

Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri

Dr. Kemal KAYIKÇI

Hatay Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişi

Bu araştırmanın amacı, denetim sisteminin yapısal sorunlarını ve müfettişlerin iş doyum düzeyini, sistem bütünlüğü içerisinde bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin algılarına dayalı olarak karşılaştırmalı bir şekilde ortaya koymaktır. Araştırma örnekleme, Ankara, İstanbul ve İzmir bölgelerinde çalışan 114 bakanlık başmüfettişi, müfettiş ve müfettiş yardımcısı ile beş ayrı bölgedeki 21 il merkezinde görevli 524 ilköğretim müfettişi ile ilköğretim müfettiş yardımcısından oluşmuştur. Araştırmada veriler, araştırmacının 58 maddelik “Müfettişlerin iş doyumunu” ve 54 maddelik “MEB Denetim alt sisteminin yapısal sorunları”anketi ile sağlandı. Her iki anket 5’li likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Gündemde olan MEB teftiş sisteminin yeniden yapılandırılması yönündeki çalışmalar için ilgililere veri ve öneri sunması açısından önem taşıyan bu araştırmanın sonuçlarına göre: denetim sisteminin çok sayıda ve önemli yapısal sorunları vardır. Bakanlık müfettişlerinin, gerek yapısal sorunlara ve gerekse iş doyumuna ilişkin algılarının kararsız düzeyde olduğu, İlköğretim müfettişlerinin ise yapısal sorunlara ilişkin algılarının yüksek, iş doyumuna ilişkin algılarının ise düşük olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, Örgütsel Yapı, Alt Sistem, İşdoyumu.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebildikleri sürece söz konusu olmaktadır (Altınışık, 1997). Eğitim sistemi için hayati bir önem taşıyan denetim sistemi, yapısal sorunları çözümlenebildiği ve bu sorunları en aza indirgenebildiği ölçüde etkili ve verimli olabilir. Örgütlerin amacı sadece çalışanların performansını ve üretimi arttırmak değil aynı zamanda iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların da iş doyumunu sağlamaktır. Çağdaş örgütlerin başarısı örgütün verimi kadar örgütte çalışanların iş doyum düzeyinin yüksekliğine göre belirlenir. İş doyumunu, hem örgütün performansı hem de bireyin işteki verimliliği açısından oldukça önemli bir değişkendir. İş doyumunu yüksek bireylerin hem kendi yaşamlarında daha başarılı olmaları beklenirken hem de örgütün genel verimliliğine olumlu yönde katkıda bulunmaları söz konusudur (Güney, Varoğlu, Aktaş, 1996).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın, 1986). Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesi engellenmeye ve sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve başka bir sektöre sipariş edilemez bir kamu görevidir (Aydın, 1986; Cengiz, 1992).

Bir örgütün yapısı üç bileşenden oluşur. Birinci bileşen: dikey, yatay ve coğrafi farklılaşma ile ilgilidir. Bu bileşene *karmaşıklık* denir. İkincisi, kuralların ve düzenlemelerin kullanılma derecesidir. Buna *biçimsellik* denir. Üçüncüsü *merkezileşmedir* ve karar alma yetkisinin nereye yayıldığı ile ilgilidir (Robbins, 1994). Bazı yazarlara göre sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmak için şu ilkelere uyulmalıdır; (1) amaç birliği, (2) yeterlilik (ekonomi), (3) iş bölümü ve uzmanlaşma, (4) görevin tanımlanması, (5) hiyerarşi, (6) yetki ve sorumluluğun eşitliği ya da denkliği, (7) komuta birliği, (8) yönetim birliği, (9) birimleşme, (10) merkezileşme derecesi, (11) esneklik, (12) denge, (13) yönetim alanı (Massie, 1983; Akat, 1984; Aydın, 1992; Doğan, 1998).

İş doyumunu, çalışanların örgütsel ortamda gösterdikleri faaliyetler sonucunda hem kendi bireysel amaçlarını, hem de örgütün işlevlerini gerçekleştirmenin bir işlevi olarak görülebilir. İş doyumunu, işgörenlerin

işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş doyumu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uydukları zaman gerçekleşir. Kişinin işten beklentileri ile, işin sağladığı ödüller karşılaştırılan beklentileri içerdiğine göre eşitlik kuramı ve psikolojik anlayışla da yakından ilgilidir (Davis, 1988). İş doyumu, Blum ve Naylor tarafından, "bir bireyin sahip olduğu çeşitli tutumların bir sonucu olarak görülmektedir. Bu tutumlar, işle ilgili, ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme olanakları, yeteneğin tanınması, iş değerlendirmesi, işteki sosyal ilişkiler ve benzeri değişkenlerle ilişkilidir. İş doyumu, işten elde edilen ya da işte yaşanan, personelin gereksinimlerinin doyurulması derecesinin bir işlevi olarak da tanımlanmaktadır (Balci, 1985).

Son zamanlarda en çok tartışılan konulardan biri, denetim sisteminin bugünkü yapısı ve bundan kaynaklanan sorunlardır. 1914 yılından bu yana, denetim hizmetini amacına ulaştırmak, ona modern bir kimlik kazandırmak için pek çok çaba harcandığı halde modern amacına ulaştırılamamıştır (Su, 1974). Karagözoğlu (1977), Başaran (1986) ve Kapusuzoğlu (1988)'nin araştırmaları, denetim sisteminin çağdaş anlamda yerine getirmesi gereken işlevini yapmaktan uzak kaldığını ve günümüzün ihtiyaçlarına cevap vermediğini, denetim sisteminde önemli sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır. Bilir (1991) in araştırması, var olan denetim yapısı ile bu yapı içindeki işleyişin benimsenen denetim amaçlarını gerçekleştirici nitelikte olmadığını ortaya koymuştur. Kaya (1993) nin araştırmasına göre denetim ve teftiş sisteminin yetersiz olduğu saptamıştır.

Bursalıoğlu, Aydın, Taymaz ve Kaya'nın da görüşleriyle katkıda bulunduğu ve Onat başkanlığında Bakanlık müfettişleri ile uzmanlarından oluşan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sistemi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan rapora göre:

Denetim örgütü eğitim sistemini gerektiği şekilde denetleyecek ve geliştirecek bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle bir alt sistem olarak kendisinden beklenen işlevleri gereği gibi yerine getirememektedir. Denetim hizmetleri Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerince yapılmakta, iki örgüt arasında organik bir bütünlük bulunmamaktadır. Bu durum ise sistemin amacına ulaşması için gerekli olan bütünlük ilkesine aykırı düşmektedir. Ayrıca her iki örgüt bünyesinde de "Planlama, Programlama, Rehberlik, Araştırma Değerlendirme" birimleri kurulmadığından bu yönden büyük gedikler vermekte denetim sistemi gerçek amaçları yönünden işlevini yerine getirememektedir. Öte yandan Ankara, İstanbul ve İzmir'de oturan Bakanlık müfettişleri, düzenlenen turne programları uyarınca yurdun

Kemal Kayıkçı

her yerine bu üç merkezden gitmek durumunda olduklarından, işin maliyeti bir yana bırakılırsa bile yüksek oranda iş gücü ve zaman kaybına neden olunmakta, az zamanda çok iş yapmak durumunda bırakılan müfettişlerden gerektiği ölçüde yararlanılamamaktadır.

Müfettişin görevlerini kısmen de karşılaştığı problemler belirler. Branş öğretmenlerinin çoğu, kendi branşlarında olmayan müfettişin yapacağı değerlendirmeyi kuşku ile karşılarlar. Bilhassa ortaöğretimdeki programların çeşitliliği ve bunların zaman ve sınıf bakımından dağılımı teftiş sürecini zorlaştırır. Bazı eleştirmenlere göre, öğretmenlerin mesleki geleceği üzerinde karar yetkisi bulunduğu sürece, müfettiş iyi bir rehberlik yapamaz (Bursalıoğlu, 1991). Müfettişler rehberliğini yaptıkları öğretmen, yönetici ve diğer personelin aynı zamanda teftiş ve soruşturmalarını da yapmaktadır. Böylece hakim, savcı rolleri ile rehber rolleri birbiriyle uyuşmayan müfettişlerin rehberlik çalışmaları da aksamaktadır. Bilim adamları, bakanlık müfettişleri, ilköğretim müfettişleri, öğretmen ve müfettiş sendikaları ile değişik kurum ve kuruluşlar tarafından MEB denetim sistemine yapılan eleştirilerin genel olarak denetim sisteminin yapısal sorunlarına yönelik olduğu anlaşılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunları ve iş doyumuna ilişkin algı düzeylerini, her bir müfettiş grubunun gerek yapısal sorunlara, gerekse iş doyum düzeylerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek, ayrıca denetim sisteminin yapısal sorunları ve iş doyum düzeylerine ilişkin olarak bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulmak ve uygulayıcılara öneriler sunmaktır.

Yöntem

Araştırmanın evrenini, 2002-2003 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak merkezi Ankara olmak üzere İstanbul ve İzmir çalışma merkezleri koordinatörlüğüne bağlı olarak çalışan 278 Bakanlık Başmüfettiş, Müfettiş ve Müfettiş yardımcısı ile il merkezlerinde (81 il) çalışmalarını yürüten 3014 ilköğretim müfettişinden oluşmuştur. Bakanlık müfettişlerince işlenen anket sayısı 114 olup *evrenin %41'ine ulaşılmıştır*. İlköğretim müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde belirtilen beş ayrı bölgenin kendi içinde benzeşikliği olan “alt evren” ler oldukları dikkate alınarak “oranlı eleman örnekleme” yapılmıştır. Ülke genelinde beş bölgede bulunan 21 ilde (1. Bölgeden İstanbul, Bursa, Tekirdağ, Aydın; 2. Bölgeden Antalya, Kayseri, Eskişehir, Uşak; 3. Bölgeden Osmaniye, Samsun, Çorum, Burdur, Karaman; 4. Bölgeden K.Maraş, Kastamonu, Erzurum, Artvin ve 5. Bölgeden Van, Gümüşhane, Siirt, Kars) toplam 540 anket ilköğretim müfettişlerine dağıtılmıştır. Türkiye genelinde 3014 İlköğretim müfettişinden 524' ü (% 17,3 ü) tarafından anketler değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılacak anketler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. İlk aşamada alanyazın taraması yapılarak yurt içi ve yurtdışında yapılmış araştırmalar incelenmiş, Müfettiş ve öğretmen sendikalarının denetim sistemine ilişkin görüş ve eleştirileri, bakanlık ve ilköğretim müfettişlerine yöneltilen açık uçlu sorular ve uzman görüşleri anketlerdeki yargı maddelerinin oluşumu için kaynak oluşturmuştur. Taslak haldeki “Müfettişlerin İş Doyumu” ve “MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları Anketi” pilot uygulama için Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerine dağıtılmıştır. Anketler beş ayrı bölgede bulunan İzmir, Ankara, Şanlıurfa, Gaziantep, Hatay, Adana, Kilis, Van illerindeki Müfettişlere uygulanmıştır. Her iki anketin deneme uygulaması sonucundan hareketle ölçeğin yapı geçerliliği, faktör analizi yapılarak belirlenmiştir. Faktör analizinde Temel Bileşenler Tekniği uygulanarak Varimax rotasyon yöntemi döndürme yapılarak faktör yükleri hesaplanmıştır. Faktör yükleri 0.40 ve üstünde olan maddeler seçilmiştir. Her iki anketin pilot uygulamasından sonra anketlerin geçerlik, güvenilirlik ve faktör analizleri bilgisayarda istatistik programında uzmanlar tarafından yapılmıştır. “Müfettişlerin İş Doyumu Anketi” maddeleri uzman görüşleri doğrultusunda 58'e indirilmiştir. Bunun dışında ölçek maddeleri için madde test korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için güvenilirlik hesaplamada Alfa güvenilirlik katsayısını (iç tutarlılık) hasaplama yoluna gidilmiştir. Anketin genelini alfa değeri: 0.95

olarak hesaplanmıştır. Ankette yer alan ifadelerden memnuniyet derecesi beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir. Memnuniyet dereceleri ise “Çok Memnunum (5)”, “Memnunum (4)”, “Kararsızım (3)”, ”Memnun Değilim(2)”, Hiç Memnun Değilim (1)” seçenekleri ile ifade edilmiştir. “MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları Anketi” uzman görüşleri doğrultusunda 54 maddeden oluşmuştur. Anketin genelini alfa değeri: 0.92 olarak hesaplanmıştır. Ankette yer alan ifadelerden katılma derecesi (düzeyi) beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir. Katılma dereceleri ise “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Az Katılıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, ”Genellikle Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” seçenekleri ile ifade edilmiştir. Anketlere ait veriler alan uzmanlarının da görüşü alınarak bilgisayarda istatistik programında analiz edilmiştir.

Bu araştırmada ana probleme ilişkin olarak oluşturulan alt problemlere yönelik olarak elde edilecek verilerin çözümlenmesinde; aritmetik ortalama, standart sapma, değişkenlerin ikili gruplamasında t-testi, üç veya daha çok gruplamada ise (ANOVA) tek yönlü varyans analizi yöntemleri ile Müfettişler arasındaki farklı görüşlerin kaynağının belirlenmesi için “LSD” anlamlılık testi uygulanmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalarda Alpha = 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları, kendi iş doyumlarına ilişkin algıları, bu algılar arasındaki farklar ve bazı değişkenlere göre müfettişlerin algıları arasındaki farklılıklara ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları

Genel olarak İlköğretim müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algılarının ($\bar{x}=4,18$) “Genellikle katılıyorum” düzeyinde olduğu, Bakanlık müfettişlerinin ise algılarının ($\bar{x}=2,89$) “Kararsızım” düzeyinde olduğu, böylece ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunları algılama düzeyinin Bakanlık müfettişlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bakanlık müfettişleri “ücret sistemi, müfettişleri layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat şartlarına ulaştırmada

yetersizdir” ifadesini ($\bar{x}=4,04$) en yüksek düzeyde sorun olarak algılamak; “iki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır” ifadesini ise ($\bar{x}=1,77$) en düşük düzeyde algılamışlardır. İlköğretim müfettişleri, “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır” ifadesini ($\bar{x}=4,81$) en yüksek düzeyde algılamak, “Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak müfettiş ve öğretmenler arasında görüş birliği yoktur” ifadesini ise ($\bar{x}=2,86$) en düşük düzeyde algılamışlardır.

Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Algıları

Bakanlık müfettişleri anketin genelinde iş doyumuna ilişkin olarak ($\bar{x}=3,02$) “kararsızım” düzeyinde görüş bildirirken, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=2,44$) “Memnun Değilim” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bakanlık müfettişleri, iş doyumuna ilişkin olarak “İşimin, vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” konusunda, en yüksek düzeyde ($\bar{x}=4,12$) görüş belirtirken; “sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması” şeklindeki madde için ise en düşük düzeyde ($\bar{x}=2,39$) görüş belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişleri İş doyumuna ilişkin olarak “mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissi vermesi” konusunda ($\bar{x}=3,58$) en yüksek düzeyde görüş belirtirken; “Bakanlıkta aynı işi yapan diğer müfettişlere göre sağladığı özlük hakları” konusunda ise ($\bar{x}=1,52$) en düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Bakanlık Müfettişlerinin MEB denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında “cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, müfettişlikteki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, medeni hallerine, branşlarına, ailelerinin gelir düzeyine ve görev yaptıkları bölgeye göre anlamlı bir farklılık yoktur.

TABLO 1’de görüldüğü gibi İlköğretim müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. İlköğretim müfettişlerinin MEB denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, müfettişlikteki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, medeni hallerine, branşlarına, ailelerinin gelir düzeylerine, bölgelerine ve buldukları ildeki müfettiş sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

TABLO 1.
İlköğretim Müfettişlerinin MEB Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılığı

Yaş	N	\bar{x}	S	t	p
46 Yaşından küçük	220	4.25	.51	2.74	.01
46 Yaş ve üzeri	304	4.13	.47		

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri “cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, müfettişlikteki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, medeni hallerine, branşlarına, ailelerinin gelir düzeyine ve görev yaptıkları bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

TABLO 2’de görüldüğü gibi İlköğretim müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın müfettişlerin iş doyumunu, erkek müfettişlerin iş doyumuna göre daha düşük düzeydedir.

TABLO 2.
İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Farklılığı

Cinsiyet	N	\bar{x}	S	t	p
Kadın	34	2.10	.54	3.94	.00
Erkek	490	2.47	.52		

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir (TABLO 3). İş doyumuna ilişkin algı ortalaması en düşük ilköğretim müfettişleri 10-20 yıl arası olan müfettişler iken, en yüksek algı ortalaması olanlar ise 30 yıl ve üzerindeki müfettişler olmuştur.

LSD çoklu karşılaştırma testine göre 10-20 yıl arasında toplam hizmet süresi olan ilköğretim müfettişleri ile 21-29 yıl arasında hizmet süresi olan ilköğretim müfettişlerinin algıları arasında *anlamlı bir farklılık vardır*. Yine toplam hizmet süresi 10-20 yıl arasında olan ilköğretim müfettişleri ile 30 Yıl ve Üzerinde hizmet süresi olan ilköğretim müfettişlerinin algıları arasında *anlamlı bir farklılık vardır*.

TABLO 3.
İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Hizmet Süresine Göre Farklılığı

Hizmet süresi	N	\bar{x}	S	F	p
10 yıldan az	10	2.39	.32	4.39	.01
10-20 yıl arası	123	2.30	.51		
21-29 yıl arası	219	2.46	.52		
30 yıl ve üzeri	172	2.53	.55		
Toplam	524	2.44	.53		

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır (TABLO 4). İş doyum düzeyi en yüksek olan grup, “MEB kursu” düzeyinde eğitim görmüş ilköğretim müfettişleri iken, iş doyumunu düzeyleri en düşük olan ilköğretim müfettişleri ise “Master-doktora” yapan müfettişler olmuştur.

TABLO 4.
İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı

Öğrenim durumu	N	\bar{x}	S	F	p
Eğ. Ens. Pedagoji	77	2.43	.51	4.80	.00
MEB Kursu	119	2.56	.53		
Eğ. Yönetimi ve Den.	283	2.44	.52		
Master- Doktora	45	2.21	.58		
Toplam	524	2.44	.53		

LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre master-doktora mezunları ile eğitim enstitüsü pedagoji bölümü mezunları, MEB kursu mezunları, eğitim yönetimi ve denetimi bölümü mezunları arasında ve MEB kursu mezunları ile eğitim yönetimi ve denetimi bölümü mezunları arasında anlamlı farklılık görülmektedir.

TABLO 5’de görüldüğü gibi İlköğretim müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin algıları yaşa göre farklılık göstermektedir. 46 yaş ve üzerindeki ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi, 46 yaşın altında bulunan müfettişlere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar Tuncer (1995) in araştırma bulgularını desteklemektedir.

TABLO 5.
İlköğretim Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre Farklılığı

Yaş	N	\bar{x}	S	t	p
46 Yaşından küçük	220	2.33	.52	4.28	.00
46 Yaş ve üstü	304	2.53	.53		

Ailelerinin gelir düzeylerine göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ailenin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir (TABLO 6). İş doyum düzeyi en yüksek olanlar ailelerinin gelir düzeyi “iyi” olan müfettişler iken iş doyum düzeyi en düşük müfettişler ise gelir düzeyi “orta” olan müfettişler olmuştur. LSD testine göre ailelerinin gelir durumu “iyi” olan ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile ailelerinin gelir durumu “Orta” olan ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

TABLO 6.
İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Ailenin Gelir Düzeyine Göre Farklılığı

Gelir düzeyi	N	\bar{x}	S	F	p
Az	14	2.42	.45	3.92	.02
Orta	301	2.39	.52		
İyi	209	2.52	.55		
Toplam	524	2.44	.53		

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları kıdem, medeni durum, branş, denetim bölgeleri ve görevli oldukları ildeki Müfettiş sayısına farklılık göstermemiştir.

Bakanlık Müfettişleri İle İlköğretim Müfettişlerinin Algılarının Farklılığı

Bakanlık müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ($\bar{x}=2,89$) ile ilköğretim müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ($\bar{x}=4,18$) arasında anlamlı bir farklılık vardır (TABLO 7). İlköğretim müfettişlerinin yapısal sorunlara ilişkin algı düzeyi, bakanlık müfettişlerine göre daha düşük bulunmuştur. “İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır.”

ifadesine Bakanlık müfettişleri ($\bar{x}=1,77$) “Hiç” katılmadıklarını, İlköğretim müfettişleri ($\bar{x}=4,57$) ise “Tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir.

TABLO 7.
Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları

Müfettiş gurubu	N	\bar{x}	S	t	p
Bakanlık müfettişleri	114	2.89	.78	22.67	.00
İlköğretim müfettişleri	524	4.18	.49		

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ($\bar{x}=3,12$) ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ($\bar{x}=2,44$) arasında anlamlı bir farklılık vardır (TABLO 8). Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak “kararsızım” ilköğretim müfettişleri ise “memnun değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

TABLO 8.
Bakanlık Müfettişleri İle İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algıları

Müfettiş gurubu	N	\bar{x}	S	t	p
Bakanlık müfettişleri	114	3.12	.71	11.52	.00
İlköğretim müfettişleri	524	2.44	.53		

Sonuç ve Öneriler

Milli Eğitim Bakanlığı denetim sisteminin çok sayıda ve önemli derecede yapısal sorunları olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ülkemizde daha önce denetim sistemi üzerinde yapılmış olan çeşitli araştırma bulgularını desteklemektedir. (Su, 1974; Karagözoğlu, 1977; Başaran, 1986; Kapsuzoğlu, 1988; Bilir, 1991, Kaya, 1993). Denetim alt sisteminin gittikçe artan, çeşitlenen ve karmaşıklaşan yapısal sorunlarının, gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin iş doyumlarının düşmesinde etkili olduğu söylenebilir.

İlköğretim müfettişleri, denetim sisteminin yapısal sorunlarını “yüksek”, Bakanlık müfettişleri ise “Kararsız” düzeyde algılamışlardır. Gerek Bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişleri nin tamamen veya genellikle algıladıkları ortak sorunlar ise: “Ücret sisteminin, müfettişlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaştırmada yetersiz olması, Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar olması, yasal düzenlemeler yapılırken müfettiş görüşlerinin dikkate alınmaması, müfettişlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersiz olması, denetim sisteminde müfettişlerin yerinin uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmaması, merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırması” şeklinde sıralanabilir.

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları “Kararsızım”; ilköğretim müfettişlerinin algıları ise “Memnun Değilim” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyi ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksek olsa da hiçbir müfettiş grubunun iş doyumunun “memnunum” düzeyinde olmadığı görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyinin bakanlık müfettişlerinden de düşük olmasının nedenlerinden birisinin ilköğretim müfettişlerinin bakanlık müfettişleri ile aynı veya benzer işi yaptıkları halde, kendilerine sağlanan özlük ve ekonomik hakların bakanlık müfettişlerinden daha düşük olduğuna inanmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyinin ilköğretim müfettişlerinden yüksek olmasının, ilköğretim müfettişleri ile kıyasladıklarında pozisyonlarını daha olumlu algılamalarından da kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü iş doyumunu düzeyi, kişilerin kendilerini çevreleriyle karşılaştırmaları sonucunda ulaştıkları algıya bağlı olarak değişmektedir. Genellikle işgörenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar, eğer iş koşulları vasat ancak toplum koşulları kötü ise, bu durum doyumlarını yükseltme eğilimindedir; çünkü kendilerini oransal olarak iyi sayarlar (Davis, 1988).

İlköğretim müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında yaşlarına göre, anlamlı bir farklılık vardır. 46 yaşın altında bulunan ilköğretim müfettişleri denetim sisteminin yapısal sorunlarını, 46 yaş ve üstündeki müfettişlere göre daha yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Bunun nedeni olarak, meslekte edinilen deneyimler ve yaşın ilerlemesi ile birlikte mesleki sosyalleşme derecesinin arttığı ve buna bağlı olarak sorunların daha az hisedildiği söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, ailelerinin gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır. Kadın ilköğretim müfettişlerinin sayı olarak az olmaları ve bazen grupta bayan olarak tek kalmaları, turnelerde ve alandaki düzensiz konaklamalar, ağır iş yükünün bayan müfettişlerin iş doyumunu daha olumsuz etkilediği söylenebilir. Toplam hizmet süresi 10-20 yıl arasında olan ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyi, 21-29 ve 30 yaş ve üstündeki grupların algı düzeyinden daha düşük bulunmuştur. Master ve doktoralı müfettişlerin iş doyum düzeyi, diğer gruplardan düşük bulunmuştur. Bu durumun lisansüstü eğitim gören kalifiye müfettişlerin meslekten ayrılmalarına neden olduğu söylenebilir. Meslek düzeyi sabit tutularak iş doyumunu ile eğitim düzeyi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren tutarlı kanıtlar vardır (Balci, 1981).

Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. İlköğretim Müfettişleri denetim sisteminin yapısal sorunlarını Bakanlık müfettişlerinden daha yüksek düzeyde algılamaktadır. İlköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinde belirtilen çok geniş ve karmaşık olan görev alanı, bununla beraber 5442 sayılı kanuna göre valinin ilköğretim müfettişlerini ilköğretim kurumları dışında görevlendirmesi ile oluşan ağır iş yükü, Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamalarının, kurum içi çatışmalara neden olduğu; İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve milli eğitim müd.) bağlı olmasının yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yarattığı, yolluk, gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar olduğu; müfettişlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları hizmet sınıfının uyumsuz olduğu; Mevcut yapıda, müfettişlerin çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller olduğu” yönündeki görüşlere ilköğretim müfettişleri “tamamen” katılırken, Bakanlık müfettişleri ise “az” düzeyde katılmışlardır. Bakanlık müfettişleri, “İki denetim birimi olmasının hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olduğuna” “Hiç” katılmazken; İlköğretim müfettişleri ise “Tamamen” katılmaktadırlar.

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu düzeyinin, Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyine göre düşük çıkmasının neden olarak bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre hiyerarşinin daha üst kademesinde yer alması ve buna bağlı olarak saygınlığının daha fazla

olması gösterilebilir. Bir kişinin örgütte yükseldikçe ücretinin, biçimsel yetkisinin, kendisine sağlanan lükslerin arttığı dolayısıyla iş doyumunun arttığı sonucuna varmak daha mantıklıdır (Robbins, 1994). Bakanlık müfettişleri sadece Bakandan emir alırken, ilköğretim müfettişleri ise hiyerarşinin alt kademesinde yer alıp hem ildeki milli eğitim müdürü hem de valiye bağlı olarak iki ayrı birimden emir almakta ve bu ikisi arasındaki sorunlardan çoğu kez etkilenmektedirler.

İş doyumuna ilişkin olarak “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından” Bakanlık müfettişleri “Memnun” olduklarını; İlköğretim müfettişleri ise “Hiç” memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre sahip oldukları üstün konumlarını koruma eğilimine karşılık, ilköğretim müfettişlerinin ise bakanlık müfettişleri ile birleşmek suretiyle statülerini arttırma eğiliminde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı denetim sistemi, bu araştırmada saptanan yapısal sorunlarının en aza indirgeyecek, çalışanların iş doyumunu yükseltecek şekilde çağdaş eğitim denetimi ilkelerine göre yeniden yapılandırılmalıdır. Önemli yapısal sorunlara ve çalışanların iş doyum düzeyinin düşmesine kaynaklık eden bakanlık ve ilköğretim müfettişlikleri, Eğitim Müfettişliği olarak bütünleştirilerek valilik ve milli eğitim müdürlüklerinden bağımsız olarak bölge düzeyinde yapılandırılmalıdır. İş doyum düzeyleri en düşük grup olan master ve doktoralı müfettişlere, meslekte yükselme, maddi ve manevi olanaklar sağlanarak meslekten kaçışları önlenmeli, böylece denetimde kalitenin artması sağlanmalıdır. Ülke çapındaki tüm eğitim müfettişlerinin Ücret sisteminde (maaş, yolluk, yevmiye, ek ders, harcırah, ek gösterge vb.) birlik, bütünlük sağlanmalıdır. Müfettiş sayısı arttırılmalı ve gereksiz işlerle meşgul edilmeden, iş yükleri azaltılarak müfettişlerin rehberlik ve iş başında yetiştirme görevlerini daha etkili yapmaları için onlara olanak verilmelidir. Sistemi genel olarak en çok tanıyan meslek grubu olan müfettişlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları kolaylaştırılmalıdır.

Structural Problems of Supervision System and Job Satisfaction of Turkish Ministerial Inspectors and Primary Education Inspectors

Kemal Kayıkçı

Turkish Primary Education Inspector

Abstract

The purpose of this study is describe structural problems of supervision system and the level of job satisfaction of the inspectors with a comparison of perceptions of ministerial inspectors and primary education inspectors. The study group consists of 114 ministerial inspectors, ministerial inspectors' assistants working in Ankara, Istanbul and Izmir, and 524 primary education inspectors and inspectors' assistant in 21 provinces from five different inspection regions. Data were collected two questionnaires designed by researcher; a 58 item questionnaire for inspectors' job satisfaction and a 54 item questionnaire for structural problems of the supervision. Findings provided valuable information in an era of debate about restructuring supervision system. Results indicate that ministerial inspectors' perception of structural problems is significantly lower than primary education inspectors' perception. Consequently, primary education inspectors have lower job satisfaction than ministerial inspectors. This may not only be related to higher level of perceived structural problems, but also power relations and level of income.

Key words: *Supervision system, organizational structure, job satisfaction.*

Summary

Inspection is a perception process which determines whether the organizational actions are appropriate to principles and rules or not. Realizing the needs of educational system's functions in time and effectively depends on the supervision subsystem's functioning effectively and vigorously. All mentioned above are probable on the condition that the supervision subsystem is well-functioning. Having a well-functioning organizational structure provides not only effective and productive outcomes but also minimize the already in hand problems. Karagözlü (1977), Başaran (1987), Kapusuzoğlu (1988), and Kaya (1993) reveal that supervision subsystem is far behind in fulfilling its own functions and it doesn't provide any of today's requirements. Moreover, they also uncover that there are serious problems in supervision subsystem which are have to be dealt with. The study of Bilir (1991) shows that the already in hand supervision structure and the functioning of this structure aren't sufficient to realize the acknowledged supervision objectives. The goals of contemporary organizations are both to increase the performance and productiveness of their employees and provide a satisfaction in every aspect. This satisfaction can be best defined as a function to provide pleasure for the employees.(Balci, 1985) Solving or minimizing the structural problems which take place in supervision subsystem provides not only reaching the aimed objectives but also adds more to the satisfaction of the employees. The purpose of this research was to examine the Ministry and Primary Education Inspectors' perception level of the supervision subsystem's problems and determining their own job satisfaction depending on their own perceptions, 2. Whether each one of the inspector groups' perception of both structural problems and their own satisfaction level show differences depending on some factors, 3. Finding if there is a considerable difference between Ministry and Primary Education Inspectors' perception level of both structural problems and their own job satisfaction.

Method

Participants and Sampling:The participants of this study are composed of among 278 Ministry Inspectors who work in Ankara, Istanbul and Izmir and 3014 Primary Education Inspectors working in 81 provinces in 2002 – 2003 Educational Year. The questionnaires have been evaluated by 114 Ministry Inspectors (constitutes the participants' 41%) and by 524 Primary Education Inspectors (constitutes the participants' 17.3%) from 21

provinces which are selected according to “sampling intervals” which are explained in Primary Education Inspectors Ministry Regulations.

Data Collection Tools and Implementation: “Inspectors’ job satisfaction questionnaire” and “Ministry of Education’s supervision system’s structural problems questionnaire” used in the research are developed by the researcher himself according to Likert Scale of 5. “Inspectors’ job satisfaction questionnaire” is composed of 58 articles and its alpha value is 0.95. “Ministry of Education’s supervision system’s structural problems questionnaire” is composed of 54 articles and its alpha value is 0.92. In analyzing the data, arithmetic medium, standardized deviation, t-test, which is used to categorize the variations into two, ANOVA variation analyze, which is used to categorize the variations into three, “LSD” significance tests, which are used to find out the source of different point of views are applied. Comparing between the groups, significance level is based on $\alpha = 0.05$.

Findings

Primary Education Inspectors’ perceptions to supervision subsystem’s structural problems ($\bar{x}=4.18$) are in general “agree”; however, Ministry of Education Inspectors’ perceptions to this matter are ($\bar{x}= 2.89$) “indecisive.” Thus, we can conclude that Primary Education Inspectors’ perception level is higher than Ministry of Education Inspectors on this matter. Ministry of Education Inspectors’ perceptions to “job satisfaction questionnaire” are in general “indecisive”($\bar{x}= 3.02$). Nevertheless, Primary Education Inspectors’ perceptions to the same questionnaire are “not satisfied”($\bar{x}=2.44$). In furthering the analyze, Primary Education Inspectors’ perceptions to supervision subsystem’s structural problems, there is a significant difference between the perceptions when the variant is based on as age. Inspectors who are below 46 give their perceptions as ($\bar{x}= 4.25$) and those who are 46 and above ($\bar{x}=4.13$). Among the levels of perception of the Primary Education inspectors related to job satisfaction, a significant difference is observed in respect to their genders, social service duration, educational status, age and their level of family income. According to this observation, the level of job satisfaction of the female inspectors ($\bar{x}= 2.10$) is less than that of the male inspectors. ($\bar{x}= 2.56$) “While the inspectors with a service duration of over 30 years ($\bar{x}=2.53$) are the ones with the highest level of job satisfaction, the group with the lowest job satisfaction is the inspectors with a service duration of 10 to 20 years. In addition, the Primary

Education inspectors with the lowest level of job satisfaction are those who completed their “master’s degree or PhD.”(\bar{x} =2.21) The level of job satisfaction among the Primary Education inspectors over 46 years of age (\bar{x} =2.53) is higher than the level of job satisfaction of the inspectors under 46 (\bar{x} = 2.33). While inspectors with the highest level of job satisfaction (\bar{x} = 2.52) are the ones whose level of family income is “good”, inspectors with the lowest level of job satisfaction (\bar{x} =2.39) are those with “average” level of family income. There is a significant difference between the Ministry of Education inspectors’ perception (\bar{x} =2.89) of the structural problems of supervision sub-system and the Primary Education inspectors’ perception (\bar{x} =4.18) of the structural problems of supervision sub-system (p =,00) There is a significant difference between the Ministry of Education inspectors’ perception (\bar{x} =3.12) of job satisfaction levels and the Primary Education inspectors’ perception (\bar{x} = 2.44) of job satisfaction levels (p = ,00).

Suggestions

In a fashion that will minimize the structural problems determined in this research and increase the job satisfaction and the morale of its personnel, the supervision sub-system of the Ministry of Education should be succeeded into a new and a dynamic structure in accordance with the contemporary educational supervision principles. With a totalitarian and an organized mind, the ministry and the primary education supervision should be united and the supervision system should be seen to work in an effective and a productive way. Central or city level organizations should be renounced and organization at regional levels should be applied.

Kaynakça

- Açıkgöz, K. (1988). **Üniversite(Eğitim Bilimleri) Öğrencilerinin Eğitimlerine ilişkin Beklentileri, Doymun Düzeyleri ve Sorunları**, Malatya: Yayınlanmamış Araştırma Raporu.
- Akat, İ. (1984). **İşletme Yönetimi**. İzmir.Üçel yayıncılık- dağıtımcılık. Ege Basım Ambalaj.
- Altınışık, S. (1997). “Örgütsel Etkililikte İş Doymununun Etkisi” Ankara:**Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Pe gem Dergisi Yıl:3 Sayı :2.

- Aydın, M. (1986). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ.
- (1992). **Eğitim Yönetimi**. Ankara. Hatiboğlu yayınları. Üçüncü baskı.
- Balcı, A. (1993). “**Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**” Ankara, Ank. Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Barnard C. I (1964). “Complex Formal Organizations” **The Functions of The Executive**. With an Introduction by Kenneth R. Andrews. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London, England.
- Başar, H. (1993). **Eğitim Denetçisi, Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi** Ankara: Pegem Yayınları No:5.
- Başaran A. Bozkurt, E. (2003). **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Ankara: Minpa Matbaası.
- Başaran İ.E. (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara . Gül yayınevi ikinci bası.
- Bavendam, J. (2000). “Managing Job Satisfaction” Special Reports. Bavendom Research Incorporated. Volume 6. Effective Management Through Measurement.
- Bilir, M. (1991). “ **Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi**” Ankara. Ankara Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem yayınları.
- Cramer, J.F. Ve Brovne, G. S. (1982). “**Çağdaş Eğitim**”(Çev:Ferhan Oğuzkan), İstanbul.Milli Eğitim Basımevi. üçüncü Baskı.
- Davis, K. (1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**. İstanbul.(Çev:Kemal Tosun ve ark.) İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını no:98.
- Employee Satisfaction Survey Questionnaire(2002). **Employee Company-Job Satisfaction Sample Questionnaire**. A:\EMPLOY-2.HTM.
- Ergü, A. (1998). **Milli Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu**.Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ESQ. (2002). **Employee Satisfaction Questionnaire**. [http://www.XYZ Emp Sat-Questions 8 thru 15.\(27/05/2002\)](http://www.XYZ Emp Sat-Questions 8 thru 15.(27/05/2002))

- Etzioni, A. (1969). **Modern Örgütler**. Ankara.(Çev:ODTÜ İ.İ.F. Öğr. Üyeleri) Güzel İstanbul Matb.
- Güney, S.Varoğlu, A. Aktaş, A (1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma.Ankara. **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayını 1996 Sayı:3.
- Haldane, B. (2002). **Bernard Haldane Job Satisfaction Test**. http://www.A:\BERNAR_1.HTM.
- Kaptan, S. (1995). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**.Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Kapusuzoğlu, Ş. (1988). **Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler**,Ankara: H.Ü.Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Karagözoğlu, G. (1972). **Türk Eğitim Sistemnde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü** : Ankara MEB, PAK Dairesi.
- (1977). **İlköğretimde teftiş Uygulamaları**, Hacettepe Üniversitesi. Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1993). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki uygulama**. Ank. Bilim Yay. 5.ci Bas.
- Kayıkçı, K. (2005). “**Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri**” Ankara:Tem- Sen Yayınları No :6
- Massie, J.L. (1983). **Yönetimin Temelleri**, Eskişehir. (Çev:Şan Öz-Alp) Bayteş yayıncılık A.Ş.
- Miles, E.R, Snow, C.C. (1978). Management Theory Linkages to Organizational Strategy and Structure” **Organizational Strategy, Structure and Process**. McGraw–Hill Book Company.
- MSQ (1977). **Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Minnesota. <http://www.A:\MINNES-1.HTM>.> (27/05/2002).
- Newby, J. A. (1999). “**Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia**” Blacksburg, Virginia. Dissertation Submitted to The Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of Requirements For The Degree of Doctor of Education in Educational Administration.

- Onat, M.; Civelek, H.; Cengiz, C.; Budak, M. ;Erçakmak, Y. ; Demir M. S.; Seççkin, N. ; Öz, M. F. (1980). **Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sistemi Çalışma Grubu Raporu**. MEB Ankara.
- Paisey. A. (1988). **Organization and Management in Schools, Perspectives for Practising Teachers and Governers**, London and Newq York, Longman,Second Edition.
- Paknadel, A.C. (1988). “**Örgütsel İklim ve İş Doyumu**” Ankara. Hacettepe Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Robbins, .S. (1989). **Organizational Behavior,Concepts,Controversies and Application**. New Jersey. Fourth Edition. Prentice Hall.Englewood Cliffs.
- Robbins, S. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Eskişehir. (Çev:S.A.Öztürk) ETAM A.Ş. Anadolu Ün. Vakfı.
- Sağlamer, E. (1986). “Etkili Bir Teftiş Sistemi Nasıl Olmalıdır” **Çağdaş Eğitim Dergisi** Yıl:11 S.:108.
- Su, K. (1974). **Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi**. İstanbul Milli Eğitim Basımevi, 1.nci Bası.
- Taymaz, A.H. (2003). “Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sisteminin Yapısı ve İşleyişi” **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Derleyenler: Alim Başaran ve Emine Bozkurt. Ankara: Tem Sen Yayınları, No:1.
- Tosi, L.H. Rizzo. R. J. Carrol. J. S. (1990). “Organization Structure and Design” **Managing Oranizational Behavior,Harper and Row Publishers**, New York Second Edition.
- Tükel, H. (1997). **İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu**. Ankara: Yayınlanmamış YüksekLisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İletişim/ Address:

Hatay Milli Eğitim Müdürlüğü
İlköğretim Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hatay