

EĞİTİM DENETMENLERİNİN SEÇİMİ, ATAMALARI VE MALİ HAKLARI İLE YETİŞTİRİLMELERİNE İLİŞKİN SORUNLARIN İNCELENMESİ*

Araş. Gör. Barış USLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü

ÖZ

Bu araştırmada eğitim denetmenlerinin seçimi, atamaları ve mali hakları ile yetiştirilmeleriyle ilgili il eğitim denetmenlerinin görüşlerinin incelenerek var olan sorunların neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgubilim desenindedir. Bu araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilen görüşmeler ile elde edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Çanakkale’de görev yapan il eğitim denetmenleri oluşturmaktadır. Verilerin çözümlenmesi ise betimsel analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara göre; eğitim denetmenlerinin seçimi, atamaları ve mali hakları ile yetiştirilmelerine ilişkin “eğitim denetmenlerinin seçiminde deneyim süresinin yetersizliği, denetmen ihtiyacının branşa göre belirlenmemesi, yer değişikliklerinde aile bütünlüğü gözetilmemesi, özlük haklarının benzerlerine göre düşük oluşu, yurtdışı uygulamalarına katılamama, hizmet içi eğitimlerin güncel olmayışı” gibi sorunlar bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, eğitim denetimi, il eğitim denetmeni, seçim, atama, mali haklar, yetiştirilme, sorunlar

EXAMINING THE DIFFICULTIES RELATED TO EDUCATIONAL SUPERVISORS’ SELECTION, ASSIGNMENT AND FINANCIAL RIGHTS, AND TRAINING

ABSTRACT

This research aims to determine the difficulties related to educational supervisors’ selection, assignment and financial rights, and training by examining the opinions of provincial educational supervisors.

The research follows the phenomenology pattern which is one of the qualitative research patterns. In this research, data were obtained by interviews carried out using semi-structured interview form. The study group of the research is composed of provincial educational supervisors who served in Çanakkale. Descriptive analysis was

* Bu makale, IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi’nde (31 Mayıs–02 Haziran 2012, Muğla Üniversitesi) sunulan bildirinin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur.

performed to analyze the data.

According to results; “inadequate experience criterion in choosing educational supervisors, not decide the need of educational supervisors according to branches, not oversee integrity of the family in displacement, lower personal rights than others having similar works, not attend abroad practices, out of date in-service trainings” are among the difficulties related to educational supervisors’ selection, assignment and financial rights, and training.

Keywords: *Education, educational supervision, provincial educational supervisor, selection, assignment, financial rights, training, difficulties*

I. GİRİŞ

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlara ulaşmalarını sağlayabilecek sosyal birer araç niteliğindeki örgütler, insanlardan ve onların eşgüdümlü eylemlerinden oluşur. Örgütleri oluşturan insanların eylemlerini belirleyen öge ise örgütün kuruluş nedeni olan örgütsel amaçlardır (Terzi, 1996). Bu noktada, bir örgütün amaçları doğrultusunda çalışıp çalışmadığının belirlenmesi için süreç denetimi, çalışan memnuniyetleri, kayıtların denetimi gibi iç dönütlere, ürettiği ürünün istenen nitelikte olup olmadığının belirlenmesi için ise müşteri memnuniyeti, pazar payının genişlemesi gibi dış dönütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda örgütlerdeki iç ve dış dönüt bilgilerini toplayan ve örgütlerin amaçlarından sapmasını önlemeye yönelik olan en önemli yönetim alt sistemi ise denetim birimidir (Arabacı ve Akar, 2010; Başaran, 1993; Yalçınkaya, Selçuk ve Coşkun-Uslu, 2012).

Aydın’a (2007) göre denetim; örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlara ve saptanan ilke ile kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Denetimin temel amacı da “örgütün amaçlarının gerçekleştirilme düzeyini belirlemek, daha iyi sonuçlara ulaşabilmek için gerekli önlemleri alarak süreci geliştirmek” olarak ifade edilmektedir. Bu amaca uygun olarak denetim unsurları yoluyla örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir ve hataların tekrarlanması engellenerek sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır. Eğitimde denetim ise eğitim ve öğretimin amaçlarına en uygun yöntemleri bulmak, ürünün nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesini sağlamak amacındadır. Eğitim denetimi eğitim sürecinde görülen eksiklerin giderilmesi için gerektiğinde kararlarda değişiklik yapılmasını sağlamakta ve bu değişiklikler diğer süreçlere de yeni bir nitelik kazandırarak tümüyle yönetimi yönlendirmektedir (Altıntaş, 1980; Atay, 1996; Başaran, 2000; Cengiz, 1992; Kayıkcı, 2005; Sergiovanni ve Starrat, 1993).

Yönetim süreçlerini geliştirme adına yönlendirici olan denetim ile ilgili denetimin içeriği, yapılanması, şekli, yeniden tanımlanması, kimlerin bu işi daha iyi yapabileceği gibi birçok konu tartışılmasına rağmen denetimin gerekliliği ve önemi açıkça görülmektedir (Beach ve Reinhartz, 2000; Beycioğlu ve Dönmez, 2009; Can, 2007; Ekinci ve Yıldırım, 2009; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2005; Kılıç, Aslanargun ve Arseven, 2013; Pajak,

2010; Zepeda, 2006). Bu doğrultuda, örgütsel amaçlardan sapmaların önlenmesi ve çıktılarının niteliğinin yükseltilmesi için denetime ihtiyacın bulunduğu söylenebilir. Denetim unsurlarının insan kaynaklarını ve eğitim sistemlerini geliştirmeye dönük uygulanabilmesinde belirleyici olanlar ise eğitim denetmenleridir. Eğitim denetmenlerinin, yaptıkları değerlendirmelerle eğitim sistemindeki unsurları doğrudan etkileyebilmeleri sonucu eğitim sürecinde önemli bir role sahip oldukları ifade edilebilir.

Eğitim sistemini ve eğitim örgütlerindeki yönetsel süreçler ile insan kaynaklarını geliştirme konusunda bu denli önemli rolü olan eğitim denetmenlerinin niteliklerinin ve yeterliklerinin de olabildiğince üst seviyede olması gerekmektedir (Taymaz, 2005). Bu noktada; eğitim denetmeni adaylarının seçim aşamaları, seçilenlerin aday eğitim denetmenliği sürecinde yetiştirilmeleri, eğitim denetmenlerine sağlanan mali hakların uygunluğu ve eğitim denetmenlerinin işbaşında yetiştirilmeye devam edilerek bilgilerinin ve yeterliklerinin geliştirilmesinin üzerinde önemle durulması gereken konular olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür taraması sonucunda ise daha çok eğitim denetmenlerinin ‘rehberlik, denetim, inceleme ve soruşturma görevleriyle ilgili sorunları (Kılıç, Aslanargun ve Arseven, 2013; Ozmen ve Şahin, 2010; Sarpkaya, 2004)’, ‘eğitim ve yaşamla ilgili sorunları (Dağlı, 2006)’, ‘denetim sisteminin yapısal sorunları ve yeniden yapılandırılması (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2010; Kayıkçı, 2005)’, ‘hizmet içi eğitime yönelik beklentileri (Ekinci ve Yıldırım, 2009)’, ‘yeterlikleri (Atay, 1996)’, ‘araştırma yeterlikleri (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk, 1999)’, ‘meslek etiği (Kayıkçı ve Uygur, 2012)’, ‘mesleki memnuniyetleri (Şahin, Çek ve Zeytin, 2011)’ ve ‘mesleki tükenmişlikleri (Arabacı ve Akar, 2010; Sezgin, Kavgacı, Kılınç ve Aslan, 2012; Uras-Başer ve Çobanoğlu, 2011)’ başlıkları üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu bağlamda, eğitim denetmenlerinin nitelik ve yeterlikleri üzerinde belirleyici etkileri olabileceği düşünülen, eğitim denetmenlerinin seçimi, atamaları ve mali hakları ile yetiştirilmelerinde yaşanan sorunların il eğitim denetmenlerinin görüşleri doğrultusunda incelenmesi araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Bu konularda yaşanan sorunların daha iyi anlaşılabilmesi adına mevcut uygulamaların incelenmesi de faydalı olacaktır.

A. Eğitim Denetmenlerinin Seçimine Yönelik Uygulamalar

Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurum, kuruluş ve kişilerle ilgili oldukça geniş bir görev alanına sahip olan eğitim denetmenlerinin (müfettişlerinin) seçimiyle ilgili yürürlükte olan uygulama yarışma ve yeterlik sınavıdır (MEB, 2011a; 2011b; Taymaz, 2005). Bu yarışma ve yeterlik sınavları yazılı ve sözlü olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Bu sınavlara katılım şartları da şunlardır:

- a. En az dört yıl süreli yükseköğrenim mezunu olmak
- b. Bakanlık kadrolarında çalışıyor olmak
- c. 40 yaşını doldurmamış olmak

- d. En az üç yılı Bakanlığa bağlı resmi eğitim kurumlarında olmak üzere toplam en az sekiz yıl öğretmenlik hizmeti bulunmak
- e. *Fakültelerin; eğitim yönetimi, teftişi, plânlaması ve ekonomisi veya eğitim yönetimi ve denetimi bölüm/anabilim dalından mezun ya da bu alanlarda yüksek lisans veya doktora yapanlardan Bakanlığa bağlı resmi okul ve kurumlarda en az üç yıl öğretmenlik ve/veya yöneticilik yapmış, olma koşullarından herhangi birini taşımak*
- f. *Son altı yıllık sicil notlarının ortalaması en az iyi derecede olmak (MEB, 1999)]*

Bu şartları yerine getirerek yarışma sınavına katılanlardan başarılı olanlar sözlü sınava çağırılır. Adaylar sözlü sınavda kura çekmek suretiyle cevaplandıracağı soruları seçerler. Yazılı ve sözlü sınavların ortalamalarına göre puan eşitliği söz konusu olursa 'a) Eğitim yönetimi, teftişi, plânlaması ve ekonomisi alanında doktora yapmış olmak', 'b) Eğitim yönetimi, teftişi, plânlaması ve ekonomisi alanında yüksek lisans yapmış olmak', 'c) ISBN normlarına uygun şiir, makale, hikaye ve benzeri eserleri bulunmak', 'd) Hizmet süresi üstünlüğü bulunmak' sırası ile önceliklidir (MEB, 1999; 2011a).

B. Eğitim Denetmenlerinin Atama ve Mali Haklarına Yönelik Uygulamalar

Yarışma sınavında başarılı olan adaylar, duyurusu yapılan illerden en fazla on il tercih ederek başvuruda bulunabilirler. Ancak denetmen yardımcıları, kendilerinin ve eşlerinin nüfusa kayıtlı oldukları, doğdukları ve son görev yaptıkları illere atanamazlar fakat büyükşehir statüsündeki iller için bu hüküm uygulanmaz. Denetmen yardımcılığından sonra denetmenliğe atamada da üç yıllık yetiştirme döneminin sonunda yapılan yeterlik sınavı uygulaması söz konusudur. Bu yeterlik sınavında başarılı olanlar denetmen yardımcılığından denetmenliğe kadrolarının bulunduğu ile atanırlar (MEB, 1999; 2011a; Taymaz, 2005).

Eğitim denetmenlerinin yer değiştirme işlemleri ise ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyine göre gruplanmış illerden oluşan beş hizmet bölgesine göre yapılmaktadır. Hizmet bölgelerindeki hizmet puanlarının hesaplanmasında denetmen ve denetmen yardımcısı olarak geçen süreler dikkate alınır. Elde edilen hizmet puanları kullanılarak illerin ihtiyaçlarına göre 250 personele bir denetmen şeklinde yer değiştirme işlemi gerçekleştirilir. Denetmenlerden aynı ilde sekiz yılını dolduranlar zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulurlar ve sağlık durumu özürlü hariç ayrıldıkları ile tekrar atanma isteğinde bulunamazlar (MEB, 2011a).

Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı görev yapan denetmenler ve denetmen yardımcıları aylıklarını yürürlükteki devlet memurları ile ilgili usul ve esaslara göre almaktadırlar. Yolluk ve buna bağlı diğer haklarını da kredi cüzdanı ve çek kullanmak suretiyle bağlı oldukları saymanlıklardan alabilmekteler. Ayrıca, olanaklar ölçüsünde teftiş kurulu başkanlığına araç tahsisi yapılır. İl eğitim denetmen ve denetmen yardımcılarının idari işlemleri ise Personel Genel

Müdürlüğünce, mali işlemleri İl Milli Eğitim Müdürlüğünce yürütülmektedir (MEB, 1993; 1999).

C. Eğitim Denetmenlerinin Yetiştirilmesine Yönelik Uygulamalar

Denetmen yardımcılarının yetiştirilme programı, hizmet içi eğitim ve görev başında yetiştirme eğitiminden oluşmakta ve üç yıl sürmektedir. Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi mezunu olanlar veya lisansüstü eğitim görenler; hukuk bilgileri ile iktisat konularından, diğer program mezunları ise bu konulara ek olarak eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi konularından oluşan en az 240 saatlik hizmet içi eğitime alınırlar. Bu eğitimlerde başarılı olanlar, teftiş bürolarında iş ve işlemleri izlemek üzere görev başında yetiştirme eğitimine alınırlar. Bir denetmenin rehberliğinde uygulanan bu eğitimde ise; rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma konuları ile tutum ve davranışları kapsamaktadır (MEB, 1993; 1999).

Denetmenlerin görev yaptıkları süreçte mesleki bilgilerini yenilemek, geliştirmek ve uzmanlıklarını artırmak amacıyla hizmet içi eğitime alınabilirler. Söz konusu hizmet içi eğitimlere ilişkin program diğer ilgili birimlerin görüşleri de alınarak Personel Genel Müdürlüğü ile Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca koordineli olarak hazırlanır ve yürütülür. Ayrıca, denetmenler Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programına alınabilir. Gerekli durumlarda ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 78 ve 79 uncu maddeleri çerçevesinde yurt dışına gönderilebilirler (Aydın, 2007; MEB, 1999; 2011a).

D. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; eğitim denetmenlerinin seçimi, atama ve mali hakları ile yetiştirilmelerine ilişkin yaşanan sorunlara yönelik il eğitim denetmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İl eğitim denetmenlerine göre, eğitim denetmenlerinin seçim uygulamalarına ilişkin sorunlar nelerdir?
2. İl eğitim denetmenlerine göre, eğitim denetmenlerinin atama ve mali haklarına ilişkin sorunlar nelerdir?
3. İl eğitim denetmenlerine göre, eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesine ilişkin sorunlar nelerdir?

II. YÖNTEM

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden “belli bir olguya ilişkin, bireysel algı ya da perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması” olarak tanımlanan olgubilim desenindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

A. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Çanakkale İlinde görev yapan 11 il eğitim denetmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin tamamı erkektir. Çalışma grubunda yer alan il eğitim denetmenlerinden 4’ü (%36.36) 40 ile 50, 7’si

(%63.64) 50 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. 2 (%18,18) il eğitim denetmeninin hizmet süresi 10 ile 20 yıl arasında, 9'unun (%81,82) ise 20 yılın üstündedir.

B. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, eğitim denetmenlerinin seçimi, atama ve mali hakları ile yetiştirilmelerine ilişkin sorunlara yönelik il eğitim denetmenlerinin görüşlerini belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, görüşülenlerin anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak ve daha derin bilgi edinmek amaçlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasında öncelikle alanyazın taraması yapılmış ve araştırmanın amacına uygun sorular hazırlanmıştır.

Daha sonra hazırlanmış olan bu sorulara ilişkin olarak uzman görüşüne başvurulmuştur. Görüşü alınan uzmanlar arasında ikisi Milli Eğitim Bakanlığında denetmenlik yapmış olan eğitim yönetimi ve denetimi alanında görevli farklı üniversitelerden öğretim üyeleri ve ayrıca denetmenler bulunmaktadır. Ardından görüşme formunda yer alacak sorular belirlenerek oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 2 il eğitim denetmeniyle deneme görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden edinilen dönütlere göre gerekli düzenlemeler yapılarak forma son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun son hali sırasıyla; eğitim denetmenlerinin seçim kriterlerine, seçim uygulamalarına, atanmalarına, yer değiştirmelerine, özlük haklarına, yetiştirilmelerine, iş başında yetiştirilmelerine ve katıldıkları hizmet içi eğitimlere ilişkin sorunları belirlemeye yönelik 8 sorudan oluşmaktadır.

C. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin her biriyle araştırmacı tarafından ortalama 30 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, görüşülen il eğitim denetmenlerinin izni alınarak bu görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Elde edilen veriler ise betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir.

Betimsel analiz öncesi elde edilen veriler birkaç kez dinlenerek gerekli notlar alınmış ve elde edilen bilgiler incelenerek cümle veya kelime olarak anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışılmış ve kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler isimlendirilerek kodlanmıştır. Tüm veriler kodlandıktan sonra kod listesi oluşturulmuştur. Toplanan bu veri listesi incelenerek verilerin farklı bölümlerinde yer alan benzer anlamlara sahip verilere aynı kodlar verilerek kavramların oluşması sağlanmıştır. Daha sonra araştırma soruları doğrultusunda anlam bakımından birbiri ile ilişkili görülen kavramlar aynı kategorilerde toplanarak analiz öncesi belirlenmiş olan seçim (seçim kriterleri ve seçim uygulamaları), atama ve mali haklar (atanma, yer değiştirme ve özlük hakları)

ile yetiştirilme (yetiştirilme, iş başında yetiştirilme ve hizmet içi eğitim) temaları altına yerleştirilmiştir.

Ardından bir başka uzmanın verileri kodlaması sağlanmış ve kodlamalar arası uyumun hesaplanmasında Miles ve Huberman'ın (1994) “Uzlaşma yüzdesi (p) = [Görüş Birliği (Na) / (Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd))] x 100” şeklindeki formülü kullanılmıştır. Bu formüle göre iki kodlama arasındaki uyum düzeyi %87 olarak belirlenmiştir. Böylece araştırmanın iç geçerliğinin artırılması sağlanmıştır. Temalarda yer alan kavramların tekrarlanma sıklıkları (f) ve yüzdeleri (%) verilerek daha nesnel yorumlar ve karşılaştırmalar yapma olanağı sağlanmış ve araştırmanın güvenilirliğini daha da arttırabilmek için elde edilen verilerin bir bölümü asıllarına uygun biçimde doğrudan alıntı yöntemi kullanılarak çalışma içerisinde sunulmuştur.

III. BULGULAR

Araştırmanın bulguları; eğitim denetmenlerinin seçim, atama ve mali hakları ile yetiştirilmelerine ilişkin sorunlara yönelik il eğitim denetmenlerinin görüşlerini içermektedir. Elde edilen bulgular, “eğitim denetmenlerinin seçim kriterleri ve seçim uygulamalarına”, “eğitim denetmenlerinin atama, yer değiştirme ve özlük haklarına” ve “eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesi, işbaşında yetiştirilmesi ve hizmet içi eğitimlere” ilişkin sorunlara yönelik il eğitim denetmenlerinin görüşlerini içeren üç bölüm olarak sunulmuştur. İlk bölüm olan eğitim denetmenlerinin seçim kriterlerine ve seçim uygulamalarına ilişkin sorunlara yönelik il eğitim denetmenlerinin görüşleri ise Tablo 1.'de yer almaktadır.

Tablo 1. İl eğitim denetmenlerinin seçimine ilişkin sorunlar

Seçim kriterleri ile ilgili sorunlar	f	%
Denetim ve sicil puanlarının kriter olmaması	2	6.90
Öğretmenlik ve yöneticilik deneyiminin yetersiz olması	2	6.90
Yaş konusunda alt sınırın olmaması	2	6.90
8 yıl deneyim kriterinin fazla olması	1	3.45
Deneyim edinilen okulların konumsal özelliklerinin dikkate alınmaması	1	3.45
Alanlara (denetim, soruşturma, rehberlik, vb.) göre seçime gidilmemesi	1	3.45
Seçim uygulamaları ile ilgili sorunlar	f	%
Mülakatların objektiflikten uzak görünmesi	7	24.14
Yazılı sınavın dar kapsamlı olması	2	6.90
Temsil ve ifade yeteneğine yeterli önem verilmemesi	2	6.90
Sınav ve mülakat içeriklerinin belirgin olmaması	2	6.90
Sınav ve mülakat için başarı sınırlarının ayrı olmaması	2	6.90
Yazılı sınavın güncel unsurları içermemesi	2	6.90
Toplam	29	100

* İl eğitim denetmenleri birden fazla görüş belirtebildiği için ifade sayısı denetmenlerden fazladır.

Tablo 1'deki verilere bakıldığında eğitim denetmenlerinin seçim kriterleri ve seçim uygulamalarına ilişkin il eğitim denetmenlerinin çoğunluğu tarafından dile getirilen sorunun, "seçim uygulamalarından mülakatın objektif olarak gerçekleştirilemediği (f=7, %24.14)" şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlerin yanı sıra, "Yazılı sınav ağırlıklı bir değerlendirme yapılmaması (f=1; %3.45)", "Mülakat sürecinde gözlem süresinin kısa olması (f=1; %3.45)" ve "Eseri oluşu, takdir, teşekkür, vb. için verilen ek puanların çok olması (f=1; %3.45)" gibi sorunlara da değinilmiştir. Bazı il eğitim denetmenleri ise seçim kriterleri ve seçim uygulamalarına yönelik sorunlara ilişkin görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Denetim ve sicil puanlarına yönelik olarak **İED3**; *Örneğin adam aylıktan kesme cezası almış fakat beş yıl geçtiği için göz ardı edilmiş. Bunlar unutulmamalı.*

Öğretmenlik ve yöneticilik deneyimine ilişkin **İED1**; *Teorik bilgi, kanun, tüzük, yönetmelik, vb. bilmek yetmez kişilik açısından bir doygunluğa ulaşması adına deneyim önemlidir. Ayrıca % 90 yöneticilikten gelen denetmenlerin daha başarılı olduğunu gözlemledim.*

Yaş konusunda alt sınır olmasına dair **İED10**; *30 yaşında denetmen olan biri 55-60 yaşındaki öğretmenleri denetlemeye gidecek. Burada kabul görme sorunu yaşanabilir. Bu nedenle denetmenin yaşı en az 35-40 olmalı.*

Mülakatların objektifliğine yönelik **İED6**; *Mülakat süreci bir saatle sınırlanmak yerine mesela bir haftaya yayılarak kişilerin oturmasından kalkmasından, konuşmasından, kılık kıyafetinden, iletişim yeteneklerinden, temsil yeteneğine hepsi gözlemlenmeli ve eleme konusunda bunlara da yer verilmelidir.*

Eseri olması, takdir, teşekkür, vb. için sunulan ek puanlama konusunda **İED7**; *Sanırım takdir, teşekkür, eser gibi öğeler için seçim uygulaması içinde otuz puanlık bir dilim söz konusu. Burada hak etmeden elde edilmiş belgeler diğerlerinin önüne geçmeye neden olmakta.*

Tablo 2.'de ise eğitim denetmenlerinin atama, yer değiştirme ve özlük haklarına ilişkin sorunlara yönelik il eğitim denetmenlerinin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 2. İl eğitim denetmenlerinin atama ve mali haklarına ilişkin sorunlar

Atama ile ilgili sorunlar	f	%
Atama sayılarında branş faktörünün göz ardı edilmesi	4	7.01
İlk atamaların sirkülasyon olan bölgelere yapılması	4	7.01
İlk atamalarda tercih esnekliğinin olmaması	3	5.26
Sınav sonrası uygulama alanına hemen atanma	3	5.26
Denetçi, denetmen, iç denetçi vb. farklı uygulamaların olması	2	3.51

Hizmet öncesi eğitim sonunda değerlendirme yapılmaması	2	3.51
Yer değiştirme ile ilgili sorunlar	f	%
Yer değiştirmeden muaf olamama	5	8.77
Aile bütünlüğü gözetilmeden yer değiştirme yapılması	4	7.01
Yakın illeri kapsayan denetim bölgelerinin olmaması	4	7.01
Lojman ve kira yardımlarının yetersizliği	3	5.26
İllere göre çalışma sürelerinin uygulanmaması	2	3.51
Bir ilde 8 yıldan fazla çalışılmaması	1	1.75
Özlük hakları ile ilgili sorunlar	f	%
Benzer pozisyonlara göre maaşların düşük olması	5	8.77
Maaşların statüyü karşılayamaması	4	7.01
Harcırahların ek gelir gibi algılanması	2	3.51
Harcırahların yetersiz olması	2	3.51
Özlük hakları artışlarının yetersiz olması	1	1.75
Maaş ve ücretlerin yetersiz olması	1	1.75
Toplam	57	100

* İl eğitim denetmenleri birden fazla görüş belirtebildiği için ifade sayısı denetmenlerden fazladır.

Atama, yer değiştirme ve özlük haklarına ilişkin sorunlar konusunda sıklıkla dile getirilenler Tablo 2'deki verilere göre "ilk atamalarda mahrumiyet bölgeleri sayılabilecek yerlere atamaların yapılması (f=4, %7.01) ve atama sayılarının belirlenmesinde branşların gözetilmemesi (f=4, %7.01)", "belli bir hizmet döneminden sonra olduğu yerde görevini sürdürme hakkının olmayışı (f=5, %8.77)" ve "benzer pozisyonlarda farklı kurumlar içerisinde görev yapanlara göre özlük haklarının geride olması (f=5, % 8.77)" olarak belirtilebilir. Tablo 2'de yer alan sorunların yanında, "Adaylık eğitiminin ara değerlendirme olarak uygulanmaması (f=1; %1.75)", "Eğitim denetmenlerinin görev tanımlarının net olmaması (f=1; %1.75)", "Daha önce çalıştığı ile 8 yıl dönülebilmesi", "Kendi iline kolayca görevlendirilebilme (f=1; %1.75)" ve "Yer değiştirmelerde istenilen bölgeye gidişte kolaylık sağlanmaması (f=1; %1.75)" gibi görüşler il eğitim denetmenleri tarafından ifade edilmiştir. Aşağıda il eğitim denetmenlerinden bazılarının atama, yer değiştirme ve özlük haklarına yönelik sorunlara ilişkin görüşlerini yer almaktadır. Bunlar;

Eğitim denetmenlerinin atamaları konusunda **İED5**; *Atama yapılmada karar verenlerin arasında bölgeleri görmüş, denetim yapmış kişilerin olması gerektiğini düşünüyorum.*

Çalışılan ile 8 yıldan önce dönülebilmesine yönelik **İED11**; *Çalıştığı ile 8 yıl dönememe kuralı ceza gibidir. Çünkü kişi evini almıştır. Aile düzenini kurmuştur. Belki kendi memleketidir. Fakat bu durum için yine de bir düzenleme olmalıdır. Çünkü bazı illerde denetmenlerin sayısının artması diğerlerinde yeterli sayıda olmaması söz konusudur.*

Aile bütünlüğü gözetilmeden yer değişikliklerinin yapılmasına dair **İED8**; *Hiçbir hazırlıkta bulunmaya fırsat olmadan yer değiştirme*

gerçekleştirildi. Bu nedenle birçok denetmen arkadaş emekli olma yoluna gitti. Ayrıca benim gibi birçok kişi eşinden ayrı yaşıyor.

Yakın illeri kapsayan denetim bölgeleri olmaması ve atamalarda branş faktörüne dikkat edilmemesine ilişkin **İED1**; Denetim bölgeleri oluşturularak teftişler turne şeklinde yapılırsa aynı branştan denetmenlerin aynı branşta görev yapan öğretmenleri teftiş etmesi sağlanabilir.

İstenilen ile kolayca dönülebilmesine yönelik olarak **İED2**; Çok kısa sürede 21 yıllık hizmet süresini tamamlamaları ve belli bir yerde emekliliğe kadar kalarak ikili ilişkiler sonucu çevre edinmeleri denetmenlerin duygusal davranmalarına yol açmaktaydı.

Son olarak Tablo 3.'de eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesi, işbaşında yetiştirilmesi ve sunulan hizmet içi eğitimlere ilişkin sorunlara yönelik il eğitim denetmenlerinin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 3. İl eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesine ilişkin sorunlar

Yetiştirilme ile ilgili sorunlar	f	%
Lisansüstü programlara girişte kolaylık olmaması	5	7.35
Yurt dışına çıkış olanaklarının yetersizliği	4	5.88
Dil eğitimi için destek bulunmaması	3	4.41
Eğitime devam etme konusunda destek sunulmaması	2	2.94
Uygulamalı eğitimlere önem verilmemesi	2	2.94
Akademik gelişim uygulamaların yetersiz olması	1	1.47
İşbaşında yetiştirme ile ilgili sorunlar	f	%
Rehber denetmenliğin gereği gibi yapılamaması	4	5.88
Adaylık eğitiminin uzun olması	3	4.41
İlk atamaların gelişmiş illere yapılmaması	3	4.29
Adaylık sürecinde ara değerlendirme olmaması	2	2.94
Değişiklikler konusundaki bilgilendirmelerin yetersizliği	2	2.94
Adaylık süreci sonunda uygun bir eleme olmaması	1	1.47
Hizmet içi eğitimler ile ilgili sorunlar	f	%
Hizmet içi eğitimlerin soruşturma konusunu kapsamaması	7	10.29
Hizmet içi eğitimlerin çeşitlik ve içerik yetersizliği	5	7.35
Hizmet içi eğitimlere yönelik görüş istenmemesi	4	5.88
Hizmet içi eğitimlerin uygulanmasındaki yetersizlikler	3	4.41
Hizmet içi eğitimlerin uzmanlarca verilmemesi	3	4.41
Hizmet içi eğitimlerde aktif katılımın sağlanamaması	2	2.94
Toplam	68	100

* İl eğitim denetmenleri birden fazla görüş belirtebildiği için ifade sayısı denetmenlerden fazladır.

Tablo 3.'deki verilere göre; yetiştirilme, işbaşında yetiştirilme ve hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin sorunlar konusunda il eğitim denetmenleri tarafından ortaya konulan sorunlar arasında "soruşturma görevine yönelik

hizmet içi eğitim bulunmayışı (f=7, %10.29)”, “rehber denetmen uygulamasının etkili olarak yürütülemediği (f=4, %5.88)” ve “üniversitelerin lisansüstü programlarına girişte kolaylık sağlanmaması (f=5, %7.35)” sıklıkla dile getirilenlerdir. Tablo 3’de yer alan sorunların yanında “Denetmenlerin mesleki alanlarda uzmanlaşma sağlayıcı eğitimlerin bulunmayışı (f=1; %1.47)”, “Kısa süreli kurslarla hizmet öncesi yetiştirme uygulamalarında bulunulması (f=1; %1.47)”, “MEB içerisinde akademi bulunmaması (f=1; %1.47)” ve “Uzaktan eğitim imkanlarına maddi destek sağlanmaması (f=1; %1.47)” gibi sorunlar da dile getirilmiştir.

Ayrıca, “Aday denetmenlik sürecinde teorik eğitim sunulmaması (f=1; %1.47)”, “Aday denetmenlik sürecinin bir bölümünün gözleme dayalı eğitime ayrılmaması (f=1; %1.47)”, “Olumsuz kanaat bildiriminde dahi yaptırım uygulanmaması (f=1; %1.47)”, “Hizmet içi eğitimlerin periyodik olarak gerçekleştirilmemesi (f=2; %2.94)”, “Hizmet içi eğitimlerin güncel olmaması (f=1; %1.47)”, “Hizmet içi eğitimlerin sürelerinin uygun olmayışı (f=1; %1.47)”, “Hizmet içi eğitimlere katılanların ihtiyaca göre belirlenmemesi (f=1; %1.47)”, “Hizmet içi eğitimlere katılımın herkesi kapsamaması (f=1; %1.47)” ve “Hizmet içi eğitimlerin akademik dil ağırlıklı oluşu (f=1; %1.47)” ile ilgili sorunlar il eğitim denetmenlerince belirtilmiştir. İl eğitim denetmenlerinden birkaçının yetiştirilme, işbaşında yetiştirilme ve hizmet içi eğitim uygulamalarına yönelik sorunlara ilişkin görüşleri ise aşağıda verilmektedir. Bu görüşler;

Lisansüstü programlara kabul kolaylığına dair **İED1**; *Yüksek lisanslı ve doktoralı bir öğretmenin denetiminde lisansüstü eğitim almış olmak kabul görmeniz açısından önemlidir.*

Rehber denetmenliğin gerektiği gibi yapılamamasına yönelik olarak **İED2**; *Aday denetmen birinci sınıfa başlayan çocuk gibidir. Nasıl başlarsa öyle gider. Üstat iyiye iyi yetişir ama rehber denetmen bazı şeyleri önemsemiyorsa bu yetişen denetmene de yansır.*

Hizmet içi eğitimlerde soruşturma konusunda **İED10**; *Denetmenler özellikle soruşturma görevi sürecinde avukat, hakim, savcı gibi davranmak zorundadır ve olaylara bu gözle bakabilmelidir. Bu konuda da uzman kişilerden destek alınmalıdır.*

Hizmet içi eğitimler için görüş istenmemesine ilişkin **İED7**; *Hizmet içi eğitimlerden sonra dönüt olarak bizden bir şey istenmedi ki yararı ne yada bir daha yapılmalı.*

Hizmet içi eğitimlerin uzmanlarca verilmesine yönelik **İED4**; *Ben dahil denetmen kitlesi her şeyi bildiğini sanan bir kitledir. Eğitim konusunda Allaha şükür varız bu işte. Oraya çıkan bir akademisyeni anlatmaktan çok soruya boğarız biz. Bu yönden denetmenlere hizmet içi eğitim vermekte zordur.*

IV. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Eğitim denetmenlerinin seçimi, atama ve mali hakları ile yetiştirilmelerine ilişkin sorunlara yönelik araştırmanın çalışma grubunda yer alan il eğitim denetmenlerinin görüşleri farklılıklar göstermekle birlikte bazı sorun alanlarına yönelik görüş bildirenlerin sayısı ön plana çıkmaktadır. Bunlardan seçim kriterlerine ve seçim uygulamalarına yönelik sorunlar arasında *deneyim kriterinin az olduğunun düşünülmesi* ve *mülakat uygulamasının objektif olarak yürütülemediği* gibi unsurlar il eğitim denetmenleri tarafından belirgin olarak ifade edilmiştir. Dağlı (2006) tarafından yapılan çalışmada, eğitim denetmenlerini meslek yaşantılarında en çok zorlayan sorunlar arasında “il içi denetmen atamalarında liyakat yerine siyasi yaklaşımların ön plana çıkması” yer alması araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, Akbaba-Altun ve Memişoğlu (2010); “önü siyasetçiler ve icracılar tarafından kapanan denetim sisteminin işlerlik kazanması için yeniden yapılması” gerektiğini belirtmişlerdir. Bu tür sorunların il eğitim denetmenleri tarafından belirtilmesine neden olarak öğretmenlik ve yöneticilik deneyiminin düzeyi yüksek olan denetmenlerin, denetlenenler tarafından kabul görme ihtimallerinin artacağına inanılması ve mülakat sürecinde denetmenlerin her birinin farklı tecrübeler yaşamış olmaları gösterilebilir.

İl eğitim denetmenlerinin görüşleri doğrultusunda eğitim denetmenlerinin atama ve mali haklarına yönelik sorunlar arasında *ilk atamalarda branş çeşitliliğinin gözetilmemesi, ilk atamaların genellikle mahrumiyet bölgelerine yapılması, belli bir süre sonunda istediği ilde hizmetin sürdürülememesi* ve *farklı kamu kuruluşlarında benzer pozisyonlarda görev yapanlara kıyasla özlük haklarının düşük düzeyde olması* gibi sorunlar sıklıkla dile getirilenlerdir. Çeşitli çalışmalarda (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2010; Arabacı ve Akar, 2010; Kayıkçı, 2005; Sarpkaya, 2004; Sezgin, vd., 2012; Şahin, Çek ve Zeytin, 2011) ulaşılan “eğitim denetmenlerinin statülerinin belirsiz olması, maaş ve ücretlerin yeterli olmaması, Milli Eğitim Müdürlükleri ve Valilikler yoluyla merkeze bağlı olunması, rotasyon uygulamaları ile sık sık görev yerlerinin değiştirilmesi” gibi sonuçlar araştırmanın bulguları ile paraleldir. İlk atamalarda sirkülasyonun yoğun olduğu yerlere atama yapılmasının rehber denetmenlik uygulamasını olumsuz etkilediği, denetmenlerin çevre, eş, dost, akraba ilişkilerine gerek duyduğu bir dönemde istedikleri bölgede yaşamlarını sürdürememelerin aile olgusunu yıpratacağı ve özlük haklarının benzer pozisyonlarda farklı kurumlardakilere oranla düşük düzeyde değerlendirilmesinin mesleğe karşı geliştirilecek duyguları olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesi konusundaki sorunlara ilişkin ulaşılan sonuçlar ise *üniversitelerin lisansüstü programlarına devam etmede denetmenlere yönelik kolaylıkların bulunmayışı, rehber denetmen uygulamasının etkili yürütülemediği* ve *hizmet içi eğitimlerde denetmenlerin öncelikli ihtiyaç duydukları eğitimlerin yer almaması* şeklindedir. Alanyazın

incelendiğinde ise “Eğitim denetmenlerine yönelik çağın gerektirdiği konularda düzenli hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmemesi, iş yükünün kendi kendini yetiştirme uygulamalarına katılımı engellemesi, lisansüstü eğitim konusunda destek sağlayıcı unsurların bulunmaması, denetim sürecindeki uygulamalar konusunda branşlaşmaya gidilmemesi ve bu uzmanlık alanlarına yönelik etkili bir işbaşında yetiştirmenin olmaması” gibi araştırma sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2010; Dağlı, 2006; Ekinci ve Yıldırım, 2009; Kayıkcı, 2005; Sarpkaya, 2004; Uras-Başer ve Çobanoğlu, 2011). Eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesinde lisansüstü eğitim imkanlarının kısıtlı oluşunun mesleki gelişimin devam ettirilebilmesi adına önemli bir eksik olduğu, rehber denetmen uygulamasının uygun yürütülmemesinin aday denetmenlerin mesleki uygulamalar konusunda sıkıntılar yaşamasına neden olabileceği ve hizmet içi eğitimlerde ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimlerin sağlanmamasının ise mevcut eğitimlere olan ilgiyi ve katılma isteğini azaltıcı bir etken olduğu ifade edilebilir.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda ortaya konulan öneriler ise aşağıdaki gibidir.

- Denetmenlik başvuru kriterlerinden deneyim süresi arttırılabilir ve yöneticilik deneyimi öncelik sağlayıcı bir faktör haline getirilebilir.
- Mülakatların objektifliğini arttırmak için mülakat sürecinin işleyişine ve değerlendirme unsurlarına yönelik önceden bilgilendirme yapılabilir.
- İlk atamalarda tercih esnekliği sağlanabilir ve yer değiştirmelerde belli bir tecrübe veya yaş düzeyinin üzerinde bulunanlar muaf tutulabilir.
- Diğer kurumlarda benzer pozisyonlar için sunulan özlük hakları dikkate alınarak, benzer işe eşit ücret uygulamasına işlerlik kazandırılabilir.
- Üniversiteler ile işbirliği yapılarak lisansüstü düzeyde en azından uzaktan eğitim seçeneği denetmenlere sunulabilir.
- Aday denetmenlerin, tecrübeli denetmenlerin bulunduğu bölgelerde görevlendirilmeleri yoluyla etkin bir işbaşında yetiştirme sağlanabilir.
- Eğitim denetmelerinin ilgi ve ihtiyaçları gözetilerek hizmet içi eğitim içerikleri güncellenebilir.

KAYNAKLAR

AKBABA-ALTUN, S. ve MEMİŞOĞLU, S.P. (2010). İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online Dergisi*, 9(2), 643-657.

ARABACI, İ.B. ve AKAR, H. (2010). Eğitim müfettişlerinin bazı sosyal, demografik ve mesleki özelliklerine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 78-91.

ATAY, K. (1996). İlköğretim müfettişlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5, 25-38.

ALTINTAŞ, R. (1980). *Liselerde Kurum Teftişi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.

AYDIN, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi* (5. Baskı). Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık.

BAŞARAN, İ.E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.

BAŞARAN, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi, nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

BEACH, D.M. ve REINHARTZ, J. (2000). *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

BEYÇİOĞLU, K. ve DÖNMEZ, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93.

CAN, N. (2007). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Millî Eğitim Dergisi*, 31(161), 112-122.

CENGİZ, C. (1992). *Millî Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişlerinin yetiştirilmesi ve teftişin geliştirilmesi*. İstanbul: MEB Yayınları.

DAĞLI, A. (2006). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 1-8.

EKİNCİ, Ö. ve YILDIRIM, A. (2009). İl eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik beklentileri. *Ege Eğitim Dergisi*, 10(1), 70-91.

GLICKMAN, C., GORDON, S.P. ve ROSS-GORDON, J.M. (2005). *The basic guide to supervision and teaching leadership*. Boston: Allyn-Bacon.

KAYIKÇI, K. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişleri'nin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 507-527.

KAYIKÇI, K. ve UYGUR, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 65-94.

KILIÇ, A., ASLANARGUN, E. ve ARSEVEN, Z. (2013). Eğitim denetmenlerinin rehberlik, denetim, inceleme ve soruşturma görevlerine yönelik bir olgubilim araştırması. *Millî Eğitim Dergisi*, 42(197), 5-24.

KÖKLÜ, N., BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. ve ÇOKLUK, Ö. (1999). İlköğretim müfettişlerinin araştırma yeterlikleri ve araştırma eğitimine ilişkin görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19, 325-339.

M.E.B. (1993). Teftiş kurulu yönetmeliği. *Resmi Gazete* (3.10.1993/21717).

M.E.B. (1999). İlköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliği. *Resmi Gazete* (19.08.1999 tarih ve 23785 sayılı).

M.E.B. (2001). İlköğretim müfettişliği başkanlıkları rehberlik ve teftiş yönergesi. *Tebliğler Dergisi* (Şubat 2001, 2521).

M.E.B. (2011a). Eğitim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliği. *Resmi Gazete* (24.06.2011/27974).

M.E.B. (2011b). Milli Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname. *Resmi Gazete* (14.09.2011/28054).

MILES, M.B. ve HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

OZMEN, F. ve ŞAHİN, Ş. (2010). İlköğretim müfettişlerinin soruşturma görevini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 92-109.

PAJAK, E. (2010). The history and future of instructional supervision in the United States. 2. *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 23-25 Haziran 2010*, 1-19. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

SARPKAYA, R. (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim süresince karşılaştıkları sorunlar. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 114-129.

SERGIOVANNI, T.J. ve STARRAT, R.J. (1993). *Supervision a redefinition*. New York: McGraw Hill.

SEZGIN, F., KAVGACI, H., KILINÇ, A.Ç. ve ASLAN, H. (2012). Eğitim denetmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 175-191.

ŞAHİN, S., ÇEK, F. ve ZEYTİN, N. (2011). Eğitim müfettişlerinin mesleki memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 221-246.

TAYMAZ, H. (2005). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler, yöntemler* (6. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

TERZİ, A.R. (1996). *İlköğretim müfettişlerinin teftiş sorunları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

URAS-BAŞER, M. ve ÇOBANOĞLU, F. (2011). İlköğretim denetmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 125-136.

YALÇINKAYA, M., SELÇUK, G. ve COŞKUN-USLU, A. (2012). Eğitim müfettişlerinin mesleki yeterlik düzeylerine göre hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının incelenmesi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 288-310.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

ZEPEDA, S.J. (2006). High stakes supervision: We must do more. *The International Journal of Leadership in Education*, 9(1), 61-73.