ait “F” değerleri ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren “p” değerleri incelendiğinde, kişisel ve teknik güç (F= 1,709, p> 0.05); uzmanlık gücü (F= ,355, p> 0.05) ve kolaylaştırıcı güç (F= ,916, p> 0.05) boyutlarından öğretmenlerin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmezken zorlayıcı güç (F= 2,384, p< 0.05); yasal güç (F= 3,078, p< 0.05) boyutlarında öğretmenlerin hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Farklılaşmanın nereden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey Testi yapılmıştır. Yapılan analizlerde farklılaşmanın yasal güç boyutunda 1-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasının ( $\bar{X}= 3,2438$ ), 6-10 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X}= 2,7188$ ) daha yüksek olmasından kaynaklandığı bulunmuştur.

Aynı şekilde Tablo 6’da eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin hizmet süresine göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans analizi testi sonuçları zorlayıcı güç boyutunda hizmet süresine göre farklılaşmanın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc Tukey Testi sonuçlarına göre 16-20 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasının ( $\bar{X}=3,5606$ ), 26 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X}= 2,8227$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

### 3.6. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin yaşa göre farklılaşma durumu

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları beş farklı güç türünün öğretmenlerin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin yaşa göre farklılaşma durumuna ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Kişisel ve Teknik Güç	Gruplararası	4,156	3	1,385	2,385	,069
	Gruplariçi	187,054	322	,581		
	Toplam	191,210	325			
Uzmanlık Gücü	Gruplararası	,112	3	,037	,048	,986
	Gruplariçi	251,924	322	,782		
	Toplam	252,036	325			
Zorlayıcı Güç	Gruplararası	2,007	3	,669	,782	,505
	Gruplariçi	275,551	322	,856		
	Toplam	277,558	325			
Yasal Güç	Gruplararası	5,678	3	1,893	2,203	,088
	Gruplariçi	276,672	322	,859		
	Toplam	282,350	325			
Kolaylaştırıcı Güç	Gruplararası	3,863	3	1,288	1,479	,220
	Gruplariçi	280,380	322	,871		
	Toplam	284,242	325			

p<.05

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerini oluşturan 5 alt boyutta öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşma olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Yukarıdaki tabloda ilgili değişkenlere ait

“F” değerleri ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren “p” değerleri incelendiğinde, kişisel ve teknik güç ( $F= 2,385, p> 0.05$ ); uzmanlık gücü ( $F= ,048, p> 0.05$ ); zorlayıcı güç ( $F= ,782, p> 0.05$ ); yasal güç ( $F= 2,203, p> 0.05$ ) ve kolaylaştırıcı güç ( $F=1,479, p> 0.05$ ) boyutlarının hiçbirinde öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın ilk alt problemi kapsamında eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde en fazla kullandıkları güç türleri belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda en fazla zorlayıcı gücün kullanıldığı bunu sırasıyla yasal güç, uzmanlık gücü ve kişisel ve teknik güç kullanımının izlediği, müfettişlerin en az kullandığı güç türünün ise kolaylaştırıcı güç olduğu görülmüştür.

Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumunu belirlemek için yapılan analizlerde, kişisel ve teknik güç ile uzmanlık gücü alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunurken diğer boyutlarda anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Kişisel ve teknik güç boyutundaki farklılaşmanın kadın öğretmenlerin bu boyuttaki ortalamalarının erkek öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Uzmanlık gücü alt boyutundaki farklılaşmanın ise erkek öğretmenlerin ortalamalarının kadın öğretmenlerin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olmasından kaynaklandığı bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşma durumunu belirlemek için yapılan analizlerde kişisel ve teknik güç; uzmanlık gücü; zorlayıcı güç; yasal güç ve boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmezken kolaylaştırıcı güç boyutunda öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılaşmanın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan analizlere göre kolaylaştırıcı güç boyutunda lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ortalaması ile önlisans ve lisans derecesine sahip öğretmenlerin ortalamasından daha büyüktür. Hizmet süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu belirlemek için yapılan analizlerde kişisel ve teknik güç; uzmanlık gücü ve kolaylaştırıcı güç boyutlarından öğretmenlerin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken zorlayıcı güç ve yasal güç boyutlarında öğretmenlerin hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan analizlerde farklılaşmanın yasal güç boyutunda 1-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasının, 6-10 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek

olmasından kaynaklandığı; zorlayıcı güç boyutundaki farkın ise 16-20 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasının 26 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksek olmasından kaynaklandığı bulunmuştur.

Eğitim mufettişleri görevlerini yerine getirirken öğretmenleri rahatsız eden bazı davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Öğretmenleri rahatsız eden mufettiş davranışlarından olumsuz tutum ve davranışlar, mesleki yetersizlikler, denetimin doğasından kaynaklanan unsurlar ve iletişim eksikliği bulgusu benzer araştırma (Lillis, 1992, 5; Badavan, 1994, 39; UNESCO, 2007; 13; Kayıkçı ve řarлак, 2009; Yavuz ve Yıldırım, 2009; Seylim, 2009; Aksu ve Mulla, 2009; Yaman, 2009, 115; Samancı, Taşcıoğlu ve Çetin, 2009; Köroğlu ve Oğuz, 2011; Yıldırım, 2012; Köybaşı ve Dönmez, 2012; Aslanargun ve Göksoy, 2013; Döş ve Kayran, 2013; Karakuş ve Yasan, 2013; Aküzüm ve Özmen, 2013; Göksoy ve Aslanargun, 2014, 73; Memduhoğlu ve Mazlum, 2014) sonuçları ile desteklenmektedir. Bu anlamda mufettişlerin mevzuat bilgisi dışında öğretmenlere rehberlik edebilecek niteliklere ve değerlere sahip olması buldukları konumun bir gereğidir. Öğretmenlerin genel anlamda denetim sistemin yönelik sahip olduğu olumsuz düşünceleri mufettişlerin tavır ve davranışlarından bağımsız değerlendirmek mümkün değildir. Mufettişlerin denetim esnasında sergilediği davranışlar ve öğretmenlere yönelik sahip oldukları tutumlar ile bu tutum ve davranışlara kaynaklık eden değerler mevcut denetim ikliminin şekillenmesi ve algılanması ile yakından ilgilidir.

Okulların sosyal problemlere çözüm üretememesi, bizzat problemlerin kaynağı olarak algılanması, binlerce eğitim mufettişi görev yapmasına rağmen toplumsal sorunların devam etmesi, denetimlerin okulların öğretim yönünü güçlendirmedeği ve sadece evrak kontrolünden ibaret olduğu, denetimin sosyal ve duygusal yönlerinin en az teknik yönler kadar önemsenmesi gerektiği, hafiyelikle denetimin karıştırılmaması gerektiği, işbirliği ve rehberlik merkezli denetim ile öğretmenlere sabırlı ve saygılı davranışlara ihtiyaç duyulduğu literatürde yer almaktadır (Zif, 1959, 501; Bishop ve Firth, 1977, 575; Simon, 1977, 584; Lillis, 1992,6; Kautzmann, 1999, 837; İ. Aydın, 2003, 113; UNESCO, 2007, 15).

Sonuç olarak mufettişlerin öğretmen denetiminde en çok zorlayıcı ve yasal güç türlerini kullanmaları denetimin öğretmenlerce kabul görmediğini göstermektedir. Denetimin uzmanlık temeli olarak kişisel ve teknik güç ile uzmanlık güç türünün daha az tercih edilmesi mevcut denetim etkinliklerinin niteliği hakkında bir fikir vermekte ve benzer çalışmalarda ortaya çıkan olumsuz görüşlerin nedeninin bir anlamda açıklamaktadır. Kolaylaştırıcı güç türünün en az kullanılan bir tür olması mufettişlerin sahip oldukları denetim anlayışını ve

insana bakışını yansıtmaktadır. Bu anlamda denetim görevini yerine getirecek olan kişilerin sahip olmaları gereken uzmanlığın ve teknik bilginin önemi ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aksu, M.B. ve Mulla, E. (2009). *İlköğretim Müfettişlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri*, 1. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Aküzüm, C. ve Özmen, F. (2013). Eğitim Müfettişlerinin Rollerini Gerçekleştirme Yeterlikleri Bir Meta-Sentez Çalışması, *EKEV Akademi Dergisi*, 17 (56), 97-120.
- Aslanargun, E. (2011). The Power Sources that Principals Handle in School Administration, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi Teori ve Uygulama* (Journal of Education and Humanities: Theory and Practice), 2 (3), 3-28.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 98-121
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Ankara: Pegem A.
- Badavan, Y. (1994). Innovative Behaviour and Primary School Supervisors In Turkey, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 31-41
- Bishop, L.J. and Firth, G.R. (1977). New Conception of Supervision, *Educational Leadership*, May, 572-579
- Carrón, G. and De Grauwe, A. (1997). *Current issues in supervision: a literature review*, Trends in school supervision, International Institute For Educational Planning, UNESCO.
- Döş, İ. ve Kayran, M. (2013). İl Eğitim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Müdür Yetkili Öğretmen Görüşleri, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 87-103.
- French, J. R. ve Raven, B. (1959). The Bases Of Social Power. In D.Cartwright ve A. Zander (Eds.) *Studies in Social Power* (p.259-269). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institute For Social Research, University of Michigan.
- Göksoy, S. ve Aslanargun, E. (2014). Denetim Sürecinde Eğitim Müfettişlerinin Davranışları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 55-77. doi number: 10.14686/BUEFAD.201416207.
- Hall, R. H. (1977). *Organisations: Structure and Processes*. London: Prentice Hall.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration Theory, Research and Practice*. NY: Mc Graw Hill.
- Karakuş, M. ve Yasan, T. (2013). Müfettiş Ve Öğretmen Algılarına Göre İl Eğitim Müfettişlerinin Yeterlikleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 1-19.
- Kautzmann, L. N. (1990). Clinical Teaching: Fieldwork Supervisors' Attitudes and Values, *The American Journal of Occupational Therapy*, 44 (9), 835-838.
- Kayıkcı, K. ve Şarlak, Ş. (2009). *İlköğretimde Denetimin Etkili İşleyişini Zorlaştıran ve Zayıflatan Örgütsel Engeller*, 1. Uluslar arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- King, R. (1983). *The Sociology of School Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Eğitim Müfettişlerinin Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Journal of Research in Education and Teaching*, 1 (3) 339-346
- Koroğlu, E. ve Oğuz, E. (2011). Eğitim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerine Yönelik Öğretmen, Yönetici ve Eğitim Müfettişi Görüşleri, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 9-25.
- Lillis, K, M. (1992). *Improving basic education: preconditions for successful inspection and supervision - implications for training*, IIEP research and studies programme Increasing and improving the quality of basic education, International Institute for Educational Planning, U N E S C O.

- Memduholğlu, H. B. ve Mazlum, M. M. (2014). Bir Değişim Hikâyesi: Eğitim Müfettişlerine İlişkin Metaforik Algılar, (The Story of Change: The Metaphoric Perceptions about Education Supervisors), *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 28-47.
- Oliva, P.F and Pawlas, G.E. (2004). *Supervision For Today's Schools*. New York: Longman.
- Ott, J. S. (1996). Power and Influence. In J. S. Ott (Eds.) *Classic Readings In Organizational Behaviour*. (p.379–388). Florida: Harcour Brace.
- Pfeffer, J. (1987). Understanding the Role of Power in Decision Making. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.) *Classics of Organisation Theory* (p.309-334). California: The Dorsey Press.
- Resmi Gazete. (1993a). Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü, 19.2.1993 Tarih ve 21501 Sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (1993b). Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği. 3.10.1993 Tarih ve 21717 Sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2011a). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. 24.06.2011 Tarih ve 27974 Sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete, (2011b). *Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*, 14 Eylül 2011 Tarihli ve 28054 Sayılı Resmî Gazete.
- Rogers, C.R. (1977). Beyond the Watershed: And Where Now, *Educational Leadership*, May, 623-631.
- Rutrough, J.E. (1957). The Supervisor's Role In Personel Administration, *Educational Leadership*, December, 249-255.
- Samancı, O., Taşcıoğlu, N. ve Çetin, İ. (2009). *İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Müfettişlerden Beklentileri*, 1. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Seylim, E. (2009). *MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinin Bazı Maddelerinin Uygulanması Hakkında İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müfettişlerinin Görüşleri*, 1. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Simon, A.E. (1977). Analysing Educational Platform: A Supervisory Strategy, *Educational Leadership*, May, 580-584.
- Tok, T.N. (2013). Türkiye'de Eğitim Müfettişlerinin Profili, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (I), ss. 119-138.
- UNESCO. (2007). *Roles and Functions of Supervisors*, Reforming School Supervision for Quality Improvement, International Institute For Educational Planning, UNESCO.
- Yaman, E. (2009). Müfettişlerin Rehberlik Rollerini Rehber Öğretmenler Değerlendiriyor, *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 106-123.
- Yavuz, M. ve Yıldırım, A. (2009). *İlköğretim Müfettişlerinin seçimi ve Yetiştirilmelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, 1. Uluslar arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Yıldırım, N. (2012). Eğitim müfettişi ve Bakanlık müfettişi imajları üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(1), 143-166.
- Zif, N. (1959). Role of the General Secondary School Supervisor, *Educational Leadership*, May, 500-516.