

146070

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
DENETMENLERİNİN DENETİM ALT  
SİSTEMİNİN YAPISAL SORUNLARINA  
İLİŞKİN ALGILARI VE İŞ DOYUM  
DÜZEYLERİ

Kemal KAYIKÇI

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim –Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İçin Öngördüğü  
DOKTORA TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

146070  
İzmir  
2004

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**DENETMENLERİNİN DENETİM ALT**  
**SİSTEMİNİN YAPISAL SORUNLARINA**  
**İLİŞKİN ALGILARI VE İŞ DOYUM**  
**DÜZEYLERİ**

**Kemal KAYIKÇI**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Danışman:**

**Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU**

**Lisansüstü Eğitim –Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İçin Öngördüğü**  
**DOKTORA TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.**

**İzmir**

**2004**

BU ARAŞTIRMA MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
EĞİTİMİ ARAŞTIRMA GELİŞTİRME DAİRESİ  
BAŞKANLIĞI'NIN DESTEĞİ İLE YAPILMIŞTIR.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne

İşbu alışma, j¼rimiz tarafından ..... Eğitim Bilimleri

..... Anabilim Dalı

..... Z.Y.D. ....

..... Bilim Dalında

DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Aydın YAKA

¼ye : Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU

¼ye : Yrd. Doç. Dr. G¼nseli BİRGİN

¼ye : Yrd. Doç. Dr. Yunus R. ZORALIOğLU

¼ye : Yrd. Doç. Dr. Ruhi SARPKAYA

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

05. / 06 / 2004

Prof. Dr. Sedef GİDENER  
Enstit¼ M¼d¼r¼

Doktora tezi olarak sunduğum “Milli Eđitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İř Doyum Düzeyleri” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűőecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gűsterilenlerden oluştuğunu, bunlara gűnderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2004

Kemal KAYIKÇI



## YÜKSEKÖRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

**Tez No:** **Konu Kodu** **Üniv. Kodu**

**Tezin Yazarının**

**Soyadı:** Kayıkcı **Adı:** Kemal

**Tezin Türkçe Adı:** “Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri”

**Tezin İngilizce Adı:** The Perception Levels of The Ministry of National Education Inspectors Toward Structural Problems of Inspection Subsystem and Job Satisfaction.

**Tezin Yapıldığı**

**Üniversite:** Dokuz Eylül

**Enstitü:** Eğitim Bilimleri

**Yıl:** 2004

**Diğer Kuruluşlar:**

**Tezin Türü:**

**1. Yüksek Lisans:**

**Dili:** Türkçe

**2. Doktora:**

**Sayfa Sayısı:** 344

**3. Tıpta Uzmanlık:**

**Referans Sayısı:**

**4. Sanatta Yeterlilik:**

**Tez Danışmanının:**

**Unvanı Adı Soyadı:** Yard. Doç . Dr. Ali AKSU

**Türkçe Anahtar Sözcükler:**

**İngilizce Anahtar Sözcükler**

1. Denetmen

1. Inspector

2. Denetim

2. Supervision, Inspection

3. İş Doyumu

3. Job Satisfaction

4. Örgütsel Yapı

4. Organizational Structure

5. Alt Sistem

5. Subsystem

6. Algı

6. Perception

**Tarih:**...../.../2004

**İmza:**

## ÖNSÖZ

Eskiden beri yöneticiler, öğretmenler ve denetmen sendikaları tarafından denetim alt sistemine yöneltilen eleştiriler son zamanlarda daha da artmıştır. İncelendiğinde bu eleştirilerin büyük bir kısmının denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına yönelik olduğu görülecektir. Bu çalışmada ise gerek Bakanlık ve gerekse ilköğretim denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları karşılaştırmalı olarak ortaya konmuş ve her iki grubun karşılaştığı yapısal sorunlar ile iş doyum düzeyleri saptanmıştır. Araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi de denetmenlerin yapısal sorunları algılama düzeyi ile iş doyumları arasındaki ters ilişkinin ortaya konmasıdır. Görüldü ki denetim alt sisteminin yapısal sorunları algılama düzeyi arttıkça iş doyumunu da düşmektedir. Araştırma sonucunda her iki denetmen grubunun mevcut denetim alt sisteminde önemli yapısal sorunlar yaşadıkları ve iş doyumlarının istenen düzeyde olmadıkları anlaşılmıştır. Bu çalışmada denetim alt sisteminin yeniden yapılanmasına ihtiyaç duyulduğu anlaşılmış olup yeni bir yapı için bilimsel öneriler getirilerek araştırmanın uygulama alanına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmanın her safhasında pek çok kişinin isteyerek ve severek çalışmaya katkısı olmuştur. Öncelikle anketleri şevkle dolduran Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerine çok teşekkür ederim. Araştırmanın önemini ve alana katkısını dikkate alarak araştırmayı Milli Eğitim Bakanlığı'nın desteklediği araştırmalar kapsamına alan, böylece anketlerin basımı ve Türkiye genelinde Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerine dağıtımını ve toplanmasını sağlayan Eğitimde Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanı sayın Dr. Yurdanur ATLIOĞLU'na ve EARGED ekibine teşekkürü bir borç bilirim.

İstatistiksel analizlerin çözümlenmesinde yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. İrfan YURDABAKAN ve Yrd. Doç. Dr. Yaşar YAVUZ'a; Araştırma boyunca bana yakın destek olan Yrd. Doç. Dr. Yunus ZORALOĞLU'ya; tezi baştan sona okuyarak yaptığı düzeltmelerle yardımcı olan Müfettiş Ali İhsan OKAT'a, çok teşekkür ediyorum.

Tez izleme toplantılarında ve araştırma boyunca yaptıkları yapıcı eleştirilerle çalışmalarına yön veren ve beni destekleyen sayın Yrd. Doç. Dr. Aydın YAKA ve Yrd. Doç. Dr. Günseli GİRGİN'e teşekkür eder saygılar sunuyorum. Araştırma boyunca çalışmalarına destek veren, yaptığı olumlu eleştirilerle çalışmalarına yön veren danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU'ya çok teşekkür ederim.

Çalışmalarım esnasında yakın ilgi ve desteğini her zaman gördüğüm hocalarım Prof.Dr.Kamile AÇIKGÖZ ve Prof.Dr. Kemal AÇIKGÖZ'e teşekkür ederim.

Araştırmamın her safhasında bana destek olan, evde çalışma ortamı hazırlayan ve araştırma bitene kadar sürekli özveride bulunan eşim Serap'a, çalışmalarımın dolaylı kendilerine yeterli zaman ayıramadığım kızlarım Selen ve Ece'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminde yer alan Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını algılama düzeylerini ve iş doyumunu düzeylerini bulmak ve bu düzeyler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını kendi algılarına dayanarak tespit etmektir. Böylece, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin, yapısal sorunlarını çözmek, sağlıklı ve etkili bir yapıya kavuşturmak ve denetmenlerin iş doyumlarını yükseltmek için, bilimsel verilere dayalı olarak yetkililere ve araştırmacılara öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2002-2003 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak Ankara (186), İzmir (62) ve İstanbul (30) olmak üzere üç merkezde görev yapan toplam 278 Bakanlık Başmüfettiş, Müfettiş ve Müfettiş yardımcısı ile İl merkezlerinde (81 il) çalışmalarını yürüten 3014 İlköğretim Müfettişlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Ankara İstanbul ve İzmir bölgesinde görevli 114 Bakanlık başmüfettiş, müfettiş ve müfettiş yardımcısı ile oranlı küme örnekleme tekniği ile beş ayrı bölgeye ait 21 ilden toplam 524 ilköğretim müfettişi ve ilköğretim müfettişi yardımcısından oluşmuştur.

İş doyumuna ilişkin veriler, araştırmacının geliştirdiği ve beşli likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmış 58 maddelik “Denetmenlerin İş Doyumu Anketi” ile sağlanmış olup anket beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar:

1. İşin Özellikleri, 2. Gelir ve Meslekte Yükselme, 3. Çalışma Şartları, 4. İnsan İlişkileri Uyum ve Saygı, 5. Örgütsel İşleyiş” olarak belirlenmiştir.

“MEB Denetim alt Sisteminin Yapısal Sorunlarını algılama düzeyine ilişkin veriler, araştırmacının geliştirdiği ve beşli likert tipi derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmış 54 maddelik “MEB Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunları Anketi” ile sağlanmış olup anket iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar:

1. İnsana dayalı Boyut, 2 Örgüte dayalı (Teknik) Boyut. Olarak belirlenmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde; aritmetik ortalama, standart sapma, değişkenlerin ikili gruplamasında “t” testi, üç veya daha çok gruplamada ise tek yönlü varyans analizi yöntemleri ile denetmenler arasındaki farklı görüşlerin kaynağının belirlenmesi için “LSD” anlamlılık testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri bulmada ise korelasyon analizi testleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını algılama düzeyi Bakanlık müfettişlerinden daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

2. Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyi ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyinden yüksek olmasına rağmen yeterli düzeyde bulunmamaktadır. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi ise “düşük” çıkmıştır.



3. Bakanlık müfettişleri, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin her iki boyutu “kararsız” düzeyde; ilköğretim müfettişleri ise “yüksek” düzeyde algılamışlardır.

4. Her iki müfettiş grubunun, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin tüm alt boyutlara göre kendi görüşleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır

5. Bakanlık müfettişlerinin, İş doyumunun alt boyutlarına göre algı düzeyleri sadece “işin özellikleri” boyutunda yüksek çıkmıştır. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu alt boyutlarının tümünde ise düşük veya kararsız düzeydedir.

6. Her iki denetmen grubunun iş doyumunu alt boyutlarına ilişkin olarak kendi görüşleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

7. Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında, kişisel özelliklere göre anlamlı bir farklılık yoktur.

8. İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında, “yaşlarına” göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

9. Bakanlık müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin görüşleri arasında kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

10. İlköğretim müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin görüşleri arasında: “Cinsiyetlerine”, “toplam hizmet sürelerine”, “Öğrenim durumuna”, “Ailenin gelir düzeyine”, “Yaşlarına” göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

11. Her iki denetmen grubunun, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri ile iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

12. Gerek denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ve gerekse iş doyumuna ilişkin olarak, Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir farklılık vardır.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the perception and job satisfaction levels of ministry and primary inspectors working in the inspection subsystem of ministry of public instruction about the structural problems of inspection subsystem and to find out if there is a meaningful relation between these levels by concerning an inspectors' perceptions. Thus, it is aimed to make suggestions that are based on scientific data to the administrators and researchers in order to solve the structural problems of inspection subsystem of the ministry of public instruction and to make it have more effective and healthy structure and to better the Inspections' level of job satisfaction.

The population of this study include 278 ministry headinspectors, inspectors and inspector asistants who work in three center to be completed in Ankara (186), İzmir (62) and İstanbul (30). With 3014 primary inspectors and primary works in city centers (81) during the 2002-2003 school year. The study sample contains 114 ministry head inspectors, inspectors and inspector asistants working in Ankara, İzmir and İstanbul with 524 primary inspectors and primary inspector asistants selected with rational group sampling tecnique.

The data concerning job satisfaction is produced with an inspectors' Job Satisfaction Questionnaire which gets 58 items developed by researcher and is a five point likert scale and includes five subdimensions. These dimensions: 1. The charecteristics of job, 2.Improving income and career, 3.Working conditions, 4.Human relations, harmony and respect, 5.Organizational workability.

The data concerning structural problems of inspection system is produced for a Structural Problems Questionnaire of Ministry of Public Instruction which it gets 54 items developing by researcher and is a five point likert scale and includes two subdimensions. These dimensions : 1. The dimension based on human, 2. The dimension based on organization (technique dimension).

In order to analyze the obtained data, simple Average, Standard deviation, "t" technique, variance analysis and correlation analysis are used to obtain the relationship among the variables. LSD technique is used to find the origins of diffrent thoughts among the inspectors

The results indicate that:

1. Perception levels toward structural problems of inspection subsystem of primary inspectors are higher than ministry inspectors.
2. Although job Satisfaction level of ministry inspectors are higher according to primary inspectors, it is not sufficient. The job satisfaction of primary inspectors is observed as a low level.
3. When ministry inspectors feel "unstable" related to both dimensions about structural problems of inspection subsystem, primary inspectors perceive these dimensions in high level.
4. There is a significant and positive relation towards all the subdimensions of the structural problems of inspection subsystem both among the ministry and primary inspectors.
5. Ministry inspectors' perception levels is only high on the dimension characteristics of job according to the subdivisions of job satisfaction. Then primary inspectors' perception levels are low and unstable.

6. There is a significant and positive relation among the perception levels of all two groups inspectors about subdivisions of job satisfaction.

7. There is not a significant difference according to personal characteristics among ministry inspectors' perception levels about structural problems of inspection subsystem.

8. There is a significant difference according to the ages among primary inspectors' perception levels about structural problems of inspection subsystem.

9. There is not a significant difference according to the inspectors' personal characteristics among ministry inspectors' perception levels toward job satisfaction.

10. There is a significant difference according to the ages, gender, training situation, family's income level and total service life among primary inspector' opinions toward job satisfaction.

11. There is a significant and negative relation among all inspectors perception levels toward job satisfaction with their perception levels toward structural problems of inspection subsystem.

12. There is a significant difference among ministry inspectors' opinions and primary inspector opinions toward both structural problems of inspection subsystem and job satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

Tutanak.....	I
Yemin Metni.....	II
YÖK Dökümantasyon Merkezi Tez Veri Formu.....	III
Önsöz.....	IV
Özet.....	V
Abstract.....	VI
İçindekiler.....	VII
Tablolar Listesi.....	VIII
Şekiller Listesi.....	IX

## BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
<b>Problem Durumu.....</b>	<b>7</b>
1. Denetim.....	7
1.1. Denetim(Teftiş) Kavramı.....	7
1.2. Denetimin Amacı ve Önemi.....	9
1.3. Denetim Türleri.....	13
a) Kamu Yönetimi Açısından İdarenin Denetimi.....	13
b) Niteliğine Göre Eğitimde Kullanılan Denetim Türleri.....	14
c) Amacına Göre Eğitim Sisteminde Kullanılan Denetim Türleri.....	18
d) Denetmenlerin Görevlendirilme Şekillerine Göre Denetim Türleri.....	19
e) Denetmenlerin Sayısına Göre Denetim Türleri.....	19
1.4. Çağdaş Eğitim Denetiminin Özellikleri. Ve İlkeleri.....	19
1.5. Denetmen veya Denetimin Fonksiyonları.....	22
2. Sistem –Örgüt –Yapı. İlişkisi.....	24
2.1. Sistem ve Örgütsel Yapı.....	24
2.2. Sistem Kavramı.....	25
2.3. Açık Sistemin Özellikleri.....	27
2.4. Örgütsel Yapının Temelleri.....	33

2.4.1 Örgütsel Yapının Bileşenleri.....	33
1. Karmaşıklık.....	33
a) Yatay Farklılaşma.....	34
b) Dikey Farklılaşma.....	35
c) Coğrafik Farklılaşma.....	35
2. Biçimsellik .....	36
3. Merkezileşme.....	37
a) Merkezden Yönetim.....	37
b) Merkezden Olmayan Yönetim.....	38
2.4.2. Örgütsel Yapıyı Belirleyen Önemli Güçler.....	39
a) Büyüklük.....	39
b) Teknoloji.....	39
c) Çevre.....	40
d) Güç Kontrol.....	41
2.5. Mekanik ve Organik Yapılar.....	42
2.5.1. Mekanik Yapı Türleri.....	42
a) İşlevsel Yapı.....	42
b) Bölümsel Yapı.....	43
c) Holding Yapı.....	43
d) Dikey Komuta Yapısı.....	44
e) Dikey ve Kurmay Yapı.....	44
f) Bürokrasi ve Max Weber.....	45
2.5.2 Organik Yapı Türleri.....	48
Basit Yapı.....	48
Matriks Yapı.....	48
Görev Ekibi Yapı.....	49
2.6. Örgütsel Şemayı Oluştururken Dikkat Edilecek Özellikler.....	50
2.7. İyi Örgütlenmenin Temel İlkeleri.....	51
2.8. Sağlıklı Bir Yapı Oluşturma İlkeleri.....	51
3. Sistem Bütünlüğü Açısından TC. Devletin Örgütsel Yapısı İçinde Eğitim ve Denetim Alt Sisteminin Yeri.....	54
3.1. Devletin Örgütsel Yapısı İçinde Eğitim ve Denetimin Yeri.....	55
3.2 Milli Eğitim Bakanlığının Örgütsel Yapısı.....	57
3.2.1. Merkez Örgütü.....	60

3.2.2.Taşra Örgütü.....	61
3.3.Denetim Alt Sisteminin Yapısını Belirleyen Yasal Dayanaklar.....	64
4. Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Örgütsel Yapısı ve İşleyişi.....	65
1.1. Bakanlık Denetmen (Müfettiş)liği.....	65
1.2. İlköğretim Denetmen (Müfettiş)liği.....	71
5. Avrupa Birliğine Üye Ülkelerin Eğitim Sistemlerinde Denetim Alt Sisteminin yapısı.....	80
5.1. Fransa .....	81
5.2. Lüksemburg.....	82
5.3. İrlanda.....	82
5.4. Hollanda.....	83
5.5. İtalya.....	83
5.6. Danimarka.....	83
5.7 Yunanistan.....	84
5.8. İspanya.....	84
5.9. İngiltere.....	85
5.10.Japonya.....	86
6. İş Doyumu.....	87
6.1.İş Doyumu Kavramı.....	87
6.2. İş Doyumu – İş Başarımı, Performans İlişkisi.....	90
6.3. İş Doyumu-Devamsızlık İlişkisi.....	91
6.4. İş Doyumu- İşten Ayrılma İlişkisi.....	92
6.5. İş Doyumu – Ruh sağlığı İlişkisi.....	92
6.6. İş Doyumu Fiziksel Sağlık İlişkisi.....	92
6.7. İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi.....	93
6.8. İş Doyumu Açısından Motivasyon Teorileri.....	94
6.9.İş Doyumu ve Diğer Değişkenlerle İlişkisi.....	98
6.10. İş Doyumu Etmenleri.....	100
7. Örgütsel Yapı ve İş Doyumu İlişkisi.....	102
1.1. Büyüklük ve İş Doyumu.....	102
1.2. Çalışma Grupları ve İş Doyumu.....	102
7. 3. Örgütsel Düzey ve İş Doyumu.....	103
7.4. Hat – Kurmay ve İş Doyumu.....	103

7.5. Denetim Alanı ve İş Doyumu.....	104
7.6. Yatay Farklılaşma ve İş Doyumu.....	104
7.7. Dikey Farklılaşma ve İş Doyumu.....	104
7.8. Merkezileşme ve İş Doyumu.....	104
7.9. Biçimselleşme ve İş Doyumu.....	105
<b>Problem.....</b>	<b>106</b>
<b>Alt Problemler.....</b>	<b>106</b>
<b>Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>108</b>
<b>Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>110</b>
<b>Sayıtlılar.....</b>	<b>110</b>
<b>Sınırlılıklar.....</b>	<b>110</b>
<b>Tanımlar.....</b>	<b>111</b>

## BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	113
Yurtiçi Araştırmalar.....	113
Yurtdışı Araştırmalar.....	128

## BÖLÜM III

YÖNTEM.....	133
Araştırmanın Modeli.....	133
Evren.....	133
Örnekleme.....	134
Veri Toplama Aracı .....	139
Anketin Uygulanması.....	146
Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	146

## BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	148
Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	148
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	156
Birinci Alt Probleme İlişkin Yorum.....	167
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	179
İkinci Alt Probleme İlişkin Yorum.....	191
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	198
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorum.....	205
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	208
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorum.....	211
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	213
Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorum.....	222
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	226
Altıncı Alt Probleme İlişkin Yorum.....	228
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	232
Yedinci Alt Probleme İlişkin Yorum.....	241
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	244
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Yorum.....	255
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	258
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Yorum.....	267
Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	270
Onuncu Alt Probleme İlişkin Yorum.....	281
Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	286
Onbirinci Alt Probleme İlişkin Yorum.....	287
Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	288
Onikinci Alt Probleme İlişkin Yorum.....	289
Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	290
Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Yorum.....	292
Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	295
Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Yorum.....	296



**BÖLÜM V****SONUÇ, YARGI (TARTIŞMA) VE ÖNERİLER**

Sonuçlar.....	304
Tartışma.....	314
Öneriler.....	324
KAYNAKÇA.....	330
EKLER.....	345

- 1- M.E.B teftiş sisteminin yapısal sorunları anketi.
- 2- Denetmenlerin iş doyumu anketi.
- 3- M.E.B. teftiş sisteminin yapısal sorunları ve denetmenlerin iş doyumu anketlerinde yer alan maddelerin faktör analizleri ve faktör yükleri tabloları.
- 4-M.E.B Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile araştırmacı arasında yapılan araştırmayı destek protokolu
- 5-M.E.B teftiş kurulu başkanlığının araştırmayı destekleme yazısı.
- 6- M.E.B teftiş kurulu başkanlığının anketin uygulanmasına ilişkin emirleri ve bölge koordinatörleri ile yaptığı yazışmalar.

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
1.1 Weber'in İdeal Bürokrasisi'nin İşlevleri ve Olumsuz Sonuçları.....	47
3.1. Evreni oluşturan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişleri Sayıları ve (%)Yüzdeleri .....	133
3.2. MEB. Bakanlık Müfettişlerinin Bölgelere Göre Dağılımı, Ulaşılan Müfettiş Sayıları ve Yüzdeleri (%).....	134
3.3.Hizmet Bölgelerine Göre İller Ve İlköğretim Müfettişi Sayıları.....	136
3.4. Her Bölgeden Çalışma Evreni Olarak Seçilen İllerdeki İlköğretim Müfettişi ve Örnekleme Alınan Müfettiş Sayıları Dağılımı.....	137
3.5.Hizmet Bölgelerine Göre Örnekleme Alınan İllerde Dağıtılan-Toplanan İşlenen Anket Sayıları Ve Yüzde (%)' Leri.....	138
3.6. Denetmenlerin İş Doyumu Anketine İlişkin maddelerin Boyutlara Göre dağılımı ve Güvenirlilik Sonuçları.....	142
3.7.MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları Anketine İlişkin maddelerin Boyutlara Göre Dağılımı ve Güvenirlilik Sonuçları .....	144
4.1. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	148
4.2.Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı.....	149
4.3. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	150
4.4. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Denetmenlikteki Kıdeme Göre Dağılımı.....	151
4.5.Örnekleme Alınan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	152
4.6. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	153
4.7. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Branşlarına Göre Dağılımı.....	153
4.8.Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Aile Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	154

4.9. Örnekleme Alınan İlköğretim Müfettişlerinin Görev Bölgelerine Göre Dağılımı.....	155
4.10. Örnekleme Alınan Bakanlık Müfettişlerinin Görev Bölgesi ve Bölgedeki Müfettiş Sayılarına Göre Dağılımı.....	155
4.11. Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Olarak Ankette Yer Alan Maddelerin Tümüne Göre Görüşleri.....	156
4.12. Her iki Müfettiş grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri) nun, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Algılanan Maddeler ve Algı düzeyleri.....	161
4.13. Her iki Müfettiş Grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri) nun, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına ilişkin Ankette En Düşük Düzeyde Gördükleri Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	162
4.14. Bakanlık Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	163
4.15. İlköğretim Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	164
4.16. Bakanlık Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Düşük Düzeyde Sorun Olarak Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	165
4.17. İlköğretim Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Düşük Düzeyde Sorun Olarak Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	166
4.18. Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Olarak Ankette Yer Alan Maddelerin Tümüne Göre Görüşleri .....	179
4.19. Her iki Müfettiş grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri) nun, Ankette En Yüksek İş Doyumu Düzeyini Gördükleri Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	184
4.20. Her iki Müfettiş Grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri) nun, Ankette En Düşük İş Doyumu Düzeyini Gördükleri Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	185
4.21. Bakanlık Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin Ankette İş Doyumunu En Yüksek Düzeyde Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	186

4.22. İlköğretim Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin olarak En Yüksek Düzeyde Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	187
4.23. Bakanlık Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin Ankette İş Doyumunu En Düşük Düzeyde Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	188
4.24. İlköğretim Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin Ankette İş Doyumunu En Düşük Düzeyde Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri.....	189
4.25. Bakanlık ile İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette Yer Alan “İnsana dayalı” Boyutuna Göre Görüşleri.....	199
4.26. Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Örgüte Dayalı Boyut Maddelerine ilişkin Algı Düzeyleri.....	201
4.27. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin denetim Alt Sisteminin yapısal Sorunlarına ilişkin Alt Boyutlara göre görüşleri .....	205
4.28. Bakanlık Müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sistemi Yapısal Sorunlarının Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki.....	209
4.29. İlköğretim Müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sistemi Yapısal Sorunları Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki.....	210
4.30. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “İşin Özellikleri” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.....	214
4.31. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Gelir ve Meslekte Yükselme” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.....	215
4.32. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Çalışma Şartları” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.....	217
4.33. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “İnsan İlişkileri, Uyum ve Saygı” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.....	218
4.34. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Örgütsel İşleyiş” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.....	219

4.35. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Boyutlara göre İş Doyumuna ilişkin görüşleri .....	221
4.36. Bakanlık Müfettişlerinin, iş doyumunun alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler.....	226
4.37. İlköğretim Müfettişlerinin, iş doyumunun alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler.....	227
4.38. Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.....	233
4.39. Toplam Hizmet Sürelerine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine ilişkin bulgular .....	233
4.40. Toplam Hizmet Süresine Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	234
4.41. Müfettişlik Kıdemine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine ilişkin bulgular.....	234
4.42. Müfettişlik Kıdemine Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	235
4.43. ğrenim Durumuna Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine ilişkin bulgular .....	235
4.44. ğrenim Durumuna Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	236
4.45. Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.....	236
4.46. Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.....	237

4.47. Branşlarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait bulgular .....	238
4.48. Branşlarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	238
4.49. Ailenin Gelir Düzeyine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait bulgular .....	239
4.50. Branşlarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	239
4.51. Görev Yaptıkları Bölgeye ve Müfettiş Sayılarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait bulgular .....	240
4.52. Görev Bölgelerine ve Müfettiş Sayılarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	240
4.53. İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.....	245
4.54. Toplam Hizmet Sürelerine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine ilişkin bulgular .....	245
4.55. Toplam Hizmet Süresine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	246
4.56. Müfettişlik Kıdemine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine ilişkin bulgular .....	246
4.57. Müfettişlik Kıdemine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	247
4..58. Öğrenim Durumuna Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine ilişkin bulgular.....	247

4.59. Öğrenim Durumuna Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	248
4.60. Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.....	249
4.61. İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.....	249
4. 62.Branşlarına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait bulgular .....	250
4.63. Branşlarına Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	251
4.64.Ailenin Gelir Düzeyine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait bulgular ....	251
4.65. Ailenin Gelir Düzeyine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	252
4..66. Görev Yaptıkları Bölgeye Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .....	252
4.67. Görev Bölgelerine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	253
4..68. Görev Yaptıkları İldeki Müfettiş Sayısına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .....	254
4.69. Görev Yaptıkları İldeki Müfettiş Sayısına Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	254

4.70. Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.....	259
4.71. Toplam Hizmet Sürelerine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Aritmetik ortalama (X) ve Standart Sapmalar(Ss) Değerleri.....	260
4.72. Toplam Hizmet Süresine Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	260
4.73. Müfettişlik Kıdemine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama(X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları.....	261
4.74. Müfettişlik Kıdemine Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	261
4.75. Öğrenim Durumuna Göre, Bakanlık Müfettişlerinin iş Doyumu Düzeyine İlişkin Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları .....	262
4.76. Öğrenim Durumuna Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	262
4.77. Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.....	262
4.78. Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.....	263
4.79. Branşlarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Ortalama(X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları .....	264
4.80. Branşlarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	264
4.81. Ailenin Gelir Düzeyine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama (X ) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları .....	265
4.82. Ailenin Gelir Düzeyine Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	265
4.83. Görev Yaptıkları Bölgeye ve Müfettiş Sayılarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait bulgular .....	266



4.84. Görev Bölgelerine ve Müfettiş Sayılarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	266
4.85. İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.....	270
4.86. Toplam Hizmet Sürelerine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Değerleri.....	271
4.87. Toplam Hizmet Süresine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları. ....	272
4.88. Toplam Hizmet Sürelerine Göre , İlköğretim Müfettişlerinin iş Doyumunu Algılama Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları .....	272
4.89. Müfettişlik Kıdemine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları .....	273
4.90. Müfettişlik Kıdemine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	273
4.91. Öğrenim Durumuna Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları .....	274
4.92. Öğrenim Durumuna Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	274
4.93. Öğrenim durumlarına göre , İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları .....	275
4.94. Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.....	275
4.95. İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.....	276
4.96. Branşlarına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları.....	276
4.97. Branşlarına Göre İlköğretim Müfettişlerinin iş doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	277

4..98. Ailenin Gelir Düzeyine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait bulgular .....	277
4.99. Ailenin Gelir Düzeyine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	278
4.100. Ailenin Gelir Düzeyine göre , İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları .....	278
4.101. Görev Yaptıkları Bölgeye Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları .....	279
4.102. Görev Bölgelerine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları. ....	279
4.103.Görev Yaptıkları İldeki Müfettiş Sayısına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları .....	280
4.104. Görev Bölgelerine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları. ....	280
4.105. Bakanlık Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşleri İle İş Doyumuna İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon (r) Sonuçları.....	286
4.106. İlköğretim Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşleri İle İş Doyumuna İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon (r) Sonuçları. ....	288
4.107. Bakanlık Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşleri İle İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Ait “t” Testi Sonuçları .....	290
4.108. Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşleri İle İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerine İlişkin “t” Testi Sonuçları.....	295

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	Sayfa
1.1. Eğitim Denetçilerinin Rollerini.....	23
1.2. Örgütün Alt Sistemleri.....	29
1.3. Denetim Alt Sisteminin Diğer Sistemler İçindeki Yeri.....	31
1.4. Dikey ve Kurmay Örgüt Şeması.....	44
1.5. Türkiye Cumhuriyeti'nin Örgütsel Yapısı.....	56
1.6. MEB Örgüt Şeması.....	60
1.7. İl Millî Eğitim Müdürlükleri Şeması.....	63
1.8. İş Doyumu Başarım Modeli.....	91
1.9. Temel GÜdüleme Süreci.....	94
1.10. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	95
1.11. Herzberg'in Tatmin Faktörlerinin Karşılaştırılması.....	97
1.12. Örgüt Yapısı Modeli ve Doyum.....	105

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Yeni kuşakların toplum üyeliğine hazırlanma işi rastlantıya bırakılamaz. Toplum açısından çok önemli olan bu gereksinimin toplum kontrolünde karşılanması bir zorunluluktur. Eğitim sistemi, her ülkenin varlığını sürdürmesinde ve dünya ülkeleri arasındaki yerini belirlemesinde etkili olan önemli bir araçtır. İhtiyaç duyulan her alanda ve gerektiği kadar nitelikli insan gücüne sahip olmak, ülkelerin kalkınması için zorunludur. Çağdaş toplumlar bu gereksinimlerini karşılamak amacıyla formal eğitim sistemlerini geliştirmişlerdir. Çünkü bir toplumun geleceği ancak formal bir eğitim sistemi ile önemli ölçüde kontrol altına alınabilir (Aydın,1991:1).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri amaçlarını gerçekleştirebildikleri sürece söz konusu olmaktadır. Bir bakıma örgütün etkililiği ile eş anlamlıdır (Altınışık,1997:136). Örgütlerin etkililiği ise Blake ve Mouton'a göre, ancak yönetimin hem üretime hem de insanlara yönelik bir düşünceyi benimsemesiyle olanaklı görülmektedir (Schein, 1980:123) Çağdaş 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. Bu gerçeklerden hareketle bu araştırmada bir yandan denetim alt sisteminin yapısal sorunları yoluyla örgütün üretim boyutu; diğer yandan da iş doyumunun incelenmesi yoluyla insan boyutu ele alınacaktır.

İş doyumunu, hem örgütün performansı hem de bireyin işteki verimliliği açısından oldukça önemli bir deşğskendir. İş doyumunu yüksek bireylerin hem kendi yaşamlarında daha başarılı olmaları beklinirken hem de örgütün genel verimliliğine olumlu yönde katkıda bulunmaları söz konusudur (Güney, Varoğlu, Aktaş,1996:71) .

Eğitim sisteminin işlevlerini tam, zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirmesi denetim alt sisteminin etkili ve verimli işlemesine bağlıdır. Bu da ancak denetim sisteminin sağlıklı bir yapıya ulaşması ile mümkündür. Sağlıklı bir yapı, halen var olan ve denetim alt

sisteminin amacını gerçekleştirmesini engelleyen yapısal sorunların çözümüne olanak verir. İşlevini ve amaçlarını gerçekleştiremeyen bir sistemin varlığını sürdürmesi de tehlikeye gireceğinden, eğitim sisteminin de varlığını sürdürmek için sağlıklı yapıya sahip bir denetim alt sistemine zorunlu olarak gereksinim duyar.

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın, 1986:1) Her ülkeye “uygun” gelecek tek, basit bir eğitim ve denetim sistemi planının bulunmayacağı açıktır. Bir ülkenin genç nesillerini o ülkenin ihtiyaçlarına tam cevap verebilecek şekilde ve o ülke halkının isteklerine göre yetiştirebilen bir eğitim programı, o ülke için en iyi program gibi görünür. Bu durum vatandaşların tarihi ve kültürel düşüncelerine göre örgüt ve denetim biçimlerinde geniş bir değişikliğe yol açar (Cramer ve Browne, 1982:25).

Ülkelerin eğitim ve denetim sistemleri, sistem bütünlüğü içerisinde incelendiğinde. Her eğitim ve denetim alt sisteminin bağlı olduğu süper sistem olan ülke anayasası ve yönetim sistemiyle bir paralellik, uyum ve yapısal bütünlük içerisinde olması beklenir. Kuvvetlerin merkezi hükümet ile eyaletler arasında bölüşüldüğü bir federal birlik halindeki Amerika Birleşik Devletlerinde federal hükümet eğitimi pek az denetler, ancak mali ve başka türlü yardımlarda bulunur (Cramer ve Browne, 1982;33). Fransız Anayasası’nda denetime ilişkin özel bir hükme yer verilmezken, milli eğitim örgütlenmesinin eğitim ve öğretime ilişkin temel prensiplerinin kanunla belirleneceği ifade edilirken, İngiltere’de ise yazılı bir anayasa bulunmamaktadır (Oktay, 1998;208). Bazı ülkelerde özellikle Kanada’da Newfoundland ve Quebec eyaletlerinde ise okulların ve eğitimin denetimi ve yönetimi büyük oranda merkezi hükümetten ayrı mezhep gruplarınca ve yerel güçler tarafından yapılır ve bu bölgelerde birden fazla okul sistemi yan yana bulunur (Cramer ve Browne, 1982; 34).

Ülkemizde ise yönetim sistemine paralel olarak eğitim ve denetim alt sistemleri, Fransa’nın eğitim ve denetim alt sistemleriyle büyük oranda benzerlik göstermektedir. Bu iki sistemin en önemli ortak yanı ise daha çok merkezi yönetime dayalı olmaları ve eğitime ilişkin uygulamaların daha çok merkezi yönetimce yönetilip denetlenmesidir. Fransız ve Türk eğitim sistemlerinde, merkezi bir yapılanmaya sahip denetim kurulları bakanlığın bütinleyici parçaları ve eğitim çalışanlarının değerlendirilmesinde merkeze bağlı kaldıkları

halde, İngiltere’de merkezden bağımsız yapılanma ve bakanlıktan bağımsız bir denetim kurulu bulunmaktadır (Oktay;209).

Türk Milli Eğitim Sistemi ve onun bir alt sistemi olan denetim alt sistemi, ülkemizin merkezi yönetim sistemine koşut olarak yapılanmıştır. Bu sistemler, Anayasadan başlayarak hiyerarşiye uygun bir şekilde kanun,kanun hükmünde kararname ,tüzük,yönetmelik,genelge yönerge ve yazılı emirlere dayalı işleyişle formal yapıdaki yerini almıştır. Buna göre Anayasamızın 42’nci maddesinde:“*Kimse, eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz. Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir. Eğitim ve öğretim Atatürk İlkeleri ve İnkılapları doğrultusunda; çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre ,devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz.*” denilerek eğitimin yapısal çerçevesi devletin örgütsel yapısına paralel olarak belirlenmiştir.

3 Mart 1924 tarihli (06.3.1340 tarih ve 63 sayılı Resmi gazete) “*Tevhid-i Tedrisat Kanunu*” ile Ülkemizdeki bütün bilim ve öğretim kurumları Eğitim Bakanlığı’na bağlanmıştır. Bu yasa, Anayasanın başlangıç ve ikinci maddesinde geçen “Türkiye Cumhuriyeti’nin Laik Devlet Anlayışı” nın Eğitim sistemimizdeki yansıması olan “Laik Eğitim Sistemi’nin temelini oluşturur.

Anayasamız, toplumsal sistemimizin alt sistemlerinin hangi hedeflere yönelik olarak ve nasıl örgütleneceği konusunda çerçeve oluşturmaktadır. Eğitim sistemi her toplumda olduğu gibi ülkemizde de hedeflenen amaçları gerçekleştirmek ve yetiştirilmek istenen birey ve oluşturulmak istenen toplum modelini hayata geçirmek için formal olarak örgütlenmiştir. Eğitim sistemi bu formal yapısıyla hem kendi içindeki alt sistemlerle bir bütün oluşturup kendi amaçlarını gerçekleştirmek, hem de onun içinde yer aldığı üst sistemin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak diğer sistemlerle uyum ve bütünlük içinde çalışmak durumundadır. Toplumsal sistemlerin, açıkça belirtilmiş olsun yada olmasın ,amaçlarını etkili olarak gerçekleştirebilmeleri kendi alt sistemlerini bütünleştirmelerine ve çevrelerine uyum sağlamalarına bağlıdır (Aydın, 1991;1). Buna göre eğitim sisteminin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, hem kendisini oluşturan alt sistemlerin birbiriyle, hem de her alt sistemin(bu arada denetim alt sistemi) kendi içinde bir bütünlük içinde çalışması beklenir.

Ülkemizde Eğitim sisteminin denetim alt sistemini oluşturan örgütsel yapıda iki çeşit Denetmen grubu bulunmaktadır. Bunların birincisi Bakanlık denetmen (müfettiş) leri, ikincisi ilköğretim denetmen (müfettiş) leridir. Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim

müfettişleri denetim alt sisteminde, genel olarak, bireysel ve kurumsal denetim, İnceleme, soruşturma, rehberlik ve iş başında yetiştirme başlıkları altında toplanan benzer görevleri yaparlar (MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği,1999; MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü,1993). Bununla beraber; Bakanlık Müfettişleri, Bakanlık Teftiş Kurulu aracılığıyla direkt olarak bakana bağlı olup Bakandan emir alır ve onun adına çalışırlar. Görev merkezleri Ankara olup İzmir ve İstanbul'da çalışma merkezleri vardır (MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 1993, md.6). İlköğretim müfettişleri ise, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları düzeyinde her ilde örgütlenmiş olup il emrinde İl milli eğitim müdürlükleri ve valilere bağlı olarak görev yapmaktadırlar.

1914 yılından bu yana, özellikle Cumhuriyet devrindeki çalışmalar gözden geçirildiği zaman denetim hizmetini amacına ulaştırmak, ona modern bir kimlik kazandırmak için pek çok çaba harcadığı, bu alanda bir hayli yol alındığı görülür. Ancak, gerekli koşullar yaratılamadığı maddi olanaklar zorlanamadığı, süreklilik sağlanamadığı için hizmet istenilen seviyeye getirilememiş dolayısıyla modern amacına ulaştırılamamıştır (Su,1974;73)

Türk Milli Eğitim sisteminde bulunan denetim alt sistemine, üniversiteler ve bilim adamları, bakanlık ve ilköğretim müfettişleri, öğretmen ve müfettiş sendikaları ve değişik kurum ve kuruluşlar tarafından yoğun eleştiriler yöneltilmektedir. Eleştiriler incelendiğinde, ise genel olarak denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına yönelik oldukları anlaşılmaktadır.

Denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunların çok fazla olması ve aynı derecede önemli olması eğitimcilerin son zamanlarda en çok tartıştıkları ve çalıştıkları bir alan haline gelmiştir. Gerek Bakanlık merkez örgütünde ve gerekse taşrada bulunan eğitimci,denetmen ve eğitime ilişkin sendika ve örgütler denetim sisteminin yeniden yapılanması yönündeki görüşlerini sürekli gündemde tutmaktadırlar: Tüm Eğitim Müfettişleri Sendikası temsilciler kurulu Birinci toplantısı 19.02.2000 tarihinde Ankara'da yapılmış ve bu toplantının birinci gündem maddesi” Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yeniden Yapılanma “ konusu ele alınmıştır (Eğitim ve Denetim , 2000:3)

Karagözoğlu (1977), Bilir (1991), Kapusuzoğlu (1988), Başaran (1986) gibi denetim alt sistemi üzerinde yapılan çok sayıdaki bilimsel araştırma, denetim alt sisteminin çağdaş anlamda yerine getirmesi gereken işlevini yapmaktan uzak kaldığını ve günümüzün

ihtiyaçlarına cevap vermediğini , denetim alt sisteminde önemli sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır.

Bilir (1991) in denetim sisteminin yapı ve işleyişi konusunda yaptığı araştırma ile var olan denetim yapısı ile bu yapı içindeki işleyişin benimsenen denetim amaçlarını gerçekleştirici nitelikte olmadığını ortaya koymuştur.

Bursanoğlu, 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 raporda:

“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 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 (Onat, Civelek, Cengiz, Budak, Erçakmak, Seçkin, Demir, Öz, 1980:22-25)

15 ve 16. Milli Eğitim Şuralarında milli eğitimde yapısal değişiklikler ve bu arada denetim alt sisteminde sorunlar ve yapısal değişiklikler gündemin önemli maddelerini oluşturmuştur.

Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı’nda eğitim sisteminin çeşitli alanlarında reorganizasyon çalışmalarına hız verilmiştir. Milli Eğitimdeki bu reform çalışmaları denetim alt sistemine de yansımıştır. Bu nedenle 1993 yılında İstanbul ve Ankara’dan sonra denetim alt sisteminde reform konuları görüşülmek üzere MEB Teftiş Kurulu’na İzmir’de “Çağdaş Eğitim Sürecinde Denetim Rehberlik ve Hizmet İçi Faaliyetler” konulu Panel düzenlenmiş ve bu panelde:

- 1.Genel Denetimdeki Yeni Düzenlemeler,
- 2.Ders Denetimlerinde Yeni Düzenlemeler,
- 3.Sınav Denetimlerinde Yeni Düzenlemeler,
- 4.Mahallinde Yapılacak İnceleme ve Soruşturmalar,



konuları Bakanlığın en üst düzey birimleri tarafından tartışılmış ve bu çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı'nın yayın organlarıncı “Denetimde Reform” olarak değerlendirilmiştir (MEB.1993;3).

Milli Eğitim Bakanlığı'nda artık araştırma ve geliştirme çalışmalarına daha fazla önem verilmekte ve sistemde çok sayıda değişim ve gelişim projesi başlatılmış durumdadır . Türkiye, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) üye ülkelerin bir çoğu ile birlikte milli eğitimin hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan yeniden yapılanma ve reform çalışmalarına başlanmış bulunmaktadır. Bu Programlardan biri de Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP)'dir (MEB:EARGED,1995;1-2) Belki bu anlamda üzerinde durulacak en önemli projelerden birisi de Dünya Bankası desteği ile başlatılan ve Eğitimde Araştırma Geliştirme Dairesi ( EARGED) tarafından yürütülen ve öğretmenin mesleki standartlarının artırılmasını, öğrenci başarısının artırılmasını ve MEB yönetim sisteminin geliştirilmesini hedefleyen Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) projesidir.

MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin 5. Maddesinde “...hizmetlerde kurumsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte...iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak” (MEB, 2000;1370) denetim hizmetlerinin temel ilkeleri arasında yer almıştır. Bu bağlamda düşünüldüğünde bu araştırma ile, önce denetim alt sisteminde çalışan ve iç müşteriler olarak kabul edilen Müfettişlerin iş doyum etkenleri, iş doyum düzeyleri saptanarak, bunun denetimsel yapıdan kaynaklanan sorunlar ile ilişkisi belirlenmeye çalışılacak, daha sonra da denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının çözümü ve denetmenlerin iş doyumunun yükseltilmesi konusunda eğitim sisteminde yapılacak reform çalışmaları için Bakanlığa öneriler sunulacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayılıtlar, sınırlılıklar ile araştırmada kullanılan kavram ve terimlerin tanımları üzerinde durulacaktır.

## Problem Durumu

### 1. Denetim (Teftiş)

#### 1.1. Denetim (Teftiş) Kavramı:

Arapça bir sözcük olan teftiş karşılığı kullanılan kimi sözcüklerdeki farklılıklar, denetim kavramının algılanış farklılıklarını ve bu kavramın farklı yönlerini ortaya koymaktadır. Kontrole dayalı bazen kontrol sürecinin de içinde olarak görülen denetim biçimi için "İnspection" kullanılırken, bazılarınca yöneltme süreci içinde düşünülen denetimi, daha kapsamlı eylemler bütünü olarak gören denetim biçimi için "supervision" denmektedir (Başar; 1993:3). Denetim sistemimizin tarihsel gelişimi incelendiğinde önceleri kontrole dayalı yapılan denetim şeklinin artık nitelik değiştirerek yöneltmeye dayalı bir şekil almaya başladığını ve kapsamının genişlemekte olduğunu söylememiz mümkün görülmektedir.

Denetim, genellikle kişilerin denetimden beklentilerine ve denetim anlayışlarına koşut olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar denetimi yönetim sürecinden ayrı bir şekilde incelerken bazı yazarlar ise denetimi, yönetimin bir işlevi hatta bir süreci olarak değerlendirirler. Genel olarak denetim ya da denetleme; örgütün planlanan ve saptanan amaçlara ulaşıp ulaşmadığının, ne ölçüde ulaşabildiğinin, aksayan yönlerinin, eksikliklerin ve hataların bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla zaman zaman personel ve malzeme dahil örgütün tüm eylem ve işlemlerinin kontrol edilmesidir (Öztekin, 1993:2)

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından düzenlenen ve sekiz kamu kuruluşundan gelen denetmenlerin katıldığı bir seminerde teftişin tanımı aşağıdaki şekilde yapılmıştır (Taymaz,1993:2)

" Denetim: bağlı bulunduğu kuruluşun ,amacına en verimli bir şekilde , zamanında ve mevcut hukuk düzenine uygun olarak ulaşip ulaşmadığını, amaca yönelmede kullanılan metotların, yapılan işlem ve eylemlerin uygunluğunu bunların verimi, etkinliği ve hizmet kalitesini sağlayıp sağlamadığını araştırmak ve kontrol etmek; ulaşılması öngörülmüş hedeflerden ve mevzuattan sapmalar varsa, bunları ve meydana geliş nedenlerini ortaya çıkarmak bu sapmaların düzeltilmesi için uygulayıcıya ve kuruluşun başındaki yöneticiye ışık tutacak şekilde, mümkün çözümler arasından en iyi ve tutarlısını seçerek tavsiyelerde bulunmak bunlarla ve eğitim, haberleşme merkezle taşra arasında köprü kurma , merkezin hizmetin yürüyüşü ile ilgili her türlü planlama ve düzenleme çalışmalarına katılma gibi görevlerle hizmetlerin örgütün amacına en uygun tarzda yürütülmesine yardımcı olmaktadır"

Aydın, denetimi “Örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci” olarak tanımlamaktadır (1986:1) Denetim, kamu yararına davranışları kontrol etme sürecidir. Önceden kararlaştırılmış amaçların gerçekleşme derecesini bulmak üzere, her kurumda denetim yapılır. Eğitim sisteminde denetim , çeşitli kurumlar yoluyla tahmin edilen sonuçları sentez eden bir süreçtir (Taymaz,1993:1)

Tarihsel süreç içinde incelendiğinde, önceleri kontrol amacına yönelik olarak işlev gören denetimin, daha sonraları nitelik değiştirerek rehberlik ,iş başında yetiştirme, personel geliştirme, çalışanları motive etme ve iş görenlere liderlik yapma gibi işlevleri de yerine getirmeye başladığı görülmektedir.

Klasik yönetim kuramları, denetimin teknik yanına ağırlık veren klasik denetim anlayışına yakındırlar. Verim, emretme ,ve kontrol öğelerinin önemliliği,iş yapandan çok yapılan işin gözetilmesi, denetimin kontrol ögesine ağırlık verici ve zorlayıcı olması bu yönetim ve denetim anlayışının özelliklerini oluşturur. İnsan merkezli yönetim kuramları, rehberlik ve yardıma yönelik denetimi gündeme getirmiş, denetim süreci demokratik insan ilişkileri görüşüyle yeniden düzenlenmiş, denetimin sosyal yanı ağırlık kazanmıştır (Başar; 1993:1)

İnformasyonun öneminin artması, sibernetiğin sağladığı ileri iletişim ve kontrol olanakları ,ürün ve karar yoluyla girişi etkileyen denetim sisteminin lider alt sistem rolünü üstlenmesi demokratik ve modern denetimin ortaya çıkması, bu kuramların denetime yönelik etkileri olarak verilebilir (Karagözoğlu; 1977:19-24).

Good’a göre modern denetim: Okuldaki yetkili yöneticilerin eğitim-öğretim çalışmalarını geliştirmek amacıyla öğretmen ve diğer görevlilere, onları teşvik etmek ve mesleki gelişimlerini sağlamak, eğitim amaçlarını saptama ve yeniden düzenleme, öğretim araç ve yöntemlerini, öğretim çalışmalarını değerlendirme gibi konularda yaptıkları rehberlik hizmetlerinin tümüdür (Karagözoğlu,1977:11)

Karagözoğlu ise modern denetimi “ okuldaki eğitim ve öğretim çalışmalarının verimini arttırmak amacıyla denetmenler veya uzmanlar tarafından öğretmenlere ve diğer

görevlilere sağlanan mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerinin tümünü içeren teknik bir süreç” olarak tanımlamaktadır (1977:12).

Su, ise denetimi “okulları ve öteki eğitim ve kültür kuruluşlarını denetlemek, bunların çalışmalarını değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, buralarda çalışan personele çalışmalarında, yetişmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak gibi geniş, geniş olduğu kadar da anlamlı bir hizmet alanı” olarak görmektedir (1974: 66).

Çağdaş anlamda eğitim denetimi: Önceden belirlenmiş genel amaçlar ve ilkeler doğrultusunda çevresel koşullar dikkate alınarak, eğitimden etkilenenlerle işbirliği içinde bilimsel yöntemlerle nesnel olarak eğitim kurumlarındaki her türlü insan ve madde kaynağının, program ve çalışmaların, değerlendirilmesi sonucunda belirlenen eksiklik aksaklık ve problemlerin giderilmesi kurumsal amaçların, gelişmeci örgüt kültürünün olanaklar ölçüsünde gerçekleşmesi,geliştirilmesi,çalışanların iş doyumunun ve eğitimden etkilenen diğer müşterilerin memnuniyetinin sağlanması için kuruma ve çalışanlara yapılan destek ve liderlik hizmetini içeren bir süreçtir.

## 1.2. Denetimin Amacı ve Önemi:

Denetimin amacına ve hedeflerine ilişkin görüşler, görüş sahiplerinin denetim anlayışını da yansıtmaktadır. Bursalıoğlu'na göre, denetimin hedefi, eğitim ve öğretimin amaçlarına en uygun değer ve işlemleri bulmaktır. Bu hedefe göre denetim, her değerlendirme süreci gibi amaçlar bakımından yapılacaktır (1991:129).

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 (Aydın,1986:1). Aydın'a göre denetimin temel hedeflerinden birisi de sürece katılanlarda sürekli bir öz-denetim ve değerlendirme ruhunun yaratılması ve sürdürülmesidir (1986:12)

Seçkin'e göre ise denetimin amacı, öğrenme-öğretme sürecinin geliştirilmesidir. Denetim yönetici, öğretici ve yardımcı personelin mesleki gelişimlerini sağlama yoluyla okulların başarısında ve ürünün niteliğinin arttırılmasında anahtar görevi yapar (1991:201)

Licita and Wilson'a göre, denetim, eylemlerinin düzeltme ve geliştirme şeklindeki genel amaçları yanında, değişik denetim eylemlerinin ( ders ve kurum denetimi gibi ) birbirinden farklı yönleri bulunan özel amaçları ile, denetimin, sistemdeki tüm öğelere yönelik özel amaçları da vardır (Başar; 1993: 4). Modern denetimin amacı; öğretmen – öğrenci ilişkilerinde işbirliğini sağlamak, öğretim çalışmalarında öğretmen – öğrenci ilişkilerini geliştirmek, öğretmenin öğrencilerde öğrenme isteğini kamçılmasına, alevlendirmesine yardımcı olmaktır (Su, 1974;73)

Denetimde amaç saptanırken, kurumun genel amaçları doğrultusunda ,yapılacak denetim türünün özel amaçlarının, kurumda girdi ,işleme ve çıktı süreçlerini etkileyebilecek tüm değişkenler ile bunların kurumun genel amaçlarıyla ilişkilerinin; kurumu etkileyen ve ondan etkilenen çevre sistem ve alt sistemlerinin genel özellikleri ve beklentilerinin de gözetilmesi sistem kuramları gereğidir (Başar,1993;4).

Milli Eğitim Bakanlığı 1941 yılında yayınladığı bir genelgede denetim kurumundan ne beklediğini ve denetimin amacını şöyle açıklamıştır: Okul denetimlerinin amacı, bakanlığın yetiştirici ve irşad edici rolünü yapabilmesi için okullarımızın iyi ve eksik taraflarını tespit etmek ,elde edilecek malumatı ve önceki yıllarda yapılan karşılaştırmalara göre gerekli görülecek önlemleri almak ve bu suretle okulların olgunlaşmalarını teşvik etmektir. Denetimlerin bu esas hedefi göz önünde bulundurulunca, okullarımızın iyi ve eksik yönlerini toplu ve karşılaştırmalı bir şekilde bütün arkadaşların gözleri önüne koyma gereği ve yararı kolaylıkla anlaşılır (Su,1974;70).

Dördüncü Milli Eğitim Şurasında Türk milli eğitim sisteminde denetim alt sisteminin amacı ve yönü belirlenmiş ve denetimin klasik yönü olan eksik arama ve kontrolörlük görevi yerine çağdaş yönü olan rehberlik ve geliştirme görevi ön plana çıkarılmaktadır. Şura'nın ortaöğretim raporunda denetimin amacı şu şekilde saptanmıştır: Denetim sisteminde kusur aramak amacını güden bir zihniyetten ayrılarak, daha çok yetiştirici bir nitelik alması, çok faydalı olur. Kırtasiye işlerinden çok eğitim ve öğretimin ruhunu oluşturan ahenk, örgütlerin kuruluş ve işleyişlerindeki maharet, öğretmenlere

teşebbüs yeteneklerini geliştirmek için verilen fırsatlar, kendi kendine yönetim sorunlarına verilen önem derecesi gibi bir okula anlam ve kimlik veren tekmlil özellikler denetim ruhunu oluşturmalıdır” ( Dördüncü Milli Eğitim Şurası kararları)

Cengiz, denetimin amaçlarını şu şekilde açıklamaktadır:” Türk Milli Eğitim Sistemini oluşturan her düzeydeki merkez,taşra ve yurtdışı kurum ve kuruluşlarının, objektif hukuk düzeyine göre ,yönetim sürecinin her boyutunda görev alarak kaynaklık ve danışmanlık hizmetinde bulunmak; önceden tespit edilmiş amaçlarını gerçekleştirmek, bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda planlanan ve yürütülen etkinliklerini kontrol etmek ve değerlendirmek; öğretme ve öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı etkinliklerde bulunmak; öğretim – eğitim sürecini geliştirmek eğitim öğretim uygulamalarında, en iyi en doğru olanında birliği sağlamak; Devletin sürekliliği için eğitimi etkili kılmak, öğretmenlerin yeterliliğini arttırırken eğitim ortamının iyileştirilmesini sağlayıcı etkinliklerde bulunmak; teşvik edici ödülün, caydırıcı cezanın uygulanmasında güçlü bir şekilde rol almak; eğitim sisteminin iletişim, etkileşim, iletişim ve koordinasyonunda vaziyet etmek; verimin artırılmasında, niteliğin yükseltilmesinde, programların geliştirilmesinde, sürekli ve düzenli değişiminin sağlanmasında liderlikte bulunmak; öğretmenlerin yetiştirilmesinde olumlu tutum ve davranış kazandırmada ve bu yolla öğretimi geliştirmede çaba harcamak; hizmet sırasında, temayüz eden elemanların üst göreve hazırlanmasında ve getirilmesinde seçici rol almak suretiyle yönetimi güçlendirmektir (1992:14)

Denetim Eğitim sistemi için yaşamsal bir önem taşır. Denetim yoluyla kurumun amaçları daha iyi anlaşılır; prosedürler izlenir, amaçlara ulaşılmadığı durumlarda da gerekli önlemler alınır (Seçkin, 1991:201).

MacKean ve Miles denetimin önemini şöyle vurgulamaktadır: Denetim, çok yönlü ve karmaşık bir süreç olup tüm kurum personelinin ortak bir ürünü, görevi ve sorumluluğudur. Örneğin, eğitim sistemi içinde okullarda görevli yönetici ve öğretmenler çeşitli sorunlarla karşılaşır. Ayrıca öğretim süreç ve tekniklerindeki gelişmeler, sosyal ve ekonomik gereksinimlerin değişmesi ,eğitimde yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Bütün bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için tüm yönetici, öğretmen diğer personel ve denetmenlerin birlikte çalışması, işbirliği yapmaları ve birbirlerine yardım etmeleri zorunludur. Bu nedenle eğitimde sürekli bir gelişmeyi sağlamak için denetim hizmetinin gerekliliği ve önemi artmaktadır (Taymaz,1993:5)

Denetim, türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında vardır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde “ olmazsa olmaz” düzeyde kendisine şiddetle ihtiyaç duyulur. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve başka bir sektöre sipariş edilemez bir kamu görevidir. Bu göreve tam anlamı ile sahip çıkmak, eğitime verilen önemin de samimi ve açık bir göstergesi olacaktır (Cengiz,1992:7)

İster özel ister kamu adına çalışsın, ister formal isterse informal olsun örgütün bulunduğu her yerde denetim mekanizmasının olması hayati önem taşır. Çünkü her örgüt ister açık ve resmi ister gizli olsun kendine göre amaçlar tayin ederek bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yapar. Bu çalışmalar eğer ki amacı gerçekleştirmeye yönelik değilse ya da amacı gerçekleştirmekten uzaksa örgütün varlığı tartışılır hale gelir. Eğitim sistemindeki örgütsel işleyişin amacı gerçekleştirici düzeyde ve yönde olup olmadığının belirlenmesi, bu işleyişin amaca yöneltilmesi için gerekli çalışmaları yapmak, öneriler sunmak denetim alt sisteminin bir işlevi olarak görülmektedir. Bu işlevinin yerine getirilmesi ise ancak denetim alt sisteminin sağlıklı ve etkili bir örgüt yapısına sahip olması ile olanaklıdır. Denetim alt sisteminin amaç ve işlevlerini gerçekleştirmesine verilen önem, eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesine verilen öneme bağlıdır. Denetim sisteminin yapı ve işleyişine ilişkin sorunlarının çözülmesi, etkili bir eğitim sistemi için yaşamsal önem taşır.

Katz ve Kahn'a göre, denetimin örgütler için gerekliliği, yararlarının önemi, onun büyük bir titizlikle uygulanmasını gerektirir. Denetim örgütsel kaynakların en verimli ve yararlı bir biçimde kullanılmasının örgütlerin yaşaması ve gelişmesinin temel koşullarındandır (Başar,1993: 3)

Milli Eğitim Bakanlığının önemli merkez kuruluşlarından biri Talim ve Terbiye Dairesi (Kurul), öteki ise Denetim Kuruludur. Aşağı yukarı yüz yıldan fazla bir geçmişe sahip olan bu iki daire bakanlığın temel kuruluşlarındandır. Bunlardan ilki Milli Eğitim Bakanlığı'nın kurmayı durumunda olup, Türk milli eğitimine yön veren esasları saptar. Ülke ihtiyaçlarına ve gelişmesine uygun bir eğitim düzeninin kurulması için gerekli çalışmaları yapar; ikincisi birincisinin saptadığı esaslara uygun bir uygulamanın yapılıp yapılmadığını kontrol eder ve uygulamanın amacına uygun olması için yardımcı olur (Su,1974:66).

Özellikle ülkemizde yöneticiliğin henüz profesyonel ve bilimsel anlamda eğitim sistemine yerleşmemiş olması, buna koşul olarak yöneticilerin, yönetim biliminden kaynağını alan bilgi, beceri ve tutuma sahip olmaktan uzak kalmaları, yönetsel işlevler için eğitim kurumlarının otokontrol mekanizmasının işletilmesini aksatmakta ve dışarıdan kontrol mekanizması gibi çalışan bu günkü denetim sisteminin önemini arttırmaktadır.

### 1.3 Denetim (Teftiş) Türleri:

Denetim kavramı, ülkelerin yönetim biçimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Merkezden yönetilen veya bu yönetim şeklinin ağırlıkta olduğu uygulamaların görüldüğü ülkelerde denetim, bu yönetim biçimlerinin temel düşünce, ilke ve süreçleriyle uyum içerisinde (Başar,1993:3). Bilindiği gibi ,teftişin yapılmadığı bir örgüt yoktur Ancak kurumun amaçları , yapısı ve işleyişi denetimin türünü belirler (Seçkin,1991:201) Denetim, çeşitli yönlerden ele alınarak aşağıdaki şekilde türlere ayrılabilir.

#### 1.3.1.Kamu Yönetimi Açısından İdarenin Denetlenme Türleri:

Her ülkedeki yönetim sisteminin yapısı , o ülkenin eğitim sistemi ve onun bir alt sistemi olan denetim sisteminin yapısının şekillenmesinde etkin bir rol almaktadır. Toplumsal sistemi makro anlamda düşünerek çözümlendiğimizde, bu durumun, eğitim yönetiminin kamu yönetiminin bir alt sistemi ve ayrılmaz bir parçası olmasından kaynaklandığını görebiliriz.

Denetim türleri kamu yönetimi açısından ele alındığında idarenin dört türlü denetlendiğini görmekteyiz. Bunlar 1.İdari Denetim, 2.Siyasal Denetim, 3.Kamuoyu Denetimi, 4. İdarenin Yargısal Denetimi.

##### 1. İdari Denetim:

İdari yapı içerisindeki tüm kamu kurum ve kuruluşlarının Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu'ndan başlayarak, idare birimlerinin kendi iç yapılarında ve kendi yapıları dışındaki öteki denetim birimleri olan kurum ve kuruluşlarca denetlenmesi, kontrol edilmesidir. İdari denetim türleri ise şu şekilde açıklanabilir;

a) Hiyerarşik Denetim: Kamu ve özel tüm yönetsel örgütlerde, çalışanların ast üst ilişkisi içinde yaparken üstlerin astları denetleyip kontrol etmesidir.

b) Vesayet Denetimi:Merkezi idarenin yerinden ve yerel yönetim kuruluşları üzerinde değişik kuruluşlar aracılığıyla yaptırdığı ve yaptığı denetimlerdir.

c) Özel Denetim: İdari yapıdaki tüm kamu kurum ve kuruluşlarının özel yasalarla kurulmuş denetim birimlerince denetlenmesi (Devlet Denetleme Kurulu, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Sayıştay gibi)

##### 2. Siyasal Denetim:

Yasama organlarının, yürütme organına, yürütme ve uygulamaları ile ilgili olarak hesap sormasıdır. Altı şekilde yapılır.



a) Soru Önergesi: TBMM üyelerinin , hükümet adına sözlü ya da yazılı olarak cevaplandırılmak üzere Başbakan ve bakanlardan herhangi birine idarenin eylem , işlem ve kararları ile ilgili olarak meclis aracılığı ile bilgi istenmesidir.

b) Genel Görüşme: Mecliste devlet faaliyetleri ile ilgili olarak herhangi bir konuda genel görüşme açılması isteğidir.

c) Meclis Araştırması: Belirli bir konuda Meclisin, kuracağı araştırma komisyonu kanalıyla bilgi edinmesidir.

d) Meclis Soruşturması: Meclisin, belirli bir konuda, kuracağı bir komisyon kanalıyla soruşturma yaptırmasıdır.

e) Gensoru: Gensoru önergesiyle bakanlar kurulu veya herhangi bir bakan hakkında Meclis'in güveninin oylanmasıdır.

f) TBMM' ne Dilekçeyle Başvurma: Vatandaşların istek, şikayet ve talepleriyle ilgili olarak yetkili makamlara ve TBMM ye yaptıkları yazılı başvuru.

### 3. Kamuoyu Denetimi:

Halkın basın, yayın, radyo, televizyon, sendikalar , demokratik kitle örgütleri vasıtasıyla siyasi iktidarın üzerinde baskı kurması veya denetlemesi.

### 4 İdarenin Yargısal Denetimi:

Hukuk devletinin temel ilkelerinden birisidir. Hukuk devleti,hukuk kuralları dışına çıkmayarak her türlü eylem ve işlemlerini yargı denetimine tabi tutan, yargı bağımsızlığına önem veren, yargı kararlarını anında uygulayan bir devlettir.

- a) Danıştay,
- b) Bölge idare Mahkemeleri,
- c) İdare ve Vergi Mahkemeleri (Öztekin, 1993:52-63)

Türk eğitim sisteminde denetim işlevi yukarıda belirtilen kamu yönetiminin denetim türlerinin dışında tutulamaz. Eğitim sistemi en alt kademededen en üst kademeye kadar hiyerarşik sıralamaya göre yukarıda belirtilen idari, siyasi, kamuoyu ve yargısal denetim türleriyle denetlenmektedir.

### 1.3.2. Niteliklerine Göre Eğitimde Kullanılan Denetim Türleri.

a)Klasik denetim : Klasik eğitim örgütlerinde , denetim birimleri en çok tutucu kalmış , yahut en az modernleşmiş birimlerdir. Bunun sonucunda denetmen sorgu yargıcı ve yeminli muhasip görevlerinden bazılarını da yüklenmek zorunda kalır ve gerek değerlendirme gerekse rehberlik için gayet az zaman ayırabilir (Bursalıoğlu,1991:132)

Bu denetim türünün en önemli amacı ve anahtar kelimesi “ kontrol etmek” tir. Bu denetim anlayışında öğretmen, denetmen tarafından kendisine söylenenleri yapan ve kendisinden pek bir şeyler katmayan bir piyon durumundadır. Bu denetim türü klasik kuramların etkisinde kontrol ve raporlamaya dayalı, durum saptamayla sınırlı denetim türü olarak bu günde bazı ülkelerde uygulanmaktadır. Öğretmen – denetçi ilişkileri ast üst ilişkileri dışına çıkmaz.

Bell and Grant’a göre klasik denetim, kusur bulup kötü rapor ve ceza vermeye hazır bir denetçi ve karşısında sürekli olarak savunma durumunda bir öğretmenle sembolize edilen bu denetim biçiminde farklı uygulamalar olabilmesine rağmen, denetimin katkısından, kontrolün amacına ulaşacağından, gerçek durumun ortaya çıkacağından, rehberlik ve yardımdan, denetimin amacını ve eylemlerin odak noktasını oluşturan düzeltme ve geliştirme çabalarından söz edilmesi güçtür (Başar,1993:10)

Denetmen bu tür denetimde, devleti temsil eden ve onun adına çalışmaları değerlendiren bir “üstün kişi” dir. Denetmenin okulu ne zaman denetleyeceği gizli tutulmaktadır. Bu tür denetimin eğitim-öğretimi geliştirici niteliği pek görülmemektedir. Ancak okul sistemi üzerinde sıkı bir kontrol düzeni kurarak öğretmenlerin çalışmalarını zorlayıcı bir disiplin altında yürütmelerini sağlamaktadır (Karagözoğlu,1977).

*b)Çağdaş (Modern) Denetim:* Bu denetim türü Klasik denetim türüne göre daha kapsamlı bir nitelik taşır. Bu denetim türünde, okulda en başarılı eğitim-öğretim ortamının sağlanması ile ilgili tüm faaliyetleri dikkate aldığı içindir ki, denetmen görevleri daha geniş bir alana yayılmıştır. Yönetici öğretmen ve öğrencilerin daha başarılı olmaları için gereken tedbirleri almanın yanında program geliştirme, ders araç gereçleri, okul-çevre ilişkileri,en yararlı zaman çizelgeleri ve ders programları hazırlama, öğrenci başarılarını değerlendirme, problemleri ve üstün zekalı çocuklarla özel olarak ilgilenme, öğretmenler arasında uyumu ve işbirliğini sağlama, öğretmenlerin haklarını üst makamlara karşı koruma ve okul-aile işbirliğini geliştirme, gibi görevler denetmenlerin sorumlulukları olarak kabul edilmektedir (Karagözoğlu,1977: 21).

Bu denetim türü daha çok insan ilişkileri yaklaşımının etkisinde görülmektedir. Bu denetim türünün klasik denetimden en önemli farkı, denetimi sistematik bir hale getirmesidir. Denetimin üç basamağı olan tanılama-kontrol, değerlendirme,düzeltilme-

geliştirmeyi kapsamına alması, grup çalışmasına, mesleksel yardıma, olumlu insan ilişkilerine yer vermesi ile klasik denetimden farklı ayırt edici özelliklerindedir. Program geliştirme, problem çözme, çalışanları yetiştirme, moral ve güdü sağlama, değerlendirme, bilimsel yöntemler kullanma, işbirliğine dayalı bir çalışma, denetim düzeni, tüm eğitsel çabaların geliştirilmesinin amaçlanması, bu denetim türünün özelliklerindedir (Başar,1993:10).

Çağdaş yaklaşımın en önemli özelliği insan kaynaklarına verdiği önemdir. İnsan kaynağının geliştirilmesi ve en etkili bir şekilde kullanılması çağdaş yaklaşımın odak noktasını oluşturmaktadır. Denetmenin görevi yöneltmekten çok öğretmeni desteklemek, ona yardım etmek ve onunla paylaşmaktır (Aydın,1986:6).

İnsan ilişkilerini vurgulayan Wiles, denetimi insanlar arası etkileşim,grup süreçlerini, liderlik, personel yönetimi ve değerlendirme becerisi olarak algılamaktadır (Aydın, 1986: 6)

*c)Kliniysel Denetim:* Daha çok sınıf için öğrenme ve öğretme ortamının geliştirilmesini hedefleyen kliniysel denetim anlayışı, denetmenin belli bir süre planlı ve programlı bir şekilde öğretmenin sınıftaki öğretimsel davranışlarının izlenmesi ve çalışmaların öğretmenle birlikte oluşturulacak denetim kıstaslarına göre değerlendirilmesine dayanan bir denetim türüdür. Denetmenin öğretmeni sınıfta gözlemlemesi, Johari penceresi olarak bilinen “Eğitim Platformunda” öğretmenin, kendi hakkında bilmediklerinin dış gözle denetmen tarafından gözlemlendikten sonra azaltılması ve öğretmenin kendini daha fazla tanımasına yardım etme süreci olarak görebiliriz.

Kliniysel denetimin öncülerinden Morris Cogan’a göre kliniysel denetim, Öğretmenin sınıf içi öğretmedeki yeterliliğini arttırmak ya da öğretmeni daha yeterli kılmak amacıyla planlanmış ve programlanmış bir uygulamadır. Toplanan veriler daha etkili öğrenme-öğretme ortamının gerçekleştirilmesi amacıyla analiz edilir. Öğretmenin rol davranışını değiştirme yoluyla daha etkili bir öğretim gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 1986:31)

Goldhammer ve arkadaşları;kliniysel denetim döngüsünü beş aşamada incelerken Morris Cogan da benzer biryaklaşımla kliniksem denetim döngüsünü sekiz aşamaya

ayırmıştır. Aydın ise yukarıda belirtilen yaklaşımların bir sentezini alarak bu döngüyü: “(1) Gözlem Öncesi Görüşme, (2) Gözlem Aşaması, (3) Analiz, (4) Gözlem Sonrası Görüşme, (5) Gözlem Sonrası Analiz ve Yeniden Planlama gibi aşamalara ayırarak ele almıştır (1986:31-49).

*d) Öğretimsel Denetim:* Harris'e göre öğretimsel denetim:” öğrencinin öğrenmesini desteklemek ve geliştirmek için kullanılan öğretme sürecini doğrudan etkileyecek biçimde, okulun işleyişini korumak ya da değiştirmek amacıyla okul personeli tarafından insanlarla ve şeylerle yapılanların tümüdür (Aydın, 1986:30).

Bazı öğretim denetmenlerinin program danışmanlığı yapmaları, bazılarının öğretmen performansının yeterliliğini değerlendirmeleri, bazılarının da çok özel mesleki sorunların çözümünde yardımcı olmaları ve yönetsel yardımda bulunmaları, bu konuda henüz görüş birliğinin sağlanamamış olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Aydın, 1986:30)

*e) Birlikte Çalışma (Collaboration) ve Meslektaşlık (Colleaguehip) Yoluyla Denetim:* Birlikte çalışma, ortak planlama, uygulama ve değerlendirme paylaşılmış yetki sorumluluk anlamına gelir (Seçkin, 1991:203) Birlikte çalışma yönteminde meslektaşlar bir gelişme kaynağı olarak görülür. Gerçekte “meslektaşlık” ortak amaçlara ulaşmak için yapılan ortak çalışma ile nitelenen bir ilişkidir.

Meslektaşların birlikte çalışma yollarından biri olarak sınıf ziyaretleri önerilmektedir. Öğretmenleri bu yolla birbirlerinin öğretim yöntem ve tekniklerini öğretim stillerini gözleyebilirler. Bu yöntem gözlem sonrası görüşme ile birleştiği zaman birlikte çalışmanın temelleri da atılmış olur (Seçkin, 1991:203).

Denetim sürecini engelleyen denetmenin büründüğü formal davranıştan doğar. Bazı eleştirmenlere göre öğretmenin mesleki geleceği üzerinde karar yetkisi bulunduğu sürece, denetmen iyi bir rehberlik yapamaz (Bursalıoğlu, 1991:132)

Ülkemizde gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim denetmenlerinin denetim rehberlik ve soruşturma yaptıkları personel ve kurum sayısı normalin çok üstünde olduğundan ve bunun dışında yüklendikleri iş yükü fazla olduğundan, denetmenlerin asli görevi olan rehberlik ve işbaşında yetiştirmeye çok az zaman ayırabilmekte ve bu nedenle öğretmen ve

yöneticilere çok az sayıda ziyaret yapmakta, bu ziyaretler ise kısa süreli olduğundan gerçek anlamda tatmin edici bir rehberlik yapamamaktadırlar. Özellikle mesleğe yeni başlayanlar için rehberlik ihtiyacı daha da fazla önem kazanmaktadır. Bu durumda Birlikte Çalışma yoluyla denetimin iki önemli avantajı vardır. Bunlardan birincisi denetmen eksikliğini gidererek yerinden denetim yapmak, ikincisi ise sistemimizde olduğu gibi denetmen ile denetlenen arasındaki ast üst ilişkisine dayalı hiyerarşik iletişimi ve bundan kaynaklanacak iletişim engellerini ortadan kaldırarak yata ve serbest iletişime olanak vermesidir.

Bu çalışmanın başka bir avantajı ise, mesleğe yeni başlayan ve denetmen korkusunu üzerinde taşıyan aday öğretmenler için çok yararlı olacağı ve deneyimli öğretmenlerle yapıldığında aday öğretmenlerin kendilerine güvenlerini artırarak genellikle aday öğretmenlerde görülen meslek korkusunu yenmelerine yardımcı olacağı düşünülebilir.

Birlikte çalışma yoluyla yapılan denetimde öğretmen sınıfını ziyaret ettiği arkadaşını dış gözle inceleyeceğinden izlenen öğretmenin göremediği eksiklikleri de görmesine yardım edebilir. Bununla beraber gözlemci öğretmen, başarılı uygulamaları gözlemleyerek kendisinin de eksik ve yanlış anlayışlarını tespit ederek kendi kendisini düzeltme fırsatı bulur. Bu tür denetimin avantajlarından birisi de denetleyen öğretmenin denetim esnasında rahatlıkla kendini denetlediği arkadaşının yerine kendini koyarak (empatik anlayış geliştirerek) çalışmalara katkı sağlamaya çalışmasıdır.

### 1.3.3. Amacına Göre Eğitim Sisteminde Yapılan Denetim Türleri:

a) *Ders Denetimi:* Bir eğitim kurumunda öğretici olarak görev alan öğretmenlerin, öğretim ve eğitim etkinliklerindeki çalışmalarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

b) *Kurum Denetimi:* Denetim in işlevlerine göre yapılan tanımına uygun olarak, bir eğitim kurumunun amacını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumunun gözlenmesi kontrol edilmesi ve ölçütlere göre değerlendirilmesi (Taymaz, 1993: 20).

c) *Sınav Denetimi:* Kurumlarda yapılan özellikle merkezi sınavların amacına uygun bir şekilde yapılması için yapılan denetimdir.

### 1.3.4. Denetim Yapacak Denetmenlerin Görevlendirilme Şekline Göre Eğitim Sisteminde Denetim Türleri:

- a) Genel Denetim :Kurumların her türlü etkinliklerinin ve personelin hazırlanan plana göre denetmen grubu tarafından denetlenmesidir.
- b) Özel Denetim : Durumu özellik gösteren kurum ve personelin makam onayına dayalı olarak denetlenmesidir.

### 1.3.5. Denetimi Yapacak Denetmen Sayısına Göre Denetim Türleri:

- a)Bireysel Denetim : Bir denetmen tarafından yapılan denetimdir. Denetmen, kendi denetim planına uygun olarak bir veya daha fazla konuda gözlem, görüşme inceleme ve soruşturma yapar.
- b) Grupla Denetim : İki ya da daha fazla denetmen tarafından yapılan denetimdir. Her denetmenin branşına göre denetim yapması önem taşır (Taymaz1993;20-23).

### 1.4.Çağdaş Eğitim Denetiminin Özellikleri ve ilkeleri

Değerlendirme ,değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu,1991:128).

“Çağdaş Eğitim Denetiminin Özellikleri” şöyle açıklanmaktadır:

- Çağdaş eğitim denetiminin *amacı* öğrenme ve öğretme sürecinin geliştirilmesidir.
- Çağdaş eğitim denetiminin *amaç ve yöntemini* , var olan ve saptanan problemin niteliği, ortamın özellikleri ve koşulları belirler peşin yargı ve yoruma bu yaklaşımda yer verilmemektedir.
- Çağdaş eğitim denetimi, *işbirliğine dayanır*. Mesleksel sorunların, bu sorunlarla ilgili kişiler tarafından ele alınması gerektiğine inanılmaktadır.
- Çağdaş eğitim denetimi, *bilimseldir*. Denetim hizmetinin tüm yön ve aşamalarında nesnellığe, olgulara ve verilere dayalı kararlar, çağdaş eğitim denetiminin bilimsel niteliğini yansıtan özelliklerdir.
- Çağdaş eğitim denetimi *güdüleyicidir*. Öğretme ve öğrenme sürecinde kilit bir rol oynayan öğretmenin güçlü yanları vurgulanır, yetersizliklerinin giderilmesine çalışılır. Gelişmede ilk adımın gelişmeyi istemek olduğuna inanılır ve denetimsel davranışlarda ilgililerde gelişme isteğinin yaratılmasına çalışılır.

- Çağdaş eğitim denetimi *hem çözümlayici hem de birleştiricidir*. Belli bir öğretme, öğrenme ortamındaki her öğenin önemi kabul edilir ve tüm öğeler program bütünlüğü açısından değerlendirilir. Öğeler bütünlüğünde, her öğenin ayrı bir önemi ve değeri olduğu kabul edilir.
- Çağdaş eğitim denetimi *hem geçmişe hem de geleceğe yöneliktir*. Geçmişin deneyimlerinden yararlanır, amaca ulaşmak için eldeki olanaklar ve var olan koşullara göre yeni yaklaşımlar araştırır (Aydın, 1986:11-12).

Gwynn etkili denetimin kurallarını (özelliklerini) şu şekilde açıklamaktadır:

1. Denetim için amaçlar önceden saptanmalı ve bu amaçlara göre denetim planı hazırlanmalı.
2. Denetimde daha önce yapılan denetimlerin sonuçları göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Denetime durum saptama ile başlanmalı daha sonra geliştirme çalışmalarına geçilmelidir.
4. Denetim yapılırken kişi ve kurumun olanakları göz önünde bulundurulmalıdır.
5. Denetim konusundaki araştırma sonuçları ve yeni gelişmelerden yararlanılmalıdır.
6. Denetim, sistemin geliştirilmesi için yapıcı ve bulucu olmalıdır.
7. Denetim, demokratik olmalıdır.
8. Denetim, samimi, olumlu, basit olarak karakterize edilecek şekilde yapılmalıdır.
9. Denetimde kişisel ilişkilerden çok mesleki ilişkiler esas alınmalıdır.
10. Denetimi yapılan personelin özel yetenekleri geliştirilmeli ve teşvik edici yollar aranmalıdır.
11. Denetim, yönetici ve diğer personelin mesleklerinde güven verici olmalı, iyi ilişkiler sağlanmalıdır.
12. Denetim, kişi hakları ve ilişkileri ile ilgilenmelidir.
13. Denetim sonucu kişi ve olayların değerlendirilmesi çok dikkatli ve objektif olarak yapılmalıdır.
14. Denetimde formaliteye fazla yer verilmemeli, sonuçlar delillerle kanıtlanmalıdır.
15. Denetim sonunda amaçlara ulaşma derecesi saptanmalıdır (Taymaz, 1993:27-29).

1980 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'nca kurulan Teftiş Sistemi Çalışma Grubu denetim sistemi ile ilgili çalışmalar yapmış ve bu çalışmaların sonunda hazırladığı raporda aşağıda belirtilen denetime ilişkin 10 İlkeye yer vermiştir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmıştır (Cengiz, 1992:15)

1. Amaçlılık,
2. Planlılık,
3. Süreklilik,
4. Demokratiklik,
5. Bilimsellik-Objektiflik,
6. Esneklik,
7. Çözümleyicilik ve Birleştiricilik,
8. Tutarlılık ve Geçerlilik,
9. Özendiricilik,
10. Açıklık.

Dikkat edildiğinde yukarıda belirtilen ilkelerin genellikle kaynaklarını 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun ikinci bölümünde yer alan Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri'nden aldıkları görülmektedir.

Aydın ise Çağdaş Eğitim Denetim'in ilkelerini Hicks' e dayalı olarak şu şekilde sıralamaktadır (1986; 14-19):

1. Denetim amaçlı bir girişimdir,
2. Çağdaş denetimde demokratik liderlik vardır,
3. Çağdaş eğitim denetiminde hareket noktası, var olan yapı ve koşullardır,
4. Çağdaş eğitim denetimi öğrenme ve öğretme ortamını bir bütün olarak ele alır,
5. Çağdaş eğitim denetiminde programın hareket noktası eğitim ortamının ivedilik taşıyan sorunlarıdır.
6. Çağdaş eğitim denetimi, işbirliğine dayanır,
7. Çağdaş eğitim denetimi ,grup yaklaşımını öngörür,
8. Çağdaş eğitim denetiminde sorumluluk paylaşılır,
9. Çağdaş eğitim denetimi ,modelleştirilmiş bir süreç değildir,
10. Çağdaş eğitim denetimi öğretmenlere kendilerini kanıtlama olanağı tanır,
11. Çağdaş eğitim denetimi programında sıra ve süreklilik vardır,
12. Çağdaş eğitim denetimi ,bireysel farklılıklara inanır,
13. Çağdaş eğitim denetiminde olumlu insan ilişkileri yaklaşımı izlenir,
14. Çağdaş eğitim denetiminde etkileşim önemlidir,
15. Çağdaş eğitim denetimi, başarıda görüş birliğinin önemine inanır,
16. Çağdaş eğitim denetiminde sürekli bir araştırma gereğine inanılır.



21.'inci yüzyılın başlarında yönetim bilimi alanındaki hızlı gelişmeler denetimsel anlayışa da damgasını vurmuştur. Özellikle Yönetim alanında Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Okula Dayalı Yönetim, Örgüt Geliştirme adı altında yapılan çalışmalar, denetsel anlayışı ve denetmen imajını derinden etkileyerek Çağdaş eğitim denetimi anlayışına, öz denetim, otokontrol ve öz değerlendirme gibi kavramları kazandırmıştır.

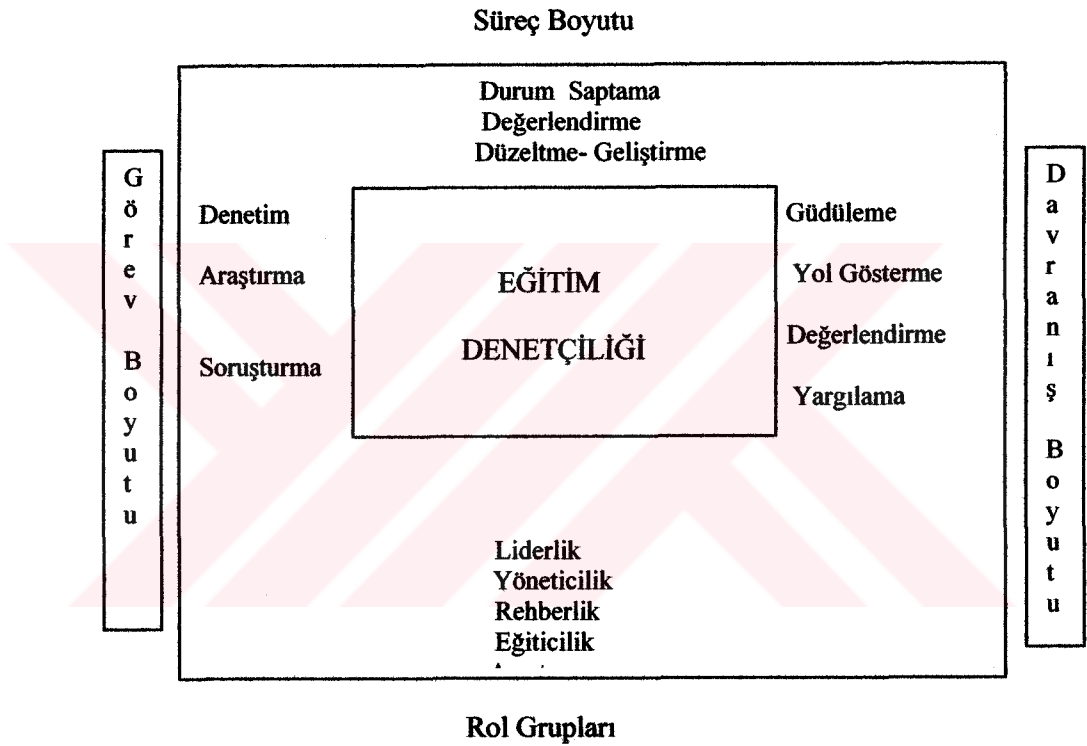
Çağdaş eğitim denetiminin önemli özelliklerinden bazıları şunlardır:

1. Denetimin otoriter bir anlayıştan çok demokratik ve işbirliğine dayalı bir anlayışı,
2. Kontrolde çok geliştirme tamamlama, düzeltmeye,
3. Cezadan çok ödüle, motivasyona, iş doyumuna ve müşteri memnuniyetine,
4. Değişmez statik ve kuralcı bir yapı ve anlayıştan çok dinamik esnek ve sürekli değişen bir örgüt yapısını oluşturmaya,
5. Sorumluluğun bir kişide toplanmasından çok sorumluluğun paylaşıldığı takım çalışmasına,
6. Kurumların sadece kural ve emirleri uygulayan müdür anlayışıyla yönetildiği bir anlayıştan kurumları yeni yönetsel anlayışlara uygun olarak geliştiren çalışanları ile özgün kararlar alabilen liderlik anlayışına,
7. Hiyerarşideki ast üst ilişkisini ve ciddiyeti kaybetme kaygısı ve personele duyulan şüphe uğruna soğuk denetici imajı verme yerine kendini sürekli geliştirerek kendine ve denetlenenlere karşı daha güleryüzlü denetime,
8. Her alanda her şeyi bilen ve öğreten ve etkileyen denetmen imajı yerine belli alanda uzmanlaşan ancak denetlenenleri etkilemek kadar onlardan etkilenen ve paylaşan denetmen imajına dayanır.

### **1.5. Müfettiş (Denetmen) veya Teftiş (Denetim)'in Fonksiyonu**

Karagözoğlu modern denetimde altı ana fonksiyonun yer aldığını ve bu fonksiyonları yerine getirme sorumluluğunun ise denetim görevinin yetkilerine sahip denetmenlerin olduğunu öne sürmektedir. Yazara göre bu fonksiyonlar şu şekilde sıralanmaktadır: Eğitimin amaçlarını saptama ve program geliştirme, 2. Problem çözme, 3. Öğretim çalışmalarında rehberlik ve yardım, 4. Hizmet içi eğitim, 5. Moral ve motivasyon sağlama, 6. Değerlendirme (1977:24-25)

Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Denetimin Geliştirilmesi” konusunda çalışmalar yapan Cengiz (1992: 28) ise denetimin fonksiyonlarını yine altı ana başlık altında toplamıştır. Bunlar: 1.Liderlik, 2.Kaynaklık, 3.Koordinatörlük, 4.Danışmanlık, 5.Rehberlik, 6.Değerlendiricilik, fonksiyonlarıdır. Eğitim denetçilerinin rolleri çalıştıkları kurumun denetime bakış açısını da yansıtmaktadır. Başar, eğitim denetçisinin rollerini aşağıdaki şekilde sistematize etmektedir.



**Şekil:1.1.** Eğitim Denetçisinin Rollerini- Hüseyin Başar (1993:22)' dan alınmıştır.

Başar, Eğitim denetçisinin rolleri konusunda oluşturduğu sınıflamada, görev, süreç ve davranış boyutlarını ele almıştır. Süreç boyutunda: Durum saptama, değerlendirme ve düzeltme-geliştirme süreçlerini ele almıştır. Davranış boyutunda ise: Güdüleme, yol gösterme, değerlendirme ve yargılama davranışlarını ele almıştır. Görev boyutunda: denetim, araştırma ve soruşturma görevleri ele alınmıştır. Rol Grupları içerisinde ise, liderlik, yöneticilik, rehberlik, eğiticilik, araştırma ve soruşturma rol grupları üzerinde durmuştur.

İlköğretimde denetim Uygulamaları konusunda araştırma yapan Karagözoğlu'ya göre denetmen,sadece öğretmene “rehberlik eden bir eğitmen” rolünde olmayıp bunun yanında yönetim hizmetlerini denetleyen bir “denetici”, kurallara uymayan uygulamaları ve davranışları soruşturmalar yoluyla değerlendirerek cezalar öneren bir “savcı” ve çeşitli eğitim olaylarını araştırıp inceleyen bir “araştırmacı” rollerini de yerine getirmek zorunda olan bir görevlidir (1977:4).

İşlevsel bir yapıya ve sağlıklı bir işleyişe sahip olan bir denetim sisteminin, ölçütlerden sapma eğilimlerini, daha saptamalar meydana gelmeden ve örgütte büyük kayıplara yol açmadan saptaması ve düzeltmeler yapması beklenir. Bu güçte olan bir denetim sistemine sağlıklı bir sistem denebilir (Aydın, 1986:1).

Denetim alt sisteminin yapısı sistem bütünlüğü içerisinde ele alındığından bundan sonra sistem-örgüt ve örgütsel yapı ilişkisi üzerinde durulacaktır.

## **2. Sistem –Örgüt- Yapı İlişkisi**

### **2.1. Sistem ve Örgütsel Yapı:**

Örgütler, dünya barışı, etkin eğitim sistemleri ile insanların önem verdikleri ve arzuladıkları diğer hedefler için gereklidirler. Çağdaş toplumun varlığını sürdürebilmesi örgütlerle mümkün olmaktadır (Davis,1988:3). Toplam örgütsel verimliliği arttırmanın en güvenli aracı örgütü sosyal bir sistem olarak görmek ve onun garaktirdiği işlev sistemlerini kurmak ve işletmektir (Erbesler,1989:27)

Yönetim bilimcilerin çalışmaları incelendiğinde örgütün bu çalışmalarda çok önemli bir yer tuttuğu görülebilir. Bazı yazarlar örgütün çözümlenmesinde en çok yapı üzerinde durmakta hatta uygun bir yapının, amacını etkili bir şekilde gerçekleştirecek sağlıklı bir örgüt için ön koşul niteliğinde olduğunu vurgulamaktadırlar. Yapı üzerinde en çok duran örgüt kuramcıları Klasik örgüt kuramcılarıdır. Bunlardan Hicks ve Gullet örgütte yapıyı vurgulamada daha da ileri giderek formal örgütle yapıyı neredeyse eş anlamda kullanmışlardır. Bu yazarlara göre örgüt: “bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır” (Aydın, 1992:87)

Tosi ve arkadaşlarına göre ,örgüt yapısı hakkındaki düşünceye ilişkin yararlı bir yaklaşım örgütü öncelikle bir sistem olarak anlamaktır (Tosi, Rizzo and Carrol, 1990:40). Bu nedenle, bu araştırmada örgütü çözümlerken sistem yaklaşımı tercih edilmiştir. Denetim alt sisteminin yapısını daha iyi çözümlenmek ve sorunların kaynaklarını teşhis etmek için ise üst ve alt sistemleri sistem bütünlüğü içerisinde çözümlenerek aralarındaki ilişkiler ortaya koymak gerekir.

Mitchel'e göre, sistem yaklaşımı da örgütsel yapıyı analiz ederken biyolojinin insan vücudu ve içindeki sistemlerin ilişkilerini analiz etme şekline benzer bir yaklaşımdan hareket etmektedir. Bir sosyal yapının içerisinde birden fazla alt sosyal yapı mevcuttur ve genel örgütün başarısı, alt örgütlerin uyumlu ve etkili çalışmasına bağlıdır (Erdogan, 1983:44).

Schoderberg'e göre, Sistem yaklaşımı Neo-Klasik yönetim teorisinin bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya olanak sağlamıştır. Sistem yaklaşımı yöneticiye aşağıdaki yararları sağlamıştır (Koçel,1989:101):

- Yönetici görevini dar bir şekilde sadece kendi fonksyonu açısından yorumlamaktan kurtularak kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- Yönetici, örgüt yapısını alt- sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.
- Yönetici alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptığı katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur

## **2.2.Sistem Kavramı:**

Griffiths' e göre sistem: Birtakım küçük parçalardan oluşan fakat kendisi de aynı zamanda ,daha büyük bir sistemin yada sistemlerin parçası olarak işlevde bulunan bir bütündür. Sistem dediğimiz bütünü oluşturan parçalara alt sistem (subsystem), her sistemin bağlı olduğu daha büyük sistemlere de üst sistem (suprasystem) denir. En küçüğü dışında tüm sistemlerin alt sistemleri , en büyüğü dışında tüm sistemlerin çevrelerinden oluşan üst sistemleri vardır (Kaya,1993:84).

Örgütler ve sistemler ,kapsam ve işlev açısından incelendiğinde , birbiri içerisinde yer alan yönetsel mekanizmalar olarak algılanabilirler. Bir sistem içerisinde çok sayıda örgüt ve alt sistem yer alabilir (örneğin eğitim sistemi içerisinde merkez örgütü,taşıra örgütü,yurt dışı örgütü, öğretmen yetiştirme sistemi,denetim alt sistemi, gibi); bazen de bir örgütün çeşitlisistem ve alt sistemlerden meydana geldiğini (örneğin bir İl Milli Eğitim örgütünün yönetim, denetim, uyarılama, öğrenci yerleştirme sistemi gibi) görebiliriz. Örgüt ve sistem kavramlarının örtüştüğü ve iç içe olduğu yapılan tanımlardan da anlaşılmaktadır. Sistemci bir yaklaşımla örgüte bakan Barnard formal örgütü, "iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri *sistem*" (Aydın, 1992:14) olarak tanımlamıştır. Örgütü irdeleyen yazarlardan biri olan Davis ise örgütlerin birer sosyal sistem niteliği taşıdıklarını öne sürmektedir (1988:3)

Her sosyal sistemde olduğu gibi denetim sistemleri de belli bazı sistemler içerisinde yer alarak o sistemlerle etkileşim ve değişim halinde olurlar. Bundan dolayı sistemleri tanımak ve çözümlmek için çözümlenen sistemleri etkileştiği diğer sistemlerden ve kendi bilindiği çevreden soyutlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bir yönetim sisteminin birleştiricilerine ayrılarak incelenmesi ya da ana sistemden soyutlanmış yalın öğelerden giderek birinin açıklanmasına çalışılması, hem bilimsel geçerliliği olmayan bir çözümlme yöntemi, hem de gerçek durumun kavranmasını engelleyen olumsuz bir etken olarak belirmektedir (Fişek, 1975;20). Bu nedenle denetim alt sistemini incelerken bu sistemin diğer sistemler içerisindeki yeri ve ilişkilerini de sistem bütünlüğü içerisinde görmemiz gerekmektedir.

Carzo ve Yanouzas'a göre sistem, birbiriyle karşılıklı ilişkiye giren öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütün, birleştiricileri birbirinden ayrı ve bağımsız düşünülmemeyeceği için içsel bağımlılıkla nitelenen bir karmaşa olarak tanımlanabilir (Fişek,1975;20). Sistemler, bazı bileşenlerden, dahası bazı alt sistemlerden oluşur. Bu bileşenler belirli bir amaca dönük olarak birbirleriyle kaynaşıp, kenetlenerek uyumlu çalışabiliyorsa, sistem var demektir. Kısaca sistem kavramı çeşitlilik, uyum ve bütünlük anlamlarını bir araya getirir (Baykal ve diğerleri, 1991:144).

Eğitim örgütleri genel olarak açık sistemlerdir. Katz ve Kahn açık sistemlerin, çevreleriyle ilişkili ve etkileşim halinde olma, denge durumunda olma eğilimi gösteren özellikler taşıdıklarını belirtir. Sistem açısından denge, sistemin girdileri ile çıktıları

arasında bulunan bir oranın devam ettirilmesidir. Açık sistem özelliği gösteren bir örgütte, yönetim çevrenin beklenti ve sınırlamalarını dikkate almak zorundadır (Kaya, 1993:84) Bundan dolayı özellikle demokrasi ile yönetilen ülkelerde eğitim sistemleri ve denetim alt sistemlerinin toplumun beklentilerine yanıt verecek nitelik taşıması beklenir.

Karmaşık örgütler alt sistem gruplarıdır. Bunlar dış çevre ile etkileşir ve birbirini düzenlerler. Aktivite grupları alt sistemler arasında mantıksal bağlantılar kurarlar. Bu da örgütün amaçlarını temsil eder. Bu alt sistemler bütün olarak girdileri içine çekerek çıktılarla onları kullanıcılara ve bu aktiviteleri yönetenlere taşır (Tosi, Rizzo and Carrol, 1990:40).

### 2.3. Açık Sistemin Özellikleri:

Başaran, Türkiye eğitim sisteminin açık sistem özelliklerini tanılamak için toplumsal açık sistemlerin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır (1994; 22-25).

1.Amaçlılık: her sistem yaşamak için amaçlarını gerçekleştirmek ve ürün üretmek zorundadır.

2.Girdiler (Inputs): Her sistemin amacını gerçekleştirmek için dışardan bir güc'e (enerjiye) ihtiyacı vardır. Hücre kandan oksijen alır, insan ise havadan oksijen , dış dünyadan besin alır. Örgütler de varlıklarını sürdürmek için çevreden yeni enerji alır (Can,1992;17).

3.İşleme (Throughputs): Her sistem dışardan aldığı gücü kendi amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır ve kendi gücüne dönüştürür.

4.Çıktılar (Outputs): Her sistem girdileri işledikten sonra ürün verir. Bu kendi yaşamı için zorunludur.

5.Dönüt (Feed-back): sorunsuz yaşayan sistem yoktur. Her sistem sorunlarını çözmek için sorunlarını tanımak zorundadır.

6.Çevre (Environment): Her sistem bir çevre içinde yaşar.

7.Çevreye Uyarlanma (Adaptation): Her sistem yaşamak için, çevresine kendini uyarlamak zorundadır.

8.Büyüme (grow up): Her sistem doğar ve bir süre sonra en üst olgunluğuna ulaşır.

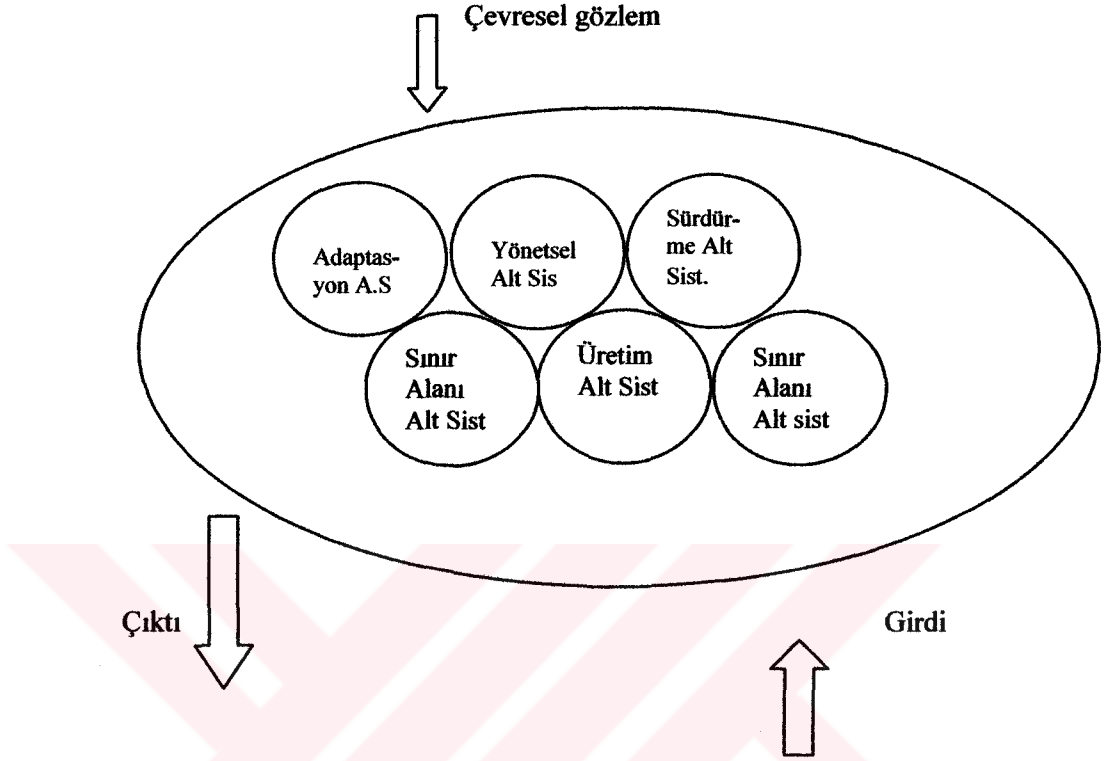
9.Güçyitimi (entropy-negentropi): Her sistem bir yandan büyümeye çalışırken bir yandan gücünden yitirir. Güçyitimi önlenemeyecek düzeye çıktığında sistem ölür. Biyolojik sistemlerde entropi er yada geç kaçınılmazdır. Ama açık sistemler olarak örgütler çevreden tükettiklerinden daha çok enerji alıp bunları depolayarak entropiden korunabilirler (Can,1992;17)

Entropi kavramı, bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin çalışmalarının durması yönünde bir eğilim oluşmasını ifade eder. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonra sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemlerde entropi durdurulabilir.

Açık sistem özelliği gösteren sosyal örgütlerde maksimum entropi, gerekli olan bilgi ve verilerden yoksun kalmayı, sistemi yönetebilmek için gerekli bilginin karar organlarına gelemeyişini, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ifade eder (Koçel, 1989;110) Eğitim sisteminde örgütün durum ve işleyişi hakkında karar vericilere bilgi sağlama görevi denetim alt sisteminin bir işlevi olduğu için açık bir sosyal sistem olan Milli Eğitim sisteminde entropi, denetim alt sisteminin yapısı ve işleyişine bağlı olarak artar veya eksilir.

10.Alt Sistem (sub systems): Alt sistem sistemi oluşturan parçalardır. Her sistemin alt sistemleri vardır. Yine bir alt sistemin de alt sistemleri vardır.

Tosi, Rizzo ve Carrol örgütün alt sistemlerini beş ayrı bölümde incelemiştir. Bunlar: a)Üretim alt sistemi, b) Adaptasyon alt sistemi, c) Temin (devam, bakım , sürdürme) alt sistemi, d) Sınır alanı alt sistemi, (Çevreyle ilgili işlemleri sürdürür) e)Yönetimsel alt sistem (Katz ve Kahn, yapının çok sayıdaki alt sistemini kontrol etmek, koordine etmek ve yönlendirmek için düzenlenmiş aktiviteler olduğunu belirtirler) ( Tosi, Rizzo and Carrol, 1990:3).



**Şekil: 1.2. Örgütün Alt Sistemleri** Henri L.Tosi, John R.Rizzo, Stephen J, Carrol (1990).

11. Üst Sistem (Upper system): Eğitim sisteminde olduğu gibi temel sistemlerin üstünde üst sistem vardır.

12. Süper Sistem (Supra system): temel sistemlerin bağlı oldukları üst sistemler varsa ve bunlar birden çoksa buna süper sistem denir.

Denetim alt sistemi, eğitim sisteminin 1739 sayılı kanunda belirtilen genel amaç ve ilkeler doğrultusunda işlevlerini yürütmesini sağlamaya çalışır. Bu nedenle gerekli tanılama değerlendirme geliştirme ve kontrol işlevlerini yerine getirir. Gerekirse düzeltmelerin yapılması için gerekli yerlere bilgi sağlar ve danışmanlık yapar. Eğitim sistemi amacını



gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu öğrenci, öğretmen yönetici ve personel gibi insan kaynaklarını ayrıca her türlü araç gereç ve donanımını toplumdan alır. Denetim sistemi de aynı kaynaklardan faydalanır.

Eğitim sistemimizde denetim alt sistemi ve sistemin en önemli unsurları olan denetmenler, sistemdeki işleme sürecinin amaca uygun bir şekilde yürütülmesi için yönetici ve diğer eğitim işgörenlerine teknik, kavramsal ve mesleki uzmanlık alanlarında bilgi sunarak rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunarlar.

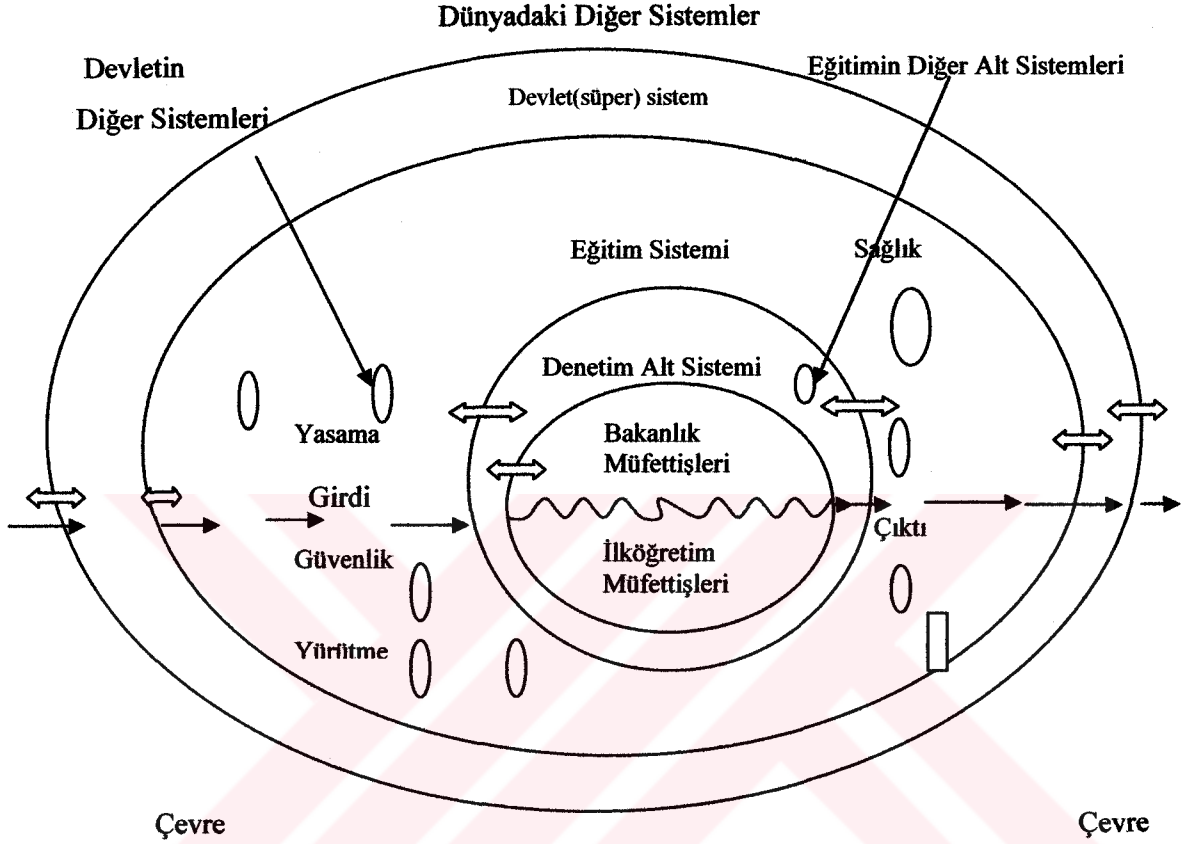
İşleme sürecinin planlandığı gibi yürütülmesi, amaçların gerçekleştirilmesinin güvencesidir. Sağlanan girdiler belli bir süre işlenerek istenen nitelikte ürün elde edilmeye çalışılır. Girdilerin işlenmesindeki sürecin düzenlenmesi (program hazırlanması, eğitim ortamının düzenlenmesi vb), geliştirilmesi, kontrolü, meydana gelen aksaklıkların ve süreçteki sapmaların tespiti ve gerekli önlemlerin alınması denetim sisteminin bir işlevidir.

Denetim alt sistemi kendi denetmenleri aracılığıyla, sürecin işleyişini, ürünlerin (çıktıların) değerlendirmesini (öğrencilerin başarılarının ölçerek) yaparak yöneticilere işleyiş hakkında geri dönüt (feed –back) vererek, gerekirse sistemin sağlam verilere dayalı olarak yeniden yapılanmasını sağlayabilir.

Türkiye'nin yönetim sistemini öğelerine ayıran Fişek .(1975:22)'e göre bu karmaşık yapı, üstten asta gidildikçe aşağıdaki gibi kademeleşen bir sistemler dizilişine girdiğini belirtmektedir: Bu kademeler:

1. Toplumun genel siyasal örgütlenmesi,
2. “Temsil “ ilkesine dayalı merkezi iktidar organlarıyla bunların yürütme gücü,
3. Merkezi yönetimin mahalli birimleriyle mahalli yönetim kuruluşları,
4. Ekonomi, ticaret ve eğitim gibi alanlarda uzmanlaşmış kamu ve özel yönetim birimleridir.

Bu sistemlerin her birisinde olduğu gibi, eğitim sistemi de onu oluşturan bazı alt sistemlerden oluşur .Bunlardan biri de denetim alt sistemidir. Denetim,eğitim –öğretim çalışmalarını Milli Eğitimin ve öğretim kademesinin amaçlarını yöneltme ve bu amaçları gerçekleştirmede çok etkin bir faaliyettir. Bu açıdan denetim, eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır (Sağlamer,1975:8).



**Şekil: 1.3. Denetim Alt Sisteminin diğer sistemler içerisindeki yeri ve etkileşimi.**

Şekil 1.3'te açık sistem ve alt sistemlerin birbirleri açısından konumları görülmektedir. Ok işaretleri de sistemlerin çevreleriyle karşılıklı etkileşimlerini ve çevrelerden örgütlere giren hammaddelerle örgütten çevrelere çıkan ürünleri göstermektedir.

Oğuzkan'a göre; Eğitim sistemini oluşturan elementlerin her biri kendi içinde önemli olmakla birlikte, amaca ulaşmada en önemli nokta sistemin bir bütün halinde ahenkli işlemesidir (Özgüven, 1991:126). Bu nedenle, eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi, istenen yöndeki toplumsal gelişme ve değişmeyi sağlıklı ve etkili bir şekilde yapabilmesi için eğitimdeki diğer alt sistemlerin ve bu arada denetim alt sisteminin etkili ve birbiriyle uyumlu çalışması gerekir.

Sistem teorisi ışığında yöneticinin örgütsel işlevi bir dizayn işlevi olarak düşünülebilir. Yönetici, bu bağıntıları etkili sistemi en fazla sağlayan , esas parçalar kısımlar arasında tesis eder. Eğer bunda başarılı olursa sonuç verimli olur. Aksi takdirde sonuç, misyonunu kaybeden, gereksiz bir harekete dönüşen şekilde çalışan Rube Goldberg aleti gibi olabilir (Longenecker, G, Justin, 1973:178)

Ayırt edici özelliği olan her bir sistemin diğer sistemleri etkilemesi “çıkıtı” onlardan etkilenmesi de “girdi” olarak kabul edilirse etkileşen sistemler de her bir sistem çıktısı diğer sistemlerin girdisi olmaktadır. Oscar Lange, etkileşen sistemlerin biraraya geliş şekline ve karşılıklı durumlarına”*Sistemin Yapısı*” adını vermektedir (Fişek,1975:20).

Toplumsal sistemler genel olarak açık sistemlerdir. Dolayısıyla girdisi ve çıktısı insan olan ve böylece sosyal bir sistem olan eğitim sistemi de bir açık sistem özelliği gösterir. Açık sistemler içinde buldukları çevreyle etkileşim içerisinde bulunurlar. Bunun sonucunda da hem çevreyi etkiler hem de çevreden etkilenirler. Eğitim örgütleri girdilerini (müşterilerini) içinde bulunduğu toplumdan karşılar ve aldığı girdilerini ve bu arada insanları (öğrencileri) belli bir süre sonra eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda işlemde geçirerek aynı çevreye (topluma) çıktı olarak verirler. Bu çıktıların eğitim amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde işlenmesi ve çıktı halinde topluma verilmesi halinde, eğitim sistemi kasıtlı ve planlı olan toplumsal değişme ve gelişme hedeflerini gerçekleştirebilir. Bu durum, her toplumun değişme ve gelişme hedeflerini gerçekleştirmede eğitim sistemlerini bir araç olarak kullandıklarını gösterir.

Eğitim sistemi de eğitim sürecinin istenen ve planlanan doğrultuda işleyip işlemediğini veya eğitim sisteminin hedeflediği nitelikte insan yetiştirilip yetiştirilmediğini ya da ne dereceye kadar yetiştirilebildiği yönündeki değerlendirmeleri denetim sistemi yoluyla tespit eder ve denetim yoluyla bu amaçları gerçekleştirecek önlemleri almaya çalışır.

Örgütü sistem anlayışı içerisinde değerlendiren Aydın’a göre örgüt, var oluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır. Bu da örgütün girdilerini, sürecin ve çıktıların planlı ve programlı olarak sürekli bir biçimde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile olanaklıdır. Bu örgütsel olgu,sürekli bir izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimin önem ve zorunluluğunu gösterir (Aydın, 1986:1) .

## 2.4. Örgütsel Yapının Temelleri:

Herhangi bir grup işbirliğini gerektiren çabada, iş bölümü yararlı olacaktır. Birileri kimin ne iş yapacağına karar vermek durumundadır. Buna ek olarak koordinasyon ve yetki hattını tayin edecek bir çatı tasarlanmalıdır. Resmi örgütler bu adımlarla sonuçlanan bir yapıdır (Longenecker, 1973; 175) Thompson, iyi organize edilmiş firmaların iyi organize edilmemiş olanlara oranla daha başarılı olduğunu bulmuştur. Steer ve Cable yaptıkları araştırmalarda optimal yapılandırılmış firmaların optimal olarak yapılandırılmamış firmalara göre daha kazançlı olduklarını tespit etmişlerdir (Weir, Charlie, 1995; 4).

Örgütsel yapı, etkili personel başarısı ve toplam örgütsel verimlilik için gerekli bir rehber durumundadır. Yapı, yetki ve sorumluluk kanallarının açıklığa kavuşturulması ve iletilmesine katkıda bulunacağı gibi yöneticiye eşgüdüm sağlamada da yardımcı olur (Can,1992:135). Ghoshal'a göre bilimsel literatürde örgütsel yapıyı tanımlamanın ve sınıflamanın çok sayıda yolu vardır (Stock, Greis, Kasarda, 1998: 4). Paisey, örgütsel yapıyı okullar bazında incelerken bir okulun yapısını bir başka okulunkinden ayırmak ve onu tanımak için şu üç yapı unsurunu dikkate almanın gerektiğini öne sürmektedir. Bunlar a) Meslek, b) Konum ve c) Yetki'dir .(Paisey, 1998:98-99)

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,1994:241).

### 2.4.1.Örgütsel Yapının Bileşenleri:

#### 2.4.1.1.Karmaşıklık:

Tarihsel ve işlevsel olarak bütün karmaşık örgütler örgütün birimlerinden oluşur ve yönetici örgütün birimleriyle donanımlı çalışan temel örgütlerden oluşur. Karmaşık organizasyonun ana yapısal özellikleri, birim organizasyonun büyüklüğü ve onun üzerine iletişim gerekliliklerinin etkisiyle belirlenir (Barnard,1964:133).

Karmaşıklık, bir örgütte dikey, yatay ve coğrafik farklılaşma derecesidir (Robbins,1989:398). Yatay farklılaşma, birimler arasındaki yatay ayrılmanın derecesini ortaya koyar; Dikey farklılaşma, örgütsel hiyerarşinin derinliğini ifade eder. Coğrafi farklılaşma, örgütün iş yerlerinin ve iş görenlerinin coğrafik olarak yayılma derecesini ifade eder. Bir örgüt bu boyutlarda ne denli farklılaşmışsa, o denli karmaşıktır (Robbins,1994:242). Açık sistemler farklılaşma ve ayrıntılara gitme yönünde gelişirler. Örgütler aşırı derecede uzmanlaşmış rol farklılaşması yönünde gelişirler. Örneğin tıpta birkaç tür uzmanlığın yerini bugün çok sayıda uzmanlıklar almaya başlamıştır (Can,1992:19).

#### a) Yatay Farklılaşma:

Yatay farklılaşma üyelerin yönelimlerine, yerine getirdikleri işlerin yapısına, eğitim ve öğretimlerine göre birimler arasındaki farklılaşmanın derecesini ifade eder. Bir örgüt içerisinde uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren meslekler ne derece fazlaysa örgüt yatay açıdan o denli çok farklılaşmıştır. Çünkü farklı mesleklerin bulunması, örgüt üyelerinin iletişim kurmalarını, üyelerin faaliyetlerinin yönetim tarafından koordine edilmesini zorlaştırır. Örneğin örgütler uzmanlaşmış gruplar yarattıklarında ve bölümsel unvanları genişlettiklerinde grupları birbirinden ayırarak gruplar arasındaki etkileşimi daha karmaşık hale getirirler (Robbins,1994:242). Yana doğru farklılaşmada aynı düzeydeki işlevlerin birden çok kişiye dağıtılması söz konusudur. Yana doğru farklılaşma örgütler büyüdükçe bölümlere ayırmayla sonuçlanır (Can, 1992:111)

Bilim ve teknik alanındaki gelişmelere koşut olarak insan ihtiyaçlarının ve yetiştirilmesi gereken insanın kazanması gereken bilgi beceri ve alışkanlıkların çeşitlenmesi bu çeşitlenmeye cevap verecek eğitim sisteminin de yapısal olarak yatay yönde genişlemesine neden olacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı örgüt şemaları incelendiklerinde genel müdürlük ve daire başkanlıkları sayılarının Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana büyük bir artış gösterdiği görülecektir. Bu durumda eğitim örgütünün gün gittikçe yatay farklılaşmaya uğradığı ve bu açıdan karmaşıklaştığı söylenebilir. Eğitim sisteminin yatay farklılaşmasına paralel olarak denetim alt sisteminin de yapı bakımından yatay farklılaşmaya gittiğini söyleyebiliriz. Bununla ilgili olarak düzenlenmiş yazılı kurallar bulunmaktadır. Örneğin İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin 33.'üncü maddesinde "*Denetmen ve denetmen yardımcısı sayısı 50'ye kadar olan illerde bir, 51'den 100'e kadar olan illerde iki, 101'den 200'e kadar olan illerde üç, 201'den fazla olan illerde*

*dört başkan yardımcısı bulunur” hükmü konarak denetim alt sisteminin yapısal açıdan yatay farklılaşmasına olanak sağlanmaktadır. İllerde denetmen sayılarının azlık veya çokluğuna göre grup başkanlıkları oluşmakta ve her ilde bulunan denetim grubu sayısı farklılaşmaktadır. Örneğin 7 denetmenin bulunduğu Kilis ilinde 1 ilköğretim müfettişi grubu varken, 350’ye yakın ilköğretim müfettişi bulunan İstanbul ilinde ise 50’yi aşkın denetim grubu ve başkanı bulunmaktadır.*

**b) Dikey Farklılaşma:**

Yapının derinliğini ifade eder. Farklılaşma artarsa örgütteki hiyerarşik düzeylerin sayısı artacağından karmaşıklık da artar. Üst yönetim ile çalışanların arasında ne kadar çok düzey olursa iletişimin bozulma potansiyeli o denli fazla olur. Yöneticilerin kararlarının koordinasyonu zorlaşır ve üst yönetimin çalışanlarının hareketlerini yakından izlemesi zorlaşır (Robbins,1994:242-243).

Bir yönetici belli sayıda bir işgörenden fazlasını etkili bir şekilde denetleyemez bu sınırlamaya denetim alanı adı verilir. Bu sınırlar aşıldığında yönetici kendi altında bir alt yöneticiye bu iş görenlerin sorumluluğunu dağıtmak durumunda olacak böylece örgütsel kademelerin sayısı artacaktır (Can,1992:111). İlköğretim müfettişliğinin, yönetsel kademenin dikey farklılaşmasında bir kademe oluşturduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise sicil amirleri yönetmeliğine göre bu denetmenlerin kurum yöneticileri ve öğretmenlere yönetim görevi olan “sicil amirliği” yapmasıdır ( MEB.2000:1230)

Merkezde Bakan adına görev yapan Bakanlık müfettişleri ve illerde milli eğitim müdürleri adına görev yapan İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sistemindeki konumları dikey farklılaşmaya bir örnektir.. Çünkü hiyerarşik anlamda Bakanlık müfettişleri, il milli eğitim müdürlüklerini Bakan adına denetlerken, bu birime bağlı olarak çalışan ilköğretim müfettişleri başkanlıklarını da denetlemektedirler. Bakanlık müfettişliğindeki grup üyesi müfettiş, grup başkanı, çalışma merkezi koordinatörü, müfettişler kurulu başkan yardımcılıkları ve müfettişler kurulu başkanlığı dikey farklılaşmaya bir örnektir.

**c) Coğrafik Farklılaşma:**

Bir örgüt aynı faaliyetleri aynı yatay ve dikey düzenlemelerle çok çeşitli yerlerde yerine getiriyor olabilir. Çok sayıda yerin olması karmaşıklığı artırır. Dolayısıyla karmaşıklığın üçüncü bileşeni coğrafik farklılaşma ya da bir örgütün bürolarının fabrikalarının ve

işgörenlerinin yerlerinin coğrafik açıdan yayılma derecesidir. Coğrafik farklılaşma sayılarla ilgili olduğu kadar aynı zamanda uzaklıkla da ilgilidir (Robbins,1994:243-244).

Daha çok merkezi bir yapısı olan eğitim sistemimizde denetim sistemi de önemli ölçüde merkeze dayanır. Bu durumun dikey farklılaşmayı arttırdığı söylenebilir. Bununla beraber Cumhuriyetin ilk yıllarında özellikle 1927 yılında yapılan nüfus sayımına göre ülkemizde yaklaşık 13 milyon insan yaşarken bu gün sadece öğrenci sayısı bu rakamın üzerindedir. Öğrenci artışına paralel olarak okul, personel ve hizmet ihtiyacı arttığından yatay birimleşme ve coğrafi farklılaşma da artacaktır. Bununla beraber ülkemizde il ve ilçe sayılarının gittikçe artması ve mülki idarelerin çoğalmasına paralel olarak hizmet alanlarının gittikçe yayılması ve merkezden uzaklaşması coğrafi farklılaşmayı da artırmaktadır. Doğal olarak bu durum, denetim alt sisteminin yapısının da coğrafi farklılaşmasına ve karmaşıklaşmasına neden olmaktadır.

#### 2.4.1.2. Biçimsellik (Formalleşme)

Miles ve Snow, örgütsel biçim ve yönetim teorisi alanlarının birbiriyle tamamen örtüşmezse de en azından birbirine bağlı olması gerektiğini akla getiren evrimsel sürecin bir taslağını çizmişlerdir. Bu yazarlara göre, örgütsel biçimlerin kesinlikle yönetim teorisi evrimine bağlı olduğunu öne sürmektedirler (Miles and Snow, 1978;128-129).

Biçimsellik, örgütteki işlerin standartlaştırılma derecesini ifade eder. Eğer bir iş çok biçimsel ise, işi yapan kişi ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda çok az karar verebilme yetkisine sahiptir. Biçimselliğin yüksek olduğu örgütlerde açık iş tanımları, bir çok örgütsel kural ve iş süreçleri hakkında açıkça tanımlanmış düzenlemeler bulunmaktadır. Biçimselliğin az olduğu örgütlerde, işe ilişkin davranışlar nispeten programlanmamıştır ve işgörenlerin işlerinde kişisel karar verme özgürlükleri çok geniştir. Kişinin, işinde karar verebilme yetkisi ile örgüt tarafından önceden planlanan davranışların miktarı ters orantılı olduğu için, standardizasyon ne kadar çok ise, işgörenin işini nasıl yapacağı hakkında daha az girdi katar (Robbins, 1994:244).

En kalifiye olmayan işlerin – yapısı en basit olan ve çok tekrarlayıcı olan işler genellikle ileri derecede biçimsel oldukları doğrudur (Robbins,1994:244).

Biçimsellik, sadece işin kalifiye olup olmasına yada profesyonel olup olmasına göre değil, örgütteki kademeye ve işlevsel bölüme göre değişir. Hiyerarşi içerisinde yükseldikçe yöneticilerin karar verme yetkileri de artar. Dolayısıyla örgütün en üst kademelerinde biçimsellik düzeyi en azdır (Robbins,1994:244).

### 2.4.1.3. Merkezileşme:

Ghoshal'a göre örgütsel yapıyı tanımlamanın en kolay yolu, örgütler arasındaki merkezileşme ve merkezileşmeme boyutlarının farklılıklarını ortaya koymaktır (Stock, Greis, Kasarda, 1998:4).

Merkezileşme, karar almanın örgütte tek bir noktada yoğunlaşma derecesidir. Bu kavram sadece biçimsel otoriteyi yani bir kişinin konumundan gelen haklarını kapsar. Eğer üst yönetim alt düzey personele danışmadan, örgütte önemli kararlar alıyorsa genellikle o örgütün merkezileşmiş olduğu söylenir. Tam tersine, daha alt düzeydeki işgörenler ne kadar çok girdi sağlıyorsa ve karar verme yetkisine sahipse örgüt o denli merkezileşmemiştir. Ancak merkezileşme özelliği taşıyan bir örgüt, karar almanın çalışmaya en yakın olan yöneticilere yıkıldığı durumdan farklı bir durumdur (Robbins, 1994:246).

Merkezileşme, coğrafik yayılma değil, örgüt içinde karar alma yetkisinin yayılmasıyla ilgilidir Merkezileşmenin iki boyutu vardır. Bunlar "yetki yeri" ve "karar vermeye katılma" dır. Kıdemli idarecinin ticari çalışmalardaki kararlarda hiyerarşik kontrole sahip olmasıdır (Lysonski, S. Levas, M, Lavenka, N, 1995:1).

#### Merkezden Yönetim:

Bu cins yönetime özellikle küçük işletmelerde rastlanır. İşletme sahibi yada müdürünün ancak birkaç tane personel ve yardımcısı bulunan bu tür işletmelerde, müdür bütün işleri bildiği gibi yapar, müdür personeline ayrıntılı direktifler verebilir ve işleri kendisi planlayabilir. Bazen büyük işletmelerde de merkezden yönetim görülür.

#### Merkezden yönetimin yararları şunlardır:

a) Personel daima işlerin fiilen yapılmasında çalışacağından, fazla yetenekli personele ihtiyaç yoktur. Buna dayalı olarak ücretler de az olur.



- b) Müdürlerin sahip olduğu bilgiden tam anlamıyla yararlanır,  
 c) İşletmenin mal ve hizmetleri merkezden düzenlenir (Hatiboğlu,1977;60):

*Merkezden Yönetimin Sakıncaları ise Şunlardır:*

- 1.Durgunluk, hareketsizlik yaratır,
- 2.Uzun süren gecikmelere ve ertelemelere neden olur,
- 3.Zaman kaybettirir,
- 4 Verimsiz büyük masraflara mal olan kırtasiyeci bir yönetim geleneği yaratır,
- 5.Birlikte çalışan elemanların etkilerden uzak ve sağlam yargılarda yolundaki çabalarını ve cesaretini kırar,
- 6.Kişilik ehliyetini azaltır,
7. Sorumluluğun kişisel anlamına aykırılık doğar,
- 8.Sonuç olarak gerçek bir liderin yetişmesini geciktirir,
- 9.Problemler ve güdülecek politikalar hakkında çoğu zaman açık ve net olmayan görüşlere neden olur,
10. Bu yüzden de genellikle herhangi birini nadiren tatmin eden bir yönetime bağlanması, doğal bir yönetim mantığının sonucudur (Akat,1984;154).

**Merkezden Olmayan (Decentralizational) Yönetim:**

Olayı üstlenmesi ya da başlatması gereken otoritenin olay sahnesine mümkün olduğu kadar yakın görevlendirilmesi anlamına gelir (Stieglitz, 1968,72)

**Merkezileşmemenin avantajları:** Daha çabuk ve daha iyi kararlar verme, yönetici geliştirme,örgütlenme düzeylerinin azalması, denetleyicilere daha geniş sorumluluklar üzerinde konsantre olmaları için serbestlik verir.

**Karar verme otoritesinin yetkisi üç kritere bağlıdır:**

1. Otorite verilen kişi tarafından karar verme yetkisi,aynı zamanda üst tarafından bu yetkiye güven önemlidir.
2. Bilgi,karar veren otorite kararı geçerli kılan bilgi konusunda zorlanamaz,
3. Kararın etki alanı: Bir lider birim tarafından oluşturulan, sadece insanları, parayı veya maddeyi kendi muhasebe sorumluluğuyla etkiler. Buna rağmen aynı zamanda diğer birimleri de etkiler. Bir karar birden fazla birimi de etkilerse, kararı vermesi gereken otorite birkaç birimden sorumlu olan idarecinin elinde olur. Böylece otorite karar etkisinin yerel olduğu düzeyde decentralize olabilir (Stieglitz,1968:72).

## 2.4.2. Örgütsel Yapıyı Belirleyen Önemli Güçler:

### a) Büyüklük:

Bir örgüt daha fazla teknik işgören istihdam edince, uzmanlaşmanın getireceği ekonomik faydaların avantajını yaşamaya çalışır. Sonuç, yatay farklılaşmanın artmasıdır. Benzer işlevleri beraber gruplamak, gruplar arasındaki verimliliği kolaylaştıracaktır. Ancak her grup farklı faaliyetler yerine getireceği için gruplar arasındaki ilişkiler zarara uğrayacaktır. Dolayısıyla yönetim, yatay olarak farklılaşmış gruplar arasındaki koordinasyonu sağlamak için dikey farklılaşmayı arttırmak zorundadır. Büyüklükteki bu genişleme coğrafik olarak da genişlemeye yol açacaktır (Robbins,1994;247)

Örgütler büyüdükçe görevlerde artma olur. Bu ise, iş bölümünde yoğunlaşmayla sonuçlanır. Büyüme, yeni kişilerin işe alınarak bazı işlevlerin bunlara devredilmesi ile sonuçlanır. Firmanın belli bir büyüklüğe erişmesiyle iş bölümü daha da artacaktır (Can,1992;110). Örgütteki büyüme ile birlikte meydana gelen karmaşıklıkta artış, üst yönetimin örgüt içerisindeki faaliyetleri doğrudan denetleyebilme becerisini azaltacaktır. Dolayısıyla doğrudan gözetimle başarılan denetimin yerine biçimsel kural ve düzenlemeler geçecektir. Bu da dikey farklılaşmayı gerektirir. Eğitim sistemimizde üst yönetim, tek başına denetleyemeyeceği kadar öğretmen ve yönetici olduğundan, denetim işlevini denetim alt sistemi yoluyla yaptırmakta ve bu işi yapan müfettişlere (ilköğretim) "sicil amirliği" gibi yönetsel görevler vererek yönetsel kademede dikey farklılaşmaya neden olmaktadır. Örgütlerde işgören sayısı arttıkça daha çok kademe eklenmektedir çünkü yönetim, büyüklük arttıkça doğrudan gözetim yerine biçimselleşmeyi daha ucuz bulmaktadırlar (Robbins,1994:248-249.)

Büyüklük ve merkezileşme arasında olumsuz ve güçlü bir ilişki vardır. Büyüklük arttıkça yönetimin kontrolü sağlaması güçleşir. Bu nedenle yönetim merkezileşmemeye zorlanır.

### b) Teknoloji:

Teknoloji kavramı, bir örgütün girdilerini çıktılara nasıl dönüştürdüğünü ifade eder. Tüm örgütler , finansal , insan ve fiziksel kaynaklarını mal ya da hizmetlere dönüştürmek için bir ya da daha fazla teknolojiye sahiptir (Robbins,1994:249). Okullarda da çeşitli öğretme teknolojileri kullanılmaktadır.

Thompson'a göre kullanılan temel teknoloji, bir örgütün girdileri çıktıya dönüştürerek çevreye sunmada kullandığı süreçtir. Yazar örgütlerin kullandığı üç tür teknoloji ve bunlara uygun örgüt yapılarından bahseder.

Bunlardan birincisi, yapılan çalışmalar belli kişi ve grupları birbirine bağlar. Aracı ya da çözümleyici teknoloji denen bu türde, örneğin banka ve sigorta kuruluşları para yatırımlarla kredi kullananları bir araya getirir. Bu nedenle bu teknolojiyi kullanan örgütlerde standartlaşma çok önemlidir. İkincisi, faaliyetler arası ilişkilerde birbirini izleyen karşılıklı bağımlılık temeldir. Kitle üretimi yapan montaj-hattı örgütleri buna örnektir. Standartlaşmanın yanında planlama da çok önemlidir. Üçüncü teknoloji ise, yoğun teknolojidir. Bunda yapılacak işin başarıya ulaşması yapılacak faaliyetlerin hepsinin birbirine bağlı olmasına dayanır. Bu tür teknolojiyi kullanan en tipik örgüt hastanelerdir. Böyle bir teknoloji için en uygun yapı organik örgüt yapısıdır (Can,1992:27-28).

Teknoloji ile biçimsellik arasında güçlü bir ilişki vardır. Tekdüzelik olduğunda kuralları gösteren kitapçıklar, iş tanımları ve resmileştirilmiş diğer dokümanlar da bulunmaktadır. Uzmanlık bilgisine daha çok gerek duyulan tekdüze olmayan teknolojilerde karar verme yetkisi göçerilmiştir. Biçimsel kurallar ve merkezileşmiş karar alma kontrol mekanizmalarıdır ve yönetim bunları birbirinin yerine ikame edebilir. Biçimsellik yüksek ise tekdüze (otomatik ve standartlaştırılmış) teknoloji ve merkezileşme birlikte görülebilir (Robbins,1994:249-251).

### *c)Çevre:*

Bir örgütün çevresi kendisi dışındaki her şeyi temsil eder. Çevre örgütün performansını etkileyen ancak örgütün çok az denetleyebileceği kurumlar ya da güçlerden meydana gelir. Örgütler başarılı olmak için çevrelerine uyum göstermek zorundadırlar. Çünkü örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri çevrelerine bağlıdır (Robbins,1994;252).

Örgütler, girdilerini çevrelerinden aldıkları ve içinde yaşadıkları çevrenin (toplumun) de ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırlar. Bu nedenle örgütler, toplumsal değişmeye paralel olarak çevrenin değişen şartlara bağlı olan isteklerini de dikkate almalıdır. Bu durum çevrenin değişim ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışan eğitim örgütleri için büyük önem taşır. Bundan dolayı eğitim örgütleri "araştırma ve geliştirme" gibi çeşitli

alt sistemleri yoluyla çevredeki değişimi izlemeli ve çevrenin eğitim ihtiyaçlarını saptamalıdır. Bunun yanında çevre ihtiyaçları ve milli politika doğrultusunda eğitim sisteminde gerektiğinde yapısal değişimlere gidilerek, eğitim örgütünde yeniden düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemelerin amaca uygun yapılmasını sağlamak için rehberlik etmek ve değerlendirmek de “denetim alt sistemi”nin görevidir. Çevredeki değişime paralel olarak eğitim örgütlerinin de değişmesi ve uyum sağlaması örgütün “denge” durumunu yansıtır.

Yukarıda belirtilen denge durumu örgüt için yaşamsal bir önem taşır. Bundan dolayıdır ki sürekli değişim içerisinde bulunan toplumlarda eğitim örgütlerinin yapısının da esnek ve dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde toplumda değişim ajanı olma görevi bulunan eğitim örgütlerinin sürekli değişen toplum ihtiyaçlarına cevap vermesi, denge durumunda olması olanaklı değildir. Bunu sağlayamayan örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri doğal olarak çok zorlaşacaktır.

Çevresel belirsizlik ve örgütsel karmaşıklık birbiriyle ters orantılıdır. Benzer biçimde biçimselleşme ve çevresel belirsizlik de birbirleriyle ters orantılıdır. Çevre de merkezileşmeyi etkiler. Eğer çevre büyük ve çok yönlü ise yönetimin çevreyi izlemesi zorlaşır.

Eğer bir işletmenin çok sayıda müşterisi varsa ve ihtiyaçları çok çabuk değişiyorsa, müşterilerini memnun etmek isteyen yönetim bu değişikliklere aynı hızda tepki göstermelidir. Bu en iyi şekilde, önemli kararları yerel yöneticilere verdirerek sağlanır. Dolayısıyla bu durumda merkezileşmeme daha hızlı tepki gösterilmesine olanak sağlar (Robbins,1994:252-253).

#### *d)Güç- Kontrol:*

Kendi çıkarlarını korumaya çalışan örgüt üyelerinin güç çatışmasının bir sonucudur. Yöneticiler daima örgütün çıkarlarını en üste çıkaracak seçenekleri seçmezler. Kriterleri, örgütün asgari ihtiyaçlarını karşılayan, aynı zamanda karar alanların çıkarlarını tatmin edebileceği ya da güçlendirebileceği biçimde kriterleri değerlendirirler. Güç –Kontrol anlayışına göre, güç sahibi olanların kendi kontrollerini devam ettirecek ya da arttıracak bir yapı seçeceklerine inanmaktadırlar. Dolayısıyla bu durumla tutarlı olarak yapıların çok yavaş değişeceğini ummalıyız (Robbins,1994:253-254).

Güç-kontrol taraftarları gücü kendilerinde tutmak için şüphesiz, karmaşıklık derecesi az, biçimselliği çok ve merkezi bir yapı tercih edeceklerdir (Robbins,1994:254).

## 2.5.Mekanik ve Organik Yapılar:

Mekanik yapılar,karmaşıklık,biçimsellik ve merkezileşme düzeyleri yüksek özellikler taşıyan yapıları karakterize eder (Robbins,1989;400). Organik yapılar ise, tam tersi olarak daha esnek ve uyumludur, yani karmaşıklık, biçimsellik ve merkezileşme düzeyleri düşük özellikler taşıyan yapılardır (Robbins,1994;254).

### 2.5.1.Mekanik Yapı Türleri:

Mekanistik düzen, geleneksel hiyerarşik örgütlenme biçimine uymaktadır. Bireyler gözetim düzeyleri ile, gözetilen birçok faaliyetlerde uzmanlaşmıştır. Tüm örgütün merkezi yönetiminin yer aldığı en üst düzeye doğru sıralanan her bir üst düzeyin daha çok gücü ve etkisi vardır. İş programlanmış,görevler belli, roller kesin olarak tanımlanmıştır (Davis, 1988;276).

Sabit fikirlilik ve doğasının değişmezliğiyle tanımlanan bir örgütte, amaçlar, tahmin edilebilir boyutta ve tanımlanabilir bir şekilde açıklanabilir (Paisey, 1988;120)

#### a) İşlevsel Yapı:

İşlevsel yapının birincil odak noktası, benzer ve ilişkili mesleki uzmanlıkları bir arada gruplayarak, iş bölümü aracılığıyla verimliliğe ulaşmaktır. Örneğin, bir üretim işletmesinde pazarlama, araştırma ve geliştirme finans, üretim ve insan kaynakları müdür yardımcıları bulunuyorsa ve hepsi ortak bir yöneticiye rapor veriyorsa işletme işlevsel bir yapıya sahiptir. Düzeylere bölünmenin yanısıra, işin aynı zamanda değişik görev türlerine ayrılması işlevselleştirir. İşlevselleştirme, görevlerin derecelerini belirleyen hiyerarşik süreçten farklıdır. Bir örnek verirsek, başkan yardımcıları ile gözetmenler arasındaki fark hiyerarşiktir. Bir dökümhane gözetimcisi ile makine atölyesi gözetimcisi arasındaki fark işlevseldir (Davis,1988:259) Uzmanlaşmanın getirdiği avantajlardan yararlanır. Rahat ve memnun işgörenler iş arkadaşları arasında “aynı dili kullanma” fırsatı bulur. Ancak her bir işlevde yer alan işgörenler diğer işlevlerde çalışan kişilerin yaptıklarından habersiz olarak

izole olur. Her işlev kendi önemini kanıtlamaya çalıştığı için işlevler arasındaki çıkar ve bakış açısı farkı sürekli çatışmalara neden olur (Robbins,1994:255).

Örgüt işlevlerinin nasıl dağıtılacağı konusunda tek tip bir model yoktur. Her örgüt bu dağıtımı ihtiyaçları ışığında değerlendirir. Bir başka durum bazı örgütlerin zıt işlevleri aynı bölüm içinde toplamak zorunda kalmalarıdır. Örneğin bir örgütün emniyet ve güvenliğinden sorumlu kişiler mantıksal olarak personel bölümü içerisinde yer alırlar. Buna karşılık aynı bölümde çalışan insan ilişkileri uzmanları, polis gücüyle birlikte çalışmayı amaçlarına ters düşmüş olarak algırlar (Can,1992:115)

*b) Bölümsel yapı:*

Birbiriyle ilişkili işlevlerin ya da temel faaliyetlerin yönetilebilecek büyüklükteki birimler içinde gruplandırılmasına bölümlere ayırma ya da bölümlendirme adı verilir. Bölümlendirme, iş bölümü ve eşgüdüm sağlama ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıkar. Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her bir birim, ya da bölüm yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız bir alandır (Can, 1992:119).

Bölümsel yapı kendi kendine yeten ve özerk olan birimler yaratır. Her birim ya da bölüm, performanstan sorumlu olan ve tüm stratejik ve faaliyetler karar alma yetkisini elinde tutan bir bölüm yöneticisi tarafından yönetilir. Bölümsel yapılar genellikle işlevsel alt birimlerden oluşur. Merkez tarafından koyulan genel kurallar içinde olmak kaydıyla bölüm yöneticileri, bölümlerini uygun gördükleri şekilde yönetmekte genellikle serbesttir (Robbins,1994:256).

*c) Holding Yapı:*

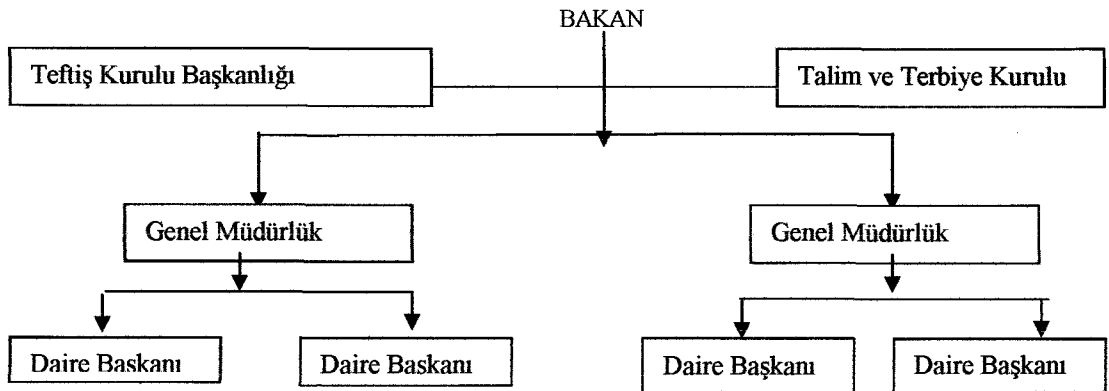
Bu yapı kaynakları tek bir merkezde birleştirmenin dışında tamamen bağımsız olan , farklı bir dizi işlemde oluşur. Holding yapı bölümsel yapı gibidir. Ancak holding yapıdaki şirketler daha bağımsız olup çeşitlilik sağlamak amacıyla seçilmişlerdir. Örneğin 1987'de Gulf+Western şirketi kendisine bağlı olan kapsadığı firmalara, şirketin genel merkezi, finansal sermaye, stratejik planlama olanağı ve yönetsel uzmanlık sağlamaktadır. Bu şirketler bağımsız olsaydı bunlar mümkün olamazdı (Robbins,1994;255-256).

*d)Dikey (komuta) Yapı:*

Bir örgütte farklı kademelerdeki dikey ve dolaysız ilişkileri gösteren yapı türüdür. Yani temel emir-komuta zincirini temsil eder ve yetki kavramıyla özdeşleşir. Komuta yetkisinden söz etmek üst ile ast arasındaki dolaysız emir verme ilişkisini belirtmek demektir. Bu zincir örgütün başında bulunan kişiden en alt kademedeki işgörenlere kadar uzanır. Bu zincirde üstlerin astları üzerinde doğrudan kumanda yetkisi vardır (Can,1992:136). Bu tip yapılarda yönetim alt sistemleri örgütün başındaki yönetsel kontrol bölgesini merkez alacaklardır. Tedarik işlevi iyi kurulmuş ve iyi açıklanmış girdiler tasarlayacaktır.Bu yapıda iş aktiviteleri standart, dar,küçük ve basit olabilir (Tosi, Rizzo and Carrol,1990:47-48). Yönetme yetkisi, örgütün tepesinde toplanır ve tepeden aşağı aktarılır. Her düzeyde bulunan görevliler, bir üst düzeydeki yöneticiye karşı sorumludur. Dikey (hat) örgütlemeye çabuk karar verme sorumlulukları saptama ve disiplini sağlama olanağı fazladır (Aydın, 1992:140).

*e)Dikey (komuta) ve Kurmay (uzman) Örgüt Yapısı:*

Örgüt büyüdükçe uzmanlara gerek duyulacaktır. Uzmanlık görevi örgüte öğüt ve destek sağlamaya yarar. Uzmanlar genel yada belli bir konuda özel nitelikte olur. Uzman örgütlenme ile yatay büyüme daha da artar. Her komuta örgütü uzmanlara gerek duyar. Uzmanların görevi özel bir bilgi gerektiren konularda teknik bilgileri vererek komuta yöneticilerine yardımcı olmaktır. Uzmanlar bu görevlerini, rehberlik, öğüt verme ve danışmanlık yoluyla yerine getirirler. Uzmanın öneri ya da öğütlerini benimsemek, değiştirmek, ya da kabul etmemek komuta yöneticisinin yetkisi içindedir. Bu önerileri benimserse emirler biçimine sokarak astlarına iletir ve işlerin yapılmasını sağlar (Can, 1992:136-137). Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığı yönetimin tepesinde bulunan Bakan'a bağlı bir denişma (uzmanlık) ve denetim birimi durumundadır.



Şekil 1.4. Dikey ve Kurmay Örgüt Şeması.

e) *Bürokrasi:*

Örgütsel yapı, kural ve süreçlere katı bir şekilde uyulduğu zaman bürokrasi olarak bilinen bir durum ortaya çıkar. Bürokrasi, insanlardan, kişisel olmayan bir uzaklıkta faaliyet gösteren büyük ve karmaşık bir idari araç olarak nitelendirilir (Davis,1988:266). Etzioni'ye göre Weber, bürokratik yapının özelliklerini ayrıntılı olarak ortaya koyarak çok ussal bir yapının nasıl olduğunu belirlemiştir: Buna göre çok ussal olan bürokratik yapı özellikleri şöyle sıralanabilir:

1. "Kurallarla sınırlanmış resmi görevlerin sürekli şekilde örgütlenmesi" . kurallar birçok olayın ele alınmasında standartlaşmayı ve eşitliği kolaylaştırır.
2. "Belirli bir çalışma alanı" Bunun kapsamına şunlar girer:
  - a)Sistematik işbölümünün bir parçası olarak yapılması gereken görevlerin sorumluluk alanı.
  - b)Bu görevleri yerine getireceklere yeterli yetkinin verilmesi; Gerekli zorlama araçlarının açıkça tanımlanması ve bunların kullanılmasının belirli koşullara bağlı olması. Ussal örgüt için sistematik bir iş, hak ve yetki bölümü gereklidir.
3. "Görevlerin örgütlenmesi koram ilkesini izler; demek her alt düzeydeki görev daha yüksek düzeydeki görevin denetim ve nezareti altındadır."
4. "Bir görevin yürütülmesini düzenleyen kurallar, teknik düzgu ya da kurallar olabilir. Her iki durumda da eğer bunların uygulanması tamamen ussal olacaksa uzmanlaşma eğitimi gereklidir. Bundan anlaşılacağı üzere ancak yeterli teknik eğitim görmüş bir kimse yönetim kadrosunda görev almak için ehliyet kazanmıştır",
5. "Örgütte çalışanların , üretim ya da yönetim araçları mülkiyetinden tamamen ayrı tutulmaları bir ilke sorundur. Bundan başka temel olarak kullanılmaları görev sahası içine giren örgüt mallarıyla görevlinin kendine ait mallar tamamen ayrılmıştır."
6. "Hiç bir görevlinin görevlerini kendi amaç ve yararları için kullanmaması" gerekmektedir.
7. " Yönetimsel eylemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak ifade edilir ve kayda geçirilir." (Etzioni,1969: 61-63)

Mükemmel bir yönetim tarzı olarak gösterilen Max Weber'in ideal bürokrasisi 1930'lu yıllardan sonra sosyal gerçekler doğrultusunda eleştirilmiştir. Max Weber'in ideal bürokrasisine yöneltilen eleştiriler şu şekilde sıralanmıştır:

1-Weber bürokrasiyi ideal tip olarak almıştır, oysa mevcut bürokrasilerin özelliklerini taşımadığından bunların hepsini temsil edemez. Mükemmel bir bürokratikleşme



olmayacağından bunu temsil eden örgüt olmayacaktır. Dolayısıyla bu durum sosyal gerçeklere uymamaktadır; bu kavram sadece metodolojik bir kavramdır.

2-Modern örgütlerde bürokratik davranış Weber 'in teorisinden farklıdır. Sanıldığı kadar bürokratik davranış rasyonel işlemez. Üst düzey yöneticilerinin çoğu teknik yeterlilikten yoksun ve keyfi kurallar mevcuttur. Örgütte informal yapı formal yapıdan ağır basmakta, üstün asta karşı davranışı da keyfi olabilmektedir. Bürokratik roller arasında geçişmeler ve çatışmalar olmaktadır.

3-Weber örgütten bahsederken örgütteki doğal ilişkileri unutmuştur. Ona göre resmi kurallardan sapma istisnai ve bireysel durumlarla ilgilidir. Oysa örgütlerde doğal ilişkiler resmi ilişkilerden güçlü olabilmektedir .Weber'e göre resmi yapıdan sapma, verimsizliğe yol açar; oysa bunun tersi de görülebilir.

4-Bürokratik örgüt yapısı, yöneticileri astları üzerinde giderek artan bir denetim kurmaya sevk etmektedir. Bütün bu yetki üst basamakta toplanarak orta yöneticilerin insiyatif kullanmalarını engellemekte ,törencilik ve yağcılık ön plana çıkmaktadır.

5-İşbölümüne dayalı uzmanlığın resmi hiyerarşik otoriteyi etkisizleştirdiğini fark etmemiştir.

6-Weber'in bürokrasi analizi, toplumlararası geniş kültürel farklılığı ele almadığından örgütlerin çok azında kullanılabilir .Bugün karşılaştırmalı kamu yönetimi farklı kültürlerin bürokrasilerinin işleyiş ve etkilenmelerini incelemede kullanılmaktadır.

7-Weber, etkililiği sağlamak için işlemlerin resmi kurallara sıkı sıkıya bağlılığını savunur .Bu memurun girişim gücünü takdir yetkisini sınırlar, yönetimin değişik durumlar karşısında uyumunu güçleştirir. Yazılı kurallara sıkıca bağlı kalmasını sağlar (Eryılmaz,1993:40-45).

Hoy ve Miskel'e göre, İşbölümü ve aynı işi yapma, uzmanlık yaratsa bile can sıkıntısı da yaratır. Literatürdeki örnekler, sıkıntının verimliliği düşürdüğünü ya da işgörenlerin işlerini daha çekici kılmanın yollarını aradıklarını göstermektedir. (Akt.Aydın1992:.90.).

Nesnellik, karar vermede ussallığı geliştirebilir, ama oldukça kısır bir hava yaratır ki ,insanlar bu atmosfer içinde insan değilmiş gibi etkileşirler. Sonuçta moralin düştüğü görülür. Düşük moral, yeterliliği olumsuz etkiler.

Blau ve Scott'a göre otorite hiyerarşisi eşgüdümü artırır,geliştirir, ama bunu iletişim pahasına yapar. Otorite hiyerarşisinin iki temel olumsuz işlevi vardır. Bunlar iletişimin çarpıtılması ve engellenmesi, tıkanması olabilir. Çünkü hiyerarşinin her kademesinde iletişimin tıkanması söz konusu olabilir. Gerçekte astlar, kendilerini üstlerine iyi gösterici nitelikteki enformasyonu ya da üstlerinin işitmek istediklerini iletme eğilimi gösterirler (Akt.Aydın,1992:91).

**Tablo: 1.1** Weber'in İdeal Bürokrasisi'nin İşlevleri ve Olumsuz Sonuçları- Hoy, Miskel'den aktaran Aydın, 1992:91)

Bürokratik özellikler.....	İşlevleri.....	Olumsuz Sonuçları
İşbölümü.....	Uzmanlaşma.....	Can Sıkıntısı
Nesnel Yönelim (Tarafsızlık).....	Ussallık.....	Moral Düşmesi.
Otorite Hiyerarşisi.....	Disiplinli uyma ve Eşgüdüm.....	İletişimin Tıkanması
Kurallar.....	Süreklilik ve tekdüzelik.....	Katılık ve amaçların yer Değiştirmesi.
Meslek Yönelimi.....	Özendirme,güdüleme.....	Başarı ile Kıdem Arasında Çatışma.

Parkinson, bürokrasiyi eleştiren "Parkinson Kuralları" adlı 8. Kitabında uluslararası bir başarı kazanmıştır. Parkinson bu kuralları ve aksiyomatik durumları şu şekilde açıklamıştır:

- Genişleme (büyüme) kargaşa demektir ve kargaşa da çöküşü getirir.
- Harcamalar gelirleri karşılamak üzere artar.
- Devletleştirilen endüstrilerin iflasa gitme eğilimleri vardır.
- Yöneticiler rakipleri değil, astları çoğaltırlar.

e) Memurlar işleri birbirleri için yaparlar (Lazarus and Warren,1968;60).

### 2.5.2. Organik Yapı Türleri:

Organik örgütler, daha esnek ve açıktır. Görevler daha belirsizdir. Roller daha az katı olarak tanımlanmıştır; Bu, bireylerin ,onları işin gereklerine uydurmak için yeniden tanımlamalarına olanak sağlar. Bunlar talimat ve kararlardan çok bilgi ve öneri içerir, karar verme süreci daha merkezkaçlaştırılmıştır (Davis,1988:276)

#### a)Basit Yapı:

Karmaşıklık derecesi az, çok az biçimsel olan ve yetkinin tek bir kişide toplandığı yapıları ifade eder. Basit yapı, sadece iki ya da üç dikey kademenin bulunduğu dağınık bir işgören grubuna sahip olan ve hemen hemen herkesin karar alma yetkisini kendinde toplayan tek bir kişiye rapor verdiği “düz” bir örgüttür. Bu yapı genellikle yöneticinin ve sahibinin aynı kişi olduğu küçük işletmelerde bulunur.

#### b)Matriks Yapı:

Matriks yapı, yüksek derecede sorumluluğu yerine getirebilecek, aynı zamanda da işlevsel uzmanlaşma yoluyla ekonomi sağlayabilecek yapısal bir araçtır. Bir proje ya da ürün örgütünün işlevsel bir örgütün üzerinde yer almasıyla matriks yapı yaratılır. Uzmanlaşmanın getirdiği ekonomiden yararlanmak amacıyla işlevsel birimler kullanılır. Matriks yapı, esnek ve uyarlanabilen bir yapı olduğu için organik kategori içine yerleştirilmektedir (Robbins,1994:258).

Matriks yapının temel özellikleri şunlardır:

- Dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilerin de oluşması,
- İşlev ve projelerin örgüt yapısının iki ayrı boyutu olarak yer alması,
- Söz konusu boyutların örgüt yapısında arz ve talebi oluşturması,
- İki üste bağlılık ve etken çalıştırma için oluşturulan amaçlanmış anlaşmazlık (Akat,1984;141)

Teknoloji ve yaşamın diğer alanlarındaki gelişmeler, örgütsel yapıların, sorunun niteliği ve eldeki yetenekli kişilerin durumuna göre yatay ya da çapraz ilişkiler biçiminde de

gelişebileceğini göstermiştir. Proje örgütleri geçici değil sürekli hale getirilirse matriks örgüt yapısı oluşur. Bu tür yapılar, özellikle örgütün hızla değişen dış çevreye duyarlı olduğu durumlarda geçerlidir (Can,1992;141)

Matriks yapıli örgütler, egemen teknoloji ve egemen piyasa örgütleriyle çalışır. Örgütler bir veya daha fazla çevre sektörüyle kesinlikle karşı karşıya gelir. Matriks yapıli örgütler farklı özelliklerdeki aktiviteleri tamamlarken örgütsel üniteler uzmanlaşır (Tosi, Rizzo and Carrol, 1990:62).

*Matriks örgütün avantajları şunlardır:*

a) Problemlere yaratıcı çözümler getirir, b) Risk alımını fazlalaştırır, c)Kaynakların verimli kullanılmasını arttırır. d) Daha etkin planlama sağlar, e) İletişim ve bilgi transferini arttırır, f) Yönetmel gelişmeyi arttırır, g) Yöneticinin avantajlarını arttırır (Banner ve Gagne,1998:181)

Matriks örgütün Dezavantajları ise şunlardır: a)Anarşi eğilimi, b)Güç mücadelesi, c)Ciddi gruplaşmalar, d)Genel masrafların artması, e)Kontrol dışı tabakalaşma, f)Merkezi bakış, g)Karar düğümlemesi (Banner ve Gagne,1998: 181-183)

*c)Görev Ekibi Yapısı:*

Bir örgüt, çevredeki hızlı değişmelerden dolayı işin doğası değiştiğinde, örgütsel yapısını da değişen koşullara göre şekillendirmelidir. Bu durumda bir proje örgütü uygun olabilir. Bu proje yeni bir ürün veya yeni yapılan bir binanın planı gibi bir sonucu başarmayı arzulayan ilgili aktivitelerin bir serisidir (Tosi, Rizzo and Carrol,1990:64).

Görev ekibi bağımsız bir yapı değildir. Esneklik kazanabilmesi amacıyla mekanik yapılarla beraber kullanılmak üzere tasarlanmış organik bir uzantıdır. Görev ekibi iyi tanımlanmış ve karmaşık bir görevi yerine getirmek amacıyla yaratılmış, çeşitli örgütsel alt birimlerden gelen işgörenleri kapsayan geçici bir yapıdır. Üyeler amaca ulaşmaya kadar görev ekibine hizmet ederler. Daha sonra ise yeni bir görev ekibine geçebilirler. Görev ekibi yapısı, örgüte organik ve mekanik yapıların en iyi yönleri olan esnekliği ve verimliliği sağlar (Robbins,1994:259).

Proje örgütünün amacı, geleneksel komuta örgütünden daha yüksek derecede eşgüdümleme sağlayabilmektir. İşlevler , komuta örgütündeki birimlerden farklı bir biçimde bir proje etrafında örgütlenmektedir (Can,1992;140)

Pugh ve Hickson (1976) ise okul ve yapılarının şu altı ana değişkene göre karşılaştırılabileceğini öne sürmüşlerdir:

- a) Görev uzmanlaşma derecesi, (fonksiyonun özelleşme derecesi-işin bölümleşmesi),
- b) Prosedürlerin standardizasyonunun derecesi (kuralların varlığı),
- c) Belgelerin şeklinin derecesi, (kuralların işlenmesi ve diğer yazılı bilgiler),
- d) Otoritenin merkezileşme derecesi (karar vermenin yeri),
- e) Konumların şekillendirilmesi (şekle sokulması) (yapının yeklini alması),
- f) Yapının esnekliği, (yapının yeni duruma ulaşma ve yeni görevleri kabul etme kapasitesi) (Paisey, Alan, 1988)

#### 2.6. Örgüt Şeması Oluşturulurken Dikkat Edilecek Hususlar:

Örgütlenmede sistem yaklaşımı örgütün belirli kısımları arasındaki asli ilişkiye önem verir. Organizatör, sistemin doğasını tahlil etmeyle işe başlamalıdır. Örgütün işlevi veya amacı, çalışmalar, kararlar, ilişkiler, örgütsel yapının oluşturulma sürecinde analiz edilmelidir (Longenecker, G, Justin, 1973;195).

Şema oluşturulurken şunlara dikkat edilmelidir:

- Her şube ve kısım kendisini fiilen kontrol edebilecek mümkün olduğu kadar yakın bir makama bağlanmalıdır,
- Herhangi bir amire verimli bir şekilde kontrol edebileceğinden fazla sayıda şube ,kısım veya insanın yönetimi verilmemelidir,
- Yetkiler, sorumluluğa göre verilmelidir,
- Şahıs ve makamlar yalnız amirden emir almalıdır. Aksi halde karışıklıklara neden olunur,
- Her göreve o işi en verimli şekilde yapabilecek yetenekte birisi bulunarak atanmalıdır,
- Kısımlar makamlara bağlanırken, her kısım amirine onun rasyonel çalışması için gerekli hazırlıklar yapılmalıdır,

- İşletme (kurum) çalışmalarının mevsimlik yada diğer tesisler altında azalıp çoğalması hallerinde örgüt ihtiyacı karşılayabilecek esneklikte olmalıdır,
- İşletmenin (Kurumun) büyütülmesi halinde şube ve kısımlardaki iç ilişkiler ve onların kendi aralarındaki temaslar , kurum çalışmalarını aksatmayacak şekilde düzenlenmelidir,
- Her şube ve kısma yapmakla sorumlu olduğu göreve göre gereken önem verilmelidir. Aksi takdirde örgütte denge bozulur (Akat, 1984;115)

### **2.7.İyi Bir Örgütlenmenin Temel İlkeleri:**

Massie, geleneksel örgüt teorisyenlerinin, faaliyetleri örgütlemeye yararlı buldukları altı ilkeyi şu şekilde sıralamaktadır:

1)Komuta birliği ilkesi, 2.Ayrıklık ilkesi, 3.Denetim alanı ilkesi,4.Basamaklar sırası ilkesi, 5. Bölümlere ayırma ilkesi ve 6.Merkezleşmeme ilkesi (1983:67).

### **2.8. Sağlıklı Yapıyı Oluşturmanın İlkeleri:**

Sağlıklı bir yapının kurulabilmesi için aşağıdaki noktaların dikkate alınması gerekir (Aydın, 1992:139)

#### **1. Amaç Birliği:**

Örgütün maddi ve maddi olmayan tüm öğeleri ve kaynakları aynı amaca yönelik olmalıdır (Aydın ,1992;139).Kurumda iskeleti oluşturan tüm üniteleri, aynı amacı ya amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etkili bir şekilde katılmayı sağlayacak surette düzenlenmelidir. Bunu sağlayabilmek, her şeyden önce bu amaçların saptanmış ve tanımlanmış olmasına bağlıdır. Bir örgüt, amaçlara hizmet edebildiği oranda değer taşır (Akat,1984;120).

#### **2.Yeterlilik (ekonomi) İlkesi:**

Örgüt, amacı en ekonomik bir biçimde gerçekleştirebilecek nitelikte olmalıdır. Örgüt, kurumun amaçlarını en az maliyetle en etkin biçimde gerçekleştirmelidir. Tasarruf zihniyetinin her zaman bu koşulla bağdaştığı söylenemez (Akat,1984;120).

### 3.İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi :

İşler doğal parçalarına bölünmeli ve her parçanın sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması sağlanmalıdır. Böyle bir uygulama uzmanlaşmayı olanaklı kılar ve verimi artırır (Aydın, 1992;139) İş bölümü, eşit emekle daha üstün sonuç almak demektir. Uzmanlaşma ise, hem iş bölümünü kolaylaştırır, hem işe hakim olmayı ve dolayısıyla etkinliği sağlar (Akat,1984;120).

### 4. Görevin (Faaliyetlerin) Tanımlanması İlkesi:

Her birimin ve konunun görev ve sorumlulukları, açık ve kesin olarak belirlenmelidir. Faaliyetler analiz, tanım ve tasnif edilerek gruplandırılır. Bu suretle işlevler ve bunlara gerekli kalifikasyonlar (yetenek–kalite ) saptanabilir. Bundan sonra bünye içinde faaliyetler ve fonksiyonları belirten bölümler ilkeler ve alt birimler oluşturulur (Akat, 1984:120).

### 5.Hiyerarşi İlkesi:

Örgütteki ast–üst ilişkileri açık olarak tanımlanmalı, yetki ve sorumlulukları açık ve kesin olarak belirlenmeli, yetki ve sorumluluk ilişkileri açıkça saptanmalıdır (Aydın, 1992:139). Üstten alta doğru zincirleme yetki bağları dikkatle kurulmalıdır. Kurumda çalışan bir birey kendisine göçerilen yetkiyi aşan hususlarda kime başvuracağını bilmelidir (Akat, 1984:120). Yetki ve sorumluluğun açık, düz bir çizgi halinde en üst yöneticiden en alta kadar gitmesi gerektiğini belirtir. Askerlikte emir komuta zinciri olarak bu ilke üzerinde önemle durulmaktadır. Basamaklar sırası ilkesi örgütün hiyerarşik yapıda olduğunu belirtir (Massie, 1983:69-70).

### 6.Yetki ve Sorumluluğun Eşitliği ya da Denkliği:

Yetki kavramı kurumlaşmış güç, başkalarının davranışlarını etkileyerek kararlar alabilme gücü, örgütün itici gücü,yönetimin anahtarı olarak tanımlanır. Sorumluluk ise, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılması zorunlu olan işlerin yapılmasını sağlamak için verilmiş yetkilerin kullanılma zorunluluğudur (Aydın, 1992;139). Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Bir kimsenin üstüne karşı taşıdığı sorumluluk, o kimsenin kendi astına sahip olduğu yetkiye eşit olmaz ise, görevlerin yanıtlanması mümkün olmaz (Akat,1984:120).

#### 7.Komuta Birliği İlkesi:

Örgüt içinde hiçbir işğörenin tek bir görevle ilgili olarak birden fazla üste bağlı olmaması gerektiğini ifade eder. Bu ilke hat örgütlerinde üstlerin genel yetkilerle donatıldığını belirtmekle birlikte bu durum batı kurmay ve fonksyonel örgüt tiplerinde bir takım problemlere neden olmaktadır. Örgütte astların çalışmalarının formal yetki hiyerarşisinde yer almayan bir çok kimse tarafından etkilenebileceği hususu dikkate alınmalıdır. Komuta birliği ilkesi ast üst ilişkilerinin sadeleştirilmesi anlamında algılanırsa örgütlenme sürecinin planlanmasında faydalı olacaktır (Massie,1983;67)

#### 8.Yönetim Birliği İlkesi:

Aynı amaca yönelik işler grubu bir plan dahilinde bir kişinin yönetimine verilmelidir (Doğan, 1998;223; Aydın,1992;139)

Her grup, birim, daire, ünite veya alt birimlerin yönetimi ile bir tek sorumlu görevlidir. Her görevli sadece bir üst görevliye bağlı olduğu için yönetim birliği bir “sorumluluk zinciri” içinde gerçekleştirilebilir ( Akat,1984;120)

#### 9. Birimleşme İlkesi:

İş ve görevler, aralarındaki ilişkinin yakınlığına göre gruplandırılarak birimler oluşturulur. Bu işlem birimleşme ya da departmanlaşma olarak da adlandırılır. Birimleşmenin ölçütleri şunlardır: a) İşğören sayısı, b) Görev, c) Mal ve hizmet, d) Coğrafi bölge, e) Malın ya da hizmetin alıcısı, f) Zaman, g) Süreç ya da makine teçizat (Akat, 1984; 120).

Bu ilkeyi “bölümlere ayırma ilkesi” olarak adlandıran Massie, bunu,örgüt faaliyetlerinin uzmanlaşmış gruplar halinde bölünmesi anlamında kullanmaktadır. Bölümlere ayırmada yöneticilerin görevlerini kolaylaştırmak ve kontrolün sağlanması için faaliyetlerin uzmanlaştırılması amaçlanmıştır. Bölümlere ayırmanın üç türü vardır. Bunlar, coğrafi duruma göre, mal esasına göre ve fonksyonel esasa göre yapılır (Messie,1983;70).

#### 10. Merkezileşme Derecesi İlkesi:

Örgütte merkezileşmenin derecesi iyi ayarlanmalıdır. Yönetimde merkezileşme ile merkezileşmeme arasında iyi bir denge kurulmalıdır (Aydın, 1992;139).

Bir örgütlenme kavramı olarak merkezileşme, karar alma işleminin örgütte alt kademelerde yer alan yöneticilere daha geniş hareket imkanı veren yetki devri ile yakından



ilgilidir. Pek çok üst yöneticinin yetki devrini önemli bir sanat olarak görmelerine rağmen gerçekte yetki devri önemli ölçüde risk ve bunun maliyeti unsurlarını da beraberinde getirmektedir. Yöneticiler kendilerine bırakılan kararları layıkıyla alabilecek şekilde yetiştirilmiş olmalıdırlar . Bununla birlikte, karar alacak kişilere gerekli bilgiler zamanında ve eksiksiz ulaşmalıdır (Messie,1983:70)

#### 11.Esneklik İlkesi:

Örgüt iç ve dış değişmelere uyum sağlayabilecek esneklikte bir yapıya sahip olmalıdır. Bu durum toplumsal değişmeden etkilenen ve onu etkileyen bir örgüt olan eğitim örgütü için çok önem taşımaktadır.

#### 12. Denge İlkesi:

Görevler işgörenler arasında dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır. Aynı denge, görev ve yetki dağılımında da sağlanmalıdır. Kurumun etkisi altında bulunduğu dış sosyal, ekonomik ve kültürel, yasal teknolojik koşullar sabit olmadığına göre kurumların amaçları da değişebilir. Örgüt daima bu koşullara uyum göstermelidir. Bir örgüt için en büyük sakınca bünyesinin katı, donmuş ve statik olmasıdır ( Akat,1984:121).

Örgütün bünyesindeki çeşitli katlarda devir olunan yetki ve sorumluluk, bu kademenin bünye içindeki yeriyle bağdaşmayabilir. Bir alt basamak uygulama ünitesi şefinin yetki ve sorumluluğu bir daire (departman) sevk ve idaresine eşit olamaz . Bu hiyerarşinin inkarı anlamına gelir ( Akat,1984:120).

#### 13. Yönetim Alanı:

Bir kimsenin etkili bir şekilde yönetebileceği işgörenlerin sayısı sınırlıdır. Yönetim alanı, örgütün büyüklüğüne yönetilecek ast sayısına, işlerin karmaşıklığına üstlerin yeteneğine ve astların eğitim ve öğretimine bağlıdır (Doğan,1998:222).

### **3.Sistem Bütünlüğü Açısından, Eğitim ve Denetim Alt Sisteminin Türkiye Cumhuriyeti Devletinin Örgütsel Yapısı İçindeki Yeri,**

Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve onun bir alt sistemi olan denetim sisteminin yapısı, sistem özellikleri açısından bütünsel olarak ele alınarak incelenecektir.

Bir ülkenin eğitim denetiminin örgütsel yapısını çözebilmek için onun içinde yer aldığı bir üst sistem olan eğitim sisteminin yapısını çözümlmek gerekir. Eğitim sisteminin yapısını çözümlmek için ise onun da içinde yer aldığı ve süper sistem olarak adlandırılan Devlet sisteminin örgütsel yapısını ortaya koymak gerekmektedir. Her ülkenin eğitim sistemi o ülkenin siyasal sistemi ve devlet örgütünün yapısıyla yakından ilişkilidir. Ülkelerin komşuluklarına ,demokratik durumlarına ve idare şekillerine göre eğitim denetimi yapıları geleneksel bir özellik göstermektedir (Kasapçopur,1996;45).

### 3.1. Devletin Örgütsel Yapısı İçinde Eğitim ve Denetimin Yeri

Ülkemizdeki devlet sistemi de bir bakıma batı sistemlerinden ve özellikle Fransa'dan etkilenmiştir. Fransa, demokratik ilkelere ve uygulamalara bağlı olduğu halde ileri derecede merkeziyetçiliğe dayanan bir hükümet şekli geliştirmiştir. Hükümete ait diğer görevlerde olduğu gibi eğitim alanında da bütün gerçek yetki Paris'teki merkezi yönetimin elindedir ve gerçekten önemli olan bir çok durumda mahalli halka pek az katılım hakkı tanınır (Cramer ve Browne,1982;82).

Her ülkede devlet sisteminin ve dolayısıyla eğitim ve denetim alt sisteminin yapısını belirleyen başlıca kılavuz Anayasadır. Doğal olarak ülkemizde de siyasal sistem ve devlet yapısının temel dayanağı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'dır. 07.11.1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Devleti Anayasası'nın 42. Maddesinde:

*"Kimse, eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz. Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir.*

*Eğitim ve öğretim Atatürk İlkeleri ve İnkılapları doğrultusunda ; çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz."*

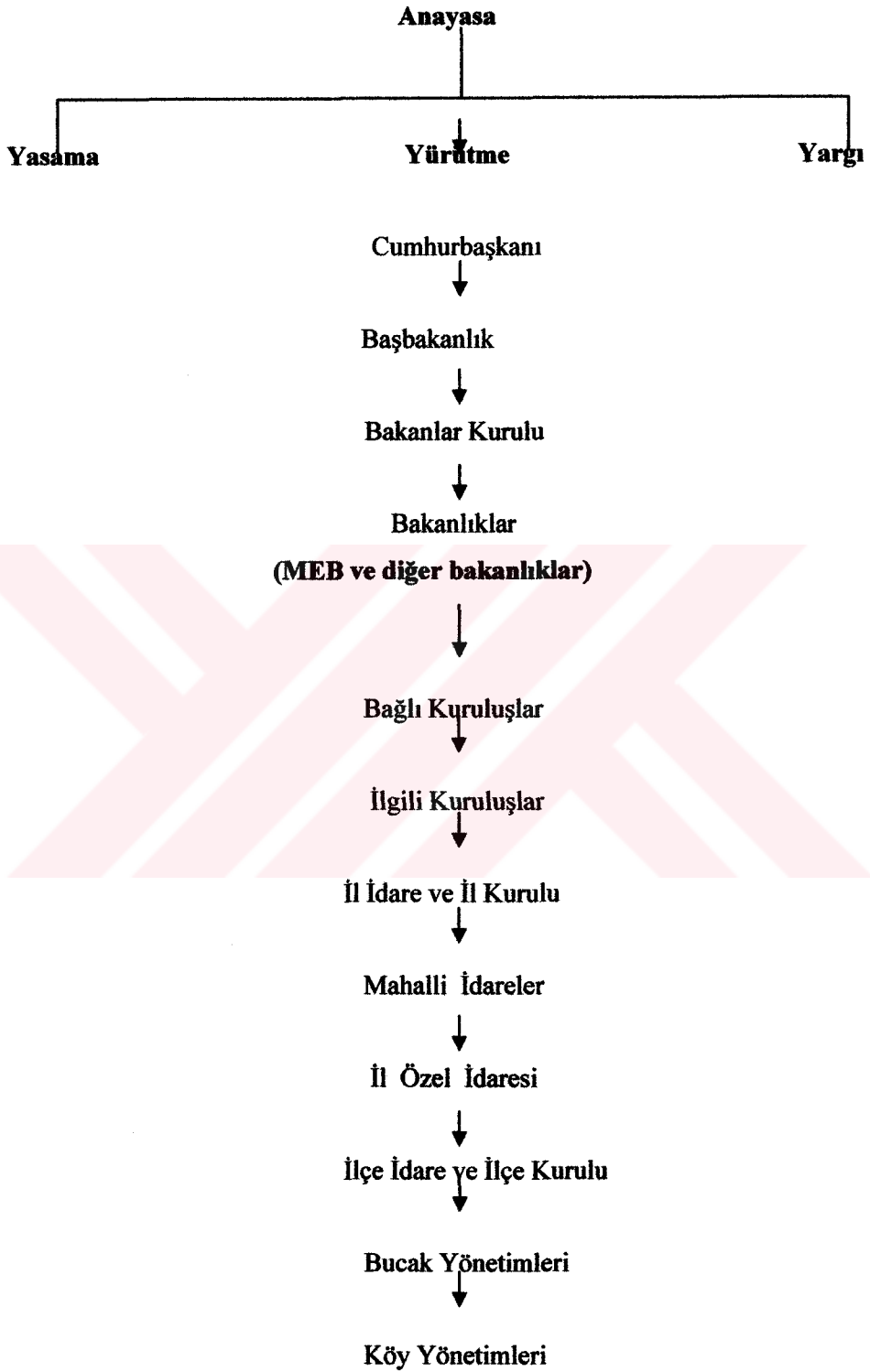
*Eğitim ve öğretim hürriyeti, Anayasaya sadakat borcunu ortadan kaldırmaz İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır.*

*Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, Devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak ,kanunla düzenlenir.*

*Devlet, maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin, öğrenimlerini sürdürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımı yapar. Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır.*

*Eğitim kurumlarında sadece eğitim, öğretim, araştırma ve inceleme ile ilgili faaliyetler yürütülür. Bu faaliyetler her ne suretle olursa olsun engellenemez.*

denilmektedir. Buna göre eğitim ve öğretimin devletin gözetimi ve denetimi altında yapılacağı Anayasa'da hükme bağlanmıştır. Anayasada eğitim konusunda ortaya konan anlayış uygulamaya bir alt düzeyde yasalarla ayrıntılı hale getirilmiş ve düzenlenmiştir. Ülkemizin yönetsel sisteminin örgütsel yapısı şekil 1. 5' te gösterilmiştir.



**Şekil 1.5 :Türkiye Cumhuriyeti'nin Örgütsel Yapısı. Öztekin (1993)' den alınmıştır**

Şekil 1.5 'te yürütmedeki konumların hiyerarşik sıralaması görülmektedir. Genellikle her bir alt kademe bir üst kademenin denetim ve gözetiminde çalışır. Şekilden de anlaşılacağı gibi devletin yapılanmasında bir merkezîyetçi yapı mevcut olup yürütmenin en üstünde Anayasa, onun altında, Cumhurbaşkanı ve onun altında sırasıyla Başbakan, Bakanlar Kurulu, Bakanlıklar ve ilgili kuruluşlar merkezde yer almakla birlikte, ilçe örgütleri de genellikle bu merkezdeki birimlere bağlı olarak çalışırlar.

Milli Eğitim Bakanlığını bu bağlamda kaba bir şekilde incelersek Merkezde; Anayasa-Cumhurbaşkanı-Başbakan-Bakanlar Kurulu-Milli Eğitim Bakanlığı-İlgili ve Bağlı kuruluşlar şeklinde sıralayabiliriz. Hiyerarşideki sıralamada bunlara bağlı ancak bunların altında yer alan il milli eğitim müdürlükleri ve bunların altında da ilçe milli eğitim müdürlükleri bulunmaktadır.

### 3.2. Milli Eğitim Bakanlığının Örgütsel Yapısı

Süper sistem olarak kabul edilen devlet örgütünün bir alt sistemi olan eğitim sisteminin yapısı incelendiğinde; eğitim sisteminin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı yasaya göre, yaygın ve örgün olmak üzere Milli Eğitim Bakanlığının bünyesinde örgütlendiği görülebilir.

3 Mart 1924 tarihli (06.3.1340 tarih ve 63 sayılı Resmi gazete) *Tevhid-i Tedrisat Kanunu* ile ülkemizdeki bütün bilim ve öğretim kurumları Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. Bu yasa, Anayasanın başlangıç ve ikinci maddesinde geçen "Türkiye Cumhuriyeti'nin Laik Devlet Anlayışı"nın eğitim sistemimizdeki yansıması olan "Laik Eğitim Sistemi'nin temelini oluşturur. *Tevhid-i Tedrisat Kanunu*, Ülkede yüzyıllardır devam eden ve modern okullar yanında yer alan geleneksel eğitim kurumlarına son veriyor. Milli Eğitim Bakanlığının sorumluluğunda laik bir eğitim sistemi kuruyordu. Laik eğitim sistemi Türkiye Cumhuriyeti'nin temel taşıdır. Yeni yasa dini, mesleki her türlü eğitim kurumunu Milli Eğitim Bakanlığı'nın denetimine bırakıyordu (Kaya, 1993;167-168). 24.06.1973 yılında 14574 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 1739 sayılı "Milli Eğitim Temel Kanunu" Türk Milli Eğitim Sisteminin genel olarak ana hatlarını ve yapısını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu yasada: Türk Milli Eğitim Sistemini düzenleyen genel esaslar, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği ile ilgili esaslar, okul binaları, tesisler, eğitim araç ve gereçleri, eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluklar konusunda hükümler

bulunmaktadır. Kanununun 2.nci Maddesinde Türk Milli Eğitim Sisteminin Amaçları şu şekilde belirtilmektedir.

1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasa'da ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen koruyan ve geliştiren; ailesin vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek,

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı bir şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel bir düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan, yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek,

3. İlgî istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri ve davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak,

Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu arttırmak, öte yandan milli birlik ve bütünlük içerisinde, iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın, yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

3. Madde de ise "Türk eğitim ve öğretim sisteminin, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenleneceği, ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve aşağıda sıralanan temel ilkelere uygun olarak tespit edileceği" belirtilmektedir.

Türk Milli Eğitim Sistemi'nin özünü oluşturan bu 14 temel ilke ise şöyle sıralanabilir

1. Genellik ve Eşitlik,
2. Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları,
3. Yönelme,
4. Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği,
5. Eğitim Hakkı,
6. Fırsat ve İmkan Eşitliği,
7. Süreklilik,
8. Demokrasi Eğitimi,
9. Laiklik,
10. Bilimsellik,
11. Planlılık,
12. Karma Eğitim,

13.Okul ile Ailenin İşbirliği,

14.Her Yerde Eğitim.

İlgili yasanın İkinci kısmında ise eğitim sisteminin genel yapısı genel hatlarıyla ortaya konmaktadır. Bu bölümde sistem, örgün ve yaygın eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır.

**Örgün Eğitim:**

1. Okul Öncesi Eğitim, 2. İlköğretim, 3. Orta öğretim, 4. Yüksek Öğretim, şeklinde dört kademedede incelenerek her kademenin amaç ve kuruluşu gösterilmektedir.

Yaygın öğretim ise amaç, görev ve kuruluşu açısından açıklanmıştır.

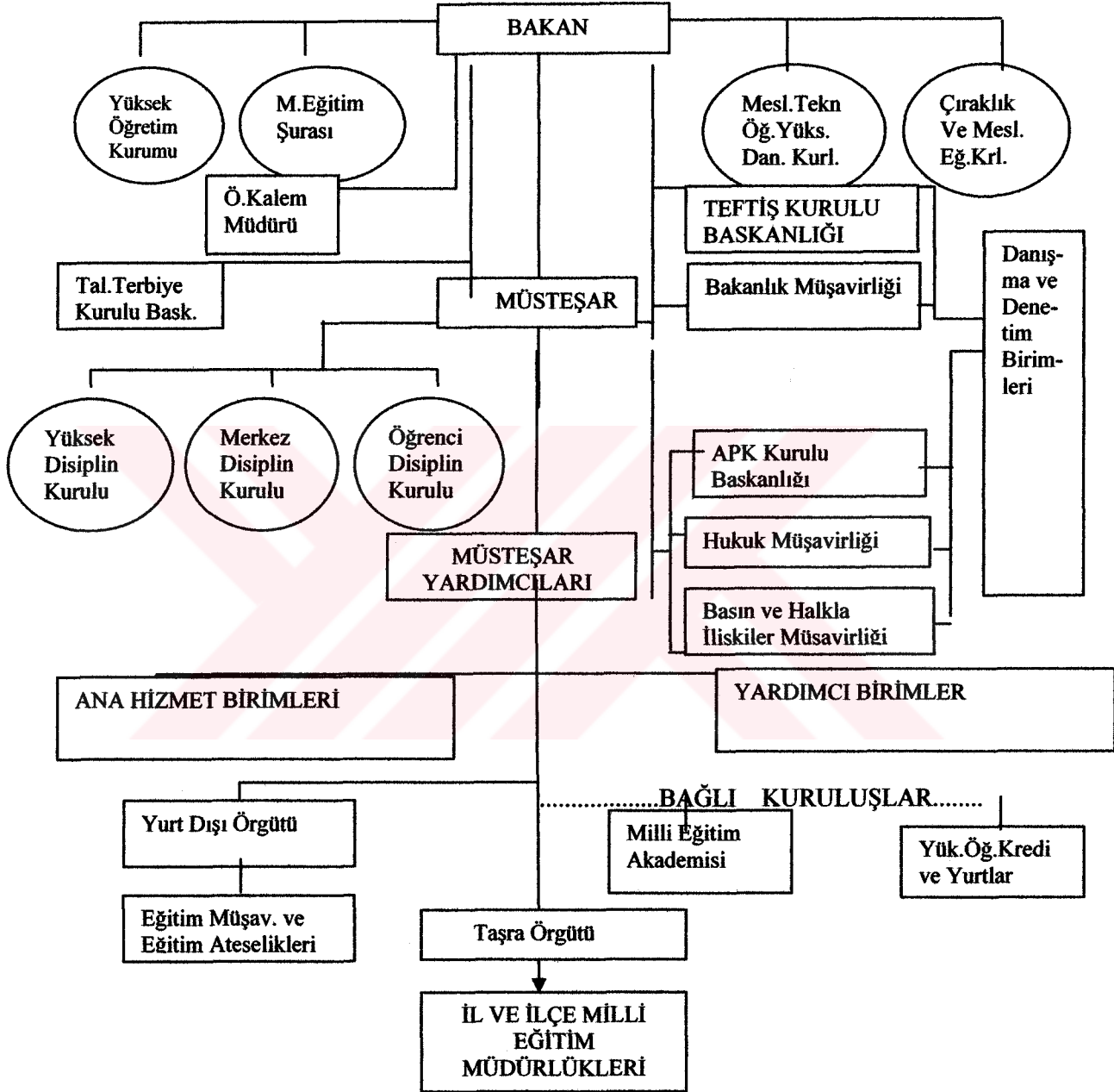
Üçüncü Kısım başlığı altında ise öğretmenlik mesleği anlatılmakta ve öğretmenlerin seçimi ve nitelikleri konusunda, öğretmen adaylarında genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon açısından aranacak niteliklerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından tespit olunacağı belirtilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin, öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarından ve bunlara denkliği kabul edilen yurt dışı yüksek öğretim kurumlarında mezun olanlar arasından Milli Eğitim Bakanlığı tarafından seçileceği hükmü yer almaktadır.

51. Maddeyi oluşturan Dördüncü Kısımda ise, her derece ve türdeki eğitim kurumlarına ait bina ve tesislerin çevrenin ihtiyaçlarına ve uygulanacak programların özelliklerine göre Milli Eğitim Bakanlığı'nca planlanacağı, yaptırılacağı ve M.E.B. bütçesinden karşılanacağı hükümlerine yer verilmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı,1973:1-10)

Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri hakkındaki 3797 sayılı yasaya göre Milli Eğitim Bakanlığı dört ayrı bölüm halinde örgütlenmiştir:

1. Merkez Örgütü,
2. Taşra Örgütü,
3. Yurt Dışı Örgütü,
4. Bağlı Kuruluşlar .

### 3.2.1. Merkez Örgütü:



Şekil.1. 6. Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Şeması MEB A.P.K.Kurulu (2000)' ndan alınmıştır.

Merkez örgütünde **Bakan**, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve Bakanlığın çalışma alanına giren diğer konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

**Müsteşar**; Bakanın yardımcısı olup Bakanlık hizmetlerini Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenlemek ve yürütmekle görevlidir. Hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşara yardımcı olmak üzere de yedi **müsteşar yardımcısı** görevlendirilir.

**Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı**, doğrudan bakana bağlı bir karar organıdır. Eğitimle ilgili hemen her konuda bakana yardımcı olmakta, görüş vermekte, eğitim sorunları ile ilgili araştırmalar yapmakta ve yaptırmaktadır (MEB.APK Kurulu.2000:17-18).

### 3.2.2. Taşra Örgütü:

Her ilde İl milli eğitim müdürlüğü; her ilçede ilçe milli eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il milli eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur. Bunlar il ve ilçe bazında eğitim hizmetlerini yürütürler.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri hizmetin özelliklerine göre şubeler, bürolar ile sürekli kurul ve komisyonlardan oluşur.

Milli eğitim müdürlüklerinin başlıca görevleri şunlardır:

1. Yönetim hizmetleri,
2. Personel hizmetleri,
3. Eğitim öğretim hizmetleri,
4. Bütçe yatırım hizmetleri,



5.Araştırma –planlama –istatistik hizmetleri,

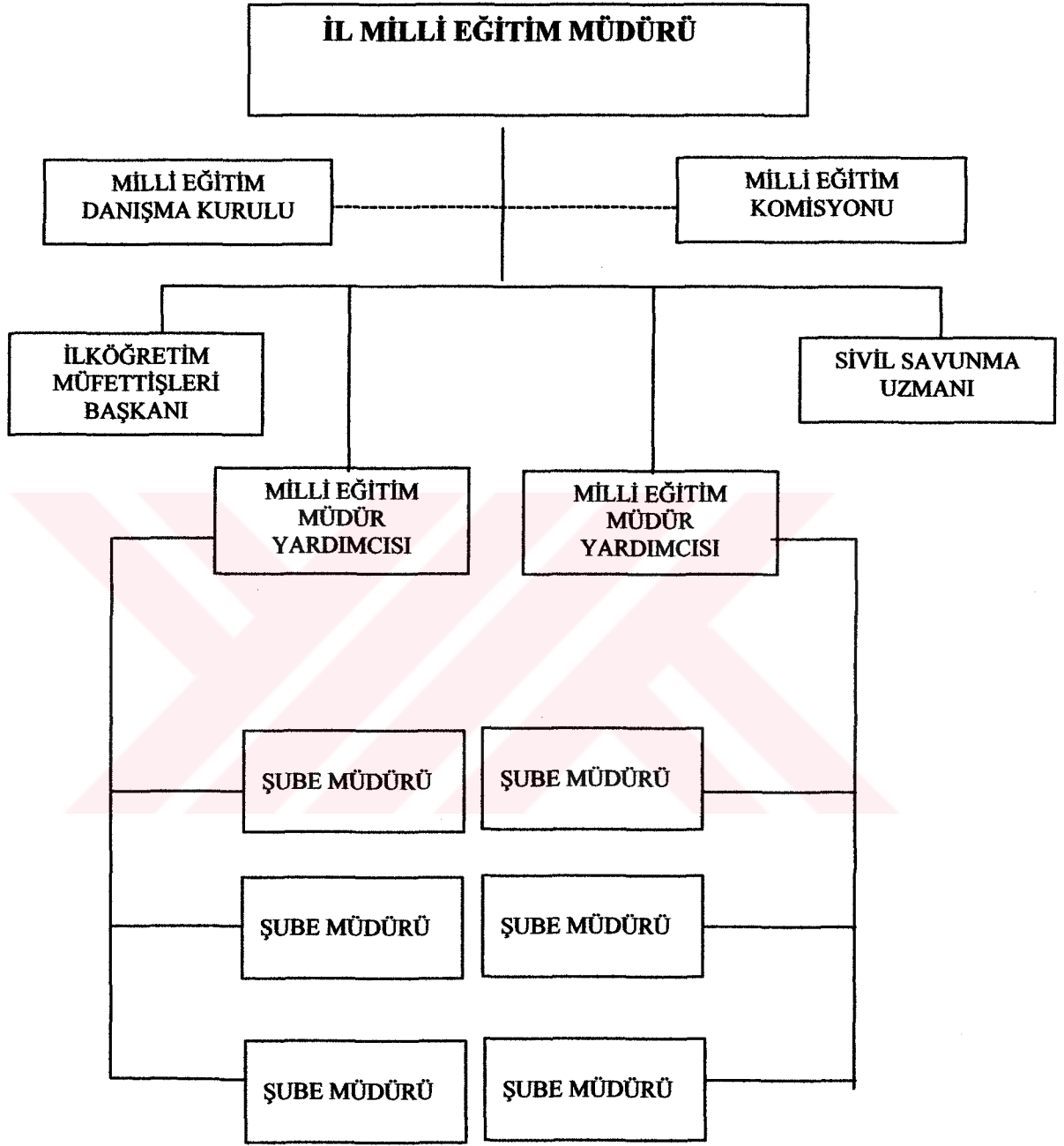
6.Denetim –Rehberlik –soruşturma görevleri,

7.Sivil savunma hizmetleri.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde bulunması gereken başlıca bölümler şunlardır:

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1.Özlük                              | 13. Burslar ve Yurtlar                |
| 2.Atama                              | 14.Özel Öğretim Kurumları             |
| 3.İnceleme-Soruşturma Değerlendirme  | 15. Sağlık İşleri                     |
| 4.Kültür                             | 16. Yaygın Eğitim                     |
| 5.Eğitim –Öğretim ve Öğrenci İşleri  | 17.Çıraklık ve Mesleki Teknik Eğitim, |
| 6. Program Geliştirme,               | 18.Araştırma Planlama ve İstatistik,  |
| 7.Hizmet İçi Eğitim,                 | 19.Bütçe Yatırım ve Tesisler,         |
| 8. Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri,   | 20.Eğitim Araçları ve Donatım,        |
| 9.Okul Öncesi Eğitim,                | 21.Arşiv ve İdare Bölümü,             |
| 10.Özel Eğitim ve Rehberlik          | 22.Sivil Savunma Hizmetleri,          |
| 11.Okul İçi Beden Eğitimi ve Spor.   | 23.Basın ve Halkla İlişkiler,         |
| 12.Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler, |                                       |

Denetim inceleme soruşturma rehberlik ve işbaşında yetiştirme çalışmaları illerde daha çok ilköğretim müfettişleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında ilçelerde kaymakamlar, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'na göre inceleme ve soruşturma görevlerini kendilerinin görevlendirdikleri memurları (muhakkikler) aracılığıyla da yapabilmektedirler.



Şekil.1.7. İl Millî Eğitim Müdürlükleri Bağlantı Şeması. MEB. Personel Genel Müdürlüğü (2000)'nden alınmıştır.

Şekil 1.7. de belirlenen hiyerarşik sıralamaya göre ilgili yazılı kurallar da güçlerine ve çıkarıldıkları makama göre hiyerarşik olarak dizilirler. Örneğin; Anayasa-Yasa-Kanun Hükmünde Kararname-Yönetmelik-Yönerge –Genelge gibi.

Yukarıda görüldüğü gibi merkez örgütü şemasında Bakanlık müfettişleri Denetim Kurulu Başkanlığı yoluyla doğrudan bakana bağlı olan ve danışma ve denetim birimleri arasında yer alan bir birimdir.

Taşra örgütünde ise ilköğretim müfettişleri, ilköğretim müfettişleri başkanı kanalıyla il milli eğitim müdürlerine doğrudan bağlı ve onun emri altında çalışmaktadırlar.

### 3.3. Denetim Alt Sisteminin Yapısını Belirleyen Yasal Dayanaklar

Devlet, kendi varlığı için vazgeçilmez bir unsur olan eğitim sisteminin çerçevesi ve niteliğini Anayasa ve yasalarla belirlemiş ve güvence altına almıştır. Anayasanın 42.'nci maddesinde:“(…) Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir. Eğitim ve öğretim Atatürk İlkeleri ve İnkılapları doğrultusunda; çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz.”denilerek eğitimin niteliği ve yapısının çerçevesi çizilerek ülkenin yönetim yapısı doğrultusunda eğitimin de niteliği ve yapısına yön verilmiştir.

18.06.1949 tarih ve 7236 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “5442 sayılı İl İdaresi Kanunu” ise özellikle “il” emrinde çalışan ilköğretim müfettişlerinin, valilikçe denetimi uygun görülen diğer okul ve kurumlarda görevlendirilmelerine ilişkin hükümleri içermektedir

12.01.1961 tarih ve 10705 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ise “ilköğretim” deki yapı ve işleyişi düzenlemektedir.

24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan”1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu” nda ise; Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler ,eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği ve Devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumlulukları ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içerisinde

ortaya konmaktadır. Kanununun 17. Maddesinde ise “ Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili faaliyetleri milli eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Milli Eğitim Bakanlığı'nın denetimine tabidir” denilmektedir.

12.05.1992 tarih ve 21226 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” da ise; Anayasa, 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerini yürütmek üzere, Milli Eğitim Bakanlığı'nın kurulmasına, teşkilat ve görevlerine ilişkin esaslar , düzenlenmektedir. Milli Eğitim Bakanı bu kanunun 2/a maddesinde belirtilen denetim görevini Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu aracılığıyla yapar. MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü bu amaca hizmet etmek üzere yapılandırılmıştır.

19.02.1993 ve 21501 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü”Bakanlık Teftiş Kurulu’ nun görevlerini, teftiş kurulu başkanı ve denetmenlerin atanmalarını ,görev ,yetki ve sorumluluklarını, teftiş kuruluyla denetmenlerin çalışma esas ve usullerini belirlemektedir.

13.08.1999 tarih ve 23785 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “ MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği”nde, ilköğretim müfettişleri başkanlıklarının kuruluş ve görevlerini, ilköğretim müfettiş yardımcılarının seçimi, yetiştirilmesi, ilköğretim müfettişliğine atanması, ilköğretim müfettişi ve yardımcılarının görev yetki ve sorumlulukları çalışma usul ve esasları belirlenmiştir.

Şubat 2001 tarihli Tebliğler Dergisi’nde yayımlanan “ MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönergesi” nde ilköğretim müfettişleri başkanlıklarının yapacakları kurum denetimi, rehberlik, oluşturacakları denetim gruplarının çalışma usul ve esasları ile genel işleyiş hakkında açıklamalar bulunmaktadır.

#### **4.Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Örgütsel Yapısı ve İşleyişi.**

##### **4.1. Bakanlık Müfettişliği:**

1869’da Maarif-i Umumiye Nizamnamesi, İdare-i Maarifin Merkez-i Umumisi olmak üzere, Maarif Nazırının başkanlığında, ilmi ve idari iki daireden oluşan bir Meclis-i

Kebir-i Maarif (büyük eğitim meclisi) kurmuştur. Bu meclisin idari dairesi eğitimle ilgili tahkikat ve muhakemelerle meşgul olacaktı. Böylece eğitim sisteminin merkez örgütüne ve bakana bağlı olarak çalışan denetmenlerden ilk kez söz edildiğine göre, bu günkü anlamda “**Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişliği**”nin eğitim tarihinde ilk temelinin 1869 yılında Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile atıldığı söylenebilir.

1949 yılında ani bir kararla bir takım denetim bölgeleri ihdas edilerek Bakanlık denetmenleri bu bölgelere dağıtılmış 1950 yılında ise bu bölgeler üçe indirilerek denetmenlerin, Ankara, İstanbul ve İzmir merkezinde toplanmaları sağlanmıştır.

Terbiye ve tedrisat Denetmenleri, Talim ve Terbiye Kurulu; İdare ve Mıntika Denetmenleri ise Müdürler Encümeni tarafından gösterilecek adaylar arasından Bakanlıkça seçilip tayin olunurdu (Su.1974;26).

12.05.1992 tarih ve 21226 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 3797 sayılı “**Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun**” un “**Teftiş Kurulu Başkanlığı**” başlıklı 27. Maddesinde Teftiş Kurulu Başkanlığının, bakandan alacağı emir veya onay üzerine bakan adına aşağıdaki görevleri yapacağı hükme bağlanmıştır. Bunlar;

1. Bakanlık teşkilatı ile Bakanlık kuruluşlarının her türlü faaliyet ve işlemleriyle ilgili olarak denetim, inceleme ve soruşturma işlemlerini yürütmek,
2. Bakanlığın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmasını temin etmek amacıyla gerekli teklifleri hazırlamak ve Bakana sunmak,
3. Özel kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak şeklindedir.

Ayrıca aynı maddenin sonunda, teftiş kurulunun ve denetmenlerin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usullerinin tüzükle düzenleneceği belirtilmiştir (Ergit,2000:183-184).

Anayasanın 115. Maddesindeki; “**Bakanlar Kurulu, kanunun uygulanmasını göstermek veya emrettiği işleri belirtmek üzere, kanunlara aykırı olmamak üzere ve Danıştay’ın incelemesinden geçirmek şartıyla tüzükler çıkarabilir**” hükmü doğrultusunda, 3797 Sayılı kanunun 27. Maddesi son paragrafında; “**Teftiş kurulunun ve denetmenlerin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usulleri tüzükle düzenlenir**”. denilerek Anayasanın yukarıdaki hükmü işletilmiş ve bu yasal prosedür bağlamında 19.02.1993 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü yürürlüğe konulmuştur (MEB.Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2000;15)

19.02.1993 tarih ve 21501 sayılı resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü'nde Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunun görevleri, teftiş kurulu başkan ve denetmenlerin atanması, görev, yetki ve sorumlulukları, teftiş kurulu ile denetmenlerin çalışma esas ve usulleri, denetlenenlerin yükümlülükleri konuları yer almaktadır.

***Kuruluş ve Bağlılık:***

Tüzüğün 3.maddesine göre; teftiş kurulu bir başkanla, başmüfettiş, müfettiş ve müfettiş yardımcılardan oluşur, Kurul doğrudan bakana bağlıdır. Kurulun planlama, inceleme, araştırma, değerlendirme, personel, ayniyat ve benzeri işleri Başkanlığa bağlı büro tarafından yapılır. MEB. Teftiş Kurulu Yönetmeliğinde ise teftiş kurulu başkanlığının kuruluş ve bağlılığı şu şekilde oluşturulmuştur:

- Kuruluş: a)Başkan,  
b)Başmüfettişler,  
c)Müfettişler,  
d)Müfettiş Yardımcıları,  
e) Şube müdürleri

Bağlılık: Müfettişlere, bakan ve başkan dışında, hiçbir yerden emir verilemez (MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği Madde :5)

***Görev Merkezi:***

Kurulun görev merkezi Ankara'dır. Bu merkez müfettişlerin de görev merkezidir. Gerektiğinde başkanın önerisi ve bakanın onayıyla İstanbul ve İzmir' deki çalışma merkezlerinin dışında da iş yoğunluğuna göre diğer illerde çalışma merkezleri ve buna bağlı bürolar tesis edilebilir veya aynı yolla kaldırılabilir (MEB.Teftiş Kurulu Yönetmeliği Madde :6).

Bu çalışma merkezlerinde, makamca verilen emirlerin yerine getirilmesi, büro hizmetlerinin yürütülmesi, müfettişlerin büro ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve müfettişler arasında uyumlu bir düzenin sağlanması, ile ilgili olarak o merkezdeki kıdemli müfettişlerden biri Bakan onayı ile görevlendirilir (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde4).

***Teftiş Kurulunun Görevleri:***

- a) Bakanlık teşkilatının bağlı ve ilgili kuruluşlarının her türlü faaliyet ve işlemleriyle ilgili olarak denetim, inceleme ve soruşturma işlerini yürütmek,  
b) Bakanlığın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmasını sağlamak amacıyla gerekli önerilerde bulunmak,

c) Mevzuatta yer alan ve Bakan tarafından verilen görevleri yapmak. görevi vardır. 28/01/1997-97/9192K. ekinde ise “Bakanlık teşkilatı içindeki herhangi bir birim teftiş dışı tutulamaz” denilmektedir (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :5)

***Başkana Yardım:***

Başkan, kendisine yardımcı olmak üzere yeter sayıda müfettişi Bakan onayıyla Görevlendirebilir (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde 7).

***Müfettişlerin Sorumlulukları ve Müfettişlik Güvencesi:***

Müfettişler, Devlet Memurları Kanunu, Bakanlık teşkilatı ile ilgili mevzuat ve diğer kanunlarla bu tüzük ve yönetmeliklerde ön görülen yetkilerini tam olarak kullanmakla ve görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmekle yükümlüdürler,

Müfettişler kendi istekleri dışında veya teftiş hizmetlerinin gerekleriyle bağdaşmayan sıhhi, ahlaki veya mesleki yetersizlikleri tespit edilmedikçe görevden alınmaz ve diğer görevlere atanamazlar (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :11)

***Atama :***

Müfettiş yardımcılığına; Fakülte veya en az 4 yıllık yüksek okul mezunu olup Bakanlığa bağlı okullarda branşında en az 10 yıl öğretmenlik veya branşında 5 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra Bakanlık teşkilatında veya okullarda en az üç yıl yöneticilik görevi yapmış olan Bakanlık mensupları ile hukuk,siyasal bilgiler, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde veya bunlara denkliği yetkili makamlarca kabul edilen yurt içi ve ya dışındaki yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlar arasından giriş sınavını kazananlar atanırlar.

Bu sınava katılabilmek için;

- a) Devlet Memurları Kanununda, Devlet memuru olabilmenin koşullarını taşımak,
- b) Sağlık durumu iklim değişikliklerine ve her çeşit yolculuk koşullarına elverişli olmak,
- c) Sicili tutum ve davranışları yönünden müfettiş yardımcılığına engel bir durumu bulunmamak,
- d) Bu sınava daha önce birden fazla katılmamış olmak gerekir.

Sınavda başarı gösterenlerin müfettiş yardımcılığına atanmaları, başarı sırasına göre yapılır (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :12).

Müfettişler kendi branşlarında olduğu kadar genel olarak eğitim alanında öğretmenlere rehberlik edebilecek, inceleme ve araştırma görevlerini layıkıyla yerine getirebilecek çok geniş mesleki deneyime, Türk milli eğitiminin bütününe kapsayan bir görüşe sahip, yetkisini kişiliğinden alan, kendisini meslektaşlarına kabul ettirecek olgunlukta, üstün nitelikte kimseler arasından seçilmelidir (Su,1974;75).

***Sınav Kurulları:***

Müfettiş yardımcılığı giriş ve yeterlik sınavları yazılı ve sözlü olmak üzere iki aşamada yapılır. Müfettiş yardımcılığı giriş sınavıyla müfettişlik yeterlik sınavını yapacak kurullar, kurul başkanının bakanlığında başkanın önerisi ve Bakan'ın onayıyla dört müfettişten oluşur ( MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :13).

***Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi ve Yeterlik Sınavı:***

Müfettiş yardımcıları üç yıl süreyle, yönetmelikle düzenlenen esas ve usullere göre yetiştirilir. Bu süre sonunda yeterlilik sınavına tabi tutulurlar. Sınavla ilgili diğer esaslar yönetmelikle düzenlenir (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :14)

***Müfettişliğe Atanma:***

Müfettişliğe, yeterlik sınavında başarılı olan müfettiş yardımcıları başarı sırasına göre atanırlar. Yeterlik sınavını kazanamayan ya da özürsüz olarak sınava girmeyenler Bakanlıkta durumlarına uygun kadrolardan birine naklen atanırlar (MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :16).

***Yükselme:***

Müfettişlerin yükselmeleri genel hükümlere göre yapılır. Başmüfettişliğe yükselmeye esas, mesleki yetenek, kıdem ve başarıdır. Yükselmelerde Başkanın görüşü alınır (MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde:18).

***Müfettişlerin Kıdemi:***

Müfettişliğe atananların kıdemi, yeterlilik sınavındaki başarı derecelerine göre saptanır. Müfettiş sıfatını kazandıktan sonra bu görevden ayrılanlardan müfettişliğe dönenler kıdem bakımından dönemlerinin sonuna alınırlar.

Teftiş Kurulu Başkanlığı yaptıktan sonra müfettişliğe dönenler, dönemlerinin en kıdemlisi sayılırlar (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :20).



***Teftiş Kurulu Başkanlığına Atanma:***

Başkanlığa, kurulda görevli olan ve en az 12 yıl müfettişliği bulunan başmüfettişler arasından mesleki yetenek, başarı ve kıdem durumları birlikte değerlendirilmek suretiyle atama yapılır. Boşalma durumunda Başkanlığa atanma koşullarını taşıyan müfettişlerden biri, Bakan tarafından başkan vekili olarak görevlendirilir (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde:21)

***Görevlendirme:***

Müfettişler, Bakanın emir ve onayı üzerine, Bakandan aldıkları talimatla görev yaparlar, sonucu başkanlığa bildirirler ( MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :22).

***Birlikte Çalışma ve Grup Başkanlığı:***

Denetim, araştırma, inceleme, soruşturma işlemlerinin gruplar halinde yürütülmesinde, her gruptaki müfettişlerden en kıdemlisi o grubun başkanı olarak iş bölümü yapmak, işlerin sağlıklı ve hızlı sonuçlandırılmasını sağlamak, Başkanlıkla haberleşmeyi yapmakla görevli ve yetkilidir ( MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :23).

***Koordinasyon Görevi:***

Müfettiş, görevlendirildiği konuda, Bakanlığın merkez, taşra, yurt dışı, teşkilatıyla bağlı ve ilgili kurum ve kuruluşlarca veya valilik ve kaymakamlarca başlatılmış olan denetim, inceleme, araştırma ve soruşturmaların koordinasyonu görevini de yerine getirir. Müfettişin istemesi halinde, yapılan çalışmalar ve bununla ilgili bilgi ve belgeler derhal kendisine devredilir (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde:24).

***Yazışma Yöntemi:***

Müfettişler, kamu idare, kurum ve kuruluşları, gerçek ve tüzel kişilerle doğrudan yazışma yapabilirler, Ancak Başbakanlık ve bakanlıkların merkez ve yurt dışı kuruluşlarıyla yazışmalarını Bakanlık aracılığıyla yaparlar (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde:27).

***Teftiş Kurulu Bürosunun Görevleri:***

Büro başkanı teftiş kurulu başkanının emri altında yeter sayıda personelden kurulu büroyu yönetmekle görevli ve yetkilidir.

Büro başkanlığı, kurulda ve büroda görevli olanların özlük işleriyle, yazı, kağıt dosya, hesap, demirbaş, arşiv ve diğer büro işlerini ,düzenli ve zamanında yürütmekle görevlidir.

Büro başkanı ve personeli, büro işlerini gereği gibi yapmaktan başkana karşı sorumludur ( MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde:28).

***Yurt Dışına Gönderilme:***

Müfettişler, eğitim ve öğretim ile ilgili konularda inceleme ve araştırmalar yapmak, ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla başkanın önerisi ve Bakanın onayıyla en çok iki yıl süreyle yurt dışına görevlendirilirler. Yurt dışına görevlendirilmede, müfettişlik kıdemiyile, birlikte yabancı dil bilgisi, mesleki yetenek ve başarı dikkate alınır (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde:33).

***Aylık, Yolluk ve Diğer Hakların Alınması:***

Müfettiş ve müfettiş yardımcıları aylık, yolluk ve diğer haklarını, kredi cüzdanı ve çek kullanmak suretiyle saymanlıklardan alırlar. Çekilen paranın hak edilecek miktarı aşmaması asıdır ( MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde :34).

***Çalışma ve Hakediş Cetvelleri:***

Müfettişler, çalışmalarıyla aylık ve diğer haklarını her ay düzenleyecekleri çalışma ve hakediş cetvellerinde gösterirler. Bu cetvellerin ilgili olduğu ayı izleyen aynı ilk haftası içinde hazırlanarak Başkanlığa gönderilmesi gerekir (MEB.Teftiş Kurulu Tüzüğü Madde 35).

## **4.2. İlköğretim Müfettişliği**

Milli Eğitim Bakanlığı'nın bugünkü anlamda eğitim, öğretim yönetim ve denetim işlemlerini yürüten sorumlu ve resmi bir birim niteliği taşımasına ilişkin temellerinin tanzimat döneminde atıldığı söylenebilir. Yine bu dönemde yayımlanan yönetmelikle bir statü ve görev olarak “İlköğretim Müfettişliği”nden ilk defa söz edilmektedir (Karagözoğlu,1997;53).

1910 yılında yayınlanan “Mekatib-i İptidaiye Müfettişlerinin Vezaifine Dair Talimat” İlköğretim Müfettişlerinin görev ve yetkilerini tayin ve tespit eden bir yönetmelik niteliğini taşımaktadır (Su.1974:53).

1961 yılında yayımlanan 222 sayılı yasanın 23. Maddesi “ ilköğretim Kurumlarının rehberlik, teftiş, soruşturma işlerini yürütmek üzere İlköğretim Müfettişleri görevlendirilir” demektedir. İlköğretim müfettişlerinin yetki, görev, atama usul ve esaslarının yönetmelikle tespit edileceği belirtilmektedir.

12.05.1992 tarih ve 21226 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 3797 sayılı”Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” un “Taşra teşkilatı” başlıklı 53. Maddesine 03.04.1998 tarihinde yayımlanan 4359 sayılı kanunun 9’ncu maddesi ile yapılan eklemeye (EK:03.04.1998-4359K/9 md) “il milli eğitim müdürlükleri bünyesinde ilköğretim müfettişleri başkanlığı oluşturulur. İlköğretim müfettişleri, en az dört yıl süreli yüksek öğrenimli öğretmenler arasından yarışma sınavı ile yardımcı olarak mesleğe alınırlar. Bu görevde üç yıllık yetiştirme dönemini takiben yapılacak yeterlilik sınavını başaranlar ilköğretim müfettişliği kadrosuna atanırlar. İlköğretim Müfettişlerinin ve yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usulü, nitelikleri, yetiştirme şekli ve atanmalarına ilişkin esas ve usuller yönetmelikle düzenlenir” denilmektedir.

13 Ağustos 1999 tarih ve 23785 sayılı resmi ,gazetede yayımlanan MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Amaç şu şekilde açıklanmaktadır:

İl milli eğitim müdürlüğü bünyesinde ilköğretim müfettişleri başkanlıklarını oluşturmak ve işleyişini sağlamak, müfettiş yardımcılıklarına alınacaklar ve müfettişliğe atanacaklarda aranan nitelikleri, bunların görev yetki ve sorumluluklarını, yetiştirme şekillerini, çalışma usullerini, hizmet bölgelerini, yer değiştirme suretiyle atanmalarını değerlendirilmelerini,görevden alınma ve ayrılmalarını, müfettiş yardımcılarında uygulanacak yarışma ve yeterlik sınavları ile ilgili esas ve usulleri; hizmet gerekleri, sicil, kariyer, kıdem, liyakat, hizmet puanı, sınav ve benzeri ölçütlere göre düzenleyerek inceleme, soruşturma, teftiş ve rehberlik hizmetlerinde etkinlik ve verimliliği arttırmaktır (Madde :1).

Bu yönetmelikte, İlköğretim müfettişleri başkanlıklarının kuruluş ve görevlerini, ilköğretim müfettiş yardımcılarının seçimi, yetiştirilmesini, ilköğretim müfettişliğine ilköğretim müfettişleri ile ilköğretim müfettiş yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları çalışma usul ve nitelikleri, yetiştirme şekli ve yer değiştirmeleri ile ilgili esas ve usullerini ve sorumluluklarını kapsamaktadır (Madde:2)

**Temel ilkeler :**

Bu yönetmelikte ilköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinde temel ilkeler olarak şunlar yer almaktadır.

- a) İnceleme, soruşturma, denetim değerlendirme ve rehberlik hizmetlerinde, kurumsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte denetmenlik bilgi formasyonu, göreve bağlılık iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak.
- b) Görev öncesi hazırlık eğitimi vermek,
- c) Atama ve yükselmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek,
- d) Personel ve kurum değerlendirmesini tarafsızlık, geçerlik, güvenilirlik ve açıklık ilkelerine göre yapmak,

**Müfettiş Yardımcılığı Yarışma Sınavı Başvuru Koşulları:**

Yönetmeliğe göre müfettiş yardımcılığı için yarışma sınavına başvuruda bulunacaklarda aşağıda belirlenen koşullar aranır:

- a)En az dört yıl süreli yüksek öğrenim görenlerden;
  - 1) Bakanlığa bağlı resmi okul ve kurumlarda en az sekiz yıl öğretmenlik yapmış,
  - 2) Yedi yıllık hizmet süresinin en az dört yılını resmi okul ve kurumlarda öğretmen olarak üç yılını ise Bakanlık merkez ya da taşra teşkilatı yöneticilik görevlerinde geçirmiş,
  - 3) Fakültelerin; eğitim yönetimi teftişi, planlaması 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 her hangi birine sahip olmak .
- b)Bakanlık teşkilatında görevli olmak,
- c)Müfettiş yardımcılığı yarışma sınavının açıldığı yılın ocak ayının birinci gününde 40 yaşını doldurmamış olmak,
- d)Son altı yıllık sicil notu ortalaması en az iyi derecede olmak,
- e)Müfettişlik mesleği ile bağdaşmayacak fiillerden dolayı memuriyete engel olacak derecede olmazsa dahi hapis cezasına mahkum edilmemiş (taksirli suçlar hariç) ve son altı yıllık hizmet süresinde aylıktan kesme /maaş kesimi veya daha ağır bir disiplin cezası almamış ya da bu süre içinde idari görevi adli ve idari soruşturma sonucu tüzerinden alınmamış olmak.

***Yarışma Sınavının Değerlendirilmesi:***

Yazılı ve sözlü sınav puanlarının aritmetik ortalamaları alınarak sıralama yapılır. Bu sıralama 100 tam puan üzerinden en az 70 puan alanlar sınavı başarmış sayılır. Başarılı olanların sayılarının ihtiyaçtan fazla olması durumunda, en yüksek puandan başlanarak ihtiyaç kadar ilköğretim müfettiş yardımcısı belirlenir.

Puanların eşitliği durumunda aşağıdaki öncelik sırasına göre değerlendirme ve sıralama yapılır.

- a) Eğitim Yönetimi, denetimi, planlaması ve ekonomisi alanında doktora yapmış olmak,
- b) Eğitim Yönetimi, denetimi, planlaması ve ekonomisi alanında yüksek lisans yapmış olmak,
- c) ISBN (Uluslararası doküman-kitap standardizasyonu numarası) normlarına uygun, şiir makale, hikaye ve benzeri eserleri bulunmak,
- e) Hizmet süresi üstünlüğü bulunmak.

***Yarışma Sınav Komisyonu:***

Müsteşar veya müsteşarın görevlendireceği müsteşar yardımcısının başkanlığında, Personel Genel Müdürlüğü ile İlköğretim Genel Müdürlüğü, Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ile Personel Genel Müdürlüğünden birer genel müdür yardımcısı, hukuk müşaviri ve Müsteşar tarafından belirlenen bir İlköğretim Müfettişleri Başkanından oluşacak yarışma sınav komisyonu kurulur.

***Yazılı ve Sözlü Sınav:***

Yazılı sınavda 100 puan üzerinden 70 puan alanlar, Personel Genel Müdürlüğü tarafından sözlü sınava çağrılırlar.

***Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi:***

Müfettiş yardımcılarının yetiştirilme programı, hizmet içi eğitim ile bu eğitimde başarılı olanların katılacağı görev başında yetiştirme eğitimi olmak üzere iki aşamadan oluşur. Müfettiş yardımcılarının yetiştirilme süresi üç yıldır.

**a) Hizmet İçi Eğitim:**

Müfettiş yardımcıları, hizmet içi eğitim merkezleri Türkiye Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü veya üniversitelerde hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilir.

Yüksek öğrenim durumları bakımından;

1) Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi veya buna denkliği onaylanmış yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlar ya da bu alanlarda lisans üstü eğitimi görenler, Anayasa; Temel Hukuk Bilgileri; Eğitim ve İdare Hukuku, ile İktisat konularından 240,

2) Birinci fıkrada sayılanların dışındaki yüksek öğretim programlarından mezun olanlar

ise, Anayasa, Temel Hukuk Bilgileri, Eğitim ve Yönetim Hukuku, İktisat, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi alanlarında 1200 saatten az olmamak üzere hizmet içi eğitime alınırlar. Hizmet içi eğitim sonunda yapılacak değerlendirme sınavında 100 puan üzerinden 70 puan alanlar başarılı sayılır.

**b) Görev Başında Yetiştirme Eğitimi:**

Hizmet içi eğitimde başarılı olan müfettiş yardımcıları bir müfettişin rehberliğinde görev başında yetiştirme eğitimine alınırlar. Görev başında yetiştirme eğitimi ve süresi müfettiş yardımcılığı yetiştirme programında belirlenir. Bu programda rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma konuları ile tutum ve davranışları yer alır.

Yeterliliği belirlenen müfettiş yardımcıları ikinci yılın sonunda başkanın önerisi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma hizmetlerini bağımsız olarak yürütmekle yetkili kılınabilirler .

**Yeterlik Sınavı:**

Bu sınav müfettiş yardımcılarının mevzuat bilgileri ve buna ilişkin uygulamaları, teftiş araştırma inceleme ve soruşturma yöntemlerini, mesleki yardım ve rehberlik, iş başında yetiştirme ile ilgili bilgi ve niteliği kazanma dereceleri ile genel kültürü içeren konularda üç yıllık yetiştirme dönemi sonunda yapılan 100 soruluk test sınavıdır.

**Müfettişliğe Atama:**

Yeterlik sınavında başarılı olan müfettiş yardımcılarını Personel Genel Müdürlüğü'nün önerisi üzerine Bakanlık onayı ile buldukları veya ihtiyaç bulunan illere müfettiş olarak atanırlar (Madde:26).

**İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının Kuruluşu:**

Her ilde doğrudan il milli eğitim müdürüne bağlı olarak, rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma hizmetlerin yürütme amacıyla başkan, başkan yardımcılarını, müfettiş ve müfettiş yardımcılarını ile başkanlık bürosundan oluşan ilköğretim müfettişleri başkanlığı kurulur.

Başkanlık bünyesinde ;

- a) Kurul,
- b) İnceleme ve Değerlendirme Komisyonu,
- c) Teftiş Grupları,
- d) Başkanlık Bürosu bulunur (Madde 27).

**Kurul:**

Kurul; Başkan ve başkan yardımcılarını ile müfettiş ve müfettiş yardımcılardan oluşan bir danışma ve denetleme birimidir. İlköğretim müfettişleri başkanı, kurulun da başkanıdır. Yılda en az üç defa toplanır (Madde 28).

**Başkanın Görevlendirilmesi:**

Valilikçe, kurul üyeleri arasından en az on yıl müfettişlik yapmış olanlar veya bu nitelikte aday bulunamaması durumunda, en kıdemli müfettişler arasından üç aday başkan olarak görevlendirilmek üzere Bakanlığa önerilir. Personel Genel Müdürlüğünce bu adaylar arasından uygun görülen biri Bakanlık onayı ile üç yıllığına başkan olarak görevlendirilir (Madde :30).

**Başkan Yardımcılarının Görevlendirilmesi:**

Yönetmeliğin 33'üncü maddesinde, "Müfettiş ve müfettiş yardımcısı sayısı 50 ye kadar olan illerde bir, 51 den 100 e kadar olan illerde iki, 101 den 200 e kadar olan illerde üç, 201 den fazla olan illerde dört başkan yardımcısının ildeki kurul üyeleri arasından en az

üç yıllık müfettiş olanlardan yoksa en kıdemli müfettişler arasından görevlendirileceği” belirtilmektedir. Başkan yardımcıları iş bölümüne uygun olarak verilen görevleri yaparlar.

***Teftiş Bölgeleri ve Teftiş Grupları:***

Yönetmeliğin 35 inci maddesinde, illerin hizmet verimliliği ile okul ve kurumların yönetici ve öğretmen sayıları göz önünde bulundurularak, başkanın önerisi, il milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile teftiş bölgelerine ayrılacağı, her teftiş bölgesinde yeterli sayıda müfettiş ve müfettiş yardımcısından meydana gelen teftiş grupları oluşturulacağı hükme bağlanmıştır.

***Grup Başkanının Görevlendirilmesi:***

Teftiş grubu üyeleri, grup başkanlığı için müfettişler arasından iki adayı seçimle belirleyerek başkana sunarlar. Bu adaylardan biri Başkanın önerisi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valilik onayı ile grup başkanı olarak görevlendirilir (Madde 36).

***İnceleme ve Değerlendirme Komisyonu ve Görevleri:***

İllerde üç müfettişten oluşan “İnceleme ve Değerlendirme Komisyonu” nun oluşturulacağı, üyelerin başkanın önerisi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile bir yıl için görevlendirileceği yönetmeliğin 38 inci maddesinde belirtilmektedir.

Kurulun görevleri ise 39 uncu maddede; başkanın gönderdiği inceleme ve soruşturma raporlarının usul ve esas yönünden incelenerek sonucun yazılı olarak başkana dosya ile birlikte sunulması, şeklinde yer almaktadır.

***Başkanlık Bürosu***

Büro, yeter sayıda şef, bilgisayar işletmeni, veri hazırlama kontrol işletmeni, memur ve diğer personelden oluşur (Madde:40).

***Müfettiş ve Müfettiş Yardımcılarının Görev Alanları:***

Müfettiş ve yardımcılarının “Görev Alanları “ yönetmeliğin 42 nci maddesinde şu şekilde açıklanmıştır:

Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının, rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma hizmetlerine yönelik olarak;

- a) İlköğretim okulları,
- b) Yetiştirici ve tamamlayıcı sınıflar ve kurslar,
- c) Özel eğitime muhtaç çocuklar için açılmış okullar ve sınıflar,



- d) Okul öncesi eğitim kurumları, uygulama sınıfı ve tamamlayıcı sınıflar ve kurslar,
- e) Halk eğitim merkezleri ve akşam sanat okulları ile bunlara bağlı kurslar,
- f) Mesleki eğitim merkezleri,
- g) İl eğitim hizmetleri (ASO) müdürlükleri,
- h) Rehberlik ve araştırma merkezleri,
- i) Öğretmenevleri ve akşam sanat okulları ,
- j) Milli eğitim yayınevleri,
- k) Sağlık eğitim merkezleri,
- l) Hizmetiçi eğitim enstitüleri ve akşam sanat okulları ile hizmetiçi eğitim merkezleri,
- m) Spor ve izcilik okulları,
- n) Gençlik ve izcilik eğitim tesisleri,
- o) Öğrencileri yetiştirme ve sınavlara hazırlama kursları,
- p) Özel öğretim kurumlarına bağlı, dersane ve okulları ile her türlü özel yaygın eğitim kursları,
- r) Diyanet İşleri Başkanlığına bağlı Kur'an kursları,
- s) Dernek ve vakıflarca açılan ve Bakanlığın denetimi ve gözetimi altında bulunan gerçek ve tüzel (şirket) kişilere ait öğrenci yurtları,
- t) Valilikçe denetimi uygun görülen diğer okul ve kurumlar, görev alanını oluşturur.

#### ***İlköğretim Müfettişlerinin Görev ve Yetkileri:***

İlköğretim müfettişlerinin görev ve yetkileri yönetmeliğin 43 üncü maddesinde aşağıdaki ana başlıklar altında maddelenmiştir:

- a) Rehberlik ve İş Başında Yetiştirme (7 madde ile açıklanmıştır)
- b) Teftiş ve Değerlendirme (13 madde ile açıklanmıştır)
- c) İnceleme (8 madde ile açıklanmıştır)
- d) Soruşturma (11 madde ile açıklanmıştır)

#### ***Görev Emirleri ve İkamet Merkezleri:***

Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının inceleme ve soruşturmaya yönelik görev emirleri başkanın önerisi milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile verilir.

Müfettiş ve yardımcılarının ikamet yerleri il merkezidir, büyükşehir bulunan illerde ise büyükşehir belediye sınırlarıdır.

Müfettiş ve müfettiş yardımcılara vali, milli eğitim müdürü ve başkanın dışında hiç kimse görev ve emir veremez.

***Müfettişlerin Hizmetiçi Eğitimi:***

Müfettişler, mesleki bilgilerini yenilemek, geliştirmek ve uzmanlıklarını arttırmak amacıyla Bakanlığın hizmetiçi eğitimle ilgili mevzuatında belirtilen hedefler doğrultusunda hizmetiçi eğitime alınırlar, gerektiğinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 78 ve 79' uncu maddeleri çerçevesinde yurt dışına gönderilebilirler (Madde :49).

***Hizmet Bölgeleri:***

Bu yönetmelik kapsamındaki müfettiş ve müfettiş yardımcılarının atama ve yer değiştirmelerine esas olmak üzere coğrafi durum, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyi, ulaşım koşulları ile hizmet gereklerinin karşılanması yönünden birbirine yakınlık ve benzerlik gösteren iller gruplandırılmak suretiyle "beş" hizmet bölgesine ayrılır.

***İllerin Müfettiş İhtiyacının Belirlenmesi ve Bölge Hizmeti:***

İllerin müfettiş İhtiyacı en çok; Birinci ve ikinci hizmet bölgesinde 90, üçüncü hizmet bölgesinde 80, dördü ve beşinci hizmet bölgelerinde 70 öğretmene bir müfettiş görevlendirilecek şekilde belirlenir (Madde 51).

Müfettişlerin hizmet bölgelerinde zorunlu çalışma süreleri; birinci ve ikinci bölgede beşer yıl, üçüncü ve dördüncü bölgelerde dörder yıl, beşinci hizmet bölgesinde üç yıldır (Madde 51).

***Yer değiştirme :***

Yönetmeliğe göre; a) İsteğe bağlı yer değiştirme, b) Hizmetin gereği olarak yapılacak yer değiştirme, c) Sağlık özürüne dayalı yer değiştirme, eş veya çocukları şehit olanların isteklerine dayalı yer değiştirme,

***Görevden Alınma:***

Müfettiş ve müfettiş yardımcıları;

a)Müfettişlik mesleği ile bağdaşmayacak fiillerden dolayı; devlet memurluğuna engel olmasa bile (taksirli suçlar hariç) hapis cezası ile mahkum edilenler.

b)Tam teşekküllü devlet hastanesi ,üniversite hastaneleri veya hakem hastanece düzenlenen sağlık kurulu raporu ile bu görevi yapamayacağı belirlenenler,

c) Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının bu yönetmeliğin 73. maddesinde sayılan hususlardan biri veya bir kaçına aykırı davranışlarda bulunduğu soruşturma sonucu belirlenenler,

Bakanlıkça görevlerinden alınarak durumlarına uygun görevlere atanırlar.

***Müfettişlik Güvencesi:***

Teftiş hizmetleri, diğer idari görevlerden ayrı bir kariyer olarak düzenlendiğinden müfettiş ve müfettiş yardımcılarını kendi istekleri dışında veya teftiş hizmetlerinin gerekleri ile bağdaşmayan sağlık, ahlaki veya mesleki yetersizlikleri belirlenmedikçe görevden alınamaz ve diğer görevlere atanamazlar.

Sağlık ahlaki veya mesleki yetersizlik hallerinin; yargı kararı sağlık kurulu veya soruşturma raporu gibi belgelerle bilgilendirilmeleri esastır (Madde: 65).

***Araç Tahsisi:***

Valilikçe hizmetlerin yerine getirilmesinde kullanılmak üzere imkanlar ölçüsünde başkanlığa araç tahsisi yapılır (Madde 70).

***Yayınlar:***

Başkanlık bürosunda; Resmi Gazete, Tebliğler Dergisi ve ilgili mevzuat ile programlar ve genelgeler bulundurulur. Bakanlıkça başkanlıklara müfettiş ve müfettiş yardımcısı sayısı kadar Tebliğler Dergisi mesleki yayınlar ve ğretim programları verilir (Madde:71).

***İdari ve Mali İşlemler:***

İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin idari ve mali işleri konulu 76'ncı maddesinde, müfettiş ve müfettiş yardımcılarının idari işlerinin Personel Genel Müdürlüğünce, mali işlemlerin ise İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığınca yürütüleceği hükme bağlanmıştır.

**5.Avrupa Birliğine ye ülkelerin Eğitim Sistemlerinde Denetim Alt Sisteminin Yapısı**

Bu bölümde Avrupa Birliği'ne ye ülkelerin eğitim sistemlerinde denetim alt sistemlerinin yapı ve işleyişleri üzerinde zet olarak durulacaktır.

### 5.1. Fransa:

Fransa, eğitim yönetimi amacıyla 28 akademik bölgeye ayrılmıştır. Her akademi eğitim bakanını temsil eden bir rektör tarafından yönetilmektedir. Rektör, ilk ve orta dereceli okulların yönetiminden ve akademi bölgesinde ulusal düzenlemelerin uygulanmasından sorumludur. Department seviyesinde, rektör yerel yönetim kurulunu yöneten ve ana görevi ilköğretimi denetlemek olan bir akademi denetmeni tarafından temsil edilmektedir (Oktay,1999). Eğitim politikasına ülke çapında ne derece uyulduğunu izlemek ve uygulamaların niteliğini tespit etmek için Bakanlık müfettişleri; alt yönetim birimlerini oluşturan “department”arrondissement” ve “commune” de en yüksek yönetim görevlisine bağlı bir grup ilköğretim denetmeni vardır (Oğuzkan,1976).

#### 5.1.1.Ulusal Seviyedeki Genel Denetim Toplulukları:

a) *Milli Eğitim Yönetim Genel Denetim Kurulu (IGAEN)*: Doğrudan bakana bağlı olan bu kurulun etkinliği, beş yıl süre ile bakan tarafından atanan bir genel denetmen tarafından düzenlenmektedir. Bu denetmenler ülkesel ve işlevsel gruplara bölünmüştür. Her grubun başında bakan tarafından belirlenen bir genel denetmen bulunmaktadır. Az sayıda olmaları nedeniyle tek tek öğretmen denetimine çıkmamaktadırlar. Bu kurulda 90 görevli bulunmaktadır ( Oktay, 1999). Bu kurul bakan tarafından fonların yönetimlerini; okulların fiziki kapasite düzenleme işlemlerini, personel işlerini, okulların eğitim toplantılarını, sorumlu oldukları okulların öğretiminin ve sınavlarının değerlendirilmesini gözetim altında tutar (Kasapçopur, 1996;10).

b) *Milli Eğitim Genel Denetim Kurulu (IGEN)* Bakanın otoritesi altındadır. Başkanı bakan tarafından 5 yıllık süre için genel denetmenler arasından atanır. Kurul başkanı ikinci kişi konumundadır. Bu denetmenler yetenekleri doğrultusunda daimi ve uzman gruplar içerisinde görev yapmaktadırlar. Başkan ise, bakan tarafından iki yıllık tekrarlanamaz bir süre için atanır ( Oktay,1999;). Kurulun görevleri sistemin değerlendirilmesi, okulları, kurumları, eğitim ve öğretim şekillerini, eğitimin mahiyetini müfredatları, öğretim metodlarını, teknik konuları ve mezuniyet sonrası işlemleri kapsar (Kasapçopur,1996:10).

### 5.1.2.Bölgesel Seviyedeki Denetim Toplulukları (IPR-IA ve IEN)

Bölge Eğitim Denetmenleri-Akademi Denetmenleri akademi seviyesinde etkinlik göstermekte, Milli Eğitim Denetmenlerinin bir kısmı akademi seviyesinde bir kısmı da departman (bölüm) seviyesinde görev yapmaktadır.

Bölge Eğitim Denetmenleri – (IPR-IA) ile akademik sınırları içinde etkinlik gösteren milli eğitim denetmenleri (IEN) rektörün yetkisi altındadır. Bunlar genel denetim kurulu ile tam bir işbirliği içerisinde çalışmaktadır. IEN 'ler akademi denetmeni, eğitim bölümü servisi müdürüne bağlı department seviyesinde görev yapmaktadırlar (Oktay,1999: 138)

### 5.2. Lüksemburg

Lüksemburg'da öğretimin tüm organlarında denetim: Eğitimin Yönetimini ve sorumluluğunu üstlenmiş olan, Ulusal Eğitim ve Mesleki Öğretim Bakanlığı'na bağlı denetmenlerce yapılır (Eğitim Sen. 1998 Aktaran Başaran ve arkadaşları 2000:32).

Bakanlık Denetmenleri kıdemli öğretmenlerden oluşur ve ilköğretimde denetim yaparlar. İlköğretim sonrası eğitimde denetim, ilgili okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilir. Denetimler ders kitapları ve müfredat programları ile ilgili olarak bakanlıkça hazırlanır (Komisyon ,1996; Aktaran Başaran ve Ark.:2000,32)

Bakanlık denetmenleri; müfredatların hazırlanmasından, test kitaplarının oluşturulmasından sorumludur. İlkokul öğretmenleri ve okul öncesi öğretim kurumları da Bakanlık denetmenlerinin denetim kapsamı alanındadır (Kasapçopur,1996:17)

### 5.3. İrlanda:

Eğitimin denetiminden sorumlu bulunan denetim kurulu, baş denetmen aracılığıyla, doğrudan bakana bağlıdır. Baş denetmenin biri ilkokullardan diğeri de ortaöğretim kurumlarından sorumlu iki yardımcısı vardır. Denetim kurulu ilkokul,ortaokul ve psikolojik hizmetler olmak üzere üç bağımsız bölümden oluşur.

Denetmenler, eğitim bakanlığı ve okullar arasında temel irtibatı sağlayan kişilerdir. Denetimin yanısıra öğretmenlerin değerlendirilmesi, danışmanlık, müfredat planlaması, test ve sınavların yönetimi öğretmenlerin hizmetiçi kurslarının organizasyonu, katılımı ve öğretmen yetiştiren kurumlarla irtibatı sağlamak, bazı işler için öğretmenlerle görüşme ve genellikle eğitim bakanlığı adına bilgi hizmeti sağlamak gibi çeşitli görevleri vardır. Denetmenler üst düzeyde, politika oluşturulmasına yardım eder ve bakana tavsiyede bulunabilirler (Komisyon,1996,Akt.Başaran ve diğerleri2000:32)

#### 5.4. Hollanda:

Hollanda'da denetim işlevini, eğitim denetimi kurulu yerine getirir. Eğitim Bilim ve Kültür Bakanı, bu kurulun çalışmaları hakkında yasama organına bilgi verir, yıllık çalışma raporlarını değerlendirir. Kurul bağımsızdır.

Denetmenler, bir denetmen başkanlığında altı gruba ayrılmıştır. Bunlar, ilköğretim ve özel öğretim, genel orta öğretim, birinci devre mesleki ortaöğretim, ikinci devre mesleki ortaöğretim genç çalışanların eğitim öğretimi, yetişkin eğitimi, yüksek mesleki eğitim, özel hizmetler, azınlık dilleri ve kültürü öğretimi ve eğitimini destekleyen kurumlardır (Komisyon, 1996 Akt. Başaran ve Ark. 2000; 32).

#### 5.5. İtalya:

İtalya 'da eğitim denetiminden, teknik denetim kurulu sorumludur. Bir bütün olarak eğitim sistemini denetlerler ve bakana karşı sorumlu olup merkez veya bölge koordinatörlüğüne atanırlar. Bazı denetmenler Halk Eğitim Bakanlığında, bazıları da bölgelerde çalışırlar. Bakanlık Denetmenleri; okul çeşitlerine veya branşlarına uygun olarak merkezde veya bölgelere bölünmüşlerdir.

Merkez koordinatörü tarafından, denetmenlerin yıllık çalışma programı hazırlanmaktadır. Sene sonunda da yıllık çalışma raporu düzenlenmektedir.

Denetmenlerin görevleri; denenmiş projelerin okullarda uygulanmasına teknik yardım, planlama organizasyon, ve araştırma çalışmaları üzerine teknik danışmanlık; yeni teknik programların geliştirilmesi sınavların amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesi; bakanlığa ait direktiflerin kullanılmasında, insan ve materyal kaynaklarının elde edilmesi, öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde danışmanlık yapmak ve bağlantı kurmak olarak tanımlanabilir (Kasapçopur, 1996; 28)

#### 5.6. Danimarka:

Aslında Danimarka 'da denetim kurulu yoktur. Eğitim Bakanlığı'nın eğitim-öğretim sistemi üzerindeki etkisi bazı vasıtalarla gerçekleştirilir. Genel denetmenler tarafından belli bölgelerdeki müfredatların kabulü, genel sınavların kontrolü, sınav görevlilerinin belirlenmesi eğitim kurumlarına sürekli memurların atanması ve bunların onay işlemleri gerçekleştirilir.

Kantonlar ve belediyeler okulların gözetiminden sorumludur. Her okul, belediyeler tarafından atanmış veya aileler tarafından seçilmiş bir denetmene bağlıdır. Liseler ve ilköğretim okulları için devlet her bir alan / branşta bir danışmana sahiptir (Kasapçopur, 1996: 28)

#### **5.7. Yunanistan:**

Milli Eğitim ve Din İşleri Bakanlığı ülkenin eğitim sisteminden sorumludur. Bakanlığa doğrudan rapor veren ilk ve ortaöğretim yönetimi ve yönetilmesinden sorumlu 54 vilayetteki 108 ilk ve ortaöğretim müdürlüğü mevcuttur. Doğrudan Bakanlığa rapor veren halk kuruluşları'da mevcuttur. Bunlardan bazıları denetim ve danışmanlık görevlerini yapmaktadır (Kasapçopur,1996; 19).

#### ***Pedagojik Enstitü:***

Bu enstitü özerk bir halk kuruluşudur. Bakanlığın gözetimi altında çalışır. Müfredatlar ve programların hazırlanması, test kitaplarının kabul edilmesi, mesleki rehberlik, yeni konuların tanıtılması, yeni öğretim metotlarının uygulanması, öğretmenler için hizmetiçi eğitim çalışmaları vb. konular enstitünün faaliyet alanı içerisindedir.

#### ***İlkokul ve Ortaöğretim Okul Danışmanları:***

Bunlar en az 15 yıl eğitim deneyimine sahip olup, yüksek öğrenim görmüş kişilerdir. Ortaöğretimde her okul danışmanı bir grup öğretmenin disiplininden ve çalışmalarından sorumludur. Okul danışmanları, öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ve pedagojik ihtiyaçlarını karşılarlar.

Her bir vilayetteki ilk ve ortaöğretim müdürlüklerinin ana görevleri: vilayetteki eğitim daireleriyle koordinasyonun sağlanması; okul başöğretmenlerinin çalışmalarının gözetilmesi, okul binalarının bakımı, ders araçlarının üretimi ve dağıtılması, özel okulların çalışmalarının izlenmesi olarak sıralanabilir (Kasapçopur,1996: 19-20).

#### **5.8. İspanya:**

Devlet düzeyinde, eğitim denetimi sistemi, eğitim ve Bilim Bakanlığına bağlı olarak örgütlendirilmiştir. İspanya'da eğitim denetimi iki kademeli oluşturulmuştur. Bunlar "Yüksek Denetim" ve "Teknik Denetim" dir.

### ***Yüksek Denetim:***

Eğitim ve Bilim Bakanlığı (MEC) tarafından gerçekleştirilir. Ülkeye ait devlet denetim servisleri eğitim gücüne sahip yedi özerk toplulukta kurulmuştur. Yüksek denetimin amacı, öğretim güvencesi için kuralları koymak, kuruluşlardaki eğitim faaliyetlerini denetlemektir. Yüksek denetimin çalışma alanı; Planların ve programların onaylanması, müfredat hazırlık çalışmaları, rehberlik hizmetleri, öğretim materyallerinin temin edilmesi, öğretim kademe ve seviyelerinin ders durumlarının belirlenmesi, diplomalar ve sertifikalar için devlet kurslarının uygunluğunun kabulü, dil öğretimi ve öğrenme zorluğuna karşı hakların korunması, öğretim güvencesinin sağlanması, yardımların temin edilmesi konularını kapsamaktadır.

### ***Teknik Denetim:***

Sekiz eğitim yönetiminin her biri (biri merkez) kendi toprak bütünlükleri içerisinde denetim için kendi kurumlarını kurmuşlardır. Bunların denetimleri ikili bir amaca yöneliktir. Hem eğitim ihtiyaçları için rehberlik yapmak ve denetlemek, hem de eğitim toplantılarında eğitim çalışmalarını değerlendirmekle görevlendirilmiştir (Kasapçopur, 1996: 19-20).

## **5.9. İngiltere ve Galler**

1992 Eğitim Kanunu ile okul denetimlerinin bütün sorumluluğu, İngiltere ve Galler'de HMCI (Hör Majestelerinin Baş Denetmeni) ne verilmiştir. İngiltere'de HMCI Dairesi OFSTED (Eğitimde Standartlar Dairesi ) olarak bilinmektedir. Galler'deki ismi ise HMCI (Wales) dairesidir.

İngiltere'deki okullar 1993 yılından itibaren her dört yılda bir, Galler'de ise beş yılda bir denetlenmektedir.

OFSTED'in bir profesyonel, bir de yönetim kolu vardır. Profesyonel kol (Majestelerinin Denetmenleri) HMI 'dır. Bu denetmenler yeni sistemde kalite gelişimi için denetim bulguları üzerine ön hazırlıklardan sorumludur. 1992 Eğitim Kanunu ile okul denetmenleri üç kategoriye ayrılmıştır.

1. Eğitim Denetmenleri (Register Inspectors/Rgl),
2. Branş/Alan/uzman Denetmenler (Professional Team Members/PTM),
3. Meslekten olmayan Denetmenler (Lay Inspectors/LI),

Rgl'ler eğitim görmüş grup liderleridir. HMCI'ın yanı sıra okul denetim bağlantılarının sözleşmesini yapar. PTM üyeler okulların durumlarına göre, örneğin, finans



yönetim, müfredat ve alanlarla ilgili ekspertiz görevini yürütürler. Lay denetmenler; sanayi ticaret veya yerel yönetimlerde çalışan eğitimle ilgili profesyonel bilgiye sahip olmayan bir okulun durumu hakkında duygularını dile getirerek görüşlerini rapor olarak veren denetmenlerdir.

1992 Ortaöğretim ve Uzaktan Eğitim Kanunu ile; İngiltere’de FEFC (Uzaktan Eğitim Fon Konseyi) nin Denetim Kurulu ilgili alanlarda eğitim önceliklerinin değerlendirilmesinden; HEFC (Ortaöğretim Fon Konseyi) İngiltere denetliği de ortaöğretimin kalitesinden sorumludur. Galler HMCI birimi uzaktan eğitim kurumlarının denetimi ile görevlendirilmiştir (Kasapçopur,1996;29-31)

### 5.10. Japonya

Japonya’da yürürlükte bulunan Eğitim Temel Kanunu’nun 10. Madde’sinde: “Eğitim, her türlü ideolojik denetim ve gözetimden masün, yalnız topluma karşı sorumlu olacaktır. Okul yönetimi bu güvencenin bilincinde olarak, eğitimin amacına varmak için gerekli koşulların sağlanması ve korunması için çalışacaktır” denilmektedir (Güvenç ve arkadaşları,1990:62)

Okullarda ders ve dersliklerin örgütlenmesi, yönetimi ve denetimi “Yerel Eğitim Kurulu” nun görevleri arasında bulunmaktadır. Yerel Eğitim Kurulu’nun diğer görevleri ise; Yapı-tesis, araç -gereçlerin sağlanması ve korunması, eğitim personelinin seçilip görevlendirilmesi, izin, gezi ve meslek içi eğitim yönergelerinin çıkarılması, danışma ve rehberlik hizmetlerinin kurulması, öğretim planlaması ve özel eğitim faaliyetinin saptanmasıdır (Güvenç ve arkadaşları,1990;69)

#### ***Okulun İşleyişi:***

Eğitim Müdürü, Eğitim Kurulu’nun yukarıda belirtilen konularda alacağı karar tasarılarını hazırladığı gibi alınan kararları uygulamakla, uygulamaları denetmen-gözetmen yardımıyla izleyip değerlendirmek ve geliştirmekle görevlidir. Çağdaş uygulamaya ve eğilime paralel olarak, Japonlar değerlendirme ve geliştirmede Denetmen (*inspector*) yerine gözetmen /danışman (supervisor) kullanmaktadırlar. Okul müdürü, okulun yönetiminden, eğitim Kurulu’na ve eğitim müdürüne karşı sorumludur.

### ***Başöğretmenler-Grup Öğretmenleri:***

Belli bir konuda (derste) birden çok öğretmen kullanımını gerektiren çok sınıflı büyük okullarda, bizdeki grup şefliğine ya da eğitim öğretim şefliğine benzeyen başöğretmenler, öğretmenler arasındaki koordinasyonu, öğretmenlerle yönetim arasındaki iletişimi, derslerle ders dışı eğitim faaliyetleri arasındaki amaç birliğini sağlıyorlar (Güvenç ve arkadaşları,1990:70)

Şimdiye kadar araştırmanın iki ana konusundan biri olan denetim ve örgütsel yapı üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki bölümde ise ikinci ana konu olan iş doyumu üzerinde durulacaktır.

## **6.İş Doyumu**

### **6.1. İş Doyumu Kavramı;**

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi incelendiğinde bu alanda çalışmalar yapan kuramcıların çalışmalarının odak noktalarından birisini iş doyumu konusu oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedeninin örgütlerin temel yapı taşının insan olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Her ne kadar örgütler formal anlamda amaç yönelimli olsa bile, bu amacı gerçekleştirecek en önemli unsur insan olduğundan, örgütteki işgörenlerin iş doyumu da büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütü, insansız makine gibi gördükleri şekilde eleştirilen bilimsel yönetim yaklaşımçıları bile iş doyumunu göz ardı etmemişler ve iş görenin kazancının iş doyumunu etkiyeceğini öne sürmüşlerdir. Bilimsel yönetim yaklaşımçıları: En verimli örgütün üretimi ve işçi ücretini en çok kılması dolayısıyla aynı zamanda en doyum verici örgüt olduğunu kabul etmiştir (Etzioni,1969:45).

Klasik örgüt kuramcılarını, örgütü, “ insansız örgüt” gibi görmekle ve insan ögesini gözardı etmekle eleştiren insan ilişkileri yaklaşımçıları insanı ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarmışlardır. İnsanın örgütte psikolojik ve sosyal doyumuna önem veren bu görüşe göre, en fazla doyum sağlayan örgütün, en verimli olduğunu kabul etmişlerdir. İdarenin sadece emek ve yetkeyi işin niteliğinin gerektirdiği en verimli bir şekilde dağıtmak suretiyle işgörelere doyum sağlayarak bir örgüt kurulabilmesi mümkün değildir. Fakat işçi ihtiyaçlarının ve onların doğal grup hayatlarının ve örgütlerinin gerçek niteliği bir defa anlaşıldıktan sonra, idarenin iş hayatını mutlu bir şekilde sokmasına hiçbir şey mani olmaz (Etzioni,1969:45).

İş doyumu, çalışanların örgütsel ortamda gösterdikleri faaliyetler sonucunda hem kendi bireysel amaçlarını, hem de örgütün işlevlerini gerçekleştirmenin bir işlevi olarak görülebilir. Coleman'a göre, bir çok tatmin duygularımız ve uğradığımız hayal kırıklıklarının nedeni gruplara katıldığımız içindir ve diğerleriyle bir arada gösterdiğimiz çabanın nedeni de, grup amaçlarına ulaşmak içindir (Hicks,1979:199)

İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluktur. 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 anlaşmayla da yakından ilgilidir (Davis,1988:96)

Son zamanların popüler yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimindeki "müşteri memnuniyeti" kavramı bir bakıma iş doyumunu vurgulamaktadır. TKY' de müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak iki kısma ayrılmaktadır. İç müşteri'den: kurum içinde birbirleriyle bağlantılı iş yapan iş görenler kastedilir. TKY, bir iş yerinde bir süreci, kendisinden bir önceki sürecin müşterisi, bir sonraki süreci de kendi müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşımdır. Bu anlayışta "iç müşteri" olarak görülen iş görenlerin de memnuniyeti önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetiminde müşteriden kasıt sadece hizmeti alan örgütün dışındaki kişiler değil aynı zamanda örgütte hizmet üreten her düzeydeki işgörenlerdir. Tribus'a göre, öğrencilerin eğitimi konusunda pek çok müşteri vardır. Bunların en önemli olanları şunlardır:

1. Öğrencilerin kendileri, 2.Öğrenci velileri, 3.Geleceğin işverenleri ve 4. Genel olarak toplum (Tribus, 1994:88, Kayıkcı,1999:579-580).

Yukarıdaki açıklamalardan eğitim sistemindeki tüm alt sistem (denetim alt sistemi de dahil olmak üzere) ve süreçlerde yer alan her işgören bir müşteri olup bu müşterilerin tatmini örgütün geleceği açısından çok önem taşır.

İş doyumu, ya da işten elde edilen doyum, 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 yada işte yaşanan, personelin gereksinimlerinin doyurulması derecesinin bir işlevi olarak da tanımlanmaktadır (Balci, 1985:2)

Bir işgörenin, örgütteki iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz duygusuna iş doyumu denilmektedir. İş görenin işinden duyduğu haz, yaşamdan doyumuna, bedensel ve ruhsal sağlığına moraline etkide bulunur. İş doyumu ne kadar yüksek olursa bu sayılan değişkenler de o kadar yüksek olmaktadır (Başaran,1988; 62).

İş doyumu iş gören mutluluğu sağlarken, düşüklüğü de işgörenin işine yabancılaşmasına ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Öte yandan çalışanların eğitim ve kültür düzeyleri yükseldikçe, iş doyumu talepleri de zamanla artacağından kurumların bunlara karşılık vermemesi durumunda gelecekte iş doyumsuzluğu önemli sorunların kaynağı olacağı düşünüldüğünde iş doyumunun önemi daha da artacaktır (Tosunoğlu,1998:21,22).

Porter, Lawler III ve Hackman tarafından personelin işine ve örgütsel üyeliğine karşı geliştirdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Onlara göre personelin çaba, örgütsel bağlılık vb. belli girdileri karşılığında aldığı çıktı miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark iş doyumunun başlıca kararlaştırıcısıdır. Personelin alması gerektiği miktar hakkındaki düşüncesi, kendisi gibi olanların aldıkları çıktı miktarını algılaması tarafından saptanır (Balci,1985:3). Price'a göre iş doyumunu, bir toplumsal sistem üyelerinin, o sistemde üye olmaya karşı gösterdikleri olumlu duygusal eğilimlerdir (Aldemir,1983:64).

Dunn ve Stephans'a göre iş doyumunun boyutları şunlardır: a) İşin kendisinden elde edilen doyum, b)Ücretten elde edilen doyum, c)Yükselme olanaklarından elde edilen doyum, d) Birlikte çalışılardan elde edilen doyum e) Denetim ten elde edilen doyum (Balci,1985:3). Başaran ise, işgörenin iş doyumuna etki eden değişkenleri şu şekilde sıralamaktadır: a) İşinin niteliği, b) kendisine yapılan ödeme, c) İşinde yükselme olanağı, d) Çalışma koşulları, e) denetlenmesinde uygulanan yöntem ve tutum, f)Birlikte iş yaptığı işgörenler, g) Çalıştığı örgütün yönetim biçimi, h) Özendirme sistemi ve ayrıca işgörenin kendi kişilik özellikleri (1988:62).

Bavendam (2000) tarafından yayımlanan 6.'ncı volume Special Reports' da "iş doyumunu yönetme " üzerinde durulmuştur. Aynı raporda iş doyumunu etkileyen faktörler altı ayrı alanda incelenmiştir. Bunlar :

1. Fırsatlar, 2. Stres, 3. Liderlik, 4. İş Standartları , 5. Adil ödüllendirme, 6. Yeterli otorite olarak sıralanmıştır. Rapora göre bu altı faktörün düzeyinin yüksek olması durumunda iş doyumunun yüksek olacağı belirtilmektedir.

### 6.2. İş Doyumu-Performans (İş Başarımı),Verimlilik İlişkisi:

Üstün başarı, iş doyumunu arttırmakta bu sonuç ise daha sonra başarıyı getirmektedir. Verilen ödülün adil olarak algılanması önemlidir. Çalışanlar aldıkları ödülü başarı düzeyinin altında veya hak etmeyene ödül verildiği yönünde algılsa bu kez doyumsuzluk ortaya çıkacaktır (Tosunoğlu,1998:22)

Doyum – başarı ilişkisini dile getiren üç görüş vardır:

1.Doyum başarıyı artırır: Herzberg' in iki faktör kuramıdır. İlişkinin varlığı kabul edilmekle beraber her durumda geçerli olmadığı ileri sürülmektedir.

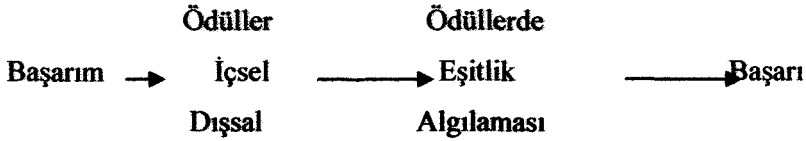
2.Başarı doyuma yol açar: Bu durum birinci maddedeki görüşten daha güçlü olup yöneticilerin, işgörenlerin yüksek başarı sağlayacakları koşulları hazırlayarak başarıyı ödüllendirmeleri beklenir.

3. Başarı ve doyuma ödüller sebep olur. İyi bir ödüllendirme hem bireysel doyumunu hem de iş başarımını etkilemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken ödüllerin başarı ile orantılı olmasıdır (Erdoğan, 1996:249).

Yapılan araştırmalar İş doyumunun performansın nedeni olduğu varsayımı teori olarak çok az destek bulmuştur. Vroom'a göre iş doyumunu ve performansa oldukça farklı faktörler neden olmaktadır. İş doyumunu, bireyin elde ettiği ödüllerden etkilenmekte, performans düzeyi ise, ödüllerin kazanılmasına neden olan faktörlerden yakından etkilenmektedir. Vroom'un etüdüleri sonucunda iş doyumunu ve performans arasında düşük, fakat tutarlı bir ilişkinin ortaya konmuş, ancak bu ilişkinin varlık nedeni hakkında hiçbir ipucu elde edilememiştir (Simsek, 1994:65; Tosunoğlu, 1998:34)

Bacharach ve Mitchel 'e göre tüm iş doyumunu çalışmaları açık ve gizli olarak iş doyumunun üretimde artışı neden olduğunu kabul ederler. Bu varsayım iş doyumunu güdüleme bağlar (Balci,1985:7). İş doyumunu ile iş başarımı arasında bazı bağımlılar vardır. Ancak bunlar genellikle küçük ve önemsizdir. Üstelik, bir de iş doyumunun mu başarımı, yoksa başarımın mu iş doyumuna yol açtığı sorusu vardır. Lawler ve Porter, verimliliğin iş doyumuna yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Başarım, ödüllere yol açar.

bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi eğer adaletli olarak algılanırsa, sonuçta işgören doyumunu gerçekleştirir (Davis,1988:98).



**Şekil: 1. 8.** Edward E. Lawler II ve Lyman W Porter 'in İş doyumunu-Başarım modeli." Keith Davis' ten çeviren K.Tosun ve diğerleri (1988)

Milli Prodüktivite Merkezi kuruluş kanununda "verimlilik" kavramı "mevcut üretim araçlarını daha bilgili kullanma, yani klasik üretim unsurlarını oluşturan doğa, insangücü ve sermayeden (makine dahil) ve örgütten daha iyi yararlanma yoluyla randımanı (elde edilen sonucu) arttırmak" şeklinde tanımlanmıştır (Bingöl,1986:23).

Geçmişte yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılıyordu. Ancak sonraları araştırmalar, bu varsayımın doğru olmadığını gösterdi. Doyum verimlilik ilişkisi, işgörenlerin aldıkları ödüller, ve diğer bir çok değişkenden oldukça karmaşık bir ilişkidir (Davis,1988:97).

Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım doyum ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel ilişki içinde olduğudur. Bu model başarımın ödül ve doyum sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle, daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarıya yol açar bu da yine dairesel ilişki içerisinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak yüksek iş doyumunun, etkin önderlik sağladığı takdirde verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir (Davis, 1988: 97).

### 6.3. İş Doyumu- Devamsızlık İlişkisi:

İş doyumunun, devamsızlıkların ve isten ayrılmaların önlenmesi bakımından da önemi büyüktür. Ancak devamsızlık ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda çok güçlü sonuçlar olmadığı halde, iş doyumunun daha az devamsızlıkla ilişkisi olduğu kesinlikle kabul edilmektedir. Kronik bir biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve isten erken

ayrılmaların nedenleri iş doyumsuzluğuna bağlanmaktadır. İşlerinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir (Tosunoğlu,1998:23).

#### **6.4. İş Doyumu – İşten Ayrılma İlişkisi:**

İş doyumu ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki vardır. Başarılı kişiler, daha iyi iş için işten ayrılmakta başarısız olanları ise, kurum işten ayrılmaya itmektedir. İş doyumu olmayan bazı kişiler de işten ayrılma yerine, şikayet ya da iş doyumu öğelerinin iyileştirilmesi yönünde mücadele ederler (Tosunoğlu, 1998:24). İş doyumu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır (Davis,1988:99). Ancak işgörenlerin işlerini bırakmaları için o işten daha fazla doyum sağlayacak bir başka işe girme koşullarını da sağlamış olmaları beklenir. Aksi halde işsiz kalma rizkiyle karşı karşıya kalan bir işgören işini bırakmada tereddüte düşebilir.

#### **6.5. İş Doyumu- Ruh Sağlığı İlişkisi:**

İş doyumsuzluğu, davranışsal bozukluklar meydana getirmektedir, davranış bozuklukları, sinirsel ve duygusal bozukluklardır. Doyumsuzlukla akıl ve ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde yüksek bir bağıntı bulunmuştur. İlimli kaygıdan en şiddetli kaygıya kadar, iş görenden iş görene, değişik derecelerde kaygıların doyumsuzluktan dolayı ortaya çıktığı görülmüş olup bu durum ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Tosunoğlu,1998:24).

Kornhauser'e göre, iş doyumu, tansiyon, benlik saygısı, düşmanlık, sosyal yetenek, yaşam doyumu ve kişisel morali etkiler (Işıkhan ,1996:124).

#### **6.6. İş Doyumu-Fiziksel Sağlık İlişkisi:**

Kişilerin doyumsuz olması onların çeşitli fiziksel rahatsızlıklarına neden olmaktadır. Yarışma, ivedilik, yetkincilik ve yetersizlikle bileşen doyumsuzluğun kimi işgörenlerin kalp hastalıklarına yakalanmasına neden olduğu görülmüştür. İş doyumsuzluğu bazen baş ağrısı ve yorgunluk gibi semptomlara neden olmaktadır (Tosunoğlu,1998:24)

Herzberg'e göre iş ile ilgili doyumsuzluk sonucunda oluşan fiziksel semptomlar olarak, baş ağrısı, iştah kaybı, sindirim güçlüğü ve bulantının ifade edildiğini bulmuştur (Işıkhan, 1996:124).

### 6.7. İş Doyumu-Güdü İlişkisi:

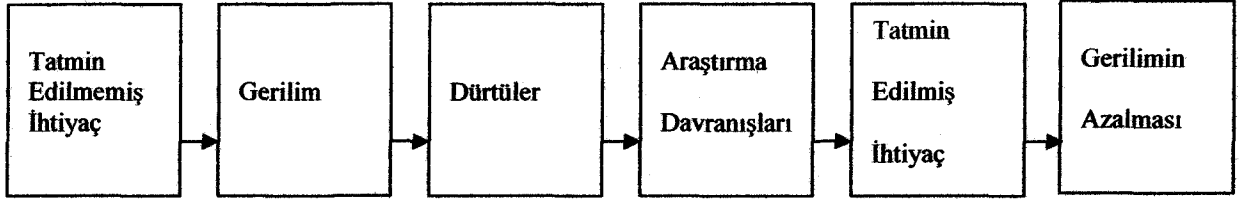
İş doyumu ve güdülemeyi birbirinden ayrı olarak düşünebilmek zordur. Wernimont, Toren ve Kapell iş güdülemesi çalışmalarında kullanılan işlemlerin çözümlenmelerinin, iş doyumu çalışmalarında kullanılanlarla benzerliklerini vurguladılar. MC Cormik ve Tiffin ise iş duygumunu, çok genel olarak, bireyin gereksinimlerinin işinde doyurulması derecesinin bir işlevi olarak görür. Balcı, güdüleme ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi şu şekilde vurgulamaktadır. Güdülemede, gereksinimlerin yarattığı güçlerin bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi esas olurken, iş doyumu, bu gereksinimlerin doyurulmasını gerektirmektedir. O halde gereksinimler doyurulmadığı sürece, doyuma erişme isteği, güdüleme için bir ön koşuldur (1985:7).

Güdü (Motivasyon), genellikle amaca yönelik davranışla ilgilidir. Doyum ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek.1995:47: Tosunoğlu,1998:35) Tosunoğlu, motivasyonun, çalışma ve üretme konusunda istek bildirdiğini; doyumun ise, tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu ifade ettiğini (1988:5) belirtmekte ise de yaptığı iş kişiler için maddi ve manevi tatmin sağlıyorsa ve aynı zamanda kişinin de amaçlarına hizmet ediyorsa, bu durumun iş doyumunu doğal olarak etkileyeceği söylenebilir. İstenen doyum sağlayan (olumlu duygusal durumda bulunan) bireyin, bu durumunu sürdürmek için yaptığı işe daha fazla sarılması, daha fazla zaman ayırması başarımı arttırmaya çalışması beklenebilir. Bu durum, özellikle eğitim gibi (insanla uğraşan-insan yetistiren) girdisi ve çıktısı insan olan sistemlerde kendi ve örgütün amaçlarına gönül veren işgörenlerin örgütsel ve kişisel amaçları gerçekleştirdikleri oranda iş doyumlarının da yükselebileceği ve iş doyumları yükseldikçe, bunu devam ettirmek için, iş ve kendi amaçlarını gerçekleştirme yönündeki çabalarını arttıracakları düşünülebilir. Sadece ilgilenmenin bile bazı insanlara haz verdiği düşünülürse iş doyumunu duygusunu yaşayanların bu duyguyu sürdürmek için işe ve dolayısıyla iş başarımına daha fazla önem vermesi ve bu yönde çaba göstermesi beklenebilir. Bu nedenle iş doyumunu açısından eğitim örgütleri incelenirken eğitimin kendine has özellikleri olduğu dikkate alınmalıdır. Çok sayıda öğretmen öğretmenlik mesleğine giriste ve mesleği sürdürmede maddi ve diğer olanaklardan çok insan eğitmenin kendilerine verdiği doyum ve hazı dikkate aldıkları bilinmektedir.

Motivasyon bir şey yapmak için istekli olmaktır. Yapılacak olan şeyin kişinin bir ihtiyacını tatmin etme derecesi motivasyonu belirler. Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç gerilim



yaratır. Gerilim bireydeki dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına sokar. Bu amaçlara ulaşıldığında ise kişi ihtiyacını tatmin edeceğinden gerilimi azalacaktır (Robbins,1994: 40).



**Şekil:1. 9. Temel Güdüleme Süreci.** Stephan Robbins'tan Çeviren S.A.Öztürk (1994: 40)

### 6.8. İş Doyumu Açısından Motivasyon Teorileri:

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlardan Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya yöneliktir. Bunlara örnek olarak:

- a)Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi,
- b)Herzberg'in Çift Faktör Teorisi,
- c)M.C.Clelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi verilebilir.

Süreç teorileri ise, kişilerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar yanında içsel ve dışsal faktörler de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde etkili olur. Bu teorilerden bazıları ise şunlardır:

- Wroom'un Ümit –Bekleyiş Kuramı,
- Lawler –Porter Modeli,
- J.Stacy Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi,
- Edwin Locke'in Amaç Teorisi'dir.

#### 1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi:

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Abraham Maslow' dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirlere uyarak onlara itaat ettiklerini araştırmıştır (Eren,

1993:27). Bu incelemede gereksinimlerin ortaya çıkış sırası önemli olmaktadır. Herşeyden önce insanın biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için önce fizyolojik daha sonra da güvenlik gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Maslow bunlara temel ihtiyaçlar adını vermektedir. Hiyerarşide yer alan diğer gereksinimlere de sosyo- psikolojik ikincil ihtiyaçlar adını vermektedir.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Acıkma, susuzluk, barınma cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir.

2.Güvenlik İhtiyaçları: Fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içerir

3.Sosyal ihtiyaçlar: Sevgi, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlığı kapsar,

4.Saygı İhtiyaçları: Kişinin kendine saygısı özerklik ve başarıya gibi içsel faktörleri ve statü , şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar.

5.Bilme ve anlama ihtiyacı: insanlar doğayı, olguları, olayları ve herşeyi merak ederek onları bilmek isterler.

6. Estetik ihtiyacı: insanlar güzelliklere , ilginç olan şeylere ve sanata ilgi duyarlar.

7.Kendini Geçekleştirme (Kişisel Bütünlük) : İnsanın yeteneklerini en sonuna kadar kullanma dürtüsüdür. Gelişmevi kişinin kendi potansiveline erismesini ve kendini ifade etmesini içerir.



Şekil:1. 10 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, William G. Huitt (2004)'ten alınmıştır.

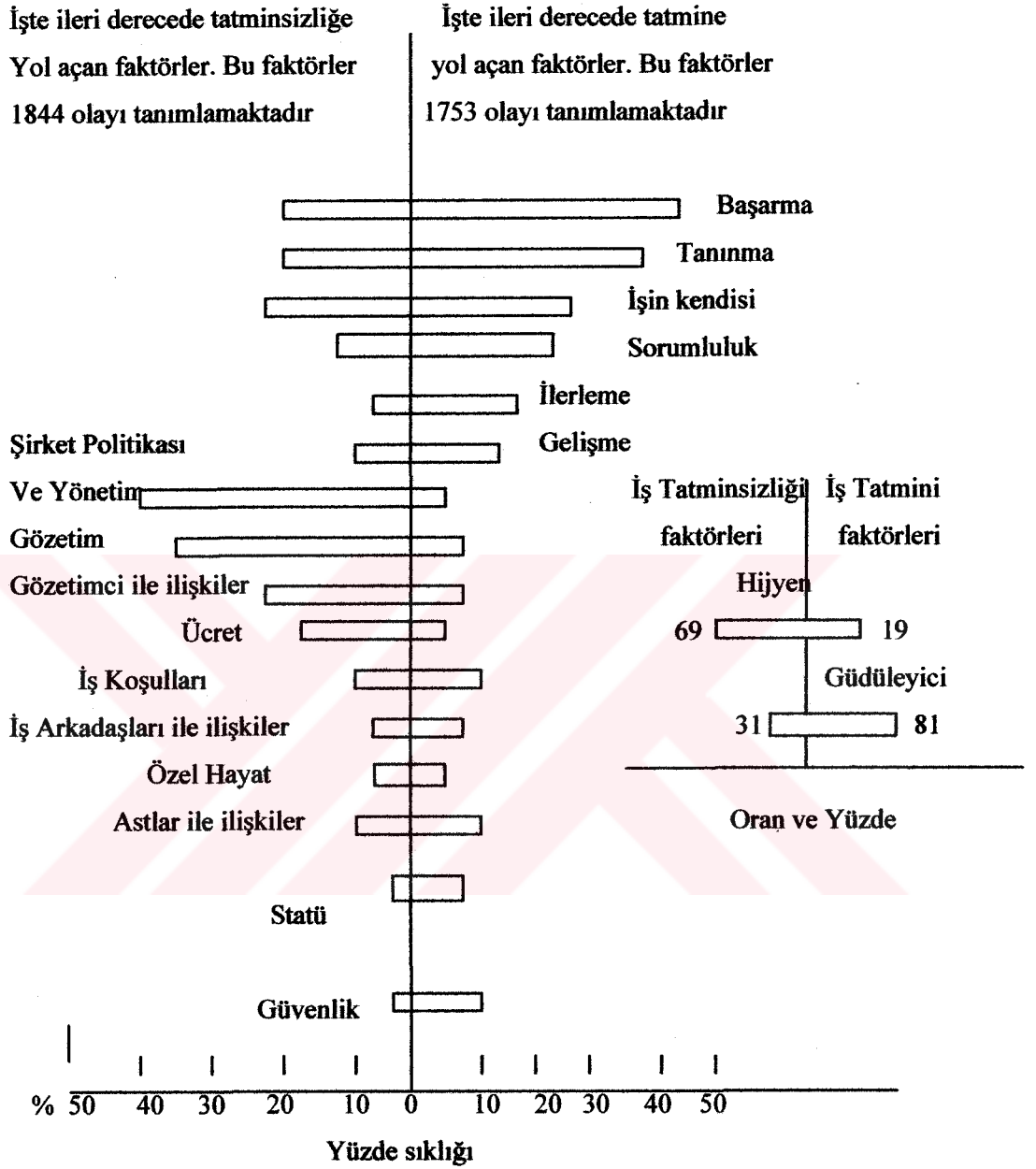
Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde , ikinci bir ihtiyaç baskın hale gelir, Hiyerarşide kişi alttan üste doğru hareket eder. Maslow'un teorisine göre, hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilemez. Tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişi artık güdülemez (Robbins,1994:42).

Maslow'dan sonra yapılan bazı araştırmalar Maslow'un motivasyon kuramının her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Bu araştırmalara göre gereksinmenin doyumu ile önemi rasında pek ilişki kurulamamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:103).

## 2. Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Teorisi:

Bu teori Frederic Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. İnsanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğunu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancında olan Herzberg şu soruyu araştırmıştır: “insanlar işlerinden ne isterler?” Herzberg'in araştırma sonuçlarına göre: İnsanlar işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri durumlarla, kötü hissettikleri durumların çok farklı olduklarını görmüştür. Belirli özellikler tutarlı bir şekilde iş tatminiyle ilişkiliyken, diğer bazı özellikler iş tatminsizliği ile ilişkilidir. Başarma, tanınma,işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi içsel faktörler iş tatminiyle ilişkili görünmektedir. Kendilerini işlerinde mutlu hissedenler, bu nitelikleri işlerinde bulduklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan işlerinde tatminsiz oldukları zamanlar, işletme politikası ve yönetim, denetim, kişilerarası ilişkiler ve iş koşulları gibi dışsal faktörlerle ilgili durumlardır.

Herzberg'e göre, tatminin tam tersi tatminsizlik değildir. Yani tatminsizlik yaratan özellikler önlendiğinde iş mutlaka tatmin edici bir duruma gelmez. Tatminin tersi “tatmin yok” ve tatminsizliğin tersi “tatminsizlik yok” tur. Herzberg'e göre, iş tatminine yol açan faktörler iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısıyla, iş tatminsizliği yaratan faktörleri kaldırmaya çalışan yönetici iş ortamına barış getirebilir ancak motivasyonu getirmeyebilir. Sonuç olarak, işletme politikası, çalışma koşulları ve maaş Herzberg tarafından hijyen faktörler olarak kabul edilmiştir. Bu faktörler uygun olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak, ancak tatmin de olmayacaktır.



**Şekil: 1.11:** Tatmin sağlayanlar ile Tatminsizlik Veren Faktörlerin Karşılaştırılması, Stephan Robbins'tan Çeviren S.A.Öztürk (1994)

## 6.9. İş Doyumu ve Diğer Değişkenlerin İlişkisi:

### 6.9.1. Yaş

Yaş ve iş doyumu arasında genellikle olumlu bir bağıntı olduğu araştırmalarca ortaya konmuştur. İş görenler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Gençlerin kurumda aşırı yükselme beklentilerinin olması nedeniyle işe ilk girdiklerinde iş doyumsuz olma olasılıkları yüksektir.

Gilmer'in belirttiğine göre ise, yaşın bir doyum etkeni olduğu saptanmıştır. Genelde iş doyumu düzeyi genç işçiler arasında yüksek olmakta ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi göstermekte, sonra da orta yaşlarda kıdemle birlikte artış göstermektedir (Balcı,1985:10). Görülüyor ki bu konuda araştırmalar farklı sonuçlara varmaktadır.

### 6.9.2. Meslek

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş doyumu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. toplumsal açıdan daha düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş doyumu görülmüştür.

Birey hiyerarşide yüksek düzeyli bir işten, düşük düzeyli olana göre daha fazla doyum sağlamaktadır ( Balcı,1985:13).

### 6.9.3.Toplum Koşulları

İş doyumunun bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Kötü toplum koşullarının iş doyumunu azaltacağı iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir. Ancak durum böyle değildir. Genellikle iş görenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar eğer iş koşulları vasat toplum koşulları kötü ise, bu durum, doyumlarını yükseltme eğilimindedir. Çünkü kendilerini oransal olarak iyi sayarlar (Davis,1988:100).

### 6.9.4.Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğu ortaya çıkmasına rağmen, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsızlıklar görülmektedir. ABD ve İngiltere'de yapılan çalışmalar erkeklere göre daha zor koşullarda çalışmak zorunda kalan kadınların işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini göstermiştir (Baysal, 1981:190, Balcı,1985:10). Memurlar üzerinde yapılan bir araştırmada kadınların işlerine ilişkin daha çok stres koşulları rapor ettikleri aynı zamanda somatik ve psikolojik belirtilerin kadınlarda

yoğun olduğu, kadınların iş doyum düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu görülmüştür (Güçray,1994:722) .

#### **6.9.5. Kıdem**

Bulgular, kıdemle iş doyum ilişkisi ve yaşla iş doyum ilişkisi arasında bazı paralellikler gösterdiğini ortaya koymuştur. Gilmer'in araştırmasına göre bireyler ilk işe başladıktan hemen sonra iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu daha sonra bu düzeyin düştüğünü göstermiştir (Balci,1985:11).

#### **6.9.6. Zeka**

Zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş doyumunun önemli bir etkeni olduğu gözlenmiştir. Pek çok meslek ve iş için belli zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapsmaların iş doyumsuzluğuna götürdüğünü kanıtlamıştır (Baysal,1981:193).

#### **6.9.7.Eğitim Düzeyi**

Korman'ın aktardığına göre, meslek düzeyi sabit tutularak iş doyum ile eğitim düzeyi arasında olumsuz bir ilişki olduğu- özellikle ödeme konusunda – gösteren tutarlı kanıtlar vardır ( Balci,1985:11).

#### **6.9.8. Sosyo-Kültürel Özellikler**

Hulin , iş doyum ile sosyo – ekonomik toplum özellikleri arasında diğer etkenlere oranla daha önemli ilişkiler bulunmuştur.

#### **6.9.10.Kişilik**

Gilmer'e göre normal dışı uyumsuz insanların, daha az iş doyum elde ettiklerini gösteren kanıtlar vardır. Örneğin, daha az arkadaşça, duygusal olarak daha dengesiz, daha çok sinirli ve daha alaycı bireyler daha az doyum sağlamaktadırlar ( Balci,1985:11).

#### **6.9.11.Empatik Anlayış**

Yapılan araştırmalara göre empati düzeyi yüksek olan denetmenlerin iş doyum düzeyinin empatik düzeyi düşük olan denetmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum empatik anlayış ile iş doyum düzeyi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu

gstermektedir. Bu yargı Ergene ve Yıldırım (1994)'ın araştırma bulgularınca desteklenmektedir.

#### 6.10. İş Doyumunu Sağlayan veya Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler:

*1.Görevle İlgili Çalışmalar:* İşin gerektirdiği görevlerden hoşlanmak veya görevle ilgili çalışmalar, istenerek verilen görevler, işin anlamlı ve önemli görülmesi, doyum sağlayıcı etmenler olarak kabul edilirken, İş ya da görevle ilgili çalışmalardan hoşlanmamak istemeyerek verilen görevler (kirli işler vb) işin anlamsız ve önemsiz olması etmenleri doyumsuzluğa yol açmaktadır.

*2. İşin Oranı:* İş oranının tam anlamıyla adil olması , çok veya az olmaması, işin kolay olması (özel beceri , başarı gerektirmemesi) doyuma neden olmaktadır. İşin çok az veya çok fazla olması işin uygun olmaması, işin ağır ve zor olması doyumsuzluğa neden olmaktadır.

*3.Düzensizlik (Uyum):* İşin düzensiz olması geçici ya da kesintisiz olması , işin etkili bir şekilde yapılması, iş doyumuna yol açmaktadır. İşin düzensiz bir şekilde gitmemesi, geçici veya kesintili olması, işteki zamanın sıkıntı içinde geçmesi işin etkili bir şekilde yapılmaması iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

*4.Başarı veya Başarısızlık (İşin bazı standartlara ulaşması veya ulaşmaması):* Görevin bitirilmesi, iş veya projenin tamamlanması problemin çözüme ulaşması sahip olunan proje ve çözümün diğerleri tarafından kabul edilmesi işin başarılı son halini görmek, iş doyumuna yol açmaktadır. Görevin bitirilememesi, iş veya projenin tamamlanamaması, problemin çözülmemesi işin hedeflerine ulaşmaması, işin kötü veya yavaş gitmesi eldeki proje veya çözümün diğerleri tarafından red edilmesi doyumsuzluğa neden olmaktadır.

*5.Yükselme:* Daha yüksek bir pozisyona ulaşma yükselme taahhüdünde bulunma, iş doyumuna neden olurken istenilen yükselmenin elde edilememesi yükselme taahhüdünün olmaması yükselme fırsatlarının olmaması ise doyumsuzluğa neden olmaktadır. Bireyin arzuladığı şeye ilişkin yükselmenin gerçekleşme sıklığı ile onun önem verdiği yükselme

sıklığının bir işlevidir. Bazı toplumlarda iş yapma yeterliliği, temel alınırken bazılarında sınavları başarıma ve kıdem, yükselme için esas alınmaktadır.

6. *Sorumluluk*: Sorumluluğun yükseltilmesi, özel görevler verilmesi (Bunların başarılması zorunlu değildir) iş doyumuna neden olmaktadır. İsteyerek veya söz verilerek sorumluluğun yükseltilmemesi, elde edilen istenen görevlere ulaşmama, çok fazla sorumluluk, net olmayan sorumluluk ise iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

7. *Sözel ya da Dolaylı Olarak İşin Kabulü*: Övgüler, teşekkür etme, verilen ödüller işin bir bölümü ya da geneldeki başarılar için verilen özel kabuller, iş için verilen yüksek değer iş doyumuna neden olurken, eleştiri, teşekkür etmeme, övgüsüzlük, kredi vermeme veya kredilerin başkalarınca alınması, ödül verilmemesi, işin bir bölümü için veya geneldeki başarılar için özel kabullerin verilmemesi, iş için verilen değerinin az olması ise doyumsuzluğa neden olmaktadır.

8. *Ücret*: Alınan parasal artışlar veya ek zamlar fazla çalışma için alınan para, doyumuna neden olmaktadır. Alınan ücret ile değerle bulunan ücret karşılaştırıldığında alınan ücret değerli bulunan ücrete eşit veya daha fazlaysa doyum artar, ayrıca alınan ücretin doyurucu bulunması, bireyin benzer işi yapanlarla bir denklik gözeterek, algıladığı girdiler ile çıktılar sonunda elde ettiği ücretin bir işlevi olarak iş doyumunu belirlenir (Balcı, 1985:14-15). Alınmayan parasal artışlar veya ek zamlar, kazancın olmaması, fazla çalışma ücretinin olmaması, ücret ve haksız artışlar doyumsuzluğa neden olmaktadır.

9. *Kişilerarası Atmosfer*: Genelde bir hoşnutluk, herkesin diğerleriyle nazik, arkadaşça, iyi ilişkiler içinde olması, diğerleriyle iş dışı etkileşimlerden hoşnutluk duyma, iş dışında birlikte yapılan çalışmaların artması, doyumuna neden olmaktadır. Genelde bir hoşnutsuzluk, herkesin diğerleriyle olumsuz, kaba, arkadaşça olmayan diyalog ve ilişkiler içinde olması, tavır ve davranışlarda ağıza alınmayan müstehcen dilin kullanılması, neşesiz, durgun iletişim, iş dışında diğerleriyle hoş olmayan etkileşim, iş dışındaki hareketleri eleştirme şeklinde olmaktadır (Işıkhan, 1996:120-121).

10. *Fiziksel Çalışma Koşullarından Hoşnutluk*: Hava, havanın sıcaklığı, rutubet, havalandırma, çalışma saatleri, çalışma yeri ve işin çevresi iş doyumunu etkilemektedir.



*11.Karara Katılma:* Personelin kendi işi ile ilgili kararlara katılması ile, iş doyumunu arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Blumberg'e göre literatürde iş doyumunun, katılmanın önemli bir sonucu olduğunu göstermeyen hemen hiçbir çalışma yoktur (Balcı,1985:16).

*12.Diğerleri:* Örneğin sendika seçim sonuçları iş doyumunu etkilemektedir (Işıkhan, 1996: 120-121).

## **7.Örgütsel Yapı İle İş Doyumu Arasındaki İlişki**

### **7.1. Büyüklük ve İş Doyumu**

Birleşik Amerika'da, işgörenlerine standardize iş doyum anketi uygulayan doksantüç şirketin her biri için genel bir işgören doyum endeksi geliştirildi. Bu endeksler örgüt büyüklüğü ile karşılaştırıldığında, kesin olarak büyük örgütlerde işgören doyumunun daha düşük olduğu bulunmuştur (Davis, 1988:274).

Eğer örgüte bir bütün olarak bakarsak ,iş tatmininin büyüklük arttıkça azaldığını ileri süren kanıtlar vardır. Çünkü daha fazla büyüklük kişilere karar almaya katılmada daha az fırsat verir. Kişinin örgütsel amaçlara daha az yakınlaşmasına ve özdeşleşmesine neden olur. Büyüklük işgören devir hızını artırmasa da iş devamsızlığının artmasına neden olur. Daha büyük örgütler bir işgörene örgütte daha az özdeşleşme fırsatı verir (Robbins, 1994:263-264).

### **7.2. Örgütte Çalışma Grupları ve İş Doyumu:**

Zalesnik ve çalışma arkadaşları orta büyüklükteki bir sanayi kuruluşunun bir bölümündeki 50 işçi üzerinde yaptıkları araştırmaya göre şu sonuçlara ulaşmışlardır:

1. İşçilerin verimliliği ve tatmin olmaları, bireysel olarak alınan ücret veya iş statüsüyle ilgili olmayıp, grup üyeliğine dayanır.
2. Normal grup üyeleri, yönetimin beklentilerine olduğu kadar kendi grup verimlilik normlarına da uymakta ve bundan tatmin olmaktadır. Uymayanlar, izole edilenler ve sapma gösterenler daha az tatmin olmaktadır ve grup normlarını ihlal etme eğilimi göstermektedirler (Schein, 1976:64).

### 7.3. Örgütsel Düzey ve İş Doyumu:

Yapısal değişkenler içinde en fazla araştırılan özellik örgütsel hiyerarşi içindeki düzey olmuştur. Kanıtlar genelleyci olmazsa da kanıtların çoğu hiyerarşi içinde yukarılara gittiğimizde genellikle tatmin olmuş işgörenler bulacağımızı göstermektedir. Bir kişinin örgütte yükseldikçe ücretinin, biçimsel yetkisinin, kendisine sağlanan lükslerin ve diğer ödüllerin arttığı, dolayısıyla iş tatmininin de arttığı sonucuna varmak, daha mantıklıdır (Robbins,1994:264).

### 7.4. Hat ve Kurmay ile İş Doyumu:

Öğütlerde hat yetkisine sahip olan kişiler ve kurmay yetkisine sahip olan kişiler arasında ayırım yapılır. Hat personeli komuta yetkisine sahiptir. Kurmay personel hat personelini destekler ve önerilerde bulunur. İlk kanıtlar, kurmay personelin işlerinden daha az tatmin olduklarını göstermiştir. Bunun nedeni, kurmay işlerin daha çok uzmanlaşmış olması ve daha az karar alma fırsatı sunması olabilir. Kurmay işgörenler konumlarının sağladığı otoritenin mutluluğunu yaşamasalar da tatmin düzeyleri olumsuz etkilenmeyecektir. Çünkü teknik uzmanlıklarından kaynaklanan güç kaynaklarına sahiptirler (Robbins,1994:265).

Türk eğitim sisteminde denetmenler birer uzman görevini yürütmektedirler. Uzmanlar komuta yöneticilerine yardımcı olmak amacıyla onlara teknik bilgi, görüş, rehberlik hizmeti, danışmanlık hizmeti ve öğütler verirler. Ancak yöneticiler bu bilgi ve görüşleri benimsemek, değiştirmek ve kabul etmemek yetkisine sahiptirler. Uzmanlara göre komuta yöneticisi yeni fikirlere direnç göstermekte ve teknik konulardaki hızlı değişiklikleri benimsemede istekli görünmemektedir. Öneride bulunan uzmanların önerilerinin benimsenmemesi şevklerini kırmaktadır (Can,1992:137). Uzman olan denetmenlerin görüş ve önerilerinin komuta birimindeki yöneticiler tarafından dikkate alınmaması denetmenlerin çalışma şevklerini kırmasının yanında iş doyumlarını da olumsuz etkilemektedir.

### **7.5. Denetim Alanı ve İş Doyumu:**

Denetim alanı, bir yöneticiye doğrudan rapor veren astların sayısını ifade eder. Bu durum işgörenlerin tatminini etkiler mi? Herhangi bir denetim alanının, astlar arasında yüksek performans ya da yüksek tatmin sağlamak açısından en iyi olduğunu söylemek olanaksızdır. Ancak bir yöneticinin denetlediği astların sayısı arttıkça iş tatmininin de artacağını gösteren bazı zayıf kanıtlar vardır (Robbins,1994: 265-266).

### **7.6. Yatay Farklılaşma ve İş Doyumu:**

Basık yapı, hiyerarşik kontrollerden daha uzak olduğu için faaliyet düzeyindeki iş görenler bunu tercih etmektedir. İşgörenler yakından gözetim olmamasından hoşnut olurlar. Örneğin satış, satış temsilcileri ile yapılan bir araştırmada, basık örgütlerde çalışanlarda dik örgüttekilere oranla daha çok iş doyumu, daha az stres ve daha çok üretim görüldüğü bildirilmiştir (Davis,1988:273).

Yatay farklılaşmanın tatmin üzerindeki etkisi hakkındaki kanıtlar biraz daha fazla teşvik edicidir. Yatay farklılaşmanın genellikle düşük iş tatminine yol açtığı söylenmiştir. Çünkü iş gücünün büyük bir kısmı çok dar tanımlanmış ve tekrarlayıcı nitelikte olan işleri nedeniyle yabancılaşmıştır. Yatay farklılaşma ile tatmin arasında açık bir ilişki gösterilmemiştir (Robbins,1994:266).

### **7.7. Dikey Farklılaşma ve İş Doyumu:**

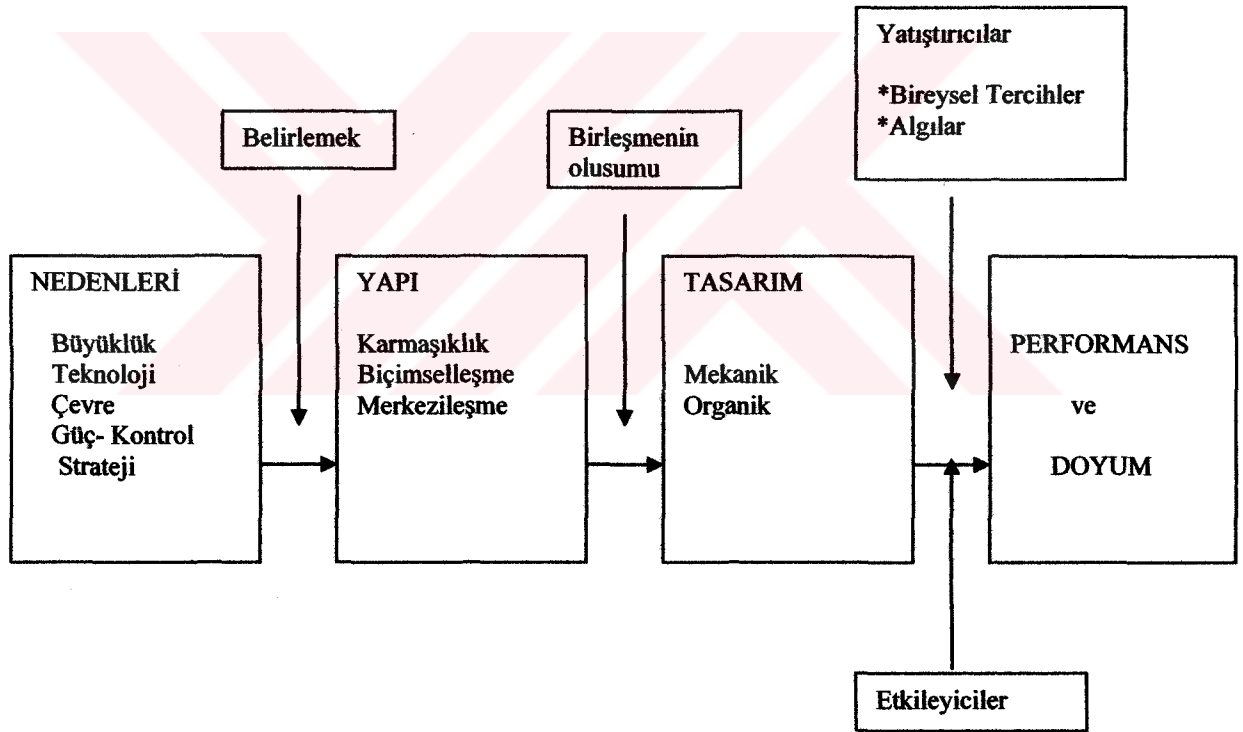
Tatmin konusunda dikey farklılaşma etkili görünmektedir. Uzun örgütlerdeki üst – düzey yöneticiler ve düz örgütlerdeki alt – düzey yöneticiler diğerlerine göre daha fazla tatmin yaşamaktadır (Robbins,1994;266-267).

### **7.8. Merkezileşme ve İş Doyumu:**

Merkezileşme ve tatmin ters ilişkili görünse de, bu genelleme bireysel farklılıklara ve işgörenlerin yaptıkları işin çeşidine göre değişir. Örneğin bu ters ilişkinin profesyoneller arasında, mavi yakalı işçilere göre daha güçlü olacağını tahmin edebiliriz (Robbins, 1994; 267).

### 7.9. Biçimselleşme ve İş Doyumu:

Sisteme çok katı bir şekilde uyulduğunda sorun çıkar. O zaman psikolojik maliyetlerin artması ve etkinliğin azalması ve etkinliğin azalması söz konusudur. Örgütler bürokrasinin güçlü merkezleşme ve biçimselleşme ideallerine yakınlaştıkça, işgörenlerin doyumlarının azaldığı ve daha çok yabancılaştıklarına ilişkin kanıtlar vardır (Davis,1988:266). Büyüklük, teknoloji, çevre ve güç – kontrolü bir organizasyonun alacağı yapı çeşidini belirler. Karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezleşme çeşitli yapısal tasarımlar oluşturmak için birleştirilebilen ve eşleştirilebilen yapısal bileşenleri temsil etmektedir. Yapısal tasarımlar genellikle iki kategoriden birine girer; mekanik ya da organik. Farklı yapısal tasarımların işgörenler üzerinde farklı etkileri vardır.



Şekil: 1.12: Örgüt Yapısı Modeli ve Doyum. Stephen Robbins (1989)' ten alınmıştır.

**Problem:**

Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarıyla kendi iş doyumunu düzeylerine ilişkin algıları nedir? Bu algılar arasında anlamlı bir ilişki ve bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

**Alt Problemler:**

1. “Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları anketin geneline göre nedir?
2. “Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin, iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları, anketin geneline göre nedir?
3. Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin alt boyutlara göre algıları nedir?
4. Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin alt boyutlara göre algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin, iş doyumunu düzeyine ilişkin alt boyutlara göre algıları nedir?
6. Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Bakanlık müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları arasında;
  - a) Cinsiyetlerine,
  - b) Toplam hizmet sürelerine göre,
  - c) Denetmenlikteki kıdemlerine,
  - d) Öğrenim durumuna,

- e)Yaşlarına ,
- f)Medeni hallerine,
- g)Branşlarına,
- h)Ailelerinin gelir düzeyine,
- ı) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye,
- i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgedeki denetmen sayısına göre

anlamli bir farklılık var mıdır?

8. İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları arasında ;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam hizmet sürelerine,
- c) Denetmenlikteki kıdemlerine,
- d) Öğrenim durumuna,
- e)Yaşlarına,
- f)Medeni hallerine,
- g)Branşlarına,
- h)Aillerinin gelir düzeyine,
- ı) Görev yaptıkları bölgeye,
- i) Görev yaptıkları ildeki denetmen sayısına göre

anlamli bir farklılık var mıdır?

9. Bakanlık Müfettişlerinin kendi iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam hizmet sürelerine,
- c) Denetmenlikteki kıdemlerine,
- d)Öğrenim durumuna,
- e)Yaşlarına,
- f)Medeni hallerine,
- g)Branşına,
- h) Ailelerinin gelir düzeyine,
- ı) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye,
- i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgedeki denetmen sayısına göre

anlamli bir farklılık var mıdır?

10. İlköğretim Müfettişlerinin iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam hizmet sürelerine,
- c) Denetmenlikteki kıdemlerine,
- d) Öğrenim durumuna,
- e) Yaşlarına,
- f) Medeni hallerineine ,
- g) Branşına,
- h) Ailelerinin gelir düzeyine,
- ı) Görev yaptıkları bölgeye,
- i) Görev yaptıkları ildeki denetmen sayısına göre,

anlamli bir farklılık var mıdır?

11. Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları arasında anlamli bir ilişki var mıdır?

12. İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları arasında anlamli bir ilişki var mıdır?

13. Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları arasında anlamli bir farklılık var mıdır?

14. Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin, iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları arasında anlamli bir farklılık var mıdır?

#### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminde yer alan Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını algılama düzeylerini ve iş doyumunu düzeylerini bulmak ve bu düzeyler arasında anlamli bir ilişki olup olmadığını kendi algılarına dayanarak tespit etmektir. Böylece, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin, yapısal sorunlarını çözmek, sağlıklı ve etkili bir yapıya kavuşturmak

ve denetmenlerin iş doyumlarını yükseltmek için, bilimsel verilere dayalı öneriler sunularak ilgililere ışık tutulacaktır.

Araştırmanın bir başka amacı ise, denetim alt sisteminin yapısında farklı konumlarda yer alan Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunları algılama düzeyleri ile iş doyumlarını karşılaştırmak ve yapısal sorun ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak örgütte insan boyutunun önemini vurgulamaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, denetmenlerin denetim alt sisteminin örgütsel yapısından kaynaklanan sorunların düzeyi ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunması durumunda. Tespit edilen örgütsel yapıya bağlı sorunların çözümlenmesi veya azaltılması için öneriler getirmek suretiyle hem denetim alt sisteminin yapılandırılması konusunda bilimsel veriler sağlanarak Milli Eğitim Bakanlığının etkili bir denetim sisteminin kurulmasına yönelik olarak, örgütü yeniden yapılandırma çalışmalarına ışık tutulacak hem de insan boyutu açısından önem taşıyan denetmenlerin iş doyumunu artırma sorununun çözümlenmesine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırmada, hem örgüt boyutu açısından etkili bir yapının kurulması için yöneticilere veri sağlama yoluyla denetim alt sisteminin etkililiğini arttırmak, hem de insan boyutu açısından denetmenlerin (işgörenlerin) iş doyumunu arttırmaya yönelik bilimsel veriler sağlamak yoluyla uygulamada yöneticilere ışık tutmak amaçlanmıştır.

### **Sayıtlar**

1. Bu araştırmada kullanılacak iş doyumunu anketi ve örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunların düzeyi anketi deneklere uygulanmaya elverişlidir.

2.Uygulanacak anketlerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin düzenlemeler ve uygulamaya ilişkin uzman görüşleri alınması , anketlerin uygulanması için yeterlidir.

3.Seçilen araştırma yöntemi, kullanılan veri çözümlenme teknikleri, araştırmanın amacına,konusuna ve problemlerin çözümüne uygundur.



4.Denetmenlerin anketlere verdikleri yanıtlar gerçek görüşlerini (algılarını) yansıtmaktadır.

5.Araştırmada seçilen örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılacaktır.

### **Sınırlılıklar.**

1.Bu araştırma, denetim alt sisteminde yer alan sadece Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim çalışmaları ile sınırlıdır. Denetim işlevini yürüten mülki amirler, müdürler ve diğer personelin denetim çalışmaları araştırmanın dışında bırakılmıştır.

2. Bu araştırmada elde edilen bulgular, 2002-2003 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin doldurduğu anketlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

3. Araştırma probleminin özünde insan unsuru olmasına bağlı olarak sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

### **Tanımlar**

**Örgüt:** İş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin çalışmalarının akılcı bir şekilde koordine edilmesini ifade eder (Schein,1976;10).

**Örgütsel Yapı:** Örgüt üyelerinin görevlerini yapmaları ve görülebilen işbölümü şekli, bölümleşme, hiyerarşi, politikalar, kurallar, koordinasyon ve kontrol mekanizmaları arasındaki ilişkileri ima eder (Tosi, Rizzo and Carrol, 1990; 39). Örgütsel Yapı, örgütte karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme derecesidir (Robbins, 1989; 398).

**Sistem:** Belirli parçalardan oluşan (alt birimler ve alt sistemler), bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür (Koçel, 1987; 98).

**Denetim (Teftiş) :** Örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın; 1986; 1).

**İlköğretim Müfettişi:** İl emrinde ilköğretim müfettişleri başkanlıklarına bağlı olarak, vali ve il milli eğitim müdürlükleri adına araştırma, inceleme, soruşturma, denetim, rehberlik ve işbaşında yetiştirme çalışmalarında bulunan ve görev alanları İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile belirlenen ilköğretim denetmenleridir.

**Bakanlık Müfettişi:** Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki MEB Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığı'na bağlı olarak Bakanın adına milli eğitim ve ilgili kurum ve kuruluşlarda araştırma, inceleme, soruşturma, denetim (daha çok ortaöğretim kurumlarında), rehberlik ve işbaşında yetiştirme çalışmalarında bulunan ve çalışma şekilleri MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü ile belirlenen bakanlık denetmenleridir.

**İş Doyumu:** Bir iş görenin, örgütteki iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz duygusudur (Başaran, 1988: 62).

**Denetmen :** Müfettiş, denetçi .

**Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenleri:** İlköğretim müfettişleri ve bakanlık müfettişlerini kapsamaktadır.

## BÖLÜM 1

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### D)Yurtiçi Araştırmalar:

Türk Milli Eğitim isteminde denetim konusunda yapılan önemli araştırmalardan ikisi Galip Karagözoğlu tarafından 1972 ve 1977 yıllarında yapılmıştır.

Galip Karagözoğlu tarafından 1972 'de "Türk Eğitim Düzeninde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü" adlı araştırmasında örneklem olarak 104 bakanlık müfettişi ve 1042 branş öğretmenine uygulanmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmada denetim etkinliklerinin yararlılığı konusunda öğretmen ve denetmenler arasında görüş farkı olmuştur. Denetimin etkililiğine ilişkin olarak öğretmenler, denetmenlere göre, denetimin daha az etkili olduğuna inanmaktadırlar. Öğretmenler denetimde insan ilişkilerine daha fazla yer verilmesini isterken, denetmenler ise denetimde teknik yardıma daha fazla önem verilmesini istemişlerdir. Gerek denetmenler ve gerekse öğretmenler denetim sisteminin değiştirilmesi konusunda görüş birliği içinde bulunmuşlardır.

Galip Karagözoğlu (1977)'nin "İlköğretimde Teftiş Uygulamaları" adını taşıyan araştırmada Türk eğitim düzeninde ilköğretim denetim uygulamalarının genel bir değerlendirmesinin yapılması amaçlanmış olup, İlköğretimin denetim çalışmalarından doğrudan etkilenen ve 66 ilde görev yapan 1254 ilköğretim müfettişi, 66 milli eğitim müdürü, 638 ilköğretim müdürü ve 2755 ilkokul öğretmeni araştırmanın örneklemne alınmıştır. Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

1. Denetmenlere göre, yapılan denetim çalışmalarının öğretmenin hem zayıf yönlerini, hem de başarılı yönlerini ortaya koyma amacını taşıdığını düşünürken diğer gruplar buna inanmamaktadırlar.

2. Denetmenlere göre denetim sonucunda öğretmenin başarısı artmaktadır. Diğer gruplara göre ise başarı değişmemektedir.

3.Denetmenler ve ilköğretim müdürleri ders denetimlerinde öğretmenin çalışmalarının kontrol ve tespiti amacıyla yapıldığını çoğunlukla kabul ederken, diğerleri ise orta düzeyde kabul etmektedir.

4.Tüm gruplar, öğretmen başarısının değerlendirilmesinde sınıf temizliği, kılık kıyafet, tertip düzen ve denetmene ilgi göstermenin denetmen kararlarında önemli derecede etkili olduğunu çoğunlukla kabul etmektedirler.

5.Denetmenler ders denetim raporlarının öğretmenler için bir tehdit unsuru olmadığını düşünürken diğer gruplar buna katılmamaktadırlar.

6.Denetmenlerin önerdiği ders araç gereç v.b. temininde üst makamların yeterli yardımı sağlamadıklarına tüm gruplar inanıyor.

7.Okul müdürlerinin eğitim ve öğretimin başarısı için denetmenlerle yeterince işbirliği yapmadıklarına tüm gruplar inanıyor.

8.Tüm gruplar, denetmen başına düşen öğretmen sayısının azaltılmasını istiyor.

9.Grupla denetim uygulamasından vazgeçilerek eski bireysel denetime geçilmesini, en çok ilköğretim müdürleri istemekte daha sonra denetmen, öğretmen ve en az milli eğitim müdürleri istiyor.

10.Denetmenler, ilköğretim müdürleri ve öğretmenler, çoğunlukla ilköğretim denetmenlerinin milli eğitim müdürünün yönetiminden alınarak Bakanlık denetim kuruluna bağlanmasını isterken milli eğitim müdürleri buna orta düzeyde katılmaktadırlar.

11.Tüm gruplar eğitim ve öğretimde verimi,rehberlik ve yardımı sağlamak ve modern denetime geçmek için denetim sisteminin yeniden düzenlenmesini istiyor.

Bu araştırmadan, denetmenler dışında denetim uygulamalarının yeterince etkili olamadığına inanıldığı, birimler arasında yeterince bir işbirliği ve koordinasyon olmadığı ilköğretim müfettişlerinin iş yükünün fazla olduğu ayrıca mevcut denetim sisteminin yapısının değiştirilerek ilköğretim müfettişlerinin Bakanlık denetim kuruluna bağlanmasını

ve grup denetimi yerine bireysel denetime geçilmesinin istendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Karagözoğlu (1977) yaptığı araştırmaya dayalı olarak; soruşturma ve inceleme görevinin denetmenlerden alınarak, onların sadece eğitim- öğretim çalışmaları ile rehberlik ve yardım çalışmalarında bulunmalarını önermektedir.

Atay (1995)'ın, "İlköğretim müfettişlerinin yeterlilikleri" konusunda yaptığı araştırmada Denetmenlerin yüksek düzeyde göstermeleri gereken, ancak düşük düzeyde gösterdikleri yeterlikler (yetersizlikler)i saptamaya çalışmıştır. Altı yeterlilik alanı 58 madde ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Atay, araştırmanın bulgularına dayanarak, ilköğretim müfettişlerinin planlama teknikleri açısından yetiştirilerek ortak bir anlayışın geliştirilmesi ve branş denetimlerine branş denetmenlerinin girmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim müfettişleri;

- 1.Öğretmenlerin işbaşında yetişmelerini sağlamak için mesleki toplantılar düzenleme,
2. Eğitim ve öğretimde verimliliğin artırılması ve sürekli gelişme için araştırma yapma yaptırma ve sonuçlarından yararlanma,
- 3.Planlama tekniklerinin anlaşılmasında ve uygulanmasında öğretmene yardımcı olma,
- 4.Okul amaçlarının öğretmenler tarafından gerektiği şekilde anlaşılmasına yardım etme,
5. Eğitim alanındaki yeni buluşları personele ulaştırmak amacıyla rehberlik etme,
- 6.Okulda öğretmen yönetici ve diğer personel arasında güvene dayalı olumlu ilişkiler kurulmasında ve huzurlu çalışma ortamının oluşmasında yardımcı olma,
- 7.Öğrenci disiplini ile ilgili problemlerin çözümünde öğretmen ve yöneticilere rehberlik etme konularında göstermeleri beklenen davranışları yeterince gösterememektedirler.

Öz (1977) tarafından "Türk eğitim sisteminde ilköğretim müfettişlerinin rolü" konusunda yaptığı araştırma tarama modeli ile anket uygulanarak yapılmıştır. Anketler kurs çıkışlı ve eğitim enstitüsü mezunu 912 ilköğretim müfettişi ve 1065 ilkokul öğretmenine uygulanmıştır. Bu araştırmada:

1.İlköğretim müfettişlerinin mevzuata göre yapmaları gereken çalışmalarla uygulamadaki çalışmalar arasında bazı farklar olduğu,

2.İlköğretim Müfettişlerinin mevzuata göre yapmaları gereken çalışmalarla modern denetim anlayışının öngördüğü çalışmalar arasında farklar olduğu,

3.İlköğretim müfettişlerinin uygulamadaki çalışmalarıyla modern denetimin öngördüğü çalışmalar arasında fark olduğu, sonuçlarına varmıştır.

Öz, bu sonuçlara dayalı olarak, Gerek mevzuat gerekse modern denetimin gerektirdiği denetim etkinliklerin neler olduğu konusunda denetmenlerin bilgilendirilmesini ve programlı yurtdışı geziler yoluyla denetmenlerin görüş alanlarının, bilgi ve deneyimlerinin artırılmasını önermiştir.

Kapusuzoğlu, (1988)'nin "Son on yılda ilköğretim müfettişlerinin rolünde ve denetim uygulamalarında değişimler" konusunda, 1019 ilköğretim müfettişi ile 1543 ilkokul öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada tarama modeli uygulanmıştır. Kapusuzoğlu bu araştırmada Öz (1977)'ün araştırma bulgularına yakın sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar ise özetle;

1.İlköğretim müfettişlerinin mevzuata göre yapmaları gereken çalışmalar ile yaptıkları arasında anlamlı bir fark olduğu,

2.Denetmenlerin bu çalışmalarını yapmada gerek menşeleri gerekse kıdemleri bakımından aralarında anlamlı bir fark olmadığı yönündedir.

Kapusuzoğlu'nun getirdiği öneriler ise şunlardır:

1.İlköğretim müfettişleri mevzuat ile modern denetim etkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmaları için iki alandaki etkinlikler analiz edilmelidir.

2.İlköğretim müfettişlerine sıkça üniversitelerden seminerler verilmeli ve yurt dışı programlarla geliştirilmelidir.

3.Öğretmen başarısını değerlendirme ilkeleri, yöntemleri, denetim, sicil raporları yeniden düzenlenerek daha objektif esaslara dayandırılmalı ve bu ölçütlerde okul yöneticileri il ve ilçe milli eğitim müdürleri arasında ortaklık sağlanmalıdır.

4.Eğitim uygulamalarında yenileşmeyi ve gelişmeyi teşvik etmek denetim sisteminin temel işlevi haline gelmelidir.

5.Denetmenlerin denetim raporları ilgili dairece dikkate alınarak eksikliklerin giderilmesine çalışılmalı ve alınan önlemler hakkında denetmenlere bilgi vermelidir.

6.Mevzuat ve uygulamalardaki denetim teknik ve yöntemlerinin geliştirilmesinde denetmenlerin katılımları sağlanmalıdır.

Denetim alanında yapılan bir başka araştırma da Karakaya (1988) tarafından yapılmıştır. “İlköğretimde teftiş ve güçlükler” adlı bu araştırmanın bulguları daha çok kurum içerisinde karşılaşılan denetim sorunlarını vurgulamaktadır. Tarama modelinde yapılan bu araştırmanın bulguları ise şunlardır :

1.Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmaları hakkında denetmenlere yeterince bilgi vermemektedirler.

2.Denetimde kullanılan ölçme ve değerlendirme ölçekleri yetersizdir.

3.Denetimde kullanılan teknik ve yöntemler çağdaş nitelikten uzaktır.

4.Denetim sisteminin geliştirilmesinde öğretmen, okul yöneticileri ve denetmenlerin görüşlerine yeterince yer verilmemektedir.

“İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Etkinliklerinin Gerçekleşme Düzeyleri” konusunda Büyükişık (1989) ‘ın yaptığı araştırmaya göre; denetçiler ile denetlenenler arasındaki iletişim sorunları bulunduğu, denetçilerin hizmet içi eğitime ihtiyaçları olduğu ve denetmenlerin iş yükünün fazla olduğu dolayısıyla öğretmenlere yeterince zaman ayıramadıkları ortaya çıkmıştır.

Açıkgöz (1990)'ün Malatya, Mardin, Diyarbakır illerinde görevli “İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Dereceleri ve Denetim Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler” konusunda tarama modeli ile toplam 76 ilköğretim müfettişi üzerinde yaptığı araştırmada ise şu bulgulara ulaşılmıştır:

1.Denetmenlerin denetim yapacakları öğretmene ulaşmada kullandıkları düzenli bir ulaşım sistemi yoktur.

2.Denetmenler yapmış oldukları denetimi, zaman sınırlılıklarından dolayı erken kestikleri kanısındadırlar.

3.Çoğu denetmenin denetim anlayışı birbirinden farklıdır. Müfettişler arasında denetim ve uygulama birliği bulunmamaktadır.

“Temel Eğitim Denetmenlerinin Yetiştirilmesi” konusunda Bilir (1982)'in yaptığı araştırmaya göre; sekiz yıllık temel okul sistemi içerisinde branş denetmenliğine ihtiyaç olduğu ve ilköğretim müfettişlerinin organik bir bütüne ulaştırılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Başar (1985) in “Eğitim Denetmenlerinin Rollerini, Yeterlilikleri Seçilmesi ve Yerleştirilmesi” konusunda yaptığı araştırma tarama modelinde olup 191 bakanlık ve 179 ilköğretim müfettişinin doldurduğu anketlerdeki verilere dayanmaktadır. Bulguları ise şöyle özetlenebilir:

1.Yönetim süreçlerinden “Değerlendirme” ile binişen denetim, bir yönetici işlevidir.

2.Denetim bir etkinlik bütünüdür.

3.Denetmen yetiştirmede kullanılacak yöntemlerin seçiminde, yetiştirmenin alan ve amaçları, denetmenin rol ve yeterlilikleri gözetilmelidir.

4.Denetmen olabilmek için 10 yıl veya daha fazla öğretmenlik gereklidir.

5.Denetmen adayının yaşı 35'i geçmemelidir.

6.Denetmen seçiminde en çok kişilik testi, sonra branş bilgisi testi ve sicil dosyası incelenmesi yapılmalıdır.

7.Seçme sınavı komisyonunda, teftiş kurulu başkanı, yardımcısı, üyeleri ile görüşme uzmanları bulunmalıdır.

8.Seçme sınavı sonunda belli yeterlilik puanına sahip olmadıkça ,gereksinim olsa da denetmen yardımcısı olarak alınmamalıdır.

9.Denetmenlerin soruşturma, rehberlik, kontrol, yönetim, öğretim ve araştırma alanlarında yetiştirilmesi gereklidir.



10.Denetmenler, ders denetimi, kurum denetimi ve soruşturma alanında yeterli olmalıdır.

Başaran (1986)' ın "İlköğretim Kurumlarında Grupla Teftiş Uygulamaları" adlı araştırmasında daha çok grupla yapılan denetimde uygulamada karşılaşılan sorunlar üzerinde durmaktadır. Araştırmada özetle şu sonuçlara varılmıştır:

1.Grupla denetimin, denetim tekniklerinin geliştirilmesinde önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Denetmenler dün olduğu gibi bu gün de klasik yolla denetim yapmaktadırlar.

2.Denetim bölgelerinin çok geniş tutulması, denetimi yapılacak öğretmenlerin tanınmasını güçleştirdiği gibi yeterince rehberlik yapılmasını da engellemektedir.

3.Grupla denetim uygulamasında denetmenin gruba bağımlı olması, onun inceleme ve araştırma çalışmalarını sınırlamaktadır.

4.Grup dinamiği bulguları,demokratik yapılı grupların otoriter gruplara oranla uyumlu çalıştıkları ve yaptıkları iş kalitesinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

5.Denetmenler aynı sürede hem denetim hem de rehberlik yaptıklarından yeterince rehberlik yapamamaktadırlar.

6.Denetim grupları oluşturulurken denetmenlerin istek, ilgi ve yetenekleri dikkate alınmamaktadır.

7.Kalabalık öğretmen gruplarıyla yapılan mesleki toplantılarda iletişim ve etkileşim aksamaktadır.

8.Grup halinde köylerde,barınma ve konaklama güçlükleri yaşanmaktadır.

9.Grupça hazırlanan yıllık ve aylık programların yetiştirilmesi için denetmenler denetim ve rehberliği aynı süre içinde yapmaya zorlanmaktadırlar.

10.Grupla denetimde sorumluluğun dağılması inceleme, araştırma ve stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi görevini engellemektedir.

11.Grupla denetimde ulaşım sorunlarıyla karşılaşılmaktadır.

12.Denetmenlerin farklı denetim ölçütleri kullanmaları öğretmen ve yöneticilere göre denetim sonuçlarını orta derecede etkilemektedir.

Bilir (1991)'in Türk milli eğitim sisteminde bir alt sistem olan denetim alt sisteminin yapı ve işleyişinin genel bir değerlendirmesini yaptığı "Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi" adlı araştırmada, var olan durum ile beklenen ideal durum arasındaki farkı belirlenerek, bu aradaki farkı giderebilecek bir yeni yapı ve işleyiş

modeli geliştirmek hedeflenmiştir. Araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Oluşturulan anketler oranlı küme örnekleme yöntemiyle 230 ilköğretim ve 195 bakanlık müfettişi, 114 ilkokul ve 81 ortadereceli okul yöneticisi ile 30 ğretim elemanına uygulanmıştır. Bilir'in araştirmasında üzerinde durulması gereken önemli noktalardan birisi de "denetim sisteminin yapı ve işleyiş boyutuna ilişkin görüş ve değerlendirmelerin karşılaştırmalı sonuçlarına göre, mevcut teftiş yapısı ile bu yapı içindeki işleyişin, benimsenen denetim amaçlarını gerçekleştirci nitelikte olmadığı yönündeki bulgulardır.

Bilir'in araştirmasında göze çarpan ikinci nokta ise bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin mevcut yapıda denetim sisteminin bütünleştirilmesine yönelik olarak değişiklik yapılmasına ilişkin görüş farklılığıdır. Bakanlık müfettişleri var olan iki denetmenliğin aynı çatı altında birleştirilmesine, denetim sisteminin il ve bölge düzeyinde örgütlenmesi görüşüne hiç veya az düzeyde katılırken; İlköğretim müfettişleri ise çok veya tam'a yakın düzeyde katılmışlardır. Bilir'in araştirmasında, evreni oluşturan denetmen, yönetici ve ğretim elemanı grupları, benimsenen denetim amaçlarına uygun bir yapı içinde, amaçları gerçekleştirci bir işleyiş modeli için şu önerilerde bulunmaktadırlar:

1.Yardımcı, geliştirici, denetimde işbirliği ilkelerine uygun denetim amaçlarını benimseme,

- 2 Denetimin objektif olması,
3. Denetim yapısının eğitimde bütünlük ilkesine uygun olması,
4. Denetim yapısının ,denetimde işbirliğine uygun olması,
5. Denetmenlerin, hizmet alanlarına göre önceden yetiştirilmesi,
6. Denetimde aranan hususların bilinmesi,
7. Eğitim personelinin karar sürecine katılması,
8. Öğretmenin pedagojik serbestiyetinin olması,
9. Denetimin,denetmen ile birlikte çalışma olduğunun kabul edilmesi,
10. Araştırma sonuçlarının ilgililere duyurulması,
11. Soruşturma görevinin tarafsız yapılması,

Denetim konusunda yapılan bir başka araştırma da "Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler "adıyla Burgaz (1992) tarafından yapılmıştır. Ankara ilinde görev yapan ilkokul öğretmenleri ile Ankara ili ilköğretim müfettişleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu araştırmaya göre denetmenlerin mesleki gelişim

açısından kendi düzeylerini yeterli görmedikleri ve mevcut yapıda hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimin gerekliliğini vurguladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre;

1.Denetmenler, kendilerine verilen hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim yeterli olmadığından, öğretmenlere ilgili yayınları tanıtma, mesleki yayınları okumaya özendirme ve onlara mesleki çalışmalar düzenlemede yetersiz kaldıklarını düşünmektedirler.

2.Denetmenler, öğretmenlerin kendilerinden yardım alma istek düzeylerinin az oluşunu belirlenen rol davranışlarını yerine getirememelerinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

3.Denetmenler, denetmen başına düşen öğretme sayısının fazla olmasının (iş yükünün fazla oluşunun) beklenen rol davranışını gerçekleştirmelerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedirler (Burgaz,1992:133).

Atay (1998)'ın İlköğretim Kurumlarında Yönetim ve Denetimde Yapısal Değişiklikler ve Bunun Personel Üzerindeki Etkileri" konusunda yaptığı araştırmanın örneklemini Malatya ili merkez ilçede bulunan öğretmen yönetici ve İlköğretim müfettişleri oluşturmuştur. Araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin okul öncesi eğitimini denetlemek için yeterli formasyona sahip olmadıkları sonucu çıkmıştır.

Bu araştırmadan çıkan ve denetim sisteminin yapısından kaynaklanan sorunlara ilişkin önemli sonuçlardan bazılarının ilköğretim müfettişleri tarafından vurgulanmasıdır. Atay'ın araştırmasına göre; ilköğretim müfettişleri, Türk milli eğitim sisteminde denetimde ikili yapılanmanın olmasını, denetmenlikte statü ve unvan kargaşasının olmasını, denetmenliğin kariyer bir meslek olarak sayılmamasını birer sorun olarak öğretmenlere göre daha fazla yaşamaktadırlar (Atay,1998: 69)

İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar" adlı araştırmasıyla Yılmaz (1998) Ankara ili sınırları içinde merkez ilçelerde bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli branş öğretmenleri ile ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine dayalı olarak, denetim öncesi, denetim sırası,denetim sonrası ve genel olarak denetim de karşılaşılan sorunlar tespit edilmeye çalışılmış ve bu iki denek grubunun görüşleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın önemli özelliği, ilköğretim okulları ikinci kademesinde görev yapan branş öğretmenlerin ders denetiminin Bakanlık müfettişlerinden ilköğretim müfettişlerine verilmesiyle oluşan denetimsel

sorunları (durumu) ortaya koymaya çalışmasıdır. Ders denetimi sonunda önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin alınıp alınmadığının izlenmemesi ve gelişmelerin tekrar aynı denetmen tarafından izlenmemesi, farklı branşlardan denetmenlerin denetim yapmaları sorun olarak görülmektedir.

Denetim öncesinde öğretmenlerin denetim zamanı ile ilgili olarak bilgilendirilmemeleri, denetim etkinliklerinin, denetmen ve öğretmen tarafından birlikte planlanmaması, denetim öncesi iki tarafın görüşmemeleri sorun olarak görülmüştür. Denetmenlerin ders denetimi öncesi öğretmen hakkında yöneticilerden bilgi almaları, daha çok öğretmenler tarafından sorun olarak görülmüştür.

Denetim sırasında karşılaşılan sorunlardan en çok yaşananlar arasında ise; denetmenlerin öğretmenleri öğrencilerinin yanında eleştirmesi ve psikolojik durumunu dikkate almamaları, denetmenlerin branş bilgilerinin olmaması ve denetim ettikleri öğretmenlerle aynı branşta olmamaları, denetmenlerin ilköğretimin amaçları'nın gerçekleşme düzeyini saptamamaları, öğretmenlere gerekli rehberlikte bulunmamalarını, denetmenlerin yaptıkları önerilerin aynı denetmenler tarafından izlenmemesi, çevre koşul ve olanaklarının dikkate alınmaması, ders denetimlerinin programsız bir şekilde yapılması konuları öğretmenler açısından önemli sorun olarak görülmektedir. Ders denetimi sonunda ise; verilen raporların gereğince değerlendirilmediği, tekliflerin daireler tarafından dikkate alınmadığı, ders değerlendirme formlarının dersin özelliklerine yeterince uygun olmadığı, ders denetimi sonunda zümre öğretmenler toplantısının yapılmadığı saptanmıştır.

Denetimde karşılaşılan genel sorunlar ise; her branşta yeterli denetmen olmaması, denetmene verilen soruşturma görevinin denetim ve rehberlik çalışmalarıyla bağdaşmaması, denetimle ilgili mevzuatın eski, dağınık ve yetersiz olması, denetim yöntem ve araçların geliştirilememiş olması, form ve raporların standartize edilmemiş olması, kurumlarda denetimin amaç ve politikasının belirlenmemiş olması denetmenlere göre daha fazla yaşanan sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Atay araştırma sonuçlarına dayalı olarak her branştan denetmen yetiştirilerek öğretmenleri kendi branşlarından denetmenlerin denetim etmesini ve Türk milli eğitim sistemindeki ikili yapılanmaya son verilerek bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin birleştirilerek tek çatı altında toplanmasını önermektedir (1998:71-72)

Ayrıca denetmenler; Türk milli eğitim sisteminde denetimde ikili yapılanmanın olmasını, denetmenlikte statü ve unvan kargaşasının olmasını, denetmenliğin kariyer bir meslek olarak sayılmamasını birer sorun olarak öğretmenlere göre daha fazla yaşamaktadırlar.

Yavuz (1995)' un "Öğretmenlerin Denetim Etkinliklerini Klinik Denetim İlkeleri Açısından Değerlendirmeleri" adlı çalışmada, İzmir büyükşehir belediye sınırlarındaki ilkokul ve ilköğretim okulu 1. Kademesinde görevli 179 öğretmen örnekleme alınmış olup tarama modelinde yapılmıştır. Bu çalışmaya göre halen ilköğretimdeki denetim etkinliklerinin klinik denetim etkinlikleri ile benzeşmemektedir. İlköğretimdeki denetim etkinliklerinde çağdaş denetim ilkeleri uygulanmamaktadır.

"İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları" konusunda Terzi (1996)'nin yaptığı çalışmada Ankara İli ilköğretim müfettişleri evren olarak seçilmiştir. Çalışmada İlköğretim müfettişlerinin, çalıştıkları yönetici ve öğretmen davranışları, örgüt yapısı ve denetim sürecinin değerlendirme boyutunda karşılaştıkları sorunların ortaya konması amaçlanmıştır. Terzi'nin çalışma bulgularına göre ilköğretim müfettişleri sahip oldukları yetkileri ve bu yetkilerin yaptırım gücünü yetersiz bulmakta, yetkiye dayalı karar alma ile yetki ve sorumluluklarının denkliği konusunda düşük algılara sahiptir. Denetmenler belli yeterlilikleri gerektiren görevlere ilişkin kararları yeterliliklere sahip kimselerin vermesi zorunluluğu ve bu zorunluluğa göre verilecek yetki ve sorumluluk denkliğinin kurulmasını gerekli görmekteyiz. Yasal metinde kendilerine verilen görevler ve çalıştıkları örgütteki iş yüklerinin iyi ayarlanmadığını düşünen denetmenler, sayılarını yetersiz, çalıştıkları bölgelerde denetmen –öğretmen oranının dengesiz olduğunu, inceleme, soruşturma, denetim, rehberlik ve iş başında yetiştirme gibi görev alanlarının iş yükünü arttırdığını, görevle ilgili karara katılamadıklarını ve görevlerinin uygulamaya konma derecelerinin düşük olduklarını ve uygulama sonuçlarından haberdar edilmediklerini belirtmektedirler. Denetmenler az derecede hizmetiçi eğitime alındıklarını, örgütün, denetimi geliştirmek için hiç çaba harcamadığını, görevleriyle ilgili bilgiye zamanında ulaşma derecesinin az olduğunu, Bakanlığın ilköğretimde yaptığı mevzuat değişikliklerin kendilerinin haberdar edilmeleri için örgütün az çaba harcadığını belirtmişlerdir.

Denetmenler, görevsel ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgili olarak, kendilerine örgüt tarafından hiç büro hizmet sağlanmadığını, ödeneklerin yetersiz olduğunu, yolluk ve diğer harcamalarını zamanında almadıklarını, denetime çıkarken kendilerine hiç ulaşım imkanı sağlanmadığını belirtmişlerdir (Terzi,1996:111-115).

Ahmet Coşgun'un "İlköğretim Teftiş Sisteminin Yapısı ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Dersinin Teftişi" konusunda yaptığı araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin branş alanlarında mesleki yeterliliğe sahip olmadıkları ve bu zaafın sistemin yapısından kaynaklandığı yönünde görüşler belirtilmiştir (1999:77)

Çağdaş eğitim denetiminin iş doyumu ile ilişkisi üzerinde duran yazarlardan Çelik, "iş doyumunun Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi" konulu araştırmasında yönetici ve denetmenlerin astlarının iş doyumu üzerinde önemli bir etkide bulunduğunu saptamıştır. Denetmenlerin, denetim sürecinde öğretmenlerin iş doyumlarını yükseltebileceğini aynı zamanda da düşürebileceğini öne süren yazar, Türk eğitim sisteminde görevli denetmenlerin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde olumlu etkide bulunmadığını belirtmiştir (1990:61).

Yönetim uygulama türü ve işdoyumuna ilişkin sorunları gündeme getirerek, kamuoyu yaratmak ve çözüm önerileri üreterek örgütte etkililiği artırma çalışmalarına veri sağlamayı amaçlayan Serengil (1997), Milli Eğitim Bakanlığında Görevli İlköğretim Müfettişlerinin Örgütlerindeki Yönetim Uygulamalarını Algılamaları İle İş Doyumları Arasındaki İlişkiler" konusunda araştırma yapmıştır. Serengil (1997)' in ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine dayalı olarak yaptığı bu araştırmada şu bulgulara ulaşmıştır: İlköğretim müfettişleri yönetim uygulamalarını yeterince demokratik bulmamaktadırlar. Kendi çalışmamızla ilişkili olan araştırma sonucu ise, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumu düzeylerinin yeterli görülmemesidir. İlköğretim müfettişleri özellikle fiziksel ortam çalışma olanakları, ücret ve personele ilişkin gereksinimleri yeterli görmemektedirler (Serengil, 1997: 133).

Ergene (1993)' nin "Müfettiş Adaylarının İş Doyum Düzeyleri" konusunda yaptığı araştırmada 1992-1993 öğretim yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesinde lisans tamamlama eğitimi alan 218 ilköğretim müfettiş adayının yaş, mesleki kıdem, yaşamın çoğunun geçirildiği yer, aylık gelirin yeterlilik düzeyi, eşinin çalışıp çalışmamasına göre iş

doyumları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmaya göre, gelir düzeyi yeterli olarak algılandıkça iş doyumunun arttığı, ayrıca eşleri çalışmayan bireylerin çalışanlara göre iş doyumlarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Ayık (2000)'in "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi" konusunda tarama modeliyle Erzurum il merkezinde çok kademeli şans örnekleme yoluyla 100 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar ise şöyledir: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı, kıdem artıkça iş doyum düzeylerinin arttığı ortaya çıkmaktadır.

Denetmenler arasında cinsiyet, kıdem durumuna göre deneklerin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak Hizmet öncesi alınan eğitim açısından denekler arasında farklılık bulunmuştur. Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği (EYD) mezunlarının 2+2 lisans tamamlama programlarına katılanlara göre iş doyum düzeylerinin diğer gruplara göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Görev yapılan hizmet bölgesi ile iş doyumları arasında ise Bütünsel olarak değerlendirildiğinde Ankara'da görevli denetmenlerin iş doyumlarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Ayık, 1997: 55).

Tükel (1997)'in "İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu" konusunda yaptığı araştırmada ise şu sonuçlara ulaşılmıştır. Denetmenler, çalışma şartları, gelişme ve yükselme imkanları, ücret ve yan ödemeler, örgütsel ortam ve sosyal konum, yönetim ve değerlendirme etkenlerinde, "az"; iş ve niteliği, kişiler arası ilişkiler etkenlerinde "orta" düzeyde doyum sağlamaktadırlar.

Ergü (1998) 'nün "Milli Eğitim Müfettişlerinin İş doyumunu" adlı araştırmasında Ankara bölgesinde görevli Bakanlık müfettişleri ile Ankara ilköğretim müfettişleri Başkanlığında görevli ilköğretim müfettişleri çalışma evreni olarak seçilmiştir. Araştırmada tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmada 116 ilköğretim müfettişi ile 84 bakanlık müfettişine ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre bakanlık müfettişlerinin en çok doyumunu; yönetim, iş ve niteliği ile örgütsel ortam boyutunda en az iş doyumunu ise gelişme ve yükselme olanakları boyutunda sağladıkları, öğrenim durumu ve kıdem değişkenine göre ise aralarında iş doyumunu düzeyleri açısından farklılık olduğu saptanmıştır (Ergü, 1998: 81). Araştırmaya göre, ilköğretim müfettişlerinin en çok katıldıkları iş doyumunu boyutu ücret, en az katıldıkları iş doyumunu boyutu ise iş ve niteliği alanındadır. İlköğretim müfettişlerinin

örgütleri tarafından en çok gerçekleştirilen iş doyumunu birlikte çalışan kişiler arası ilişkiler boyutu; en az gerçekleştirilen iş doyumunu boyutu ise ücret boyutudur.

İlköğretim müfettişlerinin iş ve niteliği, birlikte çalışan kişiler arası ilişkiler ve yönetim boyutlarında orta düzeyde doyum sağladıkları belirlenmiştir. İlköğretim müfettişlerinin örgütsel ortam, gelişme ve yükselme olanakları ve ücret boyutlarında ise düşük düzey doyum sağladıkları belirlenmiştir (Ergü, 1998: 81-83).

“Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu” konusunda çalışma yapan Tosunoğlu (1998), Elazığ Fırat üniversitesi’nde 7 fakülte ve bir yüksek okulda görevli 70 öğretim üyesi ve 130 öğretim üyesi yardımcısı olmak üzere 200 öğretim elemanı üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmasında hem öğretim üyeleri hem de öğretim üye yardımcıları,yaptıkları işten yüksek düzeyde; ücret, terfi, amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler açısından ise orta düzeyde doyum almaktadırlar. Minnesota doyum testinden elde edilen sonuçlara göre öğretim elemanlarının iş doyumunun, cinsiyet, yaş, medeni durum ve görev yapılan fakülteye göre farklılık göstermemektedir (1998: 76).

Paknadel (1988) “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” konusunda yaptığı çalışmada, ilkokullarda görevli 18 okul müdürü ve 406 öğretmenin görüşü alınmıştır. Araştırmada okulu müdürü ve öğretmenlerin örgütsel iklime ve iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiler araştırmanın problemini oluşturmuştur. Araştırma Ankara ili Çankaya bölgesindeki ilkokullarda en az bir yıl görev yapmış öğretmen ve yöneticiler arasında yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; İlkokul müdürlerinin örgütsel iklime ilişkin algıları ile kendi iş doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Günbayı (1999) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” (Malatya İli örneği) konusunda yaptığı çalışmada, sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ve iş doyum etkenlerine verdikleri önem puanlarına ilişkin görüşlerinin ne olduğu ve bunların bu iki farklı öğretmen grubuna göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarma amacı güdülmüştür. Deneklerin iş doyum durumları onların yaş, cins, kıdem, öğrenim durumu değişkenlerine göre incelenmiş ve araştırma sonuçlarına göre; genel olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sınıf ve branş öğretmenleri “yönetim ve denetim biçimi” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde “çok yüksek”, “ iş



ve niteliği” ve “yükselme, yetiştirme ve geliştirme” olanaklarında”yüksek” ve “çalışma koşullarında: ”orta” ve “ödentilerde” “düşük” iş doyumunu sağlamaktadırlar.

İlköğretim okulu sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin arasında iş doyumları düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş değişkenlerine göre deneklerin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur buna göre 40 yaşına kadar olan öğretmenler, 41-50 yaşındaki yaşlı öğretmen grubuna göre iş doyumları düzeyi daha az düzeydedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu etkenine verdikleri önemin yüksek olduğu, en düşük önemin, ”yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” boyutlarına verildiği, en yüksek önemin ise “ödentiler” boyutuna verildiği ortaya çıkmıştır “Yönetim ve denetim biçimi” etkeninin “okulda alınan kararlara katılma oranınız” maddesinde sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha fazla önem vermektedirler (Günbayı, 1999: 134-137).

İş doyumunu konusunda yapılan araştırmalardan birisi de Balcı (1993) tarafından yapılmıştır. Balcı'nın “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adlı araştırmasında iki amaç güdülmüştür: Bunlardan birincisi: Ankara ili ilk ve orta dereceli okul yöneticilerinin varsa iş doyumunu etkenlerin ve bunlara ilişkin istek, algılama ve iş doyum düzeylerini saptamak; ikincisi ise; sözü edilen yöneticilerin bazı kişisel özelliklerine göre oluşturdukları alt grupların iş doyumunu etkenlerine ilişkin istek, algılama ve iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıkların manidar olup olmadığını sınamaktır.

Tuncer (1995)' in “Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Durumları” adlı araştırmasında araştırmaya katılanların cinsiyetine göre iş doyumları ve örgüte bağlılık durumlarına karşılaştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, erkeklerin iş doyumunu kadınlardan yüksek bulunmuştur. İş doyumunu ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında koşut bir ilişki saptanmıştır. Görev ünvanlarına göre iş doyumunu ve örgüte bağlılık durumlarında farklılık bulunmuştur. Üst ve alt düzey yöneticileri doyumlu ve örgüte bağlı ancak orta düzey yöneticilerinin iş doyum ve örgüte bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte bağlılık düzeyi periyodik olarak azalmaktadır. Eğitim düzeyine göre iş doyumunu ile örgüte bağlılık arasında paralel bir ilişki yoktur. Hizmet süresi 20 yılın stünde olan grubun doyumunu yüksek ancak örgüt ile bağları düşüktür.

Açıkgöz (1988), “Üniversite(Eğitim Bilimleri) Öğrencilerinin Eğitimlerine İlişkin Beklentileri, Doyum Düzeyleri ve Sorunları” konusunda Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde okuyan 412 öğrenci üzerinde tarama modeliyle yaptığı araştırmada, öğrencilerin bölümlerine ilişkin genel doyum düzeylerinin genelde yüksek olduğunu ancak, verilen eğitim etkenlerinin tümünde yüksek düzeyde doyumsuzluk gösterdiklerini, özellikle de akademik, mesleki ve kişisel danışmanlık, öğretimin kalitesi, yönetimin öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenmesi, burs ve kredi olanakları açısından yüksek düzeyde doyumsuzluk içerisinde olduklarını saptamıştır.

Sabancı'nın 1999 yılında yayımlanan araştırmasının konusu ise “Ödül sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları için Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi” adını taşımaktadır. Ankara ilinde müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve ilköğretim müfettişleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre;

1. Mevcut ödüller, öğretmenler için önem taşımamakta, gereksinimlerini karşılama ve iş doyumlarını karşılama bakımından yeterli bulunmamaktadırlar.
2. Müdür yardımcıları kısmen öğretmenlerin görüşlerini bildirmekte, kısmen de olumlu görüşler taşımaktadır.
3. Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri büyük ölçüde mevcut ödül sisteminin öğretmenleri güdüleme yeterliği konusunda daha olumlu görüşlere sahiptir. Ancak öğretmenlerle olan bu görüş farklılıkları etkili bir güdüleme sağlamadığının önemli bir göstergesini oluşturmaktadır (Sabancı, 1999: 387).

Aliye Aktaş ve Ramazan Aktaş tarafından yapılarak 1991 yılında Verimlilik Dergisinde yayımlanan araştırmanın adı” Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi” adını taşımaktadır. Bu araştırma Ankara sınırları içerisinde kalan on üç imalatçı firma üzerinde yapılmış olup sonuçları şunlardır:

1. Uzmanlaşma ile iş doyumunda güçlü bir ilişki vardır.
2. Uzmanlaşma ile kuruluş büyüklüğü ve İş doyumunda kuruluş büyüklüğü arasında yüksek bir korelasyon vardır.
3. Yazılı kurallar ile iş doyumunda ve merkezîyetçilik ile iş doyumunda anlamsız korelasyon ilişkileri saptanmıştır (Aktaş ve Aktaş, 1991: 73-97).

Altın ve Sarpkaya tarafından 1996 yılında yayımlanan araştırmanın konusu ise “ İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmedeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma” olup sonuçları aşağıda açıklanmıştır:

1. Birey için iş doyumunun yaşam doymu ile ilişkisi vardır.
2. Eğer birey yaşam doymunu düşürecek bir eğilim içine girerse, doğal olarak yaşamının her alanında, daha az mutlu, daha az coşkulu ve daha az istekli olacaktır.
3. İletişim doymu etkilemektedir. İş görenler arasında aldıkları ücretlerin yeterli olduğunu düşünenlerin oranı çok düşüktür.
4. Çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda yeterince elverişli koşullara sahip değildir (1996: 14-29).

Güney, Varoğlu ve Aktaş, tarafından 217 kamu ve özel banka çalışanı üzerinde yapılan ve 1996 da yayımlanan araştırmanın adı “ Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma.” Olup bu araştırmanın sonuçları aşağıda açıklanmıştır:

- 1.Eğitim ile ayrılma düşüncesi arasında bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi arttıkça ayrılma düşüncesi de artmaktadır.
- 2.Hizmet süresi ile tatmin arasında ilişki vardır. Hizmet süresi arttıkça tatmin yükselmektedir.
3. Gelir ile doyum arasında bir ilişki vardır. Gelir arttıkça doyum artmaktadır.

## **2.Yurt Dışı Araştırmaları:**

Patton (1990) dış hijyenistlerinde denetim ve iş doymu üzerinde yaptığı araştırmada iş doymu açısından Herzberg’in belirttiği etkenler arasından, mesleki gelişim, sorumluluk, tanınma, başarı ve işin niteliği etkenlerinin algılanma derecesini tespit etmeyi amaçlamıştır. Yukarıdaki beş etkeni incelemek için 37 kişilik bir gönüllü grupla çalışmıştır. Araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

- a) Dış hijyenistleri mesleklerinde rahat ve kariyerlerinin uygun olduğu görüşündedirler.
- b) Meslekte iyi bir doym sağlayabilmek için gerekli bir denetimin rahat ve uygun olması gerektiği konusunda % 90 civarında genel bir görüş birliği hakimdir.
- c) Sayıca az olmalarına rağmen bir grup denetimin olmaması yönünde görüş bildirmişlerdir.
- d) Bir grup dış hijyenisti denetimin iş doymularını etkilemediğine inanmaktadırlar.

- e) Deneklerde işin niteliği ve karar verme fırsatlarının iş doyumunu etkilediği anlayışı vardır.

**Lukaszewski (1991)** Zihni stres iş doyumsuzluğu ve yaşam doyumsuzluğunun ilk ve ortaokul öğretmenleri tarafından algılanma derecesini tespit etme derecesini tespit etmeyi amaçladığı araştırmasında 10 okuldan 266 öğretmene meslek ilişkileriyle ilgili 22 soruluk bir anket uygulamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre: İş ilişkilerinde üç iklim çeşidi ortaya çıkmıştır. Bunlar yetki-kontrol, başarı-arınım ve bağlantı – eş desteğidir. Ayrıca araştırma bulguları iş doyumsuzluğunun yaşam doyumunu etkilediğini ve yaş ile cinsiyetin zihni stres üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

**Bartlett (1991)** grup kararlarının iş doyumunu ve verimlilik üzerindeki etkileri adlı araştırmasında kamu öğütlerindeki iş görenlerin karar vermedeki katılımlarının verimliliğe mesleki ilerlemelerine ve iş doyumuna etkilerini incelemiştir. Araştırmasında iki hipotez üzerinde çalışmıştır. Bu hipotezlerden birincisi, işgörenlerin çalışma ve aktivitelerinin sürdürülmesinde POM (ortak karar verme), iş görenlerin işi kavramasını ve iş aktivitesinin gelişimine katkı sağlamaktadır. İkincisi ise iş çevresinin kendi kendini kontrolü verimliliği geliştirmektedir. Araştırma bulgularına göre birinci hipotezin desteklendiği ikincisinin ise desteklenmediği görülmüştür. Ayrıca araştırmacı iş görenlere Meslek Tanıtım İndeksi (JDI) uygulayarak iş görenlerin iş doyumunu derecesi hakkında bazı bulgular elde etmiştir.

**Chen (1991)** “Algılanan İş Şartları Üzerine İş Stresi, İş Doyumu ve Olumsuz Ruh Halinin Etkileri “ adlı araştırmasında bir denek grubu üzerinde iki bağımsız değişkenin iş durumu ( stressiz, doğal stresle) ve iş tutumu (memnun, doğal, memnun olmayan)’nun etkilerini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, olumsuz ruh hali ile diğer değişkenler arasında bir bağ bulunamamıştır (Örneğin iş doyumunu ya da stres duygusu) ayrıca iş doyumunu ile iş durumu arasında bir etkileşimin olduğu, ancak bu etkileşimin düzeyinin önemli olmadığı tespit edilmiştir.

**Bailey (1992)**” Kendi Kendini Değerlendirme, İş Doyumu ve Verimlilik İlişkisi” adlı araştırmasında kendi kendini değerlendirmenin, otonomi, iş doyumunu ve verimlilik ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, bir grup denek üzerinde Sosyal Araştırma Enstitüsü (IRS) otonomi cetveli ve Meslek Tanımlama Endeksi (JDI) araçları kullanarak veri toplamıştır. Araştırma bulgularına göre, ağır iş şartlarına rağmen kendi kendini

değerlendirmenin iş doyumuna ve verimliliğe etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetim biçimini algılama ile işteki iş görenlerle ilgili doyum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Russell (1992)** “Kişilik Değişimi, İş Doyumu Ve Washington Eyaletindeki Tashih Memurlarının Değerleri” adlı araştırmasında kişilik çeşitliliğinin iş doyumunu ve iş sosyalizasyonundaki rolünü araştırmıştır. Tashih memurlarının çalışmaları bir yıl boyunca takip edilmiş bir yılın sonunda deneklere meslek tanımlama endeksi (JDİ) uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tashih memurlarının değer ölçüm kalıpları diğer sektörlerle aynıdır. Kişilik değişimi ile iş doyumunu arasında olumsuz bir bağ vardır.

**Blake. G. Clifford, Shoukry D.Saleh Harold H. W Horns** “Teknoloji ve Denetim Tipinin Bir Fonksiyonu Olarak Stres ve Doyum” adlı araştırmasında iki araba montaj fabrikasında denetimin doğasına göre teknolojinin doğasına göre ve denetim tipi ve teknolojisi arasındaki birleştirilmiş etkiye göre stres ve doyumdaki farklılıklar araştırılmıştır. Araştırmada iki faktörlü ANOVA testi kullanılmıştır. Buna göre teknoloji geleneksel ve ileri olmak üzere iki değişkende ele alınmıştır. Denetmenlikte de iki değişken ele alınmıştır. Bunların birincisi “Bakım Denetmenleri”, ikincisi ise “Üretim Denetmenleri”, denetimin doğasının iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Gelişmiş fabrikalarda üretim denetmenlerinin stresi az ve doyumunu ise yüksek bulunmuştur. Bakım denetmenlerinin ise doyumunu düşük stresi yüksek düzeyde bulunmuştur. Eski teknoloji kullanan fabrikalarda ise denetmenler için bunun tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır (Blake ve arkadaşları, 1996,1-7)

**Teresi, Holmes ve Fairchild’** in “ Özel bakımı olan ve olmayan ünitelerde personel tükenmişliği, moralsizlik ve iş doyumunu ile ilgili etnik ve ırksal çelişkiler” adlı çalışmalarında “Nurse Aides Questionnaire” testi kullanılarak araştırma bulguları elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; Irkçı grup üyeliğinin tüm bağımlı değişkenlerle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Sık sık yapılan yer değişikliklerinin personelde tükenmişlik duygusunu arttırdığı saptanmıştır. Toplantıların azalması tükenmişlik ile ilişkili bulunmuştur (1998:1-5)

**Valentine,** yaptığı araştırmada değişik endüstri alanlarında ulusal çapta bir denetmen örneklemini alınarak iş doyumunu ve çalışanların izlenmesine önem vererek iş doyumunu araştırılmış ve test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; erkek denetmenler kadın

denetmenlere göre kendilerini iş alanında daha sorumlu görmektedirler. Sorumluluk algısının, iş doyumunu ve çalışanların gözetlenmesini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yaş değişkeninin iş sorumluluğu ile olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Valentine, 2001: 1-6).

**Newby' in** (1999) araştırma tezinde “Virginia’daki Ortaokul Müdürlerinin İş Doyumu” nu araştırmıştır. Bu araştırmada iş doyumunun ölçülmesinde Minnesota Satisfaction Questionnaire ( MSQ ) testi kullanılmıştır. Bu araştırmada müdürlerin Yaş, cinsiyet, deneyim, okul yeri ve genişliği dikkate alınmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre; Ortaokul müdürlerinin genel olarak konularından memnun olup doyum derecelerinin 5’li Likert tipi derecelendirmede 3,65 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

**Kalantan, Taweel ve Ghani** (1999) nin, Suudi Arabistan-Riyad’ taki temel sağlık bakımı hizmetlerindeki kaliteyi arttırmak için burada çalışan doktorlar arasındaki iş doyumunu etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Doktorların iş doyumunu olumsuz olarak etkileyen etkenler şu şekilde bulunmuştur:

1. Genel motivasyon eksikliği: % 87.9,
2. Maddi yetersizlikler : % 78.3,
3. Yönetim desteğinin yetersizliği: % 92.1,
4. Temel tıbbi imkanların yetersizliği : % 55.9 ‘dur.

Merkezi Bonn’da bulunan **The Institute For The Study of Labor (IZA)** (1999) tarafından yapılan araştırmada beş geleneksel İskoç üniversitesinden yaklaşık 900 akademisyen üzerinden toplanan detaylı bilgilere dayanarak akademisyenler üzerindeki iş doyumunu araştırılmıştır. Araştırmaya göre ,her ne kadar son araştırmalar kadınların erkeklere göre işlerinden daha fazla iş doyumunu sağladığını gösterse bile bu araştırma sonuçlarına göre böyle bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada maaş, terfi ve iş güvenliği boyutları incelenmiştir. Araştırmada, maaş seviyesinin, çalışanların iş doyumunun artmasında önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

**Perie ve Baker ve arkadaşları** (1997) tarafından “Amerikan Öğretmenleri Arasındaki İş Doyumu” araştırılmıştır. Bu araştırma üç bölüm üzerinde durulmuştur:

1. Öğretmenlerin dağılımına göre doyum seviyesi,

2. En çok ve en az memnun olan öğretmenlerin tanımlanması,
3. Bir kariyer olarak öğretim ile ilgili doyumun çok yönlü analizleri .

Bu araştırmanın bulguları şunlardır:

1. Öğretmenlerin % 34'ü öğretmenliği fırsat verildiğinde bir kariyer olarak seçeceklerinden emin olmadıklarını belirtmişlerdir.
2. Öğretmenlerin ilk ve ortaöğretimdeki doyum seviyeleri devlet okulu ve özel okulda olmalarına göre farklılık göstermektedir. Özel okullardaki öğretmenlerin doyum düzeyinin devlet okullarındakilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yüksek doyum oranı özel okullarda % 47.6 iken, bu oran devlet okullarında % 32' dir.
3. Liselerdeki doyum oranı, ilköğretim seviyesinde görevli öğretmenlerin doyum oranından daha az olduğu saptanmıştır.
4. Kırsal yöreler ile şehir merkezinde çalışan öğretmenlerin doyum seviyesinin, şehrin kenar mahallelerinde çalışan öğretmenlere göre daha az olduğu saptanmıştır.
5. Devlet ilköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin doyum seviyesinin erkeklere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.
6. Liselerde 30 yaş altındaki öğretmenlerin doyum seviyesinin, 49 yaş üstünelere göre daha fazla olduğu saptanmıştır.
7. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin doyum seviyesi, bitirdikleri okulun eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun azaldığı saptanmıştır (Baker and Perie 1997).

**Carson (2001)** tarafından sağlık örgütlerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin ekip içinde ve bölüm içindeki işbirliği incelenmiştir. Bu araştırmaya göre takım içindeki işbirliğinin daha geniş bir alanda oluşan bölüm içindeki işbirliğine göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ekip içinde bulunan hemşirelerin örgütsel bağlılıkları, iş doyumları, çalışanlar arasındaki adalet duygusu, denetim oranları ve denetçiden alınan dönüt yoluyla elde edilen iş doyumunu olumlu rol oynarken; bölüm içinde ise rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü, görevin genişliği ve işten ayrılma eğiliminin olumsuz rol oynadığı belirtilmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlik ve güvenilirliğin nasıl yapılacağı, verilerin nasıl uygulanacağı ve elde edilecek bulguların istatistiksel çözümlene teknikleri üzerinde durulmaktadır.

#### Araştırmanın Modeli

Konusu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma, tarama modeline göre yapılmıştır. Anketlere dayalı olarak elde edilecek verilerin çözümlenmesinde karşılaştırma türü ilişkisel taramaya yer verilmiştir.

#### Evren:

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 Bakanlık müfettişleri ile il merkezlerinde (81 il) çalışmalarını yürüten ilköğretim müfettişlerinden oluşmaktadır. Evrene ilişkin veriler, Tablo. 3.1'de verilmiştir.

**Tablo. 3.1.** Evreni oluşturan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişleri Sayıları ve (%)Yüzdeci. MEB (2001)' den alınmıştır.

Müfettiş Türü	Sayısı	%
Bakanlık Müfettişi	278	8.4
İlköğretim Müfettişi	3014	91.6
Toplam	3292	100.0

Ankara (186), İzmir (62) ve İstanbul (30) olmak üzere üç merkezde görev yapan toplam 278 Bakanlık Başmüfettiş, Müfettiş ve Müfettiş yardımcısı bulunmaktadır (MEB, 2001; 282-283). MEB Personel Genel Müdürlüğü'nün İl Milli Eğitim Müdürlüklerine hitaben yazdığı 11/03/2002 tarihli yazısına ekli her ilin ilköğretim müfettişi ihtiyacını gösteren listeden ise, ülke genelindeki ilköğretim müfettişleri sayısının 3014 olduğu (Her ilde olması gereken toplam denetmen sayısından halen eksik olup ihtiyaç duyulan denetmen sayısının çıkarılmasıyla hesaplandı) bulunmuştur.



Buna göre tüm evrenin % 8.4' ü Bakanlık müfettişlerinden oluşurken, geri kalan % 91.6 'sı ise ilköğretim müfettişlerinden oluşmaktadır.

### Örneklem:

Örneklem Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinden seçilmiştir.

Örnekleme alınacak ilköğretim ve Bakanlık müfettişlerinin çalıştıkları bölgede en az bir yıl çalışmış olma şartı aranmıştır. Evrendeki sayılarının az olması ve müfettişlerin turne çalışmaları dikkate alındığından alt problemlerin çözümünde yeterli veri sağlayabilmek için Bakanlık müfettişlerinin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak Bakanlık müfettişlerinin turnelerde ve değişik bölgelerde çalışma yapmalarından dolayı belli sayıda Bakanlık müfettişine ulaşılabilmektedir.

**Tablo 3.2.** .MEB. Bakanlık Müfettişlerinin Bölgelere Göre Dağılımı, Ulaşılan Müfettiş Sayıları ve Yüzdeleri (%)

HİZMET BÖLGE Sİ	BAKANLIK MÜFETTİŞİ SAYILARI (S)	ÇALIŞMA EVRENİ İÇİNDEKİ YÜZDESİ (%)	DAĞITILAN ANKET SAYISI (S)	GERİ DÖNEN ANKET VE ÇALIŞMA EVRENİ İÇİNDEKİ YÜZDESİ (%)	İŞLENEN ANKET SAYISI (S)	ÖRNEKLEM İÇİNDEKİ YÜZDE (%) MİKTARI
ANKARA	186	%66.9	82	53 %64.6	45	%39.5
İZMİR	62	%22,3	60	44 % 73.3	43	%37.7
İSTANBUL	30	% 10.8	28	26 %92.8	26	%22.8
TOPLAM	278	% 100	170	123 %72.3	114	%100

Tablo 3. 2 de görüldüğü gibi Bakanlık müfettişlerinin büyük çoğunluğu % 66.9'u Ankara'da görev yaparken, İzmir ili koordinatörlüğüne bağlı olarak çalışan Bakanlık müfettişi sayısı Bakanlık müfettişlerinin % 22.3 olup İstanbul ilindeki müfettişlerin yaklaşık iki katı kadardır.

Bakanlık müfettişlerine dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı % 72.3'tür. Ankara'ya bağlı olarak çalışan Bakanlık müfettişlerinden geri dönen anket % 64,6 iken, İstanbul koordinatörlüğüne bağlı olarak çalışan Bakanlık müfettişlerinden geri dönen anket %92.8 dir.

Evren içerisinde toplam 278 Bakanlık müfettişi olduğu düşünüldüğünde işlenen anket sayısı 114 olup evrenin % 41' ine ulaşılmıştır.

İlköğretim müfettişleri ise ülke genelinde beş ayrı bölgeye ayrılmış illerin merkezinde görev yapmaktadırlar. 13 Ağustos 1999 tarih ve 23785 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’nin “Hizmet Bölgeleri” başlıklı 50.’nci Maddesinde: “Bu yönetmelik kapsamındaki müfettiş ve müfettiş yardımcılarının atama ve yer değiştirmelerine esas olmak üzere, coğrafi durum, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyi, ulaşım koşulları ile hizmet gereklerini karşılanması yönünden birbirine benzerlik ve yakınlık gösteren iller bu yönetmeliğin dört numaralı ekinde yer alan İlköğretim Müfettişlerinin Hizmet Bölgelerini ve bu bölgelere dahil illeri gösterir tablo’da gösterildiği şekilde gruplandırılmak suretiyle “beş” hizmet bölgesine ayrılır” denilmektedir (MEB, 1999: 23). İlköğretim müfettişlerinin tüm illerde bulunmasından dolayı tüm illere ulaşmak ekonomik bir yaklaşım olmayacağından evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Evren kendi içinde alt evrenlere (dilimlere) ayrıldığından her alt evreni ve sonuç olarak da tüm evreni temsil edebilecek yeterlikte bir örneklem daha az sayıda bir elemandan oluşabilir (Karasar, 1994:113).

İlköğretim müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde belirtilen beş ayrı bölgenin kendi içinde benzeşikliği olan “alt evren” ler oldukları dikkate alınarak bu alt evrenlerin her birinden “oranlı eleman örnekleme” yapılmıştır. Her bir alt evren (bölge) den alınacak örneklem miktarı o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenmiştir. Böylece alınacak örneklemin, evreni tüm alt dilimleriyle temsil etmesi güvenceye alınmış olur. Buna “tabakalı örnekleme” adı verilir (Karasar, 1994: 113)

Bu araştırmada MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’nde belirtilen ilköğretim müfettişlerinin beş hizmet bölgesi “alt evren” kabul edilerek her alt evrenin bütün evren içindeki payına göre tabakalı eleman örnekleme yapılmıştır. Her bölgede yer alan illerdeki müfettiş sayısı teker teker belirlenerek (MEB Personel Genel Müdürlüğü’ nün 11/03/2002 tarihli yazı ekinde) bölgelerde bulunan toplam ilköğretim müfettişleri sayısı bulunmuştur. Buna göre 1. Bölge’de 12 il ve toplam 1037 İlköğretim müfettişi, 2. Bölge’de 15 il ve toplam 598 İlköğretim müfettişi, 3. Bölgede 23 İl ve 603 ilköğretim müfettişi, 4.Bölgede 14 il ve 527 İlköğretim müfettişi, 5. Bölgede ise 16 il ve 249 ilköğretim müfettişi olup ülke genelinde toplam ilköğretim müfettişi sayısı ise 3014 ‘tür.

Türkiye genelinde evrenin en az % 15'ine ulaşmak hedeflenmiştir. Her bölgeden alınan denek sayısı, o bölgenin ülke genelindeki İlköğretim müfettişi toplamı oranına göre belirlenmiştir. Ancak, istatistiksel analizlerin daha sağlıklı olması açısından her bölgeden örnekleme alınacak müfettiş sayısının 50' nin altına düşmemesine dikkat edilerek, % 15 oranındaki müfettiş sayısı 50 den az olan bölgelerde (V. Bölge) müfettiş sayısı 50' ye tamamlanmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi, V. Bölgede evrendeki oranlarına göre örnekleme alınması gereken müfettiş sayısı 38 iken bu sayı istatistiksel analizlerde daha sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla minimum değer olarak belirlenen 50 sayısına çıkarılmıştır.

**Tablo.3.3.Hizmet Bölgelerine Göre İller ve İlköğretim Müfettişi Sayıları**

HİZMET BÖLGESİ	İL SAYISI	İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞ SAYISI	MÜFETTİŞ EVRENİ İÇİNDEKİ (%)ORANI	EVRENDEKİ ORANLARINA GÖRE ÖRNEKLEME ALINAN MÜFETTİŞ SAYISI
I. Bölge	12	1037	34,40	164+10
II. Bölge	15	598	19,84	92+10
III. Bölge	23	603	20,00	93+10
IV. Bölge	14	527	17,48	91+10
V. Bölge	16	249	8,26	38 +12+10
<b>TOPLAM</b>	<b>80*</b>	<b>3014</b>	<b>100.00</b>	<b>540</b>

\*13 Ağustos 1999 tarihinde yayımlanan yönetmelikte yer almadığından Düzce ili Bolu iline dahil edilmiştir.

Her bölgeden müfettişlerin en az % 15' ine ulaşılabilmesi için il sayısı diğer illerden daha fazla, ancak il başına düşen müfettiş sayısı az olan III. Bölgeden 5 il , diğer bölgelerden ise 4'er il seçilerek toplam 21 il örnekleme alınmıştır. Daha önce anketlerin pilot uygulaması yapılan dokuz ilde (Ankara, İzmir, Gaziantep, Şanlıurfa, Kilis, Mardin, Adana, Hatay, Bolu) ise anket tekrar uygulanmamıştır. İllerin seçiminde aynı bölgenin gerek müfettiş sayısı ve gerekse coğrafi bölge olarak farklı özellikler gösteren iller dikkate alınarak random (yansızlık kuralına göre ) usulü kullanılmıştır.

Örnekleme giren illere tablo 3.3' te görüldüğü gibi sahip oldukları müfettiş sayıları oranında anket dağıtılmasına özen gösterilmiş ancak müfettiş sayıları 20'nin altında olan illere ise dağıtılan anket oranı arttırılmıştır.

Her bölgede uygulanacak anket sayıları tabloda belirtilmiştir . Ancak, bir kısım anketin bölgelerden geri dönmeyeceği ve değerlendirme dışı kalacağı düşünilerek örnekleme alınan oranın evrenin % 15' inin altına düşmemesi için her bölgeye yukarıda belirtilen sayılardan 10'ar anket fazla dağıtılmıştır. Böylece örnekleme giren I. Bölge illerine 174 adet anket, II. Bölge illerine 102 adet anket, III. Bölge illerine 103 adet anket, IV. Bölge illerine 101 adet anket, V. Bölge illerine 60 adet anket dağıtılmak suretiyle ülke genelinde beş bölgede bulunan 21 İlde toplam 540 adet anket ilköğretim müfettişlerine dağıtılmıştır.

**Tablo.3.4. Her Bölgeden Çalışma Evreni Olarak Seçilen İllerdeki İlköğretim Müfettişi ve Örnekleme Alınan Müfettiş Sayıları Dağılımı**

İlköğretim Müfettişlerinin Çalışma Bölgeleri	Çalışma Evreni		Örneklem	
	(S)	(%)	(S)	(%)
I. Bölge	423	43,4	174	33,2
II.Bölge	171	17,6	98	18,8
III.Bölge	153	15,7	96	18,4
IV.Bölge	145	14,9	101	19,2
V.Bölge	81	8,4	55	10,4
Toplam	973	100,0	524	100,0

Ülke genelinde 5 ayrı bölgede görev yapan 3014 İlköğretim müfettişinden 524 ilköğretim müfettişine ulaşılarak anketleri değerlendirmeye alınmıştır. Bu oran % 17,3 olup örneklem hedefine ulaşılmıştır. Her bölgeden örnekleme alınan ve ulaşılan İlköğretim müfettişi sayısı o bölgenin evren içindeki oranına göre tespit edilmiştir.

**Tablo 3.5.**Hizmet Bölgelerine Göre Örneklem Alınan İllerde Dağıtılan-Toplanan-İşlenen Anket Sayıları ve Yüzde (%)’ leri

HİZMET BÖLGESİ VE TOPLAM MÜFETTİŞ SAYISI	ÖRNEKLEME ALINAN İLLER	GÖREVLİ MÜFETTİŞ SAYISI (S)	DAĞITILAN ANKET SAYISI (S)	GERİ DÖNEN ANKET ve GERİ DÖNÜŞ YÜZDESİ (S), (%)	DEĞERLEN-DİRİLEN ANKET SAYISI ve ÖRNEKLEM-DEKİ YÜZDESİ (S), (%)
I.HİZMET BÖLGESİ (1037)	İstanbul	276	80	80	80
	Bursa	76	42	42	42
	Tekirdağ	26	20	20	20
	Aydın	45	32	32	32
	<b>Toplam: 4</b>	<b>Toplam:423</b>	<b>Toplam:174</b>	<b>174(% 100)</b>	<b>174(%100)</b>
II.HİZMET BÖLGESİ (598)	Antalya	72	39	39	37
	Kayseri	50	26	26	25
	Eskişehir	32	22	22	21
	Uşak	17	15	15	15
	<b>Toplam:4</b>	<b>Toplam:171</b>	<b>Toplam:102</b>	<b>102(% 100)</b>	<b>98(%96)</b>
III.HİZMET BÖLGESİ (603)	Samsun	70	33	33	31
	Çorum	39	23	23	22
	Burdur	19	19	19	16
	Osmaniye	17	17	17	17
	Karaman	11	11	11	10
<b>Toplam:5</b>	<b>Toplam:153</b>	<b>Toplam:103</b>	<b>103(% 100)</b>	<b>96(%93)</b>	
IV.HİZMET BÖLGESİ (527)	K.Maraş	59	38	38	38
	Kastamonu	30	25	25	25
	Erzurum	42	29	29	29
	Artvin	14	9	9	9
	<b>Toplam:4</b>	<b>Toplam:145</b>	<b>Toplam:101</b>	<b>101(% 100)</b>	<b>101(%100)</b>
V.HİZMET BÖLGESİ (249)	Van	36	20	20	20
	Gümüşhane	11	10	8	8
	Siirt	16	15	12	12
	Kars	18	15	15	15
	<b>Toplam:4</b>	<b>Toplam:81</b>	<b>Toplam:60</b>	<b>55(%92)</b>	<b>55(91.6)</b>
H.BÖLGESİ SAYISI:5 TOP.MÜF. .SAYISI:3014	ÖRNEKLEME GİREN İL SAYISI:21	ÖRNEKLEME GİREN İLLERDEKİ MÜFETTİŞ SAYISI:973	DAĞITILAN ANKET SAYISI: 540	TOPLANAN ANKET: 532 (%99)	DEĞERLEN-DİRİLEN ANKET: 524 (% 98)

Türkiye’de ilköğretim müfettişlerinin sayısı yaklaşık 3014 olduğuna göre örneklem alınarak anketi değerlendirmeye alınan ilköğretim müfettişlerinin *evren içindeki oranı* % 17.3’ tür.

### **Veri Toplama Aracı:**

Araştırma probleminin çözümlenebilmesi için önce alan taraması yapılmıştır. Bunun için Dokuz Eylül Üniversitesi merkez, Eğitim Fakültesi ve İşletme Fakültesi kütüphaneleri, Ankara Üniversitesi kütüphanesi, Gazi, Hacettepe, Bilkent Üniversitesinin kütüphaneleri, Gaziantep Üniversitesi Merkez kütüphanesi ve Ankara YÖK Dökümantasyon Merkezi'ne gidilerek araştırma ile ilgili yazılı kaynaklar ve tezler incelenmiştir.

Konu ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışındaki kütüphaneler internet yoluyla ziyaret edilerek literatür taraması yapılmış ve çok sayıda yurt dışı araştırma, anket ve tez çalışmasına ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılacak anketler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anketin genel çerçevesini çizebilmek ve araştırma problemini çözümleme gücünü arttırmak amacıyla ilk aşamada alan yazın taraması yapılmıştır.

Ülkemizde denetim alt sistemi ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelenmiştir. Bu araştırma tezlerinin yanında denetim alt sistemi ile ilgili olarak yayımlanmış kitaplar, makaleler ve diğer yazılı kaynaklar incelenmiştir. Özellikle süreli yayınlar, denetmen sendikaları Tem Sen ve Ted Sen' in yayın organları olan Eğitim ve Denetim dergisinde denetim sistemi konusunda yazılmış çok sayıda yazı ve eleştirileri, öğretmen sendikalarının kendi yayın organlarında denetim sistemi konusunda belirttikleri görüş ve eleştiriler. Milli Eğitim Bakanlığı yayınlarında denetime ilişkin belirtilen görüşler anketlerin oluşturulmasında önemli birer bilgi kaynağı olmuştur.

Yukarıda belirtilenlerin dışında İzmir, Kilis ve Gaziantep İlköğretim Müfettişleri ile ve bazı Bakanlık müfettişleriyle iş doyumu ve denetim sisteminin yapısal sorunları bire bir görüşülerek konuya ilişkin bilgiler toplanmıştır.

Bunların yanında Milli Eğitim Bakanlığına yazılı başvuru yapılarak, denetim sisteminin yapısal sorunları ile ilgili olarak araştırmacı tarafından hazırlanan açık uçlu soruların ve anketin Bakanlık müfettişlerine uygulanması için izin alınmıştır. Teftiş kurulu başkan ve yardımcısından alınan resmi izin sonucunda Ankara, İzmir ve İstanbul 'da bulunan Bakanlık müfettişlerine açık uçlu soru içeren 70 adet kağıt dağıtılmış ve bunların 50 'ye

yakını müfettişler dtarafından doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. Ayrıca aynı işlem ilköğretim müfettişleri için yapılarak İzmir, Kilis, Hatay, Gaziantep ve Adana ilköğretim müfettişlerinden açık uçlu soruya verilen yanıtları içeren 70 adet kağıt araştırmacı tarafından toplanmıştır. Açık uçlu sorulara müfettişler tarafından verilen yanıtlar anket maddelerinin oluşturulmasında alandan gelen en yeni verileri oluşturmuştur.

Yurt içindeki araştırma, makale öğretmen ve denetmen sendikalarının denetim sistemi hakkındaki görüşleri yanında özellikle Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerine yöneltilen açık uçlu sorulara vermiş oldukları yanıtlardan çıkarılan sonuçlarla yargı maddeleri oluşturuldu ve cümleler halinde yazılmıştır. Bu yargı maddelerine ilişkin Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri ile birlikte uzmanların da görüşü alınmış ve bu görüşler doğrultusunda yargı cümleleri üzerinde düzenlemeler yapılmıştır. Anket maddeleri, anlaşılabilirlik ve ifadelerin dil kurallarına uygunluğu açısından birkaç Türkçe öğretmeni tarafından incelenerek bu öğretmenlerin yaptıkları öneriler doğrultusunda düzenlenmiştir. Denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak başlangıçta 220 madde oluşturulurken her maddenin aldığı frekans, benzerlik ve uzman görüşleri doğrultusunda uygun görülen maddelerin ayıklanmasından sonra, 83 maddeden oluşan taslak “MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları Anketi” pilot uygulama için hazırlanmıştır.

Ülkemizde iş doyumu alanında yapılan araştırma tezlerinin bulguları ve kullanılan anketler (Özellikle Paknadel, Balcı, Tosunoğlu ve Ergü) incelenmiştir. Bunun yanında İnternet yoluyla yurt dışı literatürü taranarak özellikle iş doyumu konularıyla ilgili olan, “Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Short Form”, “Employee Company-Job Satisfaction Sample Questionnaire”, “Qiopias-About Us Solutions Demos”, “Employee Satisfaction Questionnaire”, “Bernard Haldane Associates” anketleri Türkçeye çevrilerek incelenmiş ve bunlardan yararlanılmıştır. Anketler hazırlanırken çok genel ifadeler somut ve işevuruk olarak ifade edilmeye çalışılarak yanıtların da somut ve gerçeği yansıtıcı olmasına (Açıkgöz, 1988:49) çalışılmıştır.

Gerek yurt içi ve gerekse yurt dışında hazırlanmış anketlerin incelenmesi, müfettişlerin görüşleri, araştırma, makale ve diğer ilgili yazıların incelenmesinden sonra “İş Doyumu” alanında 200’e yakın madde bulunmuştur. Bunlar önce 100 daha sonra da uzman görüşleri doğrultusunda 73 maddeye indirilerek oluşturulan taslak anket “ Denetmenlerin İş Doyumu” pilot uygulama için hazırlanmıştır.

Taslak haldeki “Denetmenlerin İş Doyumu” ve “MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları Anketi” pilot uygulama için 250 ‘şer adet olarak bastırılarak Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerine dağıtılmıştır. Anketler ilköğretim müfettişleri başkanlıklarından beş ayrı bölgede bulunan İzmir, Ankara, Şanlıurfa, Gaziantep, Hatay, Adana, Kilis, Van illerindeki Müfettişlere uygulanmış ve anketlerden 180 tanesi geri dönmüş ve bunların 20 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirme dışı bırakılarak her anket türünden (Denetmenlerin İş Doyumu ve “MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları) 160’ şar tane anket değerlendirmeye alınmıştır.

Her iki anketin pilot uygulamasından sonra anketlerin geçerlik, güvenirlik ve faktör analizleri SPSS programında uzmanlar tarafından yapılmıştır.

#### **“Denetmenlerin İş Doyumu Anketi”**

Uzman görüşlerinden sonra 73 maddeye indirilen Denetmenlerin İş Doyumu Ölçeği” taslağı ile ilgili olarak pilot uygulamada yanıt veren 160 kişinin verdiği yanıtlara dayalı olarak analizler yapılmıştır. Bu analizler sırasıyla şu şekilde yapılmıştır. 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. Hasaplamadan sonra elde edilen faktör yükleri incelenerek , faktör yükleri 0.40 ‘ın altında olan maddeler elenerek faktör yükleri 0.40 ve üstünde olan maddeler seçilmişlerdir. Buna göre ölçeğin maddeleri önce 59 maddeye indirilmiş, daha sonra da uzman görüşleri doğrultusunda bu sayı 58’e indirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre iş doyum ölçeğinin 5 ayrı faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Buna göre faktörler ve bu faktörlerde yer alan maddeler şu şekilde belirlenmiştir: 1-12’nci maddeler: **”İşin Özellikleri”**, 13-24’üncü maddeler: **“Gelir ve Meslekte Yükselme”**, 25-30’uncu maddeler: **“Çalışma Şartları”**, 31-43’üncü maddeler: **“İnsan İlişkileri, Uyum ve Saygı”**, 44-58’inci maddeler: **“Örgütsel İşleyiş”** alanında hazırlanmıştır. Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktörler ve maddelerin faktör yükleri ek’te tablo halinde sunulmuştur. Bunun dışında ölçek maddeleri için madde test korelasyonları (madde ayırıcılık gücü indeksi) hesaplanmış ve sonuçlar ek’te tablo halinde sunulmuştur. Ölçeğin alt boyutları ve tümü için güvenirlik hesaplamada Alfa güvenirlik katsayısını ( iç tutarlılık) hasaplama yoluna gidilmiş ve sonuçlar tablo 3.6 ‘da ve ekte tablo halinde verilmiştir.



**Tablo 3.6.** Denetmenlerin İş Doyumu Anketine İlişkin Maddelerin Boyutlara Göre dağılımı ve Güvenirlik Sonuçları

BOYUTLAR	MADDE NO	MADDE SAYISI	ALPHA
I.İŞİN ÖZELLİKLERİ :	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	12	.87
II.GELİR VE MESLEKTE YÜKSELME DURUMU :	13,14,15,16,17,18,19,20,21 22,23,24	12	.90
III.ÇALIŞMA ŞARTLARI :	25,26,27,28,29,30	6	.89
IV.İNSAN İLİŞKİLERİ UYUM VE SAYGI:	31,32,33,34,35,36,37,38,39 40,41,42,43	13	.88
V.ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞ :	44,45,46,47,48,49,50,51,52, 53,54,55,56,57,58	15	.91
TOPLAM	1-58	58	.95

Tablo.3.6 ‘da faktör analizi sonucunda denetmenlerin iş doyumu ölçeğinde yer alan faktörler ve bu faktörlerde yer alan madde sayısı ve numaraları ile alpha değerleri görülmektedir.

“Denetmenlerin İş Doyumu” anketindeki maddelerin yapılan faktör analizi sonucunda, anket, beş faktör olarak 58 maddeden oluşmuştur. Anketin genelinin **alfa değeri: 0.95** olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin 1. Faktörü olan “İşin Özellikleri” boyutunda alfa: 0.87;

Ölçeğin 2. Faktörü olan “ Gelir ve Meslekte Yükselme” boyutunda alfa : 0.90;

Ölçeğin 3. Faktörü olan “Çalışma Şartları” boyutunda alfa: 0.89

Ölçeğin 4. Faktörü olan “İnsan İlişkileri Uyum ve Saygı” boyutunda alfa : 0.88

Ölçeğin 5. Faktörü olan “Örgütsel İşleyiş” boyutunda alfa : 0.91

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerine ait kişisel bilgilere yer verilmiştir.

Ankette yer alan ifadelerden memnuniyet derecesi beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir. Anket iki kolondan oluşmuştur. Birinci kolonda deneklerin

işlerinden memnuniyetlerine ilişkin maddeler bulunmaktadır. Bunların karşısındaki ikinci kolonda ise deneklerin memnuniyet derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Memnuniyet dereceleri ise “Çok Memnunum (5)”, “Memnunum (4)”, “Kararsızım (3)”, “Memnun Değilim(2)”, “Hiç Memnun Değilim (1)” seçenekleri ile ifade edilmiştir. Beşli derecelendirme ölçeğine göre 1.00-1.79 arası X (ortalama)’lar deneklerin o ifadeye ilişkin olarak işlerinden “hiç memnun olmadıklarını”, 1.80-2.59 arası X ‘lar deneklerin o ifadeye ilişkin olarak işlerinden “memnun olmadıklarını”, 2.60-3.39 arası X’lar deneklerin o ifadeye ilişkin olarak işlerinden memnun olma konusunda “kararsız” olduklarını, 3.40-4.19 arası X’lar deneklerin o ifadeye ilişkin olarak işlerinden “memnun” olduklarını, 4.20-5.00 arası X’lar deneklerin o ifadeye ilişkin olarak işlerinden “çok memnun” olduklarını belirtmektedir. Faktörlerce toplam varyansın % 50’ si açıklanır.

#### **“MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları Anketi”**

Uzman görüşlerinden sonra 83 maddeye indirilen “MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları” ölçeği taslağının 160 kişi üzerinde yapılan pilot uygulaması sonucunda toplanan veriler analizler edilmiştir. Bu analizler sırayla şu şekilde yapılmıştır. Deneme uygulaması sonuçlarından hareketle ölçeğin yapı geçerliği faktör analizi yapılarak belirlenmiştir. Faktör analizinde Temel Bileşenler Tekniği uygulanarak Varimax rotasyon yöntemi döndürme yapılarak faktör yükleri hesaplanmıştır. Hasaplamadan sonra elde edilen faktör yükleri incelenerek, faktör yükleri 0.40 ‘ın altında olan maddeler elenerek faktör yükleri 0.40 ve üstünde olan maddeler seçilmişlerdir. Bu analiz sonucunda ölçeğin maddeleri 54’ e indirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucuna göre “ MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları” ölçeğinin iki ayrı faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Faktörlerce toplam varyansın % 60’ ı açıklanır.

**1.İnsana Dayalı Boyutu:** Bu boyutta, daha çok, örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde insan etkeni vurgulanmaktadır. Bu boyutta Personelin amaç birliği, yeterliliği, uzmanlaşması ve personel değerlendirilmesi konuları ön plana çıkmaktadır. Ankette yer alan 1-15 ve 17-19 numaraları arasındaki 18 adet madde ile 24’üncü madde olmak üzere toplam 19 madde anketin “insana dayalı ” boyutunu oluşturmaktadır.

**2. Örgüte Dayalı (Teknik) Boyut:** Bu boyut, merkezileşme, birimleşme, hiyerarşi, coğrafi karmaşıklık, esneklik, yönetim birliği, bütünlük gibi örgütün yapısal unsurlarını

içermektedir. Ankette yer alan 20-23 ve 25-54 numaraları arasındaki 34 adet madde ile 16'ncı madde olmak üzere toplam 35 madde anketin "Teknik" boyutunu oluşturmaktadır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve maddelerin faktör yükleri ek'te tablo halinde gösterilmiştir. Bunun dışında ölçek maddeleri için madde test korelasyonları (madde ayırıcılık gücü indeksi) hesaplanmış ve sonuçlar ek'teki tabloda gösterilmiştir. Ölçeğin alt boyutları ve tümü için güvenilirlik hesaplamada alfa güvenilirlik katsayısını (iç tutarlılık) hesaplama yoluna gidilmiştir.

**Tablo.3.7.MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları Anketine İlişkin maddelerin Boyutlara Göre Dağılımı ve Güvenirlik Sonuçları**

BOYUTLAR	MADDE NO	MADDE	ALPHA
		SAYISI	
I.İNSANA DAYALI	:1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 13,14,15,17,18,19,24	19	.83
II. ÖRGÜTE DAYALI (TEKNİK)	:16,20,21,22,23, 25 26,27,28 29,30,31,32,33,34, 35,36,37 38,39,40,41,42,43, 44,45,46 47,48,49,50,51,52, 53,54,	35	.92
TOPLAM	1-54	54	.92

Tablo 3.7. 'de denetim sisteminin yapısal sorunları anketinde yer alan maddelerin faktörlere göre dağılımı, madde sayıları ve faktörlerin alfa değerleri görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda "MEB Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları" anketi iki faktör olarak 54 sorudan oluşmuştur. Anketin genelinin **alfa değeri: 0.92** olarak hesaplanmıştır.

Anketin 1. Faktörü olan "İnsana Dayalı" boyutunda alfa: 0.83;

Anketin 2. Faktörü olan "Örgüte Dayalı(Teknik)" boyutunda alfa : 0.92 olarak hesaplanmıştır.

Anketlerin oluşturulması sırasında Bakanlık ve İlköğretim müfettişleriyle sürekli olarak görüşülerek yargı maddelerinin gücünün artırılmasına çalışılmıştır. Anket içeriği kapsam geçerliğinin sağlanması amacıyla konu alanı uzmanlarına yargılar inceletilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anketlerin güvenilirlik hesapları için her iki anketin de ön uygulaması yapılmış geçerlik, güvenilirlik ve faktör analizinden sonra uzman görüşü alınarak anketlerin uygulanabilirliğine karar verilmiştir.

İstatistiksel analizler ve uzman görüşleri sonucunda iki faktör olarak 54 maddeden oluşan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde Bakanlık ve İlköğretim müfettişlerine ait kişisel bilgilere yer verilmiştir.

Ankette yer alan ifadelerden Katılma Derecesi (Düzeyi) beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir. Anket iki kolondan oluşmuştur. Birinci kolonda Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına ilişkin maddeler bulunmaktadır. Bunların karşısındaki ikinci kolonda ise deneklerin maddelere katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Katılma dereceleri ise “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Az Katılıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Genellikle Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” seçenekleri ile ifade edilmiştir. Beşli derecelendirme ölçeğine göre 1.00-1.79 arası X’lar deneklerin o ifadeye “hiç katılmadıklarını”, 1.80-2.59 arası X ‘lar deneklerin o ifadeye “az katıldıklarını”, 2.60-3.39 arası X’lar deneklerin o ifadeye katılmada “kararsız “ olduklarını, 3.40-4.19 arası X’lar deneklerin o ifadeye “genellikle katıldıklarını” 4.20-5.00 arası X’lar deneklerin o ifadeye “tamamen katıldıklarını “ belirtmektedir.

Araştırmada elde edilecek veriler olgusal ve yargısal veri türünden olacaktır. Olgusal olanlar Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin bireysel ve mesleki özelliklerine ilişkin bilgiler ankete katılacak ve bunlar deneklerin bireysel ve mesleki özelliklerini gösteren veriler sağlayacaktır.

Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin MEB denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunların düzeyine ilişkin görüşleri ile yine aynı deneklerin kendi iş doyumlarına ilişkin görüşleri yargısal veri türlerini oluşturacaktır. Verilerin kaynağı Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunları düzeyine ilişkin görüşleri ile kendi iş doyumlarına ilişkin görüşleri beşli likert tipi ölçeği üzerindeki işaretlerine dayanacaktır.

Bu araştırmanın bağımsız görünümlü değişkeni ilköğretim müfettişleri ile Bakanlık müfettişlerinin bireysel ve mesleki özellikleri ile bu deneklerin denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunların düzeyine ilişkin algılar (görüşler) dir. Araştırmanın bağımlı görünümlü değişkeni ise bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin sahip oldukları iş doyumlarına ilişkin algılarıdır.

### **Anketin Uygulanması:**

Milli Eğitim Bakanlığına yazılı olarak başvurularak Denetim sisteminin yapısal sorunları ile ilgili olarak araştırmacı tarafından hazırlanan açık uçlu soruların ve anketin Bakanlık müfettişlerine uygulanması için izin alınmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanı, İlköğretim Genel Müdürü ve Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu başkan yardımcısı ile görüşerek bu araştırmanın Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Araştırma Geliştirme Dairesince Bakanlığın desteklediği araştırmalar kapsamına alınması açısından bir sakınca bulunup bulunmadığını sormuş ve Bakanlık teftiş kurulu başkanlığının konuyu incelemesinden sonra araştırmanın yapılmasında bir sakınca olmadığı yazıyla EARGED'e bildirilmiştir. Bunun üzerine araştırma destek programı kapsamında değerlendirilerek tez önerisi savunmasından sonra anketlerle birlikte araştırmacının Bakanlığa başvurarak araştırmaya destek sağlamak üzere talepte bulunması istenmiştir. İkinci tez izleme toplantısından önce gerekli yasal prosedürler tamamlanarak tez araştırma önerisi EARGED'e gönderilerek araştırmaya MEB'den destek istenmiştir. Bakanlık Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin inceleme kurulu öneriyi inceleyerek bazı eleştiriler yöneltmişlerdir. Bu eleştiriler doğrultusunda gereken düzenleme yapılarak eleştirilere cevap verilmiş ve daha sonra EARGED araştırmayı destekleme kararı alarak 27/01/2003 tarihinde Araştırmaya Destek Protokolü'nü imzalamak üzere araştırmacıya göndermiş ve aynı hafta araştırmacı ve danışman öğretim üyesinin protokolü imzalamasıyla Bakanlığın araştırmaya desteği kesinleşmiştir. Hazırlanan Bakanlık ve İlköğretim müfettişlerine ait İş Doyumu ve Denetim alt sisteminin Yapısal Sorunlarına ilişkin Ölçekler protokol gereği Bakanlıkça çoğaltılıp örnekleme doğrultusunda Türkiye çapında Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerine dağıtılmış ve daha sonra anketleri araştırmacıya göndermiştir. Bakanlıkça toplanıp araştırmacıya gönderilen ölçeklere ait veriler alt problemler doğrultusunda alan uzmanlarının da görüşü alınarak SPSS programında analiz edilmiştir.

### **Verilerin Çözömlenmesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler:**

Bu araştırmada ana probleme ilişkin olarak oluşturulan alt problemlere yönelik olarak elde edilecek verilerin çözömlenmesinde; aritmetik ortalama, standart sapma, değerkenlerin ikili gruplamasında "t" testi, üç veya daha çok gruplamada ise tek yönlü

varyans analizi yöntemleri ile denetmenler arasındaki farklı görüşlerin kaynağının belirlenmesi için “LSD” anlamlılık testi ve Korelasyon Analizi testleri uygulanmıştır.

Buna göre; Birinci, ikinci, üçüncü ve beşinci alt problemin analizinde: Frekans dağılımı (f), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), yüzde (%) ve standart Sapma (Ss) kullanılmıştır.

Yedi, sekiz, dokuz ve onuncu alt problemlerde: Bağımsız iki grup olduğunda (kız – erkek gibi) “t” testi uygulanmıştır. Gruplar ikiden fazla ise Varyans Analizi, X’ler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmada LSD Testi kullanılmıştır.

Dört, altı, onbir ve on ikinci alt problemlerin çözümünde “Pearson Momentler Çarpımı İlişkiler Katsayısı” uygulanmıştır.

Onüç ve ondördüncü alt problemde “t” testi kullanılmıştır.

Gruplar arası karşılaştırmalarda Alpha = 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümünde araştırma probleminin çözümü için yöntem bölümünde açıklanan veri toplama ve istatistiksel çözümleme teknikleriyle elde edilen bulgular tablolar halinde verilmekte ve yorumlanmaktadır. Her alt probleme ilişkin bulgular sırasıyla ele alınmakta ve daha sonra bulgulara ilişkin yorumlar verilmektedir.

#### Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde anketlerin kapağında yer alan kişisel özelliklere ait bulgu ve yorumlara yer verilmektedir.

**Tablo.4.1.** Örnekleme Alınan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Müfettiş Türü	Kadın		Erkek		Toplam	
	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	8	7,0	106	92,9	114	100,0
İlköğretim Müfettişi	34	6,5	490	93,5	524	100,0
Genel Toplam	42	6,6	596	93,4	638	100,0

Araştırmaya katılan 114 Bakanlık müfettişinden 8'i kadın olup bu sayı bakanlık müfettişlerinin % 7 sini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinden 106'sı ise erkek olup bu sayı Bakanlık müfettişlerinin yaklaşık % 93' ünü oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 524 ilköğretim müfettişinden 34' ü kadın olup bu sayı ilköğretim müfettişlerinin % 7 sini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan ilköğretim

müfettişlerinden 490'ı ise erkek olup bu sayı ilköğretim müfettişlerinin yaklaşık % 94' ünü oluşturmaktadır.

Buna göre gerek bakanlık müfettişleri ve gerek ilköğretim müfettişleri içerisinde kadın denetmenlerin yaklaşık % 6-7 oranında oldukları görülmektedir. Her iki denetmen grubu cinsiyet bakımından incelendiğinde kadınların erkeklere oranının çok düşük olduğu , erkek sayılarının kadın sayılarından yaklaşık 12 kat daha fazla oldukları görülmektedir.

Kadın denetmenlerin bu kadar az olmasının çeşitli nedenleri olabilir. Bunlar şöyle sıralanabilir: Grupla teftiş çalışmalarında kısa ve uzun süreli turneler ve bu turnelerde karşılaşılan güçlükler. Denetmenlerin sürekli yer değiştirmeleri, zorunlu bölge hizmetleri, mesleğin özelliklerinden kaynaklanan stres ortamı, genel olarak denetmenliğe öğretmenlikten geçiş yapıldığı ve toplumumuzda "bayan mesleği" olarak kabul gören öğretmenlik mesleği ile bayanların toplumsal eğilimlere uygun olarak öğretmenliği cazip görerek ayrılmamaları bayan öğretmenlerin denetmenliğe geçmelerini zorlaştırdığı düşünülmektedir.

**Tablo.4.2.** Örneklemeye Alınan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı

Denetmen Türü	Bekar		Evli		Toplam	
	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	14	12,3	100	87,7	114	100,0
İlköğretim Müfettişi	32	6,1	492	93,9	524	100,0
Genel Toplam	46	7,2	592	92,8	638	100,0

Tablo.4.2' de görüldüğü gibi 114 Bakanlık müfettişinden sadece 14'ünün bekar olduğu ve bu sayının % 12.3 olduğu, 524 ilköğretim müfettişinin de sadece 32'sinin bekar olduğu ve bu sayının denetmen grubunun % 6.1'ini oluşturdukları görülmektedir. Bu durum her iki denetmen grubunun da çok büyük bir çoğunlukla, ortalama % 90 civarında evli olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 4.3. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	10 Yıldan Az		10-20 Yıl Arası		21-29 Yıl Arası		30 Yıl Üzeri		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	2	1,7	5	4,3	30	26,4	77	67,6	114	100,0
İlköğretim Müfettişi	10	1,9	123	23,5	219	41,8	172	32,8	524	100,0
Genel Toplam	12	1,9	128	20,1	249	39,0	249	39,0	638	100,0

Tablo.4.3' ün incelenmesinden, gerek ilköğretim ve gerekse Bakanlık müfettişlerinden hizmet yılı 10 yılın altında olan denetmen sayısı %2 'ye yakın bir sayıdadır. Bakanlık müfettişlerinin 1/4' ü 21-29 yıllık olup büyük bir kesimi (% 68' e yakın) ise 30 yıl ve üzerinde bir hizmet süresine sahiptir. İlköğretim müfettişlerinin ise % 42' ye yakın bir bölümü 21-29 yıl arası bir hizmet süresine sahiptir. İlköğretim müfettişlerinin % 24' üne yakın bir kesimi 10-20 yıllık iken ,bunların % 33' üne yakın bir oranı 30 yıl ve üzeri bir hizmet süresine sahiptir.

Gerek Bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerin hizmet süresi on yıldan az olanların % 2 civarında olmasının nedeninin genellikle belli bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra bu mesleğe girmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bakanlık müfettişlerinde sayıları en fazla olan grup % 68 ile 30 yıl ve üzerinde bir hizmet süresine sahip iken, İlköğretim müfettişlerinde sayıları en fazla olan grup % 42' ye yakın bir oranla 21-29 yıllık hizmet süresine sahip olan denetmen grubudur. Bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre ortalama olarak daha fazla hizmet süresine sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 4.4. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Denetmenlikteki Kıdeme Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	1-3 Yıl Arası		4-10 Yıl Arası		11-20 Yıl Arası		21 Yıl ve Üzeri		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	4	3,5	7	6,1	82	71,9	21	18,5	114	100,0
İlköğretim Müfettişi	41	7,9	262	50,0	143	27,2	78	14,9	524	100,0
Genel Toplam	45	7,0	269	42,1	225	35,3	99	15,6	638	100,0

1-3 yıllık olanlar denetmen yardımcıları olup bunların Bakanlık müfettişleri arasındaki oranı yaklaşık % 4, ilköğretim müfettişlerinin içindeki denetmen yardımcılarının oranı ise % 8 civarında olup oran olarak Bakanlık müfettişlerinin iki katıdır. İlköğretim müfettişlerinin yarısı bu meslekte 4-10 yıldır çalışırken, bu oran Bakanlık müfettişlerinde sadece % 6'dır. Bu da son yıllarda (yaklaşık on yıldır) Bakanlık müfettişliğine alımın az olduğunu göstermektedir. Bakanlık müfettişlerinin büyük çoğunluğunun (% 72'si) denetmenlikte 11-20 yıllık bir mesleki tecrübeye sahip oldukları, buna karşılık ilköğretim müfettişlerinin yarısına yakınının 4-10 yıllık denetmenlik tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Meslekte 21 yılın üzerinde tecrübeye sahip olan bakanlık müfettişlerinin oranı %18.5 iken bu oran ilköğretim müfettişlerinde ise % 15' tir. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin yarıdan fazlası 10 ve daha az denetmenlik kıdemine sahip iken, Bakanlık müfettişlerinin % 90'ından fazlasının 10 yılın üstünde bir denetmenlik kıdemine sahip oldukları görülmektedir. Bakanlık müfettişlerinin dağılımına baktığımızda gruplar arasında bir dengesizlik olduğu ve son 10 yıllık dilimde Bakanlık müfettişliğine alınan denetmen sayısının yaklaşık % 10 iken bir önceki 10 yılda denetmenliğe alınan sayının % 72 olup son on yılda alınan denetmen sayısının 7 katını oluşturmaktadır.

**Tablo 4.5.Örnekleme Alınan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Yaş Durumuna Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	*Yaşları 30'dan Küçük		Yaşları 30-45 Arası		Yaşları 46 ve Üzeri		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	1	0,9	10	8,8	103	90,3	114	100,0
İlköğretim Müfettişi	3	0,6	217	41,4	304	58,0	524	100,0
Genel Toplam	4	0,6	227	35,6	407	63,8	638	100,0

\*30 yaşından küçük olan denetmen sayısı önemsiz derecede az olduğundan istatistiksel analizlerde yaşları 30-45 arası olan grup ile birleştirilerek yaş kategorileri üçten ikiye indirilmiştir.

Tablo 4.5. te görüldüğü gibi 114 Bakanlık müfettişinden toplam 11 kişi 45 yaş ve altında olup bu oran Bakanlık müfettişlerinin yaklaşık % 10 'unu oluşturmaktadır. 45 yaş ve altındaki ilköğretim müfettişlerinin kendi denetmen türü içindeki oranı ise % 42'dir. Bakanlık müfettişlerinin % 90'ından fazlasının 46 Yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinde 46 yaş ve üzerindeki oran ise %58' dir. Bu sonuçlara göre Bakanlık müfettişlerinin yaş ortalamasının ilköğretim müfettişlerine göre çok yüksek olduğu görülmektedir. Bunun en büyük nedeninin geçmişte Bakanlık merkez teşkilatı ve milli eğitim müdürlüklerinde görev yapmış tecrübeli kişilerin bu görevlerinden sonra bakanlık müfettişliğine geçmiş olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanında son yıllarda bakanlık müfettişi alımında bir yavaşlama olması, bu denetmen grubunun yaş ortalamasının yükselmesinde bir neden olarak gösterilebilir.

**Tablo 4.6. Örnekleme Alınan Bakanlık Ve İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	Eğitim Ens. Pedagoji		MEB Kursu		Eğitim Yönetimi ve Denetim i		Master - Doktora		Diğer		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	10	8,7	4	3,5	23	20,1	14	12,3	63	55,4	114	100
İlköğretim Müfettişi	77	14,7	119	22,7	283	54,0	41	7,8	4	0,8	524	100
Genel Toplam	87	13,6	123	19,2	306	47,9	55	8,8	67	10,5	638	100

Tablo 4.6 da görüldüğü gibi Bakanlık denetmenlerinin % 20'si Eğitim yönetimi ve denetimi alanında eğitim görürken bu oran ilköğretim müfettişlerinde % 54 'tür . Bu durum ilköğretim müfettişlerinin yarısından fazlasının Yönetim ve denetim alanında bir lisansa sahip olduğunu göstermektedir. Bakanlık müfettişleri arasında lisans üstü eğitim gören (Master ve Doktora) % 12,3 iken bu oran ilköğretim müfettişlerinde ise daha düşük olup % 7.8'dir. Öğrenim durumunda ise Bakanlık müfettişlerinin yarısından fazlasının "diğer" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Durum tekrar araştırıldığında bu bölümü işaretleyenlerin genel olarak yüksek öğretmen okulu, kamu yönetimi, iktisat ve işletme vb okullardan mezun oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.7. Örnekleme Alınan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Branşlarına Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	Sınıf öğretmeni		Matematik		Güzel Sanatlar		Sosyal Bilimler		Fen Bilimleri		Diğer		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	-	0	24	21,0	7	6,2	15	13,2	14	12,2	54	47,4	114	100
İlköğretim Müfettişi	314	59,9	22	4,3	5	0,9	52	9,9	20	3,8	111	21,2	524	100
Genel Toplam	314	49,2	46	7,2	12	1,9	67	10,5	34	5,4	165	25,8	638	100

Tablo. 4.7' de görüldüğü gibi, Bakanlık müfettişlerinin % 21'i matematik, % 6,2' si güzel sanatlar, % 13..2' si sosyal bilimler, % 12.2'si fen bilimleri, branşından olup

yarısına yakın bir bölümü ise (% 47,4) “diğer” bölümleri işaretlemiştir. Bakanlık müfettişlerinden “diğer” branşı yazanların genel olarak MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü’nün “Atama” başlığı altında belirtilen, hukuk, siyasal, kamu yönetimi, iktisat, işletme, eğitim yönetimi, türkçe vb. branşlara sahiptir. İlköğretim müfettişlerinin % 60’ı ise Sınıf Öğretmenliği branşında bulunmaktadır. Görüldüğü gibi ilköğretim müfettişlerinin branşlara göre dağılımlarının dengesiz olduğu, branşlar bazında oranların çok düşük ve yetersiz olduğu görülmektedir. Sosyal bilimler branşı hariç diğer branşların her birinin denetmen toplam sayısı içindeki oranı % 5’ in altındadır.

**Tablo 4.8.Örnekleme Alınan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Aile Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	Gelir Düzeyi Az		Gelir Düzeyi Orta		Gelir Düzeyi İyi		Gelir Düzeyi Çokiyi		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	3	2,7	31	27,2	76	66,6	4	3,5	114	100
İlköğretim Müfettişi	14	2,7	300	57,2	205	39,1	5	0,9	524	100
Genel Toplam	17	2,7	331	52,0	281	44,0	9	1,3	638	100

Araştırmada Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin kendi görüşlerine dayanılarak gelir düzeyleri sorulmuş olup denetmenlerin verdikleri yanıtlara göre tablo 4. 8 oluşturulmuştur. Tablonun incelenmesinden gerek ilköğretim ve gerekse Bakanlık müfettişlerinin kendi denetmen türleri içerisinde aile gelir düzeyini az bulanların oranı eşit olup % 2.7 kadardır.

Bakanlık müfettişleri içerisinde gelir düzeylerini “orta düzey” olarak görenlerin oranı ¼’ e yakın (% 27.2) iken bu oran ilköğretim müfettişlerinde ise % 60’tır. Gelir düzeyini “iyi”gören denetmenlerden Bakanlık müfettişlerinin oranı % 66,6 iken, bu oran ilköğretim müfettişlerinde % 39.1’ e düşmektedir. Gelirini “çok iyi” düzeyde gören ilköğretim müfettişlerinin oranı % 1’ in altında iken bu oran Bakanlık müfettişlerinde ise % 3.5’tir. Genel olarak incelendiğinde ilköğretim müfettişleri, genel olarak gelir düzeylerinin “orta” düzey olduğunu belirtirken Bakanlık müfettişlerinin çoğunluğu ise gelir düzeylerinin “iyi “ düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.9. Örneklemeye Alınan İlköğretim Müfettişlerinin Görev Bölgelerine Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	I. Bölge		II. Bölge		III: Bölge		IV. Bölge		V. Bölge		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
İlköğretim Müfettişi	174	33,2	98	18,8	96	18,4	101	19,2	55	10,4	524	100

Tablo.4.9. da örneklemeye alınan ilköğretim müfettişlerinin görev bölgelerine göre dağılımı görülmektedir. Her bir bölgede örneklemeye alınan denetmen sayısı, her bölgenin tüm bölgelerde görev yapan denetmenlerin toplam sayısına oranı dikkate alınarak belirlenmiştir. Buna göre örneklemeye alınan ilköğretim müfettişlerinin % 33.2'si I. Bölgeden alınırken , % 10.4'ü V. bölgeden alınmıştır. Geri kalan II., III., IV. Bölgeler birbirine yakın oranda ( % 18-19) alınmıştır. Birinci bölgenin denetmen sayısının % 33 oranında olması bu bölgede bulunan illerin genel olarak büyük şehirlerden oluşmasından böylece bu bölgede her ilde düşen denetmen sayısının fazlalığından kaynaklanmaktadır. Beşinci bölgede bulunan her ildeki denetmen sayısı ise azdır.

**Tablo 4.10. Örneklemeye Alınan Bakanlık Müfettişlerinin Görev Bölgesi ve Bölgedeki Denetmen Sayılarına Göre Dağılımı**

Denetmen Türü	Denetmen Sayısı 20-40 arası (İstanbul Bölgesi)		Denetmen Sayısı 41-60 Arası (İzmir Bölgesi)		Denetmen Sayısı 60'tan Çok (Ankara Bölgesi)		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%
Bakanlık Müfettişi	26	22,8	43	37,7	45	39,5	114	100

Tablo. 4.10' da örneklemeye alınan bakanlık müfettişlerinin görev bölgelerine göre dağılımı görülmektedir. Buna göre değerlendirmeye alınan 114 Bakanlık müfettişinden % 22.8'i İstanbul, % 37.7' si İzmir, % 39,5'i Ankara merkezinde görev yapmaktadır. Bu üç bölge aynı zamanda denetmen sayısına göre ayrılmışlardır. Ankara bölgesinin merkezi olması ve bakanlığa yakın olması denetmenlerin bireysel beklentilerini arttırdığından bu bölgedeki denetmen sayısının en fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca İstanbul bölgesinde İzmir bölgesinden daha az denetmen bulunmasının nedeni olarak İzmir ilinin İstanbul iline göre hayat şartlarının daha rahat olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak bu üç bölgede görevli denetmen sayısının birbirlerine göre çok dengesiz olduğu söylenebilir. Ayrıca bu üç

bölgenin de Doğu ve Güneydoğu Anadolu ile Akdeniz bölgesindeki illerden uzakta olduğu ve bu bölgelerin “yakından denetim ” ilkesine uygun coğrafi konumda olmadıkları söylenebilir.

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmannın Birinci alt problemi, “Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları, anketin geneline göre nedir?” şeklinde düzenlenmişti.

**Tablo 4.11. Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarının düzeyine İlişkin Olarak Ankette Yer Alan Maddelerin Tümüne Göre Algıları**

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
1-Denetimin amacı, denetmen ve denetlenenler tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır.	2,99	1,33	Ks	3,48	1,18	GK
2-Denetim sisteminin yapısı, eğitim hedeflerden sapmaları belirlemeye elverişli değildir.	2,78	1,39	Ks	3,20	1,29	Ks
3-Denetim sisteminde insan ve madde kaynakları etkili olarak kullanılmamaktadır.	3,08	1,36	Ks	3,53	1,20	GK
4-Denetim sistemi mevcut yapısıyla okul- çevre ilişkisini geliştirerek okulu çevre gücünden yararlanır hale getirememektedir.	2,93	1,46	Ks	3,48	1,31	GK
5-Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği yoktur.	2,41	1,26	Az K	2,86	1,25	Ks
6-Görev alanının geniş olması denetmenlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellemektedir.	3,61	1,35	GK	4,34	1,04	Tam K
7-Denetim sisteminin yapısı denetmenleri güdüleyici değildir.	3,17	1,43	Ks	4,15	1,06	GK
8-Denetmenlerin iş yükünün fazla olması denetimin amacına ulaştırmasını güçleştirmektedir	3,40	1,30	GK	4,39	0,89	Tam K
9-Denetmen yardımcısı yetiştirme sistemi , denetmenleri tüm yönlerden (bilgi, beceri, tutum, mesleki ahlak vb) yetiştirememektedir.	2,56	1,40	Az K	3,39	1,27	Ks
10-Denetmen yardımcılığı sınav ve mülakatları, denetmenleri tüm yönleriyle (kişilik özellikleri vb) değerlendirmede yetersizdir.	2,96	1,30	Ks	3,58	1,28	GK
11-Denetmenlere, eğitim bilimi alanındaki yenilikleri takip ederek kendilerini geliştirmeleri için yeterli olanaklar verilmemiştir	3,39	1,30	Ks	4,12	1,07	GK

	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
12-Denetim sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede <u>yetersizdir.</u>	3,49	1,38	GK	4,05	1,11	GK
13-Her bir alanda (kurs, yurt, muhasebe, döner sermaye işletmesi vb) <u>yetmiş yeterli denetmen yoktur.</u>	2,81	1,45	Ks	4,18	1,13	GK
14-Denetmenlerin rehberlik, denetim ve işbaşında yetiştirme ile soruşturma görevleri birbiriyle <u>uyuşmamaktadır</u>	2,59	1,36	Az K	3,75	1,32	GK
15-Görev alanının çeşitli ve geniş olması ile birlikte denetmenlere verilen gereksiz işler, rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini zorlaştırmaktadır.	3,03	1,39	Ks	4,44	0,87	Tam K
16-Denetmenlerin görev alanları birbiriyle ilişkisiz pek çok görev ile genişlemiş ve karmaşıklaşmıştır.	2,93	1,40	Ks	4,37	0,92	Tam K
17-Denetim sisteminin yapısı, yerinde ve zamanında müdahaleyi sağlayan, yakından denetim ilkesine uygun <u>değildir.</u>	3,02	1,40	Ks	3,85	1,16	GK
18-Denetim kıstaslarına ilişkin, denetmen ile denetimi yapılanlar arasında bir fikir birliği yoktur.	2,57	1,32	KS	3,40	1,26	GK
19-Denetmenlerin uzun süre aynı yerde görev yapmaları onları mesleki açıdan yıpratmaktadır.	2,94	1,44	Ks	3,83	1,34	GK
20-İlköğretim müfettişinden merkez örgütünde <u>yararlanılmamaktadır.</u>	2,71	1,54	Ks	4,42	0,93	Tam K
21-Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları <u>yetersizdir.</u>	3,66	1,46	GK	4,54	0,83	Tam K
22-Aynı yapı içindeki iki farklı denetim birimi (İlköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon <u>Yoktur.</u>	3,13	1,63	Ks	4,79	0,62	Tam K
23-Denetmenlerin yönetsel hiyerarşisindeki konumları belli <u>değildir.</u>	2,94	1,56	Ks	4,53	0,84	Tam K
24-Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada <u>yetersizdir.</u>	4,04	1,25	GK	4,65	0,77	Tam K
25-Denetim sisteminde denetmenlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere <u>oturtulmamıştır.</u>	3,44	1,34	GK	4,54	0,82	Tam K
26-Denetim bölgelerinin dağılımı ve coğrafi konumu ulaşımı <u>güçleştirmektedir.</u>	2,34	1,41	Az K	3,95	1,13	GK
27-Denetmenlerle yöneticiler arasında statü bakımından <u>karmaşa vardır.</u>	2,54	1,56	Az K	4,44	0,86	Tam K
28-Denetim sisteminin mevcut yapısıyla modern denetim ilkelerini uygulamak mümkün <u>değildir.</u>	2,75	1,34	Ks	4,10	1,07	GK
29-Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamaları, kurum içi çatışmalara neden olmaktadır.	1,95	1,39	Az K	4,52	0,86	Tam K
30-İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle (5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini(milli eğitim müdürtü) denetleyebilecek pozisyonadadır.	1,97	1,39	Az K	3,19	1,63	Ks



	Bakanlık Denetmenleri			İlköğretim Denetmenleri			
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy	
31-Sistemde İki denetim biriminin bulunması, denetim ve soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olmaktadır.	2,14	1,40	Az K	4,23	1,08		Tam K
32-İlköğretim müfettişlerinin ilçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemektedir.	1,92	1,69	Az K	4,51	0,86		Tam K
33-İlköğretim müfettişleri, il müdürlerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan usulsüzlüklere müdahale edememektedirler.	2,70	1,57	Ks	4,55	0,83		Tam K
34-İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve milli eğitim müd.) bağlı olması yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratmaktadır.	2,01	1,28	Az K	4,36	1,01		Tam K
35-Mevcut yapıda, denetmen çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller vardır.	2,39	1,46	Az K	4,18	1,03		GK
36-İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır.	1,77	1,26	Hiç K	4,57	0,84		Tam K
37-Denetmenlerin, uzman olmadıkları alanlarda rehberlik ve denetim yapması denetim sistemini zaafa uğratmaktadır.	2,85	1,52	Ks	4,17	1,00		GK
38-MEB' nin çok sayıda ve çok farklı birimlerine ait farklı mevzuatları olması, denetmenlerin çalışmalarını zorlaştırmaktadır.	2,95	1,49	Ks	4,31	0,95		Tam K
39-Denetmenlerin yetkileri taşıdıkları sorumluluklara göre yetersizdir.	2,89	1,54	Ks	4,44	0,92		Tam K
40-Çok farklı işlev ve mevzuata sahip eğitim kurumlarının aynı denetmenler tarafından denetimi güçlüklerle neden olmaktadır.	2,72	1,37	Ks	4,10	1,02		GK
41-Denetmenler yönetsel kararların alınmasında yeterince söz sahibi olmamaktadırlar.	3,38	1,50	Ks	4,53	0,78		Tam K
42-Denetmenler, rahat çalışma ortamı sağlayacak mesleki güvence içinde değildir.	3,11	1,61	Ks	4,43	0,90		Tam K
43-Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.	4,00	1,38	GK	4,81	0,59		Tam K
44-“İlköğretim müfettişliği” unvanı ile bu denetmenlerin yürüttükleri görevler birbiriyle örtüşmemektedir.	2,26	1,44	Az K	4,53	0,90		Tam K
45-Denetmenlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları hizmet sınıfı uyumsuzdur.	2,50	1,59	Az K	4,48	0,92		Tam K
46-Yolluk, gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar vardır.	2,04	1,28	Az K	4,53	0,81		Tam K
47-Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate alınmamaktadır.	3,77	1,34	GK	4,41	0,87		Tam K
48-Denetmenler, mevzuat değişikliklerinden zamanında haberdar olmamaktadır.	3,26	1,52	Ks	4,10	1,03		GK
49-Merkez yöneticileri yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmamaktadır.	3,43	1,39	GK	4,37	0,87		Tam K

	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
50-Ortaöğretim kurumları çok seyrek sıklıkta denetlenmektedir.	3,34	1,33	Ks	4,64	0,77	Tam K
51-Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.	3,51	1,40	GK	4,56	0,76	Tam K
52-Görev alanı gittikçe genişleyerek karmaşıklaşmıştır.	3,14	1,43	Ks	4,57	0,74	Tam K
53-Mevcut yapıda dış etkilerden uzak bağımsız çalışma olanağı sağlanamamaktadır.	2,85	1,42	Ks	4,23	0,96	Tam K
54-Eğitime ilişkin kararların “merkezden yönetim” anlayışına göre alınması aksamalara neden olmaktadır.	3,07	1,36	Ks	4,36	0,82	Tam K
<b>Anketteki tüm maddelerin toplamı için</b>	<b>2,89</b>	<b>0,78</b>	<b>Ks</b>	<b>4,18</b>	<b>0,49</b>	<b>GK</b>

Hiç K: Hiç Katılmıyorum

Az K: Az katılıyorum

Ks: Kararsızım

GK : Genellikle Katılıyorum

Tam K : Tamamen Katılıyorum

Tablo 4.11’ de Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin algıları yer almaktadır. Genel olarak anketteki maddelerin toplamına baktığımızda İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin (X=4,18) “Genellikle katılıyorum” düzeyinde olduğu, Bakanlık müfettişlerinin ise bu sorunlara ilişkin algılarının (X=2,89) “Kararsızım” düzeyinde olduğu, böylece ilköğretim müfettişlerinin genel olarak sorunları algılama düzeyinin Bakanlık müfettişlerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.11’ e baktığımızda Bakanlık müfettişlerinin ankette yer alan denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin maddelerden 24’ üncü sırada yer alan ve “ücret sistemi, denetmenleri layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat şartlarına ulaştırmada yetersizdir” şeklindeki maddeye ilişkin Algıları (X=4,04) “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde olup bu madde, algı düzeyi en yüksek olan madde olarak saptanmıştır.

Bakanlık müfettişlerinin ankette yer alan Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin maddelerden en düşük düzeyde katıldıkları madde ise 36'ncı sırada yer alan “iki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır” biçiminde ifade edilen maddedir. Bakanlık müfettişlerinin bu maddeye ilişkin algıları ( $X=1,77$ ) “Hiç Katılmıyorum” düzeyindedir.

Tablo 4.11' e baktığımızda İlköğretim müfettişlerinin ankette yer alan denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin maddelerden 43'üncü sırada yer alan ve “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır” şeklindeki maddeye ilişkin algıları ( $X=4,81$ ) “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olup bu madde, algı düzeyi en yüksek olan madde olarak saptanmıştır. İlköğretim müfettişlerinin ankette yer alan denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin maddelerden en düşük düzeyde katıldıkları madde ise 5'inci sırada yer alan “Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği yoktur” biçiminde ifade edilen maddedir. İlköğretim müfettişlerinin bu maddeye ilişkin algıları ( $X=2,86$ ) “Kararsızım” düzeyindedir.

İlköğretim müfettişlerinin anketin geneline ilişkin görüşlerine baktığımızda ise bu grubun ankette yer alan hiçbir maddeye “Hiç Katılmıyorum” veya “Az Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmemişlerdir.

İlköğretim müfettişleri Bakanlık müfettişlerinin tersine sadece 4 maddeye ilişkin olarak “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken (2, 5, 9, 30' uncu maddeler), 32 maddeye “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir (6, 8, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 17, 29, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 50, 52, 53, 54). İlköğretim müfettişleri 18 maddeye ise “genellikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Her İki Denetmen Grubunun, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Algıladıkları Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri.

**Tablo 4.12 . Her iki Denetmen grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri) nun, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Algıladıkları Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri**

No	Anket Maddesi	İlköğretim Müfettişleri		Bakanlık Müfettişleri	
		X	Ss	X	Ss
43	Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti,ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.	4,81	0,59	4,00	1,38
24	Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada <u>yetersizdir.</u>	4,65	0,77	4,04	1,25
47	Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate <u>alınmamaktadır.</u>	4,41	0,87	3,77	1,34
51	Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.	4,56	0,76	3,51	1,40
12	Denetim sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede <u>yetersizdir.</u>	4,05	1,10	3,49	1,38

Tablo 4.12.'de Her iki Denetmen grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri)nun, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Gördükleri Maddeler ve Algı Düzeyleri görülmektedir.

Her iki denetmen grubu tarafından denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin yüksek düzeyde sorun olarak görülen maddeler:

Anketin 24'üncü sırasında yer alan ve "Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizdir." Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=4,04) "genellikle katıldıklarını" belirtirken, ilköğretim müfettişleri bu ifadeye (x=4,65) tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

"Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti,ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır." Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=4,00) ve ilköğretim müfettişleri (x=4,81) yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. "Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate alınmamaktadır." Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=3,77) ve ilköğretim müfettişleri (x=4,41) yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. "Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları

yetersizdir.” Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=3,66) ve ilköğretim müfettişleri (x=4,54) yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. “Denetim sisteminde denetmenlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmamıştır.” Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=3,44) ve ilköğretim müfettişleri (x=4,54) yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. “Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.” Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=3,51) ve ilköğretim müfettişleri (x=4,56) yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. “Merkez yöneticileri yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmamaktadır.” Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=3,43) ve ilköğretim müfettişleri (x=4,37) yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. “Denetim sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersizdir” Şeklinde belirlenin ifadeye Bakanlık müfettişleri (x=3,49) ve ilköğretim müfettişleri (x=4,05) yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Her iki Denetmen Grubunun, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına ilişkin Ankette En Düşük Düzeyde Algıladıkları Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri :

**Tablo 4.13.** Her iki Denetmen Grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri) nun, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına ilişkin Ankette En Düşük Düzeyde Algıladıkları Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri

No	Anket Maddesi	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
		X	Ss	Düzey	X	Ss	Düzey
30	İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle (5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonadadır.	1,97	1,39	Az K	3,19	1,63	Ks
5	Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği yoktur.	2,41	1,26	Az K	2,86	1,25	Ks

Tablo 4.13'te her iki denetmen grubu (ilköğretim ve bakanlık müfettişleri) nun, ankette en düşük düzeyde algıladıkları ortak maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir. Her iki denetmen grubunun denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin bulgular arasında en düşük düzeyde gördükleri sadece iki ortak madde bulunmuştur. Bu maddeler şu şekilde belirlenmiştir:

“İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle (5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonadadır.” şeklindeki ifadeye, Bakanlık müfettişleri (x=1,97) “Az Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, ilköğretim müfettişleri ise (X=3,19) “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “Denetim sonunda yapılan

değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği yoktur.” şeklindeki ifadeye, Bakanlık müfettişleri ( $x=2,41$ ) “Az Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, ilköğretim müfettişleri ise ( $X=2,86$ ) “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

*Bakanlık Müfettişlerinin en yüksek düzeyde gördüğü maddeler:*

**Tablo 4.14.** Bakanlık Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri

Düzye Sırası	Madde No	Anket Maddesi	Bakanlık Müfettişleri	
			X	Ss
1	24	Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada <u>yetersizdir.</u>	4,04	1,25
2	43	Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.	4,00	1,38
3	47	Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate <u>alınmamaktadır.</u>	3,77	1,34
4	21	Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları <u>yetersizdir.</u>	3,66	1,46
5	51	Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.	3,51	1,40

Tablo 4.14’te Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin ankette en yüksek düzeyde sorun olarak algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir. Bakanlık müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin olarak Anketin 24’üncü maddesinde yer alan “Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizdir” şeklindeki ifadeye ilişkin Algı düzeyleri ( $X=4,04$ ) “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde olup bu soruna ilişkin Algı düzeyi Bakanlık müfettişleri arasında en yüksek düzey olarak gerçekleşmiştir.

Yukarıda belirtilen ve bakanlık müfettişleri arasında en yüksek Algı düzeyinde bulunan 24 ‘üncü maddeyi aşağıdaki sıralama takip etmektedir.

“Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır” şeklinde düzenlenen maddeye, Bakanlık müfettişleri ( $X=4,00$ ) “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde, “Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate alınmamaktadır.” şeklinde düzenlenen maddeye ( $X=3,77$ ) “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde; “Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları yetersizdir.” şeklinde düzenlenen maddeye ( $X=3,66$ ) “Genellikle

Katılıyorum” düzeyinde; “Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.” şeklinde düzenlenen maddeye (X=3,51) “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

*İlköğretim Müfettişlerinin en yüksek düzeyde sorun olarak algıladıkları maddeler:*

**Tablo 4.15.** İlköğretim Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Yüksek Düzeyde Sorun Olarak Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri

Düzye Sırası	Madde No	Anket Maddesi	İlköğretim Müfettişleri	
			X	Ss
1	43	Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.	4,81	0,59
2	22	Aynı yapı içindeki iki farklı denetim birimi(İlköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon <u>yoktur.</u>	4,79	0,62
3	24	Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada <u>yetersizdir.</u>	4,65	0,77
4	50	Ortaöğretim kurumları çok seyrek sıklıkta denetlenmektedir.	4,64	0,77
5	52	Görev alanı gittikçe genişleyerek karmaşıklaşmıştır.	4,57	0,74

Tablo 4.15’te İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin ankette en yüksek düzeyde sorun olarak algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak anketin 43’üncü maddesinde yer alan “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.” şeklindeki ifadeye ilişkin algı düzeyleri (X=4,81) “tamamen katılıyorum” düzeyinde olup bu soruna ilişkin algı düzeyi ilköğretim müfettişleri arasında en yüksek düzey olarak gerçekleşmiştir.

Yukarıda belirtilen ve ilköğretim müfettişleri arasında en yüksek Algı düzeyinde bulunan 43 ‘üncü maddeyi aşağıdaki sıralama takip etmektedir. “Aynı yapı içindeki iki farklı denetim birimi (ilköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon yoktur.” şeklinde düzenlenen maddeye (X=4,79) “tamamen katılıyorum” düzeyinde; “Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizdir.” şeklinde düzenlenen maddeye (X=4,65) “tamamen katılıyorum”

düzeyinde; “Ortaöğretim kurumları çok seyrek sıklıkta denetlenmektedir.” şeklinde düzenlenen maddeye (X=4,64) “tamamen katılıyorum” düzeyinde; “Görev alanı gittikçe genişleyerek karmaşıklaşmıştır.” şeklinde düzenlenen maddeye (X=4,57) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek bu sorunları “yüksek” düzeyde görmüşlerdir.

*Bakanlık Müfettişlerinin en düşük düzeyde sorun olarak algıladıkları maddeler:*

**Tablo 4.16.**Bakanlık Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Düşük Düzeyde Sorun Olarak Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri

Düzyer Sırası	Madde No	Anket Maddesi	Bakanlık Müfettişleri	
			X	Ss
1	36	İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır.	1,77	1,26
2	32	İlköğretim müfettişlerinin İlçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemektedir.	1,92	1,69
3	29	Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamaları,kurum içi çatışmalara neden olmaktadır.	1,95	1,39
4	30	İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle (5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini(milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonudur.	1,97	1,39
5	34	İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve milli eğitim müd.) bağlı olması yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratmaktadır.	2,01	1,28

Tablo 4.16’te Bakanlık Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Düşük Düzeyde Sorun Olarak Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri görülmektedir. Bakanlık müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin olarak Anketin 36’ncı maddesinde yer alan “İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır.” şeklindeki ifadeye ilişkin Algı düzeyleri (X=1,77) “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde olup bu soruna ilişkin Algı düzeyi Bakanlık müfettişleri arasında en düşük düzey olarak gerçekleşmiştir.

Yukarıda belirtilen ve bakanlık müfettişleri arasında en düşük Algı düzeyinde bulunan 36’ncı maddeyi aşağıdaki sıralama takip etmektedir. Bakanlık müfettişleri; “İlköğretim müfettişlerinin İlçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemektedir.” şeklinde düzenlenen (X=1,92) “Az Katılıyorum” düzeyinde; “Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamaları,kurum içi çatışmalara neden olmaktadır. ” şeklinde düzenlenen maddeye (X=1,95) “Az Katılıyorum”



düzeyinde; “İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle(5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini(milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonadadır ” şeklinde düzenlenen maddeye (X=1,97) “Az Katılıyorum” düzeyinde ve “düşük” düzeyde katılmışlardır.

*İlköğretim Müfettişlerinin en düşük düzeyde sorun olarak gördükleri maddeler :*

**Tablo 4.17.**İlköğretim Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette En Düşük Düzeyde Sorun Olarak Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri\*

Düzye Sırası	Madde No	Anket Maddesi	İlköğretim Müfettişleri	
			X	Ss
1	5	Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği <u>yoktur.</u>	2,86	1,25
2	30	İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle (5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini(milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonadadır.	3,19	1,63
3	2	Denetim sisteminin yapısı, eğitim hedeflerden sapmaları belirlemeye elverişli <u>değildir.</u>	3,20	1,29
4	9	Denetmen yardımcısı yetiştirme sistemi , denetmenleri tüm yönlerden (bilgi, beceri, tutum, mesleki ahlak vb) <u>yetiştirememektedir.</u>	3,39	1,27
5	18	Denetim kıstaslarına ilişkin denetmen ile denetlenenler arasında görüş birliği yoktur.	3,40	1,26

\* Diğer bütün maddeler düşük Algı düzeyinde bulunmadığından sadece 4 madde değerlendirilmiştir

Tablo 4.17’de İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin ankette en düşük düzeyde sorun olarak algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak anketin 5’inci maddesini en düşük düzey olarak görmüştür. İlköğretim müfettişlerinin “Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği yoktur.” şeklindeki ifadeye ilişkin Algı düzeyleri (X=2,86) “kararsızım” düzeyinde olup bu düzey “az katılıyorum” ile “genellikle katılıyorum” arasında bir düzeyi ifade etmektedir. Yukarıda verilen 30,2 ve 9 numaralı maddeler için ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi “kararsızım” düzeyinde olup “az katılıyorum” ile “genellikle katılıyorum” arasında bir düzeydedir.

### **Birinci Alt Probleme İlişkin Yorum :**

“Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin, MEB denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyleri anketin geneline göre nedir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 4,11 'de de görüldüğü gibi genel olarak bakanlık müfettişleri denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları ortalama olarak ( $X=2,89$ ) “Kararsızım” düzeyinde görürken ilköğretim müfettişleri ise ( $X=4,18$ ) “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde sorunları algılamışlardır. Bu durumda ilköğretim müfettişlerinin Bakanlık müfettişlerine göre denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları daha fazla gördükleri ve bu sorunlardan daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Bilir (1991) in ve Ergü (1998)' nün araştırma bulguları bu araştırmayı desteklemektedir. İlköğretim müfettişlerinin bakanlık müfettişlerine göre denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları daha fazla düzeyde algılamasının nedenleri olarak şunlar söylenebilir: İlköğretim müfettişleri bakanlık müfettişlerine göre hiyerarşinin daha alt kademesinde bulunduğundan daha fazla sayıda üste karşı sorumluluk taşımakta ve bunlardan etkilenmektedir. Örneğin hem vali ve hem de milli eğitim müdürlerine bağlı olması ve bazen bu iki amir arasında sıkışması sorunlarını arttırmaktadır. Ayrıca ilköğretim müfettişlerinin taşrada görev yapması ve inceleme soruşturma, denetim gibi hassas konularda yerel baskı gruplarının etkisini hissetmeleri hareket alanlarını daraltmakta ve dış etkilerden uzak bağımsız çalışma olanağı azalmaktadır. Ayrıca ilköğretim müfettişlerinin görev alanlarının gittikçe karmaşıklaşması ve genişlemesi karşısında branşlaşmaya ve belli alanlarda uzmanlaşmaya gidilmeden çalışmaların yürütülmeye çalışılması, yolluk, yövmiye ve harcırahlarının zamanında ve tam olarak ödenmemesi ayrıca bu konularla ilgili olarak illere göre farklı uygulamaların bulunması, ilçe milli eğitim müdürleri ile hiyerarşik açıdan konumlarının belirsiz olması ve ilçe milli eğitim müdürlüklerini denetleme konusunda geçmişe göre yetkilerinin kısıtlanmış olması, yönetsel kararların alınmasında görüşlerine yeterince itibar edilmemesi, yetkilerinin sorumluluklarından az olması, isimleriyle yaptıkları görevlerin örtüşmemesi, kendilerini güvence içerisinde hissetmemeleri, görevde yükselme olanaklarının kısıtlı olması, iş yükünün fazla olması. İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminde bulunan bakanlık müfettişleriyle kendilerini sürekli kıyaslamaları ve bunun sonucunda ekonomik ve mesleki konumlarını yetersiz görmeleri var olan denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunlar olarak düşünülebilir.

Bakanlık müfettişlerinin genellikle katıldıkları denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunlar ise şunlardır: Kendi görüşlerinin alınmaması, merkezden yönetim,

yetki devri yapılmaması, yükselme olanakları, maaş ve diğer ödeneklerin yetersizlikleri, denetmenlerin hiyerarşideki yerlerinin belirsizliği, değerlendirme sisteminin yetersizliği, görev alanının genişliği ve iş yükünün fazla olması.

Yukarıda her iki denetmen grubunun gördükleri sorunları karşılaştırdığımızda ilköğretim müfettişlerinin taşrada ve alt birimler içerisinde görev yapmaları, üstlerinin çok olması, coğrafi anlamda dağınık ve geniş bir alana yayılmış olmaları, bölgesel ve yönetsel anlayış farkları, yönetimin merkezileşmesi ve iletişimin güç ve geç olmasından dolayı ilköğretim müfettişlerinin bakanlık müfettişlerine göre sorunları daha yüksek düzeyde gördükleri söylenebilir.

Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak en yüksek düzeyde gördükleri ve genellikle katıldıkları sorun, ücret sisteminin denetmenleri layık oldukları sosyo- kültürel ve ekonomik hayat şartlarına ulaştırmada yetersiz olmasıdır (X=4,04) İlköğretim müfettişlerine verilen ek ders ücretinin Bakanlık müfettişlerine verilmemesinin onların bu konudaki beklentilerine uygun düşmediği söylenebilir.

Bakanlık müfettişlerinin hiç katılmadıklarını belirttikleri ve en az ortalama ile değerlendirdikleri madde ise iki denetim biriminin olmasının hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olduğunu ifade eden maddedir. Bakanlık Başmüfettişi Açıköz (2003) ün Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu'na sunduğu bildiri de benzer görüşler öne sürülmektedir. Bakanlık müfettişlerinin kendileriyle benzer işler yapan bir başka birim olan ilköğretim müfettişliği ile birleşmesine ilişkin olarak olumsuz tutum sergiledikleri daha önce yapılan araştırmalardan da anlaşılmaktadır. Bu bulgu Bilir'in (1991) "Türk Eğitim Sisteminde Denetim Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi" adlı çalışmasında ulaştığı bulgularla benzerlik göstermektedir. Bilir'in araştırmasında da bakanlık müfettişleri ilköğretim ile bakanlık müfettişliklerinin sistemi bütünleyecek şekilde aynı çatı altında birleşmesi görüşüne Bakanlık müfettişlerinin % 70'e yakını hiç katılmadıklarını belirtirken ilköğretim müfettişlerinin ise % 90'ı tamamen veya çoğunlukla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişleri bütünleşme görüşüne hiç katılmadıklarını belirtirken, ilköğretim müfettişleri ise iki denetmenliğin birleştirilmesi görüşüne tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişleri ile birleşmeyi istememesinin nedeni olarak denetim sistemi hiyerarşisinde sahip oldukları pozisyonu ve saygınlığı yitirme kaygısından kaynaklanabilir. Çünkü halen denetim ve soruşturmasını yaptıkları ilköğretim

müfettişleriyle birleşmenin kendileri için bir mevzi kaybı olabileceğini düşünmüş olabilirler. Ayrıca bakanlık müfettişliğinin sahip olduğu kendine has kurumsal yapının ilköğretim müfettişliği ile birleşmeden zarar görebileceğini düşünüyor olabilirler. İlköğretim müfettişlerinin ise bakanlık müfettişleriyle birleşmeye sıcak bakmalarının nedeni olarak statülerinin yükseleceği ve saygınlıklarının artacağı varsayımından kaynaklandığı söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin en yüksek düzeyde sorun olarak gördükleri madde (X=4,81) Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge maaş ve tazminatlarla ilgili farklı uygulamalar olduğuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bakanlık müfettişleri makam tazminatı alırken İlköğretim müfettişleri makam tazminatı almamaktadır. Bakanlık müfettişleri ek ders ücreti almazken ilköğretim müfettişleri bu ücreti almaktadır. İlköğretim müfettişleri yine de kendileri gibi aynı bakanlıkta bulunan bakanlık müfettişleriyle benzer işleri yaptıkları halde daha az ekonomik imkanlara sahip olduklarını düşünmüş olabilirler. Ayrıca ilköğretim müfettişleri denetledikleri öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla sorumluluk, risk aldıkları ve iş gördükleri halde bu gruplarla benzer maaş aldıklarını düşünmüş olabilirler.

İlköğretim müfettişlerinin en az sorun olarak gördükleri madde ise denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak müfettiş ve öğretmenler arasında görüş birliği olmadığına ilişkin maddedir (X=2,86). İlköğretim müfettişleri bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin bu konuda kararsız olmalarının nedeninin öğretmen ve yöneticilerin denetim sonunda aldıkları puanların beklentilerinden düşük olması durumunda denetmenlere gösterdikleri tepkiye karşı bir savunma mekanizması olarak düşünülebilir.

“Ücret sisteminin denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizliği, Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar olması, Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşlerinin dikkate alınmaması, Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersizliği, Denetim sisteminde denetmenlerin yerinin uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmamış olması, Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırması, Merkez yöneticilerinin yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmaması, Denetim sisteminin personel

değerlendirme yönteminin, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersiz olması” konularındaki yapısal sorunlar gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin ortak olarak yüksek düzeyde sorun olarak gördükleri konular olarak tespit edilmiştir.

Ücret, maaş ve yan ödemelerin yetersizliği, denetmenlerin kendilerini yetiştirmek için gerekli olanaklara kavuşmalarını engelleyebilir. Bu durumun denetmenlerin mesleki etkililiklerini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülebilir. Benzer işler yaptıkları halde bakanlık müfettişleri makam tazminatı ve 3600 ek gösterge alırken ek ders ücreti alamamaktadır. İlköğretim müfettişleri ise bakanlık müfettişlerinden daha az ek göstergeden yararlanırken makam tazminatı alamamaktadırlar ancak bu denetmenler 03/04/1998 Tarih ve 4359 sayılı Kanun gereğince ek ders ücreti almaktadırlar. Bu durum aynı işi yapan iki denetmen grubu arasında ekonomik açıdan farklılıklara neden olduğundan bu durumun her iki grup açısından hoşnutsuzlukla karşılandığı düşünülebilir. Her iki denetmen grubu aynı hizmette bulunmalarına rağmen , bütçe kanunları ve buna bağlı olarak TBMM’ den çıkan bakanlar kurulu kararlarında, KHK’ de maddi yönden ayrı ayrı tazminat aldıkları görülmektedir. Bu ayrıcalık özel hizmet tazminatı ve yan ödemelerde Bakanlık müfettişleri lehinedir ( Çelebi. 2000: 4).

Bakanlık müfettişleri yasal düzenlemeler yapılırken, genellikle görüşlerinin alınmadığını savunurken ilköğretim müfettişleri görüşlerinin alınmadığına tamamen katılmaktadırlar. Türk milli eğitim sistemi merkezi bir yapıya sahip olduğundan kararlar genellikle merkezden alınmakta ve genel olarak yasalar, yönetmelikler, genelgeler, yönergeler, emir ve talimatlar tepeden aşağıya (merkezden taşraya ) doğru iletilmekte ve bunlara uygulamadıklarının uymaları istenmektedir. Hatta genellikle merkezden gelen yazı, talimat ve emirler uygulamacıların dışında hazırlandığından uygulayıcılar bu emirleri farklı algulamakta ve farklı illerde farklı uygulamalara neden olmakta bazen de emirler uygulayıcılar tarafından anlaşılamadığından “tereddüt edilen hususlar” başlığı altında merkezden emirlerin açıklamaları istenmekte bu da zaman kaybına neden olmaktadır.

Mevcut yönetmelikte gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersiz olduğu görüşüne genellikle veya tamamen katılmaktadırlar. Bu durumda çok yönlü olarak yetişmiş insan kaynağı

niteliğindeki denetmenlerden, Türk milli eğitim sisteminin yönetiminde yeterince yararlanılmadığı söylenebilir.

Her iki denetmen grubu, denetmenlerin yerinin uzmanlık ve yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmadığı görüşüne genellikle veya tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Denetmenlerin yönetsel hiyerarşideki yerleri veya eş değer kadrolarının kesin belli olmaması, ilköğretim müfettişlerinin yöneticiler gibi bazı eğitim personelinin (ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin) sicil amiri olmaları, denetmenlerin yazdıkları raporların sonuçlarının yöneticilerce dikkate alınmaması, toplantı ve protokolda denetmen yerlerinin belirsizliği, diğer yöneticilerle katıldıkları komisyon ve çeşitli toplantılardaki yerleri ve hiyerarşik ilişkileri halen sorun olabilmektedir.

Gerek ilköğretim ve gerekse bakanlık müfettişleri merkeze bağlılığın ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırdığı görüşüne katılmaktadırlar. 1927 yılında 13 milyona yakın olan ülke nüfusundan daha fazla bir öğrenci kapasitesine sahip eğitim sistemimiz insan ve madde kaynağı açısından genişlemiş ve yapısal olarak karmaşıklaşmıştır. Buna rağmen merkezi yapı korunduğundan merkez ile taşra arasındaki iletişim yoğun olduğundan iletişim kanalları bu yoğunluğa cevap veremediğinden tıkanmakta ve merkez ile taşra arasındaki iletişim aksamaktadır. Bazen Ankara'ya gönderilen bir yazının cevabı aylarca gecikebilmektedir. Bu hantallığın nedeni olarak eğitim yöneticilerimizin yetki devri yapmaması gösterilebilir. Hemen hemen tüm yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, örgütlerde yeterli bir biçimsel iletişim sisteminin varlığını gerektirir. İletişim kanallarından bilgilerin iki yönlü, doğru güvenilir, anlaşılır ve hızlı akması işi bir iletişim sisteminin genel nitelikleridir (Kaya.1993:211). Eğitim yönetimimizde yetkiler hiyerarşinin üst düzeyinde toplandığı ve ülkemizde yöneticilerin yetki devrine istekli olmadıkları bilinmektedir (Kaya. 1993: 209). Gerek ilköğretim ve gerekse bakanlık müfettişlerinin görüşleri Kaya (1976)'nın ve Bilgen (1976)'in araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Her iki denetmen grubu, teftiş sisteminin değerlendirme yönteminin çalışan ile yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersiz olduğu görüşüne genellikle katıldıkları anlaşılmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisinin denetmenlerin performansını değerlendirmede geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Öğretmen ve yöneticileri hizmet içinde geliştirme görevi olan

denetmenleri, mevcut değerlendirme sisteminin kendilerini sürekli geliştirmeleri için yeterince teşvik etmediği söylenebilir.

“İlköğretim müfettişlerinin, valilik emriyle (5442 Sayılı Kanuna göre) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonda olduğu ve Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği olmaması” konuları gerek ilköğretim ve gerekse bakanlık müfettişlerinin en düşük düzeyde sorun olarak gördükleri konulardır. İlköğretim müfettişlerinin hem valiye bağlı olarak çalışması ve vali adına denetim ve soruşturma yapmaları diğer yandan aynı şekilde milli eğitim müdürüne bağlı olmaları yönetim birliği ilkesine aykırı gözükmektedir. İlköğretim müfettişlerinin bağlı oldukları milli eğitim müdürünün kendilerinin sicil ve disiplin amiri olmasına rağmen 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu’na göre vali adına denetlenebilmesi olanaklıdır. Komuta birliği ilkesi örgüt içinde hiçbir işgörenin tek bir görevle ilgili olarak birden fazla üste bağlı olmaması gerektiğini ifade eder (Massie.1983:67). Yönetim birliği: Her grup, birim, daire, ünite veya alt birimlerin yönetimiyle bir tek sorumlu görevlidir. Her görevli sadece bir üst görevliye bağlı olduğu için yönetim birliği bir “ sorumluluk zinciri” ile gerçekleştirilebilir (Akat.1984:120).

Bakanlık müfettişleri Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin olarak “Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada 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 alınmaması, müfettişlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersizliği, Denetim sisteminin personel değerlendirme yönteminin, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersiz olduğu, Merkeze bağlılığın ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırdığı” konularını yüksek düzeyde sorun olarak görmektedirler.

Mevcut ücret sisteminin ilköğretim müfettişlerinde olduğu gibi bakanlık müfettişleri tarafından da yetersiz olarak görülmektedir. Oysaki gerek bakanlık müfettişleri gerekse ilköğretim müfettişleri yönetici ve öğretmenler ile diğer eğitim personelini iş başında yetiştirme ve onları yeni gelişmelerden haberdar ederek geliştirmek gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Denetmenlerin bu eğitim personelini geliştirebilmesi ve yeni gelişmelerden haberdar edebilmeleri için sosyo –kültürel ve ekonomik açıdan iyi bir hayat standardına

sahip olmalarına yardım edecek bir ücretlendirme, maaş ve yan ödemelere sahip olmaları gerekmektedir. Denetmenlerin iyi bir rehberlik yapabilmeleri için geniş bir bilgi birikimine sahip, entelektüel, sosyal ve geniş bir kültürel birikime sahip olması gereklidir. Öğretimsel bir lider olması beklenen denetmenlerin bu nitelikler bakımından donanımlı olması gereklidir.

Benzer işler yapan bu iki denetmen grubunun farklı ekonomik haklara sahip olması çeşitli sorunlara neden olmaktadır.örneğin bakanlık müfettişleri ilköğretim müfettişlerinin aldığı ek ders ücretini almazken ilköğretim müfettişlerinin almadığı makam tazminatını almakta ve ek gösterge katsayıları ilköğretim müfettişlerinden daha fazladır. Bu farklılıklar sistemde yer alan iki denetmen grubunun gündemini oluşturmaktadır.İki denetmen grubunun maddi yönden ayrı ayrı tazminat aldıkları görülmektedir.Bu ayrıcalık özel hizmet tazminatı yan ödemelerde bakanlık müfettişleri lehinedir (Çelebi, 2000:4) Merkeze daha yakın olmalarına rağmen bakanlık müfettişleri de yasal düzenlemeler yapılırken kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı yönündeki görüşe genellikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Eğitim sistemimizin demokratik bir yönetsel anlayıştan uzak olması ve yönetimin merkezi anlayış içerisinde olmasının denetmenlerin bu görüşe sahip olmalarında etken olduğu söylenebilir. Denetmenler sahip oldukları bilgi birikimi ve mesleki deneyimlerini yönetsel platformda göstermek ve örgütsel hiyerarşide yer alma isteklerinin yeterince karşılanamadığı görüşünü paylaştıkları söylenebilir. Merkeze bağlılık sonuçta iletişimin merkeze akışını arttıracığından gittikçe genişleyen ve karmaşıklaşan eğitim sistemimizde merkezileşme, sonuçta iletişim kanallarının yoğunlaşarak yükü taşıyamayacak hale gelmesine ve iletişimin tıkanmasına neden olduğu söylenebilir. Merkezden yetki devri yapılmaması ve yöneticilerin genellikle iletişim kanallarını kontrol etmek eğiliminde olmasının eğitim sistemimizde iletişim kanallarının sıkça tıkanmasına ve ağır işlemesine neden olduğu söylenebilir. Denetmenlerin performansını değerlendirmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olmaması müfettişlerin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyerek, çalışanların teşvik edilmesini güçleştirdiği söylenebilir.

İlköğretim müfettişleri, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar olması, “Aynı yapı içindeki iki farklı denetim birimi (ilköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon olmaması, Ücret sisteminin, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat



standartlarına ulaşmada yetersiz olması, Ortaöğretim kurumlarının çok seyrek sıklıkta denetlenmesi, Görev alanının gittikçe genişleyerek karmaşıklaşması, İki denetim biriminin olmasının hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olması, Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırması, İlköğretim müfettişlerinin, il müdürlerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan usulsüzlüklere müdahale edememesi, Denetim sisteminde denetmenlerin yerinin uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmamış olması, Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersiz olması” konularındaki sorunları en yüksek düzeyde görmüşlerdir. Bakanlık müfettişlerinin ek gösterge katsayısının ilköğretim müfettişlerinden fazla olması, bakanlık müfettişlerinin makam tazminatlarının, özel hizmet tazminatının, yan ödeme, harcırah ve geçici görev yolluklarının ilköğretim müfettişlerinden fazla olması ilköğretim müfettişlerince sıkça gündeme getirilmektedir. Harcırah geçici görev yollukları bakanlık müfettişlerinin lehine farklılık göstermektedir (Çelebi.2000:4)

Özel öğretim kurumlarının denetimlerinde hem bakanlık hem de ilköğretim müfettişlerinin görev alması ve bu kurum denetimlerinde iki denetmen grubunun yaptığı denetimler için iki ayrı denetim defteri tutulması aynı kurumda birbirini tamamlayan değil birbirinden ayrı iki denetim çalışmasını ifade eder. Ayrıca bu iki denetim grubunun birbirinden tamamen ayrı birimler olarak örgütsel şemada yer alması ve farklı yönetsel birimlere bağlı olması aralarında koordinasyon oluşmasını engelleyici bir unsur olarak görülebilir.

İlköğretim müfettişleri de bakanlık müfettişleri gibi ücret sisteminin yetersiz olduğu ve onlara gerekli sosyal kültürel ve ekonomik olanakları sağlayamadığı görüşünü taşımaktadırlar. İlköğretim müfettişlerinin ilköğretim kurumlarında en az iki yılda bir denetim yapması yönetmelik gereğidir. İlköğretim müfettişleri zaman zaman ortaöğretim kurumlarında inceleme ve soruşturma yapmaktadırlar. İlköğretim müfettişleri, bu kurumda yaptıkları soruşturmaların yönetici ve öğretmenlere sıkça yapılamayan rehberlik etkinliklerinin eksikliğinden kaynaklandığını düşünmüş olabilirler. Ayrıca ilköğretim müfettişleri ortaöğretim kurumlarını kendi denetimindeki kurumlarla karşılaştırdıkları için bu kurumların seyrek denetlendiğini düşünmüş olabilirler.

Teknolojinin gelişmesi ve değişik hizmet alanlarının ve mesleklerinin türemesiyle birlikte kalifiye elemanlara olan ihtiyaç sonucunda bu elemanları yetiştirmek için yeni eğitim

kurumları açılmıştır. Özellikle bu öğretim kurumlarının çok çeşitli olması (stilistik, güzellik, mankenlik, motorlu taşıt sürücü kursları, dershaneler vb) ve çoğalması denetmenlere önemli bir iş yükü getirmiştir. Bu eğitim kurumları MEB'nin gözetim ve denetiminde faaliyet gösterdiğinden bunların denetimi denetmenlere ( daha çok ilköğretim müfettişleri) iş yükü getirmiştir.

İlköğretim müfettişlerinin bakanlık denetmenleriyle bütünleşme isteği Bilir (1991)' in araştırmasında da saptanmıştır. Bakanlık müfettişlerinin tersine ilköğretim müfettişleri iki ayrı denetmen biriminin bulunmasının sistemde bütünleşmeyi olumsuz etkilediği görüşünde birleşmektedirler.

Merkezi bir yapıya sahip olan milli eğitim sisteminin alt birimleri arasında yer alan ilköğretim müfettişlerinin merkezden alınan bilgilere dayalı olarak karar verdikleri düşünülürse en fazla bu grubun merkezileşmeden etkilendikleri ve yakındıkları söylenebilir. Yapmakta oldukları inceleme veya soruşturmalar için tereddüte düştükleri konularda bakanlığa görüş sormak zorunda kalan ilköğretim müfettişleri bazen açıklanmasını istedikleri bir yazının cevabını haftalarca beklemek zorunda kaldıkları olmaktadır.

İlköğretim müfettişleri illerin valisine ve milli eğitim müdürüne bağlı olarak ildeki eğitim ve öğretim çalışmalarının Türk milli eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda yasa yönetmelik ve emirler çerçevesinde gerçekleştirilmesine yardım eden hukuk insanlarıdır. İlköğretim müfettişlerinin disiplin ve sicil amiri olan milli eğitim müdürlerinin yukarıda belirtilen çerçevede dışındaki iş ve işlemlerinin ilköğretim müfettişleri tarafından saptanarak işlem yapmaları çok zor bir ihtimaldir. Amiriyle çatışmaktan kaçınması muhtemel olan ilköğretim müfettişlerinin bu şekilde sağlıklı görev yapmasının olanaklı olmadığı söylenebilir. Soruşturmalarda ve incelemelerde önerileri dikkate alınan uzman kimliğindeki denetmenler (özellikle ilköğretim) aynı zamanda ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin sicil amiri durumunda olup yönetici gibi rol üstlenmektedir. Başar (1985)'a göre yönetim süreçlerinden "değerlendirme" ile binişen denetim, bir yönetici işlevidir. Bakanlık müfettişleri gibi ilköğretim müfettişleri de hiyerarşide dikey yükselme olanakları açısından şanssız sayılabilir. Yükselme olanakları personelin iş doyumu ve motivasyonu açısından önem taşır.

Bakanlık müfettişleri "İki denetim biriminin olmasının hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olduğu görüşüne Hiç Katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bakanlık

müfettişlerinin bu görüşe hiç katılmamalarının nedenlerinden birisi olarak ilköğretim müfettişleri ile birleşmeye karşı olumsuz olan tutumlarından kaynaklandığı söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin bu yöndeki görüşleri Bilir (1991)'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bakanlık müfettişleri, “İlköğretim müfettişlerinin İlçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesinin, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemesi, Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamasının kurum içi çatışmalara neden olması, İlköğretim müfettişlerinin, valilik emriyle (5442 Sayılı Kanuna göre) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonda olması, İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve milli eğitim müd.) bağlı olmasının yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratması, yolluk, gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar olduğu, Sistemde İki denetim biriminin bulunmasının, denetim ve soruşturmanın tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olması, İlköğretim müfettişliği” unvanı ile bu denetmenlerin yürüttükleri görevlerin birbiriyle örtüşmemesi, Denetim bölgelerinin dağınıklığı ve coğrafi konumunun ulaşımı güçleştirilmesi” konularındaki sorunlara , az düzeyde katıldıkları ve bu sorunları ilköğretim müfettişlerine göre daha az hissettikleri söylenebilir.

“İlköğretim müfettişlerinin İlçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesinin, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellediğine ilişkin görüşe Bakanlık müfettişlerinin düşük düzeyde katılmış olmasının nedeni olarak Bakanlık müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin yetki alanının genişlemesini istememelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bakanlık müfettişleri denetim sisteminde hiyerarşinin üst kademesinde sahip oldukları konumu koruma ve bu konumu alt kademelerde bulunan ilköğretim müfettişleriyle paylaşmamaya yöneldiklerinden, mevcut ikili denetim sistemini sorunların kaynağı olarak gösteren ifadelere olumsuz baktıkları söylenebilir. İlköğretim müfettişleri milli eğitim müdüründen olduğu kadar Validen de direkt emir ve görev alabilmektedirler. 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'nun 9/D maddesine göre Valinin ildeki kurumları denetleyeceği veya memurlarına denettireceği belirtilmektedir. Her ne kadar eğilim bu şekilde olmasa da, bu kanuna dayalı olarak bazı valilikler daire müdürlüklerinden herhangi birisi için denetim inceleme emri çıkararak yanına birilerini vermek suretiyle ilköğretim müfettişlerine bu kurumlarda denetim, inceleme yaptırabilmektedirler.

Ayrıca ilköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinin 42'nci maddesinde "Valilikçe denetimi uygun görülen diğer okul ve kurumlar" ın ilköğretim müfettişleri tarafından denetleneceği belirtilmektedir.

Özellikle vali ve milli eğitim müdürünün yeterince uyumlu olmadıkları durumlarda bu eki amir tarafından verilen emirler arasında denetmenlerin zaman zaman zor durumda kaldıkları söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin sadece üç çalışma bölgelerinin bulunması ve merkeze bağlı olarak oturmuş bir sistem içerisinde çalışmaları yolluk ,gündelik ve diğer ödemeler bakımından farklı uygulamalara maruz kalmadıklarını göstermektedir. İlköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinin 42'nci maddesinde yer alan, "yetiştirici ve tamamlayıcı kurslar ve sınıflar,okul öncesi eğitim,halk eğitim merkezleri ve akşam sanat okulları,mesleki eğitim merkezleri, il eğitim hizmetleri,rehberlik ve araştırma merkezi, öğretmen evleri ve akşam sanat okulları, milli eğitim yayınevi,sağlık eğitim merkezleri,hizmet içi eğitim enstitüleri,spor ve izcilik okulları,gençlik ve izcilik eğitim merkezleri, öğrenci yetiştirme ve hazırlama kursları,diyanet işleri başkanlığına bağlı Kur'an kursları, dernek ve vakıflarca açılan şirket ve kişilere ait öğrenci yurtları ,valilikçe denetimi uygun görülen diğer okul ve kurumlar" ın ilköğretim müfettişleri tarafından denetleneceği belirtilmektedir. Eğitim çalışmaları yapan stilistik, güzellik, mankenlik gibi kurslar da ilköğretim müfettişleri tarafından denetlenmektedir. Bakanlık müfettişlerinin görev merkezlerinden turnelere çıkışlarında otobüs ve uçak kullanmaları, bunun yanında genel olarak orta öğretim kurumlarının merkezi yerlerde veya büyük yerleşimlerde bulunmasının coğrafi konumun olumsuz etkilerini azalttığı söylenebilir.

"Mevcut yapıda, denetmen çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller vardır."şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin görüş düzeyi düşük bulunmuştur. Bürokratik engellerin daha çok taşrada etkisini gösterdiği ve alt kademelerde daha fazla etkili olduğu düşünülürse bakanlık müfettişlerinin hiyerarşideki konumları gereği bürokratik engellerden daha az etkilendiği söylenebilir.

İlköğretim müfettişleri, denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği olmadığına, ilköğretim müfettişlerinin, valilik emriyle (5442 S.K) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonda olduklarına, denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği olmadığına ilişkin ifadelere

karşı kararsız kalmışlardır. Bu düzey “az katılıyorum” ile “genellikle katılıyorum” arasında bir düzeyi ifade etmektedir. İlköğretim müfettişleri kendi açılarından böyle düşünse de, Bilir (1991) ‘in araştırmasında denetimlerde aranan hususların öğretmenler tarafından yeterince bilinmediğini ortaya koymaktadır.

İlköğretim müfettişleri, “İlköğretim müfettişlerinin, valilik emriyle (5442 S.K) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonda olduğu, denetim sisteminin yapısının eğitim hedeflerinden sapmaları belirlemeye elverişli olmadığı, denetmen yardımcısı yetiştirme sisteminin, denetmenleri tüm yönlerden (bilgi, beceri, tutum, mesleki ahlak vb.) yetiştiremediği şeklinde ifade edilen sorunlara karşı kararsız kalmışlardır.

“Denetim sisteminin yapısının, eğitim hedeflerinden sapmaları belirlemeye elverişli olmadığı yönündeki yargıya , ilköğretim müfettişlerinin kararsız kalmaları şu anda var olan denetim sisteminin yapısının işlevini gerçekleştirdiğinden emin olmadıklarını, bu işlevini gerçekleştirdiğinden kuşkulu olduklarını göstermektedir. Bu durumun, denetmenlerin yaptığı işin anlamını yitirmesine de neden olabileceği söylenebilir .Yaptığı işin amacına ulaştığından yeterince emin olamayan bir denetmenin mesleği ile bütünleşmesi, özdeşleşmesi veya mesleğini severek yapmasının olanaklı olduğunu söylemek güçtür. Başaran (1986) ‘in yaptığı araştırmada ilköğretim müfettişlerinin değerlendirmede nesnel olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Başar (1985) ‘in yaptığı araştırmada denetmen seçme ve yetiştirme sisteminin yetersiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Atay’ın “İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilikleri” konusunda yaptığı araştırmada da ilköğretim müfettişlerinin mesleki açıdan yetersiz oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi ilköğretim müfettişleri “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri dört madde dışında (2, 5, 9, 30 numaralı maddeler), anketin diğer bütün maddelerine ilişkin Algı düzeyi “genellikle katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre, ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunlara ilişkin Algı düzeyini belirlemeye yönelik maddelere yüksek düzeyde katıldıklarını ayrıca maddelerin çok büyük bir bölümünü kapsayacak düzeyde sorunları kabul ettikleri belirtilebilir.

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Bakanlık Müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin kendi iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları, anketin geneline göre nedir?” şeklinde belirlenmiştir.

**Tablo 4.18.** Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Olarak Ankette Yer Alan Maddelerin Tümüne Göre Algıları

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye
<b>I-İŞİN ÖZELLİKLERİ</b>						
<b>İşimin</b>						
1- bana çevremde saygınlık kazandırması	4,10	0,69	M	3,56	0,89	M
2- bana kendimi geliştirme olanağı vermesi	3,71	1,04	M	3,22	1,13	Ks
3- gerçek haz almamı sağlaması	3,71	1,09	M	3,02	1,07	Ks
4- kendimi güvence içinde hissetmemi sağlaması	3,68	0,98	M	2,73	1,06	Ks
5- bana kişisel başarı duygusu sağlaması	3,70	1,05	M	3,16	1,09	Ks
6- iş bölümünün personelin yetenekleri doğrultusunda yapılması	3,11	1,12	Ks	2,60	1,04	Ks
7- denetim ,soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi	3,31	1,08	Ks	2,34	1,04	MD
8- görev tanımı ve görev alanının kesin olarak belli olması	3,45	0,99	M	2,34	1,02	MD
9- kurum amaçlarıyla kendi amaçlarımın uyuşması	3,84	2,65	M	2,90	1,36	Ks
10- stresten uzak bir çalışma ortamı sağlaması	3,06	1,19	Ks	2,31	1,04	MD
11- mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi	3,97	0,93	M	3,58	1,01	M
12- vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması	4,12	0,89	M	3,41	1,08	M

	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
<b>II-GELİR VE MESLEKTE YÜKSELME DURUMU</b>						
13- sahip olduğum deneyim ve niteliklerime göre gelir sağlaması	2,98	1,15	Ks	2,31	0,99	MD
14- emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması	2,84	1,09	Ks	1,70	0,79	Hiç MD
15- maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması	2,58	1,15	MD	1,87	0,82	MD
16- Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları	2,99	1,13	Ks	1,52	0,69	Hiç MD
17- sağladığı gelirin maddi ihtiyaçlarımı karşılaması	2,89	1,15	Ks	2,01	0,92	MD
18- yetenek ve becerilerimi geliştirmek için eğitim olanakları sağlaması	2,87	1,79	Ks	2,12	0,95	MD
19- yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması	2,51	1,31	MD	1,78	0,81	Hiç MD
20- denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması	2,57	1,16	MD	1,82	0,84	MD
21- prosedürlerinin tüm çalışanlara eşit olarak uygulanması	2,69	1,15	Ks	2,18	0,97	MD
22- belli alanlarda eğitim vererek denetmenlerin uzmanlaşmasını sağlaması	2,65	1,18	Ks	1,99	0,93	MD
23- yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması	2,44	1,09	MD	1,91	0,85	MD
24- yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi	2,49	1,15	MD	1,85	0,83	MD
<b>III-ÇALIŞMA ŞARTLARI</b>						
25- çalışma arkadaşlarımla çalışmalarımın bana etkisi	3,36	1,09	Ks	3,24	1,00	Ks
26- büro çalışma ortamının uygun olması	2,75	1,27	Ks	2,55	1,14	MD
27- sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması	2,36	1,17	MD	2,24	1,07	MD
28- iş yaşamının aile yaşamımı etkilemesi	2,85	1,22	Ks	2,50	1,08	MD
29- turnelerde uygun çalışma ortamının sağlanması	3,45	1,09	M	2,40	1,01	MD
30- çalışma şartlarının sağlığını etkilemesi	2,89	1,12	Ks	2,41	1,04	MD
<b>IV-İNSAN İLİŞKİLERİ, UYUM VE SAYGI</b>						
31- denetmen, başkan ve başkan yardımcılardan iyi bir ekip oluşturulması	2,96	1,27	Ks	2,98	1,10	Ks
32- Denetlenenlerin teftiş sürecine katkıda bulunması	3,29	1,07	Ks	2,69	1,03	Ks

	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
33- yönetici ve iş arkadaşlarımın çabalarımın dolayısı beni takdir etmesi	3,15	1,17	Ks	3,01	1,08	Ks
34- diğer yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturması	2,90	1,19	Ks	2,43	1,01	MD
35- iş arkadaşlarımla iş dışında da yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi	2,94	1,11	Ks	3,11	1,06	Ks
36- öğretmen ve yöneticilerle iş dışında yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi	2,80	1,07	Ks	2,74	1,06	Ks
37- yöneticilerimin bana birey olarak değer vermesi	3,58	1,01	M	3,00	1,10	Ks
38- denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınması	2,58	1,17	MD	2,53	1,09	MD
39- denetmen raporlarındaki önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması	2,81	1,21	Ks	2,26	1,03	MD
40- beni ilgilendiren iş ile ilgili konularda görüşümün alınması	2,94	1,25	Ks	2,52	1,07	MD
41- iş arkadaşlarımın yeterlilikleri ve nitelikleri	3,05	1,13	Ks	3,16	0,99	Ks
42- iş arkadaşlarım tarafından hak ettiğim değeri ve saygıyı görmemi sağlaması	3,39	1,05	Ks	3,32	0,96	Ks
43- denetmenliğin diğer birimlerce kabulü ve gördüğü itibar	3,29	1,14	Ks	2,80	1,09	MD
<b>V-ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞ</b>						
44- Denetmenliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi bakımından	2,80	1,18	Ks	1,90	0,82	MD
45- Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından	4,01	0,99	M	1,52	0,73	Hiç MD
46- serbest ve özgürce karar vermemi sağlayacak işleyişe sahip olması	3,75	0,96	M	2,48	1,11	MD
47- örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge sağlanması	3,29	1,05	Ks	2,31	0,95	MD
48- branşım dışındaki personelin denetim ve rehberliğinin yapılması	3,02	1,09	Ks	2,21	0,93	MD
49- iş yükümün normal çalışma kapasitesi ile uygunluğu	3,05	1,14	Ks	2,27	0,99	MD
50- iş yükünün personel arasındaki paylaşımının adil olması	2,96	1,18	Ks	2,59	1,09	MD
51- ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşılması	3,45	1,07	M	2,44	1,09	MD
52- yüklediği sorumluluk ile verdiği yetkinin denk olması	3,24	1,18	Ks	2,00	0,89	MD
53- hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması	2,96	1,12	Ks	1,82	0,78	MD
54- diğer yöneticilerle katıldığım komisyon ve toplantılarda aldığım görevlerin hiyerarşideki yerime uygun olması	2,95	1,20	Ks	2,03	0,92	MD



	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
55- diğer örgüt birimleriyle, işbirliği ve koordinasyon sağlaması	2,89	1,13	Ks	2,18	0,89	MD
56- denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması	3,36	1,09	Ks	2,14	0,94	MD
57- protokolde yerinin belli olması	2,63	1,24	Ks	1,76	0,86	Hiç MD
58- yöneticilerimin liderlik niteliklerine sahip olması	2,93	1,29	Ks	2,14	1,00	MD
<b>Anketteki tüm maddelerin toplamı için</b>	<b>3,12</b>	<b>0,71</b>	<b>Ks</b>	<b>2,44</b>	<b>0,53</b>	<b>MD</b>

**Çok M** :Çok Memnunum

**M** :Memnunum

**Ks** : Kararsızım

**MD** : Memnun Değilim

**Hiç MD** : Hiç Memnun Değilim

Tablo 4.18.'de Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak ankette yer alan her bir maddeye göre görüşleri yer almaktadır. Tablo 4,8'de görüldüğü gibi Bakanlık müfettişleri anketin genelinde iş doyumuna ilişkin olarak ( $x=3,02$ ) "kararsızım" düzeyinde görüş bildirirken, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri ( $X=2,44$ ) "Memnun Değilim" düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 4,18' de görüldüğü gibi, iş doyumuna ilişkin olarak anketin 12'nci maddesinde yer alan ve "İşimin, vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması" olarak ifade edilen maddeye, Bakanlık müfettişleri en yüksek düzeyde ( $X=4,12$ ) "Memnunum" şeklinde görüş belirtirken. İlköğretim müfettişlerinin ise en yüksek düzeyde görüş ( $X=3,58$ ) bildirdikleri madde, anketin 11' inci sırasında yer alan ve "mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissi vermesi" olarak ifade edilen maddedir.

Bakanlık müfettişleri iş doyumuna ilişkin olarak anketin 27'nci sırasında yer alan ve "sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması" şeklindeki madde için en düşük

düzeyde ( $X=2,39$ ) görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişlerinin bu maddeye ilişkin görüşü “Memnun Değilim” düzeyindedir. İlköğretim müfettişlerinin en düşük düzeyde görüş belirttikleri madde ( $X=1,52$ ) ise 16’ncı sırada yer alan ve “Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları” olarak ifade edilen maddedir. İlköğretim müfettişlerinin bu maddeye ilişkin algısı rüşü ”Hiç Memnun Değilim” düzeyinde olmuştur.

Anketin genelinde iş doyumuna ilişkin en yüksek ortalamalar dikkate alındığında gerek Bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak anketin hiçbir maddesine “Çok Memnunum” düzeyinde görüş bildirmedikleri görülmektedir. İlköğretim müfettişleri ise sadece üç madde için (1, 11 ve 12 ’nci maddeler) “Memnunum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Anketin genelinde iş doyumuna ilişkin en düşük ortalamalar dikkate alındığında Bakanlık müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin tersine iş doyumuna ilişkin olarak anketin hiçbir maddesine ilişkin “Hiç Memnunum Değilim” düzeyinde görüş bildirmedikleri görülmektedir. Bakanlık müfettişleri sadece yedi madde için (15, 19, 20, 23, 24, 27 ve 38’inci maddeler) “Memnun Değilim” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bakanlık müfettişleri diğer anket maddelerinin tümünde ise “Kararsızım” ve üstünde bir düzeyde görüş bildirmişlerdir.

İlköğretim müfettişleri, İş doyumunu konusunda sadece üç madde (1, 11, 12’ nci maddeler) ile ilgili olarak memnun olduklarını belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişleri, yukarıda belirtilen üç madde dışında geri kalan maddelerin hiç biri için memnuniyetlerini belirtmemişlerdir. Bu durum ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunun yeterli olmadığını göstermektedir.

İlköğretim müfettişleri, “Mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi, İşimin, bana çevremde saygınlık kazandırması, İşimin, vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” konularında en yüksek iş doyumunu sağlamışlardır.

*Her iki denetmen grubunun, ankette en yüksek iş doyumunu düzeyini algıladıkları ortak maddeler ve algı düzeyleri:*

**Tablo 4.19.** Her iki Denetmen grubu (İlköğretim ve Bakanlık müfettişleri) nun, Ankette En Yüksek İş Doyumu Düzeyini Algıladıkları Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri

No	İşimin, Anket Maddesi	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
		X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye
1	Bana çevremde saygınlık kazandırması	4,10	0,69	M	3,56	0,89	M
11	Mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi	3,97	0,93	M	3,58	1,01	M
12	Vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması	4,12	0,89	M	3,41	1,08	M
2	Bana kendimi geliştirme olanağı vermesi	3,71	1,04	M	3,22	1,13	Ks
3	Gerçek haz almamı sağlaması	3,71	1,09	M	3,02	1,07	Ks

Tablo 4.19’da her iki denetmen grubu (ilköğretim ve Bakanlık müfettişleri) nun, ankette en yüksek iş doyumunu düzeyini algıladıkları ortak maddeler ve Algı düzeyleri görülmektedir.

Her iki denetmen grubu (ilköğretim ve bakanlık müfettişleri) nun, ankette en yüksek iş doyumunu düzeyini algıladıkları ortak maddeler ve algı düzeyleri şu şekilde belirlenmiştir:

Her iki denetmen grubu iş doyumunu anketinin sadece üç maddesi için ortak olarak “Memnunum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeler şunlardır:

“ İşimin, bana çevremde saygınlık kazandırması” şeklinde belirlenen anketin 1’inci maddesi için Bakanlık müfettişleri  $X=4,10$  ; İlköğretim müfettişleri ise  $X=3,56$  ortalama puanı düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi” şeklinde belirlenen madde için Bakanlık müfettişleri  $X=3,97$  ; İlköğretim müfettişleri ise  $X=3,58$  ortalama puanı düzeyinde; “vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” şeklinde belirlenen madde için Bakanlık müfettişleri  $X=4,12$ ; İlköğretim müfettişleri ise  $X=3,41$  ortalama puanı düzeyinde; “İşimin bana kendimi geliştirme olanağı vermesi.” Şeklinde belirlenen ifadeye Bakanlık müfettişleri ( $x=3,71$ ) “memnunum” düzeyinde görüş belirtirken, ilköğretim müfettişleri bu ifadeye ( $x=3,22$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “İşimin, gerçek haz almamı sağlaması” şeklinde ifade edilen 3’üncü maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişleri ( $x=3,71$ )

“memnunum” düzeyinde görüş belirtirken, ilköğretim müfettişleri bu ifadeye ( $x=3,02$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

*Her iki denetmen grubunun, ankette en düşük iş doyumunu düzeyini algıladıkları ortak maddeler ve algı düzeyleri :*

**Tablo 4.20.** Her iki Denetmen Grubu (İlköğretim ve Bakanlık Müfettişleri) nun, Ankette En Düşük İş Doyumu Düzeyini Algıladıkları Ortak Maddeler ve Algı Düzeyleri

No	Anket Maddesi	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
		X	Ss	Düzey	X	Ss	Düzey
24	İşimin, yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi	2,49	1,15	MD	1,85	0,83	MD
19	Yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması	2,51	1,31	MD	1,78	0,81	Hiç MD
20	Denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması	2,57	1,16	MD	1,82	0,84	MD
15	Maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması	2,58	1,15	MD	1,87	0,82	MD

Tablo 4.20’de her iki denetmen grubu (ilköğretim ve bakanlık müfettişleri)nun, ankette en düşük iş doyumunu düzeyini algıladıkları ortak maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir. Heriki denetmen grubunun iş doyumunu açısından düşük düzeyde gördükleri dört madde bulunmuştur. Bu maddeler şu şekilde belirlenmiştir:

“ İşimin, yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi” şeklinde ifade maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişleri ( $x=2,49$ ) ve ilköğretim müfettişleri ( $x=1,85$ ) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “ İşimin, yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi” şeklinde ifade edilen maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişleri ( $x=2,51$ ) ve ilköğretim müfettişleri ( $x=1,78$ ) düzeyinde; “denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması” şeklinde ifade edilen maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişleri ( $x=2,57$ ) ve ilköğretim müfettişleri ( $x=1,82$ ) düzeyinde; “maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması ” şeklinde ifade edilen maddeye Bakanlık müfettişleri ( $x=2,58$ ) ve ilköğretim müfettişleri ( $x=1,87$ ) düzeyinde “Memnun Değilim” veya Hiç Memnun Değilim şeklinde “düşük” düzeyde görüş belirtmişlerdir

*Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette en yüksek düzeyde algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri:*

**Tablo 4.21.**Bakanlık Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin Ankette İş Doyumunu En Yüksek Düzeyde Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri

Düzye Sırası	Madde No	İşimin Anket Maddesi	Bakanlık Müfettişleri		
			X	Ss	Düzye
1	12	vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması	4,12	0,89	M
2	1	Bana çevremde saygınlık kazandırması	4,10	0,69	M
3	45	Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından	4,01	0,99	M
4	11	mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi	3,97	0,93	M
5	9	kurum amaçlarıyla kendi amaçlarımla uyumu	3,84	2,65	M

Tablo 4.21’ de Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette iş doyumunu en yüksek düzeyde algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir.

“İşimin vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=4,12$ ) “Memnunum” olarak belirlenmiştir. Bu algı düzeyi Bakanlık müfettişlerinin, denetmenlerin iş doyumuna ilişkin ankette en yüksek düzeyde gördükleri maddeler içerisinde ilk sırada yer almaktadır.

“ İşimin bana çevremde saygınlık kazandırması” şeklinde düzenlenen Anketin 1’inci sırasındaki maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=4,10$ ) “Memnunum” olarak belirlenmiştir. “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından” şeklinde düzenlenen Anketin 45’inci sırasındaki maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=4,01$ ) “Memnunum” olarak belirlenmiştir. “mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi” şeklinde düzenlenen Anketin 11’inci sırasındaki maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=3,97$ ) “Memnunum” olarak belirlenmiştir. “kurum amaçlarıyla kendi amaçlarımla uyumu” şeklinde düzenlenen Anketin 9’uncu sırasındaki maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=3,84$ ) “Memnunum” olarak belirlenmiştir. “İşimin, serbest ve

özgürce karar vermeme sağlayacak işleyişe sahip olması ” şeklinde düzenlenen Anketin 46’ncı sırasındaki maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=3,75$ ) “Memnunum” olarak belirlenmiştir.

*İlköğretim müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette en yüksek düzeyde algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri:*

**Tablo 4.22.** İlköğretim Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin olarak En Yüksek Düzeyde Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri.

Düzyey Sırası	Madde No	İşimin, Anket Maddesi	İlköğretim Müfettişleri X	Ss	Düzyey
1	11	mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi	3,58	1,00	M
2	1	bana çevremde saygınlık kazandırması	3,56	0,89	M
3	12	vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması	3,41	1,08	M
4	42	iş arkadaşlarım tarafından hak ettiğim değeri ve saygıyı görmemi sağlaması	3,32	0,96	Ks
5	25	çalışma arkadaşlarımın çalışmalarının bana etkisi	3,24	1,00	Ks

Tablo 4.22’de İlköğretim müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette iş doyumunu en yüksek düzeyde algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir.

“Mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi ” şeklinde düzenlenen Anketin 11’nci sırasındaki maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=3,58$ ) “Memnunum” olarak belirlenmiştir. Bu algı düzeyi, İlköğretim müfettişlerinin, denetmenlerin iş doyumuna ilişkin ankette en yüksek düzeyde gördükleri maddeler içerisinde ilk sırada yer almaktadır. İlköğretim müfettişlerinin, “İşimin, bana çevremde saygınlık kazandırması ” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin algıları ( $X=3,56$ ) düzeyinde; İşimin, vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması ” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin algıları ( $X=3,41$ ) düzeyindedir. Bu algı düzeyleri “Memnunum” şeklinde ifade edilen yüksek algı düzeyleridir.

“İş arkadaşlarım tarafından hak ettiğim değeri ve saygıyı görmemi sağlaması ” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=3,32$ ) “kararsızım” olarak belirlenmiştir. “çalışma arkadaşlarımın çalışmalarının bana etkisi”

şeklinde düzenlenen madde (X=3,24); “ “memnunum” ile “memnun değilim” düzeyleri arasında yer alan “kararsızım” düzeyinde algılamışlardır.

*Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette iş doyumunu en düşük düzeyde algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri:*

**Tablo 4.23. Bakanlık Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin Ankette İş Doyumunu En Düşük Düzeyde Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri**

Düzyey Sırası	Madde No	İşimin Anket Maddesi	Bakanlık Müfettişleri		
			X	Ss	Düzyey
1	27	Sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması	2,36	1,17	MD
2	23	yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması	2,44	1,09	MD
3	24	yetenek ve performans ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi	2,49	1,15	MD
4	19	yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması	2,51	1,31	MD
5	20	denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması	2,57	1,16	MD

Tablo 4.23’de Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette iş doyumunu en düşük düzeyde gördükleri maddeler ve algı düzeyleri görülmektedir. Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak en düşük düzeyde gördükleri on maddeden ilk yedi sırasını “memnun değilim” düzeyinde algılamak sekizinci sıradan itibaren yer alan üç madde ise “kararsızım” düzeyindedir.

“ Sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması ” şeklinde düzenlenen Anketin 27’nci sırasındaki maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi (X=2,39) “Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. Bu algı düzeyi bakanlık müfettişlerinin, denetmenlerin iş doyumuna ilişkin ankette en düşük düzeyde gördükleri maddeler içerisinde ilk sırada yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen ve Bakanlık müfettişleri tarafından en düşük Algı düzeyinde bulunan 27 ‘nci maddeyi şu sıralama takip etmektedir. “işimin,yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması” (X=2,44) ; “ İşimin, yetenek ve performans ölçüsünde ilerleme

olanağı vermesi” (X=2,49); “İşimin, yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması” (X=2,51); “denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması” (X=2,57); “denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınması” “maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması” (X=2,58). Bakanlık müfettişlerinin bu maddelere ilişkin algı düzeyi düşük düzeyde olup maddelere “Memnun Değilim” şeklinde yanıt verilmiştir.

En düşük Algı düzeyi sıralamasında, “prosedürlerinin tüm çalışanlara eşit olarak uygulanması” şeklinde düzenlenen 21’inci madde (X=2,69); “yetenek ve becerilerimi geliştirmek için eğitim olanakları sağlaması ” şeklinde düzenlenen 18’inci madde(X=2,87) ve “sağladığı gelirin maddi ihtiyaçlarımı karşılaması” şeklinde düzenlenen 17’nci madde (X=2,89) “memnunum” ile “memnun değilim” düzeyleri arasında yer alan “kararsızım” düzeyinde algılanmıştır.

*İlköğretim müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette en düşük düzeyde algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri:*

**Tablo 4.24.** İlköğretim Müfettişlerinin, İş Doyumuna İlişkin Ankette İş Doyumunu En Düşük Düzeyde Algıladıkları Maddeler ve Algı Düzeyleri

Düzyer Sırası	Madde No	Anket Maddesi	İlköğretim Müfettişleri		
			X	Ss	Düzyer
1	16	İşimin Bakanlıkta aynı işi yapan diğery denetmenlere göre sağladığı özlük hakları	1,52	0,68	Hiç MD
	45	Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından	1,52	0,73	Hiç MD
3	14	emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması	1,70	0,79	Hiç MD
	57	protokolde yerinin belli olması	1,76	0,86	Hiç MD
5	19	yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması	1,78	0,81	Hiç MD

Tablo 4.24’te İlköğretim müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin ankette iş doyumunu en düşük düzeyde algıladıkları maddeler ve algı düzeyleri görölmektedir. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak en düşük düzeyde gördükleri on maddeden ilk beş sırasını “Hiç Memnun Değilim” düzeyinde görürken altıncı sıradan itibaren yer alan beş madde ise “Memnun Değilim” düzeyindedir.



“ İşimin, Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları” şeklinde düzenlenen anketin 16’ncı sırasındaki maddeye ilişkin olarak İlköğretim müfettişlerinin Algı düzeyi ( $X=1,52$ ) “Hiç Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. Bu Algı düzeyi, İlköğretim müfettişlerinin, denetmenlerin iş doyumuna ilişkin ankette en düşük düzeyde gördükleri maddeler içerisinde ilk sırada yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen ve İlköğretim müfettişleri tarafından en düşük algı düzeyinde bulunan 16 ‘ncı maddeyi aşağıdaki sıralama takip etmektedir: “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,52$ ) “Hiç Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “işimin, emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,70$ ) “Hiç Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “protokolde yerinin belli olması” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,76$ ) “Hiç Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması ” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,78$ ) “Hiç Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,82$ ) “Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “Hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,82$ ) “Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,85$ ) “Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,87$ ) “Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. “Denetmenliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi bakımından” şeklinde düzenlenen Anketin 44’üncü sırasındaki maddeye ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=1,90$ ) “Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir.

### İkinci Alt Probleme İlişkin Yorum:

Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin kendi iş doyumlarının düzeyine ilişkin algıları anketin geneline göre nedir ?

Bakanlık müfettişleri anketin genelinde iş doyumuna ilişkin olarak ( $x=3,02$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş bildirirken, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ( $X=2,44$ ) “Memnun Değilim” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu durumda gerek ilköğretim müfettişlerinin gerekse bakanlık müfettişlerinin iş doyumlarının iyi düzeyde olduğu söylenemez. Bir başka deyişle hiçbir denetmen grubunun işinden memnun düzeyde olduğu söylenemez ancak ilköğretim müfettişlerinin “memnun değilim” düzeyinde iş doyumuna sahip oldukları söylenebilir. Serengil (1997) ve Tükel (1997) ‘in ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine dayalı olarak yaptığı araştırmalarda da ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu düzeylerinin yeterli olmadığı saptanmıştır.

İş doyumuna ilişkin olarak “İşimin, vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” olarak ifade edilen maddeye, Bakanlık müfettişleri en yüksek düzeyde ( $X=4,12$ ) “Memnunum” şeklinde görüş belirtirken. İlköğretim müfettişlerinin ise en yüksek düzeyde görüş bildirdikleri madde ( $X=3,58$ ) “mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissi vermesi” olarak ifade edilmiştir. Bakanlık müfettişleri iş doyumuna ilişkin olarak “sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması” şeklindeki madde için en düşük düzeyde ( $X=2,39$ ) görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişlerinin bu maddeye ilişkin görüşü “Memnun Değilim” düzeyindedir. İlköğretim müfettişlerinin en düşük düzeyde görüş belirttikleri madde ( $X=1,52$ ) ise “Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları” olarak ifade edilen maddedir. İlköğretim müfettişlerinin bu maddeye ilişkin görüşü “Hiç Memnun Değilim” düzeyinde olmuştur. İlköğretim müfettişlerinin kendilerine sağlanan özlük haklarından memnun olmamalarındaki etkenlerden birisi olarak bakanlık müfettişleri ile aynı veya benzer işi yaptıkları halde kendilerine bu alanda sağlanan olanakların yetersiz olduğuna inanmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü iş doyumunu düzeyi, kişilerin kendilerini çevreleriyle karşılaştırmaları sonucunda ulaştıkları algıya bağlı olarak değişmektedir. Genellikle iş görenler 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: 100).

Anketin genelinde iş doyumuna ilişkin en yüksek ortalamalar dikkate alındığında gerek Bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak anketin hiçbir maddesine “Çok Memnunum” düzeyinde görüş bildirmediği görülmektedir. İlköğretim müfettişleri ise sadece üç madde için (1, 11 ve 12’nci maddeler) “Memnunum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna neden olan alanlardan hiç birinden çok memnun olmadıklarını ve memnun oldukları alanların ise önemsiz sayılabilecek kadar az bir oran olduğu görülmektedir.

Anketin genelinde iş doyumuna ilişkin en düşük ortalamalar dikkate alındığında Bakanlık müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin tersine iş doyumuna ilişkin olarak anketin hiçbir maddesine ilişkin “Hiç Memnunum Değilim” düzeyinde görüş bildirmediği görülmektedir. Bakanlık müfettişleri sadece yedi madde için (15, 19, 20, 23, 24, 27 ve 38’inci maddeler) “Memnun Değilim” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bakanlık müfettişleri diğer anket maddelerinin tümünde ise, “Kararsızım” ve üstünde bir düzeyde görüş bildirmişlerdir. Anketin geneline baktığımızda bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerinden daha üst düzeyde bir iş doyumuna sahip oldukları görülmekte, ancak bakanlık müfettişlerinin de iş doyum düzeyinin memnuniyet düzeyinde olduğu, ya da yeterli olduğu söylenemez.

Her iki denetmen grubu (ilköğretim ve Bakanlık müfettişleri) nun, ankette en yüksek iş doyumunu düzeyini gördükleri ortak maddeler ve görüş düzeyleri şu şekilde belirlenmiştir: Her iki denetmen grubu iş doyumunu anketinin sadece üç maddesi için ortak olarak “Memnunum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeler şunlardır: “İşimin, bana çevremde saygınlık kazandırması” “mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi, “vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” Bu maddelerin her iki denetmen grubunda iş doyumunu yükseltmesinin nedeni olarak denetmenlerin öğretmen ve yöneticilerin geleceği hakkında karar verme yetkisine sahip olmalarından kaynaklandığı ve bu durumun kendilerine sosyal statü sağladığı söylenebilir. Ayrıca eğitim ve öğretimde denetmenlerin yargıçlık rolünün yanında uzman –rehber rolünün olması eğitimciler içinde denetmenliğin saygınlığını arttırmaktadır.

“ İşimin, yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi” “ İşimin, yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi”, “denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması”, “maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması” alanlarında

her iki denetmen grubunun memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Denetmenlik mesleğinde liyakatın pek önemsenmediği, performans yerine daha subjektif kıstasların yükselmeye etkin olduğu söylenebilir. Ayrıca her iki denetmen grubunun ekonomik anlamda erezyona uğradıkları ve alım güçlerinin azaldığı söylenebilir.

*Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumunu en yüksek düzeyde algıladıkları maddeler:*

“Vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması, işimin bana çevremde saygınlık kazandırması, Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması, mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi, kurum amaçlarıyla kendi amaçlarımla uyumunun sağlanması, İşimin, bana kendimi geliştirme olanağı vermesi. İşimin, gerçek haz almamı sağlaması. İşimin, bana kişisel başarı duygusu sağlaması. İşimin, kendimi güvence içinde hissetmemi sağlaması, İşimin, serbest ve özgürce karar vermeme sağlayacak işleyişe sahip olması” olarak ifade edilen konularda iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu görüşler, bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre hiyerarşinin üst kısmında yer almakla kendilerini daha rahat, güvencede ve saygın gördüklerini gösterebilir. Bu durumun doğal olarak iş doyumlarını olumlu etkilediği söylenebilir.

Bakanlık müfettişleri yaptıkları denetim inceleme soruşturma vb. işlerden dolayı vicdanen rahat olmaları onların iş doyumlarını da olumlu etkileyecektir. Bakanlık müfettişlerinin bakana bağlı olması bu konuda kendilerine avantaj sağlayabilir. Yerel baskı gruplarından, aynı zamanda yerel etkilerden de uzak kalmaları dış etkilerden uzaklaşmaları açısından bir avantaj sayılabilir. Bakanlık müfettişlerinin bu maddeye ilişkin algı düzeyinin memnunun düzeyinde olması iş doyumunu açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Denetmenler her ne kadar disiplin amiri olmazsa bile gittikleri kurumlarda gerek yönetici ve gerekse öğretmenler hakkında yargılar belirten, onların geleceklerini etkileyen kararlar alabilen ve onları değerlendiren bir konumda olduklarından yönetici ve öğretmenler tarafından ilgi ve saygı ile karşılandıkları söylenebilir. Ayrıca denetmenlerin öğretmen ve yöneticilere yaptıkları rehberlik çalışmalarının denetmenlerin öğretmen ve yöneticiler tarafından saygı görmesine neden olduğu söylenebilir. Denetmenlerin, kurum yönetici ve öğretmenleriyle en yakın ilişki kuran yönetsel birimler olduğu söylenebilir. Bakanlık müfettişleri ilköğretim müfettişlerinden daha farklı bir örgüt kültürü ve mesleki etik kurallarına sahip olduğundan bu yapıyı ilköğretim müfettişleriyle

birleşerek kaybedebileceklerini düşünerek var olan durumlarını koruma eğiliminde olabilirler. Ayrıca Bakanlık müfettişleri ilköğretim müfettişlerine göre yönetsel kademenin üst noktasında olduklarından bu konularını ve sahip oldukları özlük haklarını korumak için denetmenliklerin birleşmesine olumsuz bakabilirler.

Birinci maddede belirtildiği şekilde mesleklerinin kendilerine saygınlık kazandırmasından memnun olan Bakanlık müfettişlerinin doğal olarak mesleklerinin mensubu olmaktan gurur duyabilecekleri söylenebilir. Kurum amaçları ile kendi amaçları uyuşan denetmenlerin mesleği daha isteyerek ve severek yapmaları, onların daha fazla iş doyumunu sağlamalarına neden olabilir. Bakanlık müfettişlerinin işlerinde serbestçe karar verebilecek bir işleyişe sahip olmalarının onların mesleklerinden duydukları memnuniyeti arttıracığı ve kişiler arası çatışmaları azaltacağı söylenebilir. Üst ve siyasilerin denetmenlere yaptıkları müdahalelerin, adalet uygulayan yargıç rolündeki denetmenlerin ve denetmenlik kurumunun yıpranmasına, strese, kurum içinde çatışmaya ve iş doyumsuzluğuna neden olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusu Terzi (1996)' nin ilköğretim müfettişleri üzerinde yaptığı araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Rehberlik ve iş başında yetiştirme görevi olan denetmenlerin kurumu, yöneticiyi, öğretmeni ve diğer personeli yetiştirebilmek için öncelikle kendini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi beklenir. Her ne kadar yurt dışı eğitim olanakları kısıtlı olsa da denetmen yardımcılığı ve hizmet içi eğitim yoluyla denetmenlerin eğitimi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bakanlık müfettişlerinin yaş ortalamasının yüksek, kıdemlerinin çok olması eğitim taleplerini de etkileyeceği söylenebilir. Ergü (1988)' nün Bakanlık müfettişlerinin iş doyumunu konusunda yaptığı araştırmada da "iş ve niteliği" konusunda en çok iş doyumunu elde edildiği saptanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmamızın Ergü'nün araştırması ile benzer sonuçlar verdiği anlaşılmaktadır. Mesleğin iş görenlere kişisel başarı duygusu vermesi iş doyumunu olumlu etkilediği gibi "başarı güdüsü kuramı"na göre güdülemeyi de sağlamaktadır. Çalışanların geleceklerini garantide görmeleri veya iş yaparken işlerinden olmayı düşünmeyecek kadar kendilerini güvencede görmeleri onların iş doyumlarını yükseltici bir unsurdur. Sürekli olarak işi konusunda kendini güvende hissetmeyen bir iş görenin ise bu kaygı ile beraber iş doyum düzeyinde de azalma beklenir.

*İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu en yüksek düzeyde algıladıkları maddeler:*

İlköğretim müfettişleri, İş doyumunu konusunda sadece üç madde (Mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi, İşimin, bana çevremde saygınlık kazandırması, İşimin, vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması) ile ilgili olarak memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bunun, ilköğretim müfettişlerinin sicil amirliği, yargıçlık ve danışmanlık rolünden kaynaklandığı söylenebilir. İlköğretim müfettişleri, yukarıda belirtilen üç madde dışında geri kalan maddelerin hiç biri için memnuniyetlerini belirtmemişlerdir. Bu durum ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunun yeterli olmadığını göstermektedir.

*Bakanlık müfettişlerinin iş doyumunu en düşük düzeyde algıladıkları maddeler:*

Bakanlık müfettişleri, iş doyumuna ilişkin olarak en düşük düzeyde algıladıkları yedi maddeye “memnun değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişlerinin, denetmenlerin iş doyumuna ilişkin ankette en düşük düzeyde memnuniyet algıladıkları madde “Sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması” konusundadır. Bakanlık müfettişlerinin, iş doyum düzeyini düşüren diğer konular ise; “işimin, yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması, İşimin, yetenek ve performans ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi, İşimin, yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması, Denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması, Denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınması” şeklinde sıralanabilir.

Denetmenlik bir kariyer mesleğidir. Teknik , kavramsal, sanatsal yönü ağır basan bu meslekte yoğun, karmaşık bir çalışma yapan denetmenler ayrıca yazı işleriyle zamanlarının çok önemli bir bölümünü harcamaktadırlar. Teknik anlamda yetişmiş mesleğin etik kurallarını özümsemiş niteliğe sahip sekreteryaya işlerini yürütecek personelin bulunmaması rapor yazımı ile zaman kaybını arttırmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Terzi (1996) ‘nin ilköğretim müfettişleri üzerinde yaptığı araştırmada denetmenlere büro hizmeti sağlamadığı yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Açık uçlu sorulara verilen yanıtlardan bakanlık müfettişlerinin yükselmeleri konusundaki kıstasların çok net olmadığı ve uygulamaya yön veren prosedürün öznel

değerlendirmelere açık olduğu kanısını güçlendirmektedir. 23' üncü maddedeki yoruma ek olarak, meslekte liyakata dayalı bir yükselme sisteminin olmadığı dolayısıyla insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmadığı söylenebilir. Bu durumun çalışanların çalışma isteklerini (motivasyonunu) olumsuz etkilediği ve iş doyumunu da olumsuz etkilediği söylenebilir. Araştırmanın bu bulguları, ilköğretim müfettişlerinin çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları açısından düşük düzeyde iş doyumunu elde ettiklerini bulan Tükel (1977)' in araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bakanlık müfettişlerinin de yönetime geçiş konusunda sorunlar yaşadıkları ve bu açıdan işlerinden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Meslekte yatay ve dikey geçişlere (hareketlilik) izin verilmesi veya kolaylaştırılması eğitimin her alanında çalışan denetmenlerin hem bilgi birikimlerini kullanmak suretiyle sisteme katkıda bulunmalarına yardım eder, hem de değişik kademelerle ilişkilerinde empatik anlayışın gelişmesine fırsat verebilir. Her ne kadar Bakanlık müfettişleri kendi aralarında müfettiş yardımcısı, müfettiş ve baş müfettiş olarak hiyerarşik bir kademede yer alıyorsa da gerek maddi açıdan ve gerekse açlaşma sistemi açısından bu denetmenlik kademeleri arasında önemli sayılabilecek bir farklılık olmadığı düşünölmektedir. "Denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınması" şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=2,58$ ) "Memnun Değilim" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bu bulgusu, denetim grupları oluşturulurken denetmenlerin istek ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmadığını ortaya çıkaran Başaran (1986) 'in araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bu bulgular, milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin insan kaynaklarını değerlendirme, personeli karara katma konusunda henüz tutarlı bir stratejisi olmadığını gösterebilir. "Maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması " şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak Bakanlık müfettişlerinin algı düzeyi ( $X=2,58$ ) "Memnun Değilim" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Tükel (1977)' in araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmanın bu bulgusu bakanlık müfettişlerinin ekonomik açıdan gittikçe gerilediklerini göstermekte olup iş doyumunu olumsuz etkilediği söylenebilir.

*İlköğretim Müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak en düşük düzeyde algıladıkları maddeler:*

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak en düşük düzeyde gördükleri on maddeden ilk beş sırasını “Hiç Memnun Değilim” düzeyinde görürken altıncı sıradan itibaren yer alan beş madde ise “Memnun Değilim” düzeyindedir. “ İşimin, Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları” şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin olarak İlköğretim müfettişlerinin algı düzeyi (X=1,52) “Hiç Memnun Değilim” olarak belirlenmiştir. Bu algı düzeyi, İlköğretim müfettişlerinin, Denetmenlerin iş doyumuna İlişkin Ankette En düşük Düzeyde Gördükleri Maddeler içerisinde ilk sırada yer almaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Ergü (1998)’ nün araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. İlköğretim müfettişleri benzer işler yapan bakanlık müfettişlerine göre makam tazminatı, ek gösterge, yolluk ve harcırah konusunda daha dezavantajlı durumda olduğundan bu durumun, onların iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin bazı araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi (Bilir 1991) bakanlık müfettişleriyle birleşme yönündeki isteklerinin nedenlerinden biri özlük haklarındaki yetersizlikler olarak söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin: “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması, işimin, emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması, Protokolde yerinin belli olması, Yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması, denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması, hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması, yetenek ve performans ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi, maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması, Denetmenliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi” konularında hiç memnun olmadıkları ve iş doyumlarının düşmesinde bu etkenlerin önemli rol oynadığı söylenebilir. İlköğretim müfettişleri bakanlık müfettişleri ile aynı çatı altında birleşmeyi savunurken, bakanlık müfettişlerinin birleşmeyi istemedikleri araştırma bulgularıyla ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmalardan birisi de Bilir (1991) ‘in araştırmasıdır. Bunun en önemli nedenlerinden biri olarak hiyerarşinin alt kısmında bulunan ilköğretim müfettişlerinin bakanlık müfettişlerine göre sahip oldukları özlük haklarını yetersiz olarak görmeleridir.

İlköğretim müfettişleri halen ek gösterge olarak 3000 katsayı ile değerlendirildiklerinden emekliliklerinde maaşlarının ve hayat standartlarının düşeceğinden emeklilikte alacakları maaş ve diğer gelirlerin yeterli olmayacağını düşünmüş olabilirler.



Sicil amiri durumundaki ilköğretim müfettişleri bazen kendilerinden daha düşük kademede bulunan (eski yöneticiliğe geçiş eşdeğer çizelgesine göre) şube müdürlerinin başkanlığında komisyon toplantılarına katılmakta bazen de törenlerdeki yerleri belli olmadığından karmaşa yaşamakta hatta bu yüzden törenlere katılmadıkları söylenebilir. Bu durum denetmenlerin uzman ile yönetici rollerinin çatışmasına da neden olabilmektedir. Yatay ve dikey geçiş (hareketlilik) olması suretiyle denetmenlerin bilgi ve deneyimlerini milli eğitimin değişik kademelerinde değerlendirmek istediklerinde bu olanağın zor olmasının denetmenlerin iş doyumunu olumsuz etkilediği düşünülmektedir.

Bakanlık müfettişliğinde başmüfettişlik kadrosu olduğu halde ilköğretim müfettişlerinde denetmenleri birbirinden ayırt edecek hiyerarşik kademeler bulunmamaktadır. Çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenin ayırt edilerek çalışanın meslek içerisinde yükselmesini sağlayacak bir düzenlemenin ilköğretim müfettişliğinde olmayışının iş doyumunu ve güdülenmeyi olumsuz etkilediği söylenebilir. Denetmenlerin yönetsel kademelerle olan iletişim şekli ve ilişkilerinin zaman zaman aksamasının hiyerarşideki konularının belirsizliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Yetenek ve performans ölçüsünde meslekte ilerleme olanağı genellikle olmadığından öznel kıstaslar ölçüt alınmakta ve böylece yönetime becerisi ve bilgisi yetersiz kişilerin gelmesi olasılığı artmaktadır. Bu tür yöneticilerin, çoğu zaman kendilerini hak etmedikleri halde bu makama getiren kişilere hizmet etmek için mesleki ahlak ve değerleri çiğneyerek mesleğin gittikçe dejenere olmasına, etkisizleşmesine, işlevini yitirmesine neden oldukları söylenebilir. Bakanlık müfettişleri gibi ilköğretim müfettişlerinin de ekonomik güçlerinin gittikçe düştüğü ve bunun da iş doyumunu olumsuz etkilediği söylenebilir.

### **Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin, alt boyutlara göre algıları nedir?”

*Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin, Boyutlara Göre Algıları :*

Araştırmada, Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin iki boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar:

**1. İnsana Dayalı Boyut:** Bu boyutta, daha çok, örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde insan etkeni vurgulanmaktadır. Bu boyutta personelin amaç birliği, yeterliliği, uzmanlaşması ve personel değerlendirilmesi konuları ön plana çıkmaktadır.

**2. Örgüte Dayalı (Teknik) Boyut :** Bu boyut örgütün amaçlarına ulaşmada izlediği yöntem ve teknikleri kapsamaktadır. Bu boyutta: merkezileşme, birimleşme, hiyerarşi, coğrafi karmaşıklık, esneklik, yönetim birliği, bütünlük gibi örgütün yapısal unsurlarını içermektedir.

### 1. İnsana Dayalı Boyut

**Tablo.4.25.** Bakanlık ile İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Ankette Yer Alan “İnsana Dayalı ” Boyutuna Göre Algıları.

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye
1-Denetimin amacı, denetmen ve denetlenenler tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır.	2,99	1,33	Ks	3,48	1,18	GK
2-Denetim sisteminin yapısı, eğitim hedeflerden sapmaları belirlemeye elverişli değildir.	2,78	1,39	Ks	3,20	1,29	Ks
3-Denetim sisteminde insan ve madde kaynakları etkili olarak kullanılmamaktadır.	3,08	1,36	Ks	3,53	1,20	GK
4-Denetim sistemi mevcut yapısıyla okul- çevre ilişkisini geliştirerek okulu çevre gücünden yararlanır hale getirememektedir.	2,93	1,46	Ks	3,48	1,31	GK
5-Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği yoktur.	2,41	1,26	Az K	2,86	1,25	Ks
6-Görev alanının geniş olması denetmenlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellemektedir.	3,61	1,35	GK	4,34	1,04	Tam K
7-Denetim sisteminin yapısı denetmenleri güdüleyici değildir.	3,17	1,43	Ks	4,15	1,06	GK

	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
8-Denetmenlerin iş yükünün fazla olması denetimin amacına ulaştırmasını güçleştirmektedir	3,40	1,30	GK	4,39	0,89	Tam K
9-Denetmen yardımcısı yetiştirme sistemi, denetmenleri tüm yönlerden (bilgi, beceri, tutum, mesleki ahlak vb) yetiştirememektedir.	2,56	1,40	Az K	3,39	1,27	Ks
10-Denetmen yardımcılığı sınav ve mülakatları, denetmenleri tüm yönleriyle (kişilik özellikleri vb) değerlendirmede yetersizdir.	2,96	1,30	Ks	3,58	1,28	GK
11-Denetmenlere, eğitim bilimi alanındaki yenilikleri takip ederek kendilerini geliştirmeleri için yeterli olanaklar verilmemiştir	3,39	1,30	Ks	4,12	1,07	GK
12-Denetim sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersizdir.	3,49	1,38	GK	4,05	1,11	GK
13-Her bir alanda (kurs, yurt, muhasebe, döner sermaye işletmesi vb) yetişmiş yeterli denetmen yoktur.	2,81	1,45	Ks	4,18	1,13	GK
14-Denetmenlerin rehberlik, denetim ve işbaşında yetiştirme ile soruşturma görevleri birbiriyle uyuşmamaktadır	2,59	1,36	Az K	3,75	1,32	GK
15-Görev alanının çeşitli ve geniş olması ile birlikte denetmenlere verilen gereksiz işler , rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini zorlaştırmaktadır.	3,03	1,39	Ks	4,44	0,87	Tam K
17-Denetim sisteminin yapısı , yerinde ve zamanında müdahaleyi sağlayan , yakından denetim ilkesine uygun değildir	3,02	1,40	Ks	3,85	1,16	GK
18-Denetim kıstaslarına ilişkin , denetmen ile denetim edilenler arasında bir fikir birliği yoktur	2,57	1,32	Ks	3,40	1,26	GK
19-Denetmenlerin uzun süre aynı yerde görev yapmaları onları mesleki açıdan yıpratmaktadır	2,94	1,44	Ks	3,83	1,34	GK
24-Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizdir.	4,04	1,25	GK	4,65	0,77	Tam K
<b>İNSANA DAYALI BOYUT TOPLAMI</b>	<b>3,04</b>		<b>Ks</b>	<b>3,82</b>		<b>GK</b>

Tablo.4.25.'te Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin Ankette yer alan insana dayalı boyut maddeleri yer almaktadır.

Ankette yer alan 1-15 ve 17-19 numaraları arasındaki 18 adet madde ile 24'üncü madde olmak üzere toplam 19 madde anketin "İnsana Dayalı" boyutunu oluşturmaktadır.

Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunları anketinin "İnsana Dayalı" boyutuna ilişkin algı ortalaması (X=3,04) "Kararsızım" düzeyinde gerçekleşirken, İlköğretim müfettişlerinin bu boyuta ilişkin algı düzeyi ortalaması (X=3,82) "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde gerçekleşmiştir.

Bakanlık müfettişleri bu boyutta “Görev alanının geniş olması denetmenlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellemektedir” şeklinde ifade edilen 6’ncı madde, “Denetmenlerin iş yükünün fazla olması denetimin amacına ulaştırmasını güçleştirmektedir” şeklinde ifade edilen 8’inci madde, “Denetim sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersizdir.” şeklinde ifade edilen 12’nci madde ile “Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizdir.” şeklinde ifade edilen, 24’üncü maddelere “Genellikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, boyutun diğer maddeleri için ise “Az katılıyorum” veya “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişleri bu boyutta “Görev alanının geniş olması denetmenlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellemektedir.” Şeklinde ifade edilen 6’ncı madde, “Denetmenlerin iş yükünün fazla olması denetimin amacına ulaştırmasını güçleştirmektedir” şeklinde ifade edilen 8’inci madde, “Görev alanının çeşitli ve geniş olması ile birlikte denetmenlere verilen gereksiz işler, rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini zorlaştırmaktadır.” şeklinde ifade edilen 15’inci maddeye ve “Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizdir.” şeklinde ifade edilen 24’üncü madde için “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. İlköğretim Müfettişleri 2, 5 ve 9’uncu maddeler için “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken geri kalan tüm maddeler (1, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19’uncu maddeler) için “ Genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir .

## 2. Örgüte Dayalı (Teknik Boyut):

**Tablo. 4.26.** Bakanlık ve İlköğretim Müfettişlerinin Örgüte Dayalı Boyut Maddelerine İlişkin Algı Düzeyleri

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
16-Denetmenlerin görev alanları birbiriyle ilişkisiz pek çok görev ile genişlemiş ve karmaşıklaşmıştır.	2,93	1,40	Ks	4,37	0,92	Tam K
20-İlköğretim müfettişinden merkez örgütünde yararlanılmamaktadır	2,71	1,54	Ks	4,42	0,93	Tam K
21-Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları <u>yetersizdir.</u>	3,66	1,46	GK	4,54	0,83	Tam K

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri			
	X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye	
22-Aynı yapı içindeki iki farklı denetim birimi(İlköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon <u>Yoktur.</u>	3,13	1,63	Ks	4,79	0,62		Tam K
23-Denetmenlerin yönetsel hiyerarşisindeki konumları belli <u>değildir.</u>	2,94	1,56	Ks	4,53	0,84		Tam K
25-Denetim sisteminde denetmenlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere <u>oturtulmamıştır.</u>	3,44	1,34	GK	4,54	0,82		Tam K
26-Denetim bölgelerinin dağılımı ve coğrafi konumu ulaşımı <u>güçleştirmektedir.</u>	2,34	1,41	Az K	3,95	1,13		GK
27-Denetmenlerle yöneticiler arasında statü bakımından karmaşa vardır.	2,54	1,56	Az K	4,44	0,86		Tam K
28-Denetim sisteminin mevcut yapısıyla modern denetim ilkelerini uygulamak mümkün <u>değildir.</u>	2,75	1,34	Ks	4,10	1,07		GK
29-Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamaları,kurum içi çatışmalara neden olmaktadır.	1,95	1,39	Az K	4,52	0,86		Tam K
30-İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle(5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini(millî eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyondadır.	1,97	1,39	Az K	3,19	1,63		Ks
31-Sistemde İki denetim biriminin bulunması, denetim ve soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olmaktadır.	2,14	1,40	Az K	4,23	1,08		Tam K
32-İlköğretim müfettişlerinin İlçe millî eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemektedir.	1,92	1,69	Az K	4,51	0,86		Tam K
33-İlköğretim müfettişleri, il müdürlerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan usulsüzlüklere müdahale edememektedirler.	2,70	1,57	Ks	4,55	0,83		Tam K
34-İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve millî eğitim müd.) bağlı olması yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratmaktadır.	2,01	1,28	Az K	4,36	1,01		Tam K
35-Mevcut yapıda, denetmen çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller vardır.	2,39	1,46	Az K	4,18	1,03		GK
36-İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır.	1,77	1,26	Hiç K	4,57	0,84		Tam K
37-Denetmenlerin, uzman olmadıkları alanlarda rehberlik ve denetim yapması denetim sistemini zaafa uğratmaktadır.	2,85	1,52	Ks	4,17	1,00		GK
38-MEB'nin çok sayıda ve çok farklı birimlerine ait farklı mevzuatları olması, denetmenlerin çalışmalarını zorlaştırmaktadır.	2,95	1,49	Ks	4,31	0,95		Tam K
39-Denetmenlerin yetkileri taşıdıkları sorumluluklara göre yetersizdir.	2,89	1,54	Ks	4,44	0,92		Tam K

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
40-Çok farklı işlev ve mevzuata sahip eğitim kurumlarının aynı denetmenler tarafından denetimi güçlüklerine neden olmaktadır.	2,72	1,37	Ks	4,10	1,02	GK
41-Denetmenler yönetsel kararların alınmasında yeterince söz sahibi <u>olmamaktadırlar.</u>	3,38	1,50	Ks	4,53	0,78	Tam K
42-Denetmenler, rahat çalışma ortamı sağlayacak mesleki güvence içinde <u>değildir</u>	3,11	1,61	Ks	4,43	0,90	Tam K
43-Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.	4,00	1,38	GK	4,81	0,59	Tam K
44-“İlköğretim müfettişliği” unvanı ile bu denetmenlerin yürüttükleri görevler birbiriyle <u>örtüşmemektedir</u>	2,26	1,44	Az K	4,53	0,90	Tam K
45-Denetmenlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları hizmet sınıfı <u>uyumsuzdur.</u>	2,50	1,59	Az K	4,48	0,92	Tam K
46-Yolluk, gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar vardır.	2,04	1,28	Az K	4,53	0,81	Tam K
47-Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate <u>alınmamaktadır.</u>	3,77	1,34	GK	4,41	0,87	Tam K
48-Denetmenler, mevzuat değişikliklerinden zamanında haberdar <u>olmamaktadır</u>	3,26	1,52	Ks	4,10	1,03	GK
49-Merkez yöneticileri yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri <u>yapmamaktadır.</u>	3,43	1,39	GK	4,37	0,87	Tam K
50-Ortaöğretim kurumları çok seyrek sıklıkta denetlenmektedir.	3,34	1,33	Ks	4,64	0,77	Tam K
51-Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.	3,51	1,40	GK	4,56	0,76	Tam K
52-Görev alanı gittikçe genişleyerek karmaşıklaşmıştır.	3,14	1,43	Ks	4,57	0,74	Tam K
53-Mevcut yapıda dış etkilere uzak bağımsız çalışma olanağı <u>sağlanamamaktadır.</u>	2,85	1,42	Ks	4,23	0,96	Tam K
54-Eğitime ilişkin kararların “merkezden yönetim” anlayışına göre alınması aksamalara neden olmaktadır.	3,07	1,36	Ks	4,36	0,82	Tam K
<b>2. Boyuttaki tüm maddelerin toplamı için</b>	<b>2,81</b>		<b>Ks</b>	<b>4,38</b>		<b>Tam K</b>

Ankette yer alan 20-23 ve 25-54 numaraları arasındaki 34 adet madde ile 16'ncı madde olmak üzere toplam 35 madde anketin “Teknik” boyutunu oluşturmaktadır.

Bakanlık müfettişlerinin anketin ikinci boyutu olan Örgüte Dayalı (Teknik) boyutun toplamına ilişkin görüşleri ortalama ( $X=2,81$ ) “Kararsızım” düzeyinde iken İlköğretim müfettişlerinin bu boyuta ilişkin ortalama görüşü ise ( $X=4,38$ ) “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

Bakanlık müfettişleri “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.”, “Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate alınmamaktadır” , “Merkez yöneticileri yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmamaktadır.” , “Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları yetersizdir.” “Denetim sisteminde denetmenlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmamıştır.” Şeklinde ifade edilen maddeler için “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişleri anketin bu boyutunda yer alan ve “İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır.” Şeklinde ifade edilen 36’ncı madde için ( $X=1,77$ ) “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişleri anketin 26,27,29,30,31,32,34,35,44,45 ve 46’ncı maddeleri için “Az Katılıyorum” ; düzeyinde görüş belirtirken, geri kalan diğer maddeler için ise “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişleri ise “İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle (5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonadadır.” olarak ifade edilen 30’ uncu maddeye “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken diğer bütün maddeler için “Genellikle Katılıyorum” veya “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. İlköğretim Müfettişleri, 26, 28, 35, 37, 40 ve 48’inci maddeler için “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, 16, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 29, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53 ve 54’üncü maddeler için ise “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Anketin her iki boyutu dikkate alındığında: Bakanlık müfettişlerinin anketin hem “İnsana Dayalı ” boyuta ilişkin algıları ( $X=3,04$ ) : hem de “Örgüte Dayalı” boyuta ilişkin algıları ( $X=2,81$ ) “Kararsızım” düzeyinde gerçekleşmiştir. Anketin her iki boyutu dikkate alındığında: İlköğretim Müfettişlerinin anketin “İnsana Dayalı” boyutuna ilişkin algıları ortalama ( $X=3,82$ ) “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde gerçekleşirken, anketin ikinci boyutu olan “Örgüte Dayalı” boyuta ilişkin algıları ise ( $X=4,38$ ) “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir.

**Tablo.4.27.** Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin denetim Alt Sisteminin yapısal Sorunlarına ilişkin Alt Boyutlara göre Algıları

BOYUTLAR	Madde No	Madde Sayısı	Bakanlık Müfettişleri		İlköğretim Müfettişleri	
			X	Düzye	X	Düzye
I.Boyut (İnsana dayalı)	1-15 arası 17,18,19,24	19	3,04	Kararsızım	3,82	Genellikle Katılıyorum
II. Boyut (Teknik)	16,20,21,22,23 25-54 arası	35	2,81	Kararsızım	4,38	Tamamen Katılıyorum
<b>Tüm Boyutlar Toplamı</b>	1-54	54	2,89	Kararsızım	4,18	Genellikle Katılıyorum

Tablo 4.27.'de Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin boyutlara göre denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları görülmektedir. Tablo.4.27' den de anlaşılacağı gibi Bakanlık müfettişleri gerek "İnsana Dayalı " olarak ifade edilen I. boyuta ( $X=3,04$ ), gerekse "Örgüte dayalı(teknik)" olarak ifade edilen II'nci boyuta( $X=2,81$ ) ilişkin olarak "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim Müfettişleri ise "İnsana Dayalı "olarak ifade edilen I.boyuta ilişkin olarak ( $X=3,82$ ) "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtirken, "Örgüte dayalı (Teknik) " olarak ifade edilen II 'nci boyuta ( $X=4,38$ ) "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Boyutların toplamı için bakanlık müfettişleri "kararsızım" düzeyinde görüş belirtirken, ilköğretim müfettişleri ise "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişleri I 'inci boyuta en yüksek düzeyde görüş belirtirken , İlköğretim müfettişleri ise II' nci boyut için en yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorum

*Bakanlık müfettişlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının düzeyine ilişkin, boyutlara göre algı düzeyleri:*

#### 1. İnsana Dayalı Boyut:

Bakanlık müfettişlerinin anketin "İnsana Dayalı " boyutuna ilişkin algı düzeyi ortalaması ( $X=3,04$ ) "Kararsızım" düzeyinde gerçekleşirken, ilköğretim müfettişlerinin bu boyuta ilişkin algı düzeyi ortalaması ( $X=3,82$ ) "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde



gerçekleşmiştir. İnsana dayalı boyuta ilişkin yapısal sorunların ilköğretim müfettişlerince daha yüksek düzeyde algılandığı ve bu müfettişlerin ankette ifade edilen yapısal sorunların gerçekleştiğine genellikle katıldıklarını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin insana dayalı boyuta ilişkin sorunlara genellikle katıldıklarını belirtmelerine dayanarak denetim alt sisteminin bu boyutuna ait yapısal sorunlardan dolayı denetim alt sisteminin yeterince etkili olamadığı söylenebilir. Her ne kadar bakanlık müfettişlerinin bu boyuttaki sorunlara bakış açısı ilköğretim müfettişleri kadar olumsuz olmazsa bile, bakanlık müfettişlerinin ifade edilen sorunları red etmedikleri de söylenebilir.

İnsana dayalı boyutta Bakanlık müfettişleri: “Teftiş sonucunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak müfettiş ve öğretmenler arasında görüş birliği olmadığı, müfettiş yardımcısı yetiştirme sisteminin müfettişleri tüm yönlerden yetiştiremediği, müfettişlerin rehberlik, teftiş ve iş başında yetiştirme ile soruşturma görevlerinin uyuşmadığı” görüşlerine “az “ düzeyde katılmalarına karşın; ilköğretim müfettişlerinin bu boyutta yer alan: “Görev alanının geniş olmasının denetmenlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellediği; Denetmenlerin iş yükünün fazla olmasının denetimin amacına ulaştırmasını güçleştirdiği; Görev alanının çeşitli ve geniş olması ile birlikte denetmenlere verilen gereksiz işlerin, rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini zorlaştırdığı; Ücret sisteminin, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersiz olduğu” görüşlerine “Tamamen” düzeyinde katılmış olmaları , ilköğretim müfettişlerinin bu boyuttaki yapısal sorunları Bakanlık müfettişlerine göre daha yüksek düzeyde algılamalarına neden olduğu söylenebilir.

Bakanlık müfettişleri bu boyutta “Görev alanının geniş olması denetmenlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellemektedir” şeklinde ifade edilen 6’ncı madde, “Denetmenlerin iş yükünün fazla olması denetimin amacına ulaştırmasını güçleştirmektedir” şeklinde ifade edilen 8’inci madde, “Denetim sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersizdir.” Şeklinde ifade edilen 12’nci madde ile “Ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizdir.” Şeklinde ifade edilen, 24’üncü maddelere “Genellikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, boyutun diğer maddeleri için ise “Az katılıyorum” veya “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişlerinin bu boyutta en çok vurguladıkları sorunlar uzmanlaşma olanakları, iş yükü fazlalığı, personel değerlendirme ile ücret ve yan ödemeler konusundaki yetersizliklerdir.

İlköğretim Müfettişleri 2, 5 ve 9'uncu maddeler için "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtirken geri kalan tüm maddeler (1, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19'uncu maddeler) için "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlar dikkate alındığında ilköğretim müfettişlerinin insana dayalı boyuttaki yapısal sorunlardan önemli ölçüde etkilendikleri söylenebilir. İnsana dayalı boyutta yer alan yapısal sorunların belirlenmesinden sonra bunların giderilmesini sağlayacak önlemler almak denetim sisteminin amacını gerçekleştirmek ve etkililiğini sağlamak için gereklidir. Denetim sisteminin insana dayalı boyutun yeterli düzeyde olmadığına ilişkin bulgular, Bilir (1991)' in, Karakaya (1988)' nin araştırma sonuçları tarafından da desteklenmektedir.

## 2. Örgüte Dayalı (Teknik ) Boyut:

Bakanlık müfettişlerinin anketin ikinci boyutu olan "Örgüte dayalı (Teknik)" boyutun toplamına ilişkin görüşleri ortalama( $X=2,81$ ) "Kararsızım" düzeyinde iken İlköğretim müfettişlerinin bu boyuta ilişkin ortalama görüşü ise( $X=4,38$ ) "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde olmuştur. Bu boyutta da İlköğretim müfettişlerinin Bakanlık müfettişlerine göre denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Bakanlık müfettişleri anketin "Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti,ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.", "Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate alınmamaktadır", "Merkez yöneticileri yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmamaktadır.", "Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları yetersizdir." ve "Denetim sisteminde denetmenlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmamıştır." Şeklinde ifade edilen madde için "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Bakanlık müfettişleri anketin bu boyutunda yer alan ve "İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır." Şeklinde ifade edilen 36'ncı madde için ( $X=1,77$ ) "Hiç Katılmıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişleri anketin 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 44, 45 ve 46'ncı maddeleri için "Az Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtirken, geri kalan diğer maddeler için ise "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişleri teknik boyuta ait yapısal sorulara

ilişkin olarak kararsız bir tutum içinde olmaları onların bu boyuta ilişkin sorunları genel olarak red etmedikleri anlamına gelebilir.

İlköğretim Müfettişleri, 26, 28, 35, 37, 40 ve 48'inci maddeler için "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtirken, 16, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 29, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53 ve 54'üncü maddeler için ise "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişlerinin örgüte dayalı boyuta ait yapısal sorunlara genellikle ve tamamen katılmalarına karşın, Bakanlık müfettişlerinin "teftiş bölgelerinin dağınıklığının ve coğrafi konumun ulaşımı güçleştirilmesi; müfettişlerle yöneticiler arasında statü karmaşasının olması; Bakanlık ve ilköğretim müfettişliklerinin kendilerini farklı statüde algılamalarının kurum içi çatışmalara neden olduğu, sistemde iki ayrı teftiş biriminin olmasının zaman ve emek kaybına neden olduğu, ilköğretim müfettişlerinin ilçe milli eğitim müdürlüklerini denetleyememesinin ildeki teftişin kurumsal bütünlüğünü engellediği, iki teftiş biriminin olmasının sistemin bütünleşmesini engellediği" yönündeki görüşlere "az" düzeyde katılmaları, bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını ilköğretim müfettişlerine göre daha düşük düzeyde algılamalarına neden olduğu söylenebilir.

#### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular :**

Araştırmanın dördüncü alt problemi, "Bakanlık ve İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının alt boyutlarına göre algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde düzenlenmiştir.

İki değişken arasında ilişki (korelasyon) olması, ile anlatılmak istenen şey, bu değişkenlerden gelen veri gruplarının birbirleriyle bağımlı ve düzenli olarak değişmesidir (Kaptan,1995:229).

Tablo 4.28.'te bakanlık müfettişlerinin, milli eğitim bakanlığı denetim alt sistemi yapısal sorunlarının boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye ait bulgular yer almaktadır.

### 1. Bakanlık Müfettişleri:

**Tablo.4.28.** Bakanlık Müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sistemi Yapısal Sorunlarının Boyutlarına İlişkin Algı düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.

BOYUTLAR	I.Boyut (İnsana dayalı)	II.Boyut (Teknik)	Toplam	N	P	Önem Denetimi
I.Boyut (İnsana dayalı)	1	.680**		114	.000	İlişki Önemli
II.Boyut (Teknik)		1	.960**	114	.000	İlişki Önemli
Toplam	.857**		1	114	.000	İlişki Önemli

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

P<0,01 olduğundan ilişki önemlidir.

**I.** Birinci boyut (İnsana dayalı) ile ikinci boyut (Teknik) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve Pozitif yönde bir ilişki vardır (  $r = ,680$ ). İki grup verinin aynı yönde paralel olarak değişmesi; yani bir grup veriler büyürken öteki gruptakilerin büyümesi, ya da bir grup veriler küçülürken öteki gruptakilerin küçülmesine pozitif ilişki ve bunu gösteren korelasyona pozitif korelasyon denir (Kaptan, 1995:229) Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin birinci boyutunda (İnsana dayalı ) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin ikinci boyutunda (Teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin birinci boyutunda (İnsana dayalı ) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi azalırken, anketin ikinci boyutunda (Teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. Anketin ikinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin birinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin Algı düzeyi de artmaktadır. Birinci boyut ile ikinci boyut arasında “Pozitif ilişki” bulunmaktadır.

**II.** İkinci boyut (Teknik) ile Anketin toplamı arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır (  $r = ,960$ ). Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin ikinci boyutunda (Teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin toplamı boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmakta ve bu iki boyut arasında “pozitif” bir ilişki bulunmaktadır. İkinci boyut (Teknik) ile ankette yer alan Tüm maddelerin toplamı arasında da “Pozitif ilişki” bulunmaktadır.

**III.** Anketin toplamı ile birinci boyut (İnsana dayalı ) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.(  $r = ,857$ ) Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal

sorunlarına ilişkin anketin toplam boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin birinci boyutunda (İnsana dayalı ) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin toplamı ile birinci boyut arasında “pozitif ilişki” bulunmaktadır.

## 2. İlköğretim Müfettişleri:

**Tablo.4.29.** İlköğretim Müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sistemi Yapısal Sorunları Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.

BOYUTLAR	I.Boyut (İns. dayalı)	II.Boyut (Teknik)	Toplam	N	P	Önem Denetimi
I.Boyut (İnsana dayalı)	1	.526**	.811**	524	.000	İlişki Önemli
II.Boyut (Teknik)	.526**	1	.924**	524	.000	İlişki Önemli
Toplam	.811**	.924**	1	524	.000	İlişki Önemli
					.000	

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

$P < 0,01$  olduğundan ilişki önemlidir.

Tablo 4.29.'te İlköğretim müfettişlerinin, milli eğitim bakanlığı denetim alt sistemi yapısal sorunlarının alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye ait bulgular yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi bulgular şu şekilde açıklanabilir:

**I.** Birinci boyut (İnsana dayalı) ile ikinci boyut (teknik) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve Pozitif yönde bir ilişki vardır ( $r = ,526$ ). İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi azalırken, anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. Anketin ikinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin birinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Birinci boyut ile ikinci boyut arasında “pozitif ilişki” bulunmaktadır.

**II.** İkinci boyut (teknik) ile Anketin toplamı arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $r = ,924$ ). İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin ikinci boyutunda (Teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin toplamı boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmakta ve bu iki boyut arasında “pozitif” bir ilişki bulunmaktadır. İkinci boyut (Teknik) ile ankette yer alan Tüm maddelerin toplamı arasında da “pozitif ilişki” bulunmaktadır.

**III.** Anketin toplamı ile Birinci boyut (insana dayalı) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $r = ,811$ ). İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin toplam boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin toplamı ile birinci boyut arasında “pozitif ilişki” bulunmaktadır.

#### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorum.**

Bakanlık ve İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının alt boyutlarına göre algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

##### **1.Bakanlık Müfettişleri.**

**I.** Birinci boyut (insana dayalı boyut) ile ikinci boyut (teknik) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve Pozitif yönde bir ilişki vardır ( $r = ,680$ ). Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi azalırken, anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. Anketin ikinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin birinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Birinci boyut ile ikinci boyut arasında “pozitif ilişki” bulunmaktadır. Bakanlık müfettişlerine göre amaç ve etkililik boyutuna ilişkin yapısal sorunlar artarken aynı zamanda teknik boyuta ilişkin yapısal sorunlar da artmaktadır. Başka bir anlatımla bu iki boyut arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**II.** İkinci boyut(Teknik) ile anketin toplamı arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.( $r = ,960$ ). Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin toplamı boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmakta ve bu iki boyut arasında “pozitif” bir ilişki bulunmaktadır. İkinci boyut (Teknik) ile ankette yer alan Tüm maddelerin toplamı arasında da “Pozitif ilişki” bulunmaktadır.

**III.** Anketin toplamı ile birinci boyut (insana dayalı boyut) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $r = ,857$ ). Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin toplam boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken

anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin toplamı ile birinci boyut arasında “pozitif ilişki” bulunmaktadır.

## 2. İlköğretim Müfettişleri.

İlköğretim müfettişlerinin, milli eğitim bakanlığı denetim alt sistemi yapısal sorunlarının alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye ait yorumlar şu şekilde yapılabilir.

**I. Birinci boyut (insana dayalı) ile ikinci boyut (teknik) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ( $r = ,526$ ).** İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi azalırken, anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. Anketin ikinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin birinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Birinci boyut ile ikinci boyut arasında “pozitif ilişki” bulunmaktadır. İlköğretim müfettişlerine göre amaç ve etkililik boyutuna ilişkin yapısal sorunlar artarken aynı zamanda teknik boyuta ilişkin yapısal sorunlar da artmaktadır. Başka bir anlatımla bu iki boyut arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bir boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken diğer boyuta ilişkin algı düzeyinin de azaldığı söylenebilir.

**II. İkinci boyut (Teknik) ile Anketin toplamı arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ( $r = ,924$ ).** İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin ikinci boyutunda (teknik) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin toplamı boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmakta ve bu iki boyut arasında “pozitif” bir ilişki bulunmaktadır. İkinci boyut (teknik) ile ankette yer alan Tüm maddelerin toplamı arasında da “pozitif ilişki” bulunmaktadır.

**III. Anketin toplamı ile Birinci boyut (insana dayalı) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. ( $r = ,811$ )** İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin anketin toplam boyutunda yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi artarken anketin birinci boyutunda (insana dayalı) yer alan maddelere ilişkin algı düzeyi de artmaktadır. Anketin toplamı ile birinci boyut arasında “pozitif ilişki” bulunmaktadır. Bir

boyuta ilişkin sorunlara yönelik olarak yapılacak iyileştirmenin diğer boyutu da olumlu etkileyebileceği söylenebilir. Bu nedenle denetim alt sisteminde yapısal sorunların çözümünde iki boyut da dikkate alınarak hareket edilmelidir.

### **Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin , iş doyumunun alt boyutlarına göre algı düzeyleri nedir?

**Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Boyutlara Göre Algı Düzeyleri :**

Araştırmada, denetmenlerin iş doyumuna ilişkin beş boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar:

1.İşin Özellikleri : İşin ilginç ve zevkli olması, işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş doyumunu etkileyen başlıca etkenlerdir (Baysal 1978:34). İşin özelliklerinin işgörenle uyumsuzluğu işgörenin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemesi olasıdır.

2.Gelir ve Meslekte Yükselme: Yapılan işten sağlanan maaş ücret yan ödeme ve her türlü maddi olanaklar, sosyal haklar ile meslekteki hiyerarşik kademede yükselme ve gelişme olanakları işgörenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

3.Çalışma Şartları: Çalışma alanındaki ses, ısı, ışık ve işin risk durumu çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. İşyerlerindeki kötü çalışma şartları iş doyumsuzluğuna yol açabilir.

3. İnsan İlişkileri, Uyum ve Saygı: Birlikte çalışılan kişilerle uyum, grup dinamiği, grubun büyüklüğü ve kişiler arası etkileşimin niteliği çalışanların iş doyumunu etkilemektedir.

5. Örgütsel İşleyiş : Örgütün yönetilme şekli, karar verme, iletişim şekli, liderlik anlayışı, örgütsel yapı , denetim şekli iş doyumunu etkilemektedir.



**1. İşin Özellikleri Boyutu:**

**Tablo.4.30.** Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “İşin Özellikleri” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye
<b>I-İŞİN ÖZELLİKLERİ</b>						
<b>İşimin;</b>						
1- bana çevremde saygınlık kazandırması	4,10	0,69	M	3,56	0,89	M
2- bana kendimi geliştirme olanağı vermesi	3,71	1,04	M	3,22	1,13	Ks
3- gerçek haz almamı sağlaması	3,71	1,09	M	3,02	1,07	Ks
4. kendimi güvence içinde hissetmemi sağlaması	3,68	0,98	M	2,73	1,06	Ks
5- bana kişisel başarı duygusu sağlaması	3,70	1,05	M	3,16	1,09	Ks
6- iş bölümünün Personelin yetenekleri doğrultusunda yapılması	3,11	1,12	Ks	2,60	1,04	Ks
7- denetim, soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi	3,31	1,08	Ks	2,34	1,04	MD
8- görev tanımı ve görev alanının kesin olarak belli olması	3,45	0,99	M	2,34	1,02	MD
9- kurum amaçlarıyla kendi amaçlarının uyuşması	3,84	2,65	M	2,90	1,36	Ks
10- stresten uzak bir çalışma ortamı sağlaması	3,06	1,19	Ks	2,31	1,04	MD
11- mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi	3,97	0,93	M	3,58	1,01	M
12- vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması	4,12	0,89	M	3,41	1,08	M
<b>I. Boyut Toplamı:</b>	3,65		M	2,93		Ks

Tablo.4.30’da Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin ankette yer alan “işin özellikleri” boyutu maddelerine göre algı düzeyleri görülmektedir.

“İşin Özellikleri” olarak belirlenen denetmenlerin iş doyumunu anketinin I’ inci boyutunda anketin ilk 12 maddesi yer almaktadır. Boyut toplamında Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşü (X=3,65) ”Memnunum” düzeyinde olup, ilköğretim üfettişlerinin ise bu boyuta ilişkin görüşleri (X=2,93) “Kararsızım” düzeyinde olmuştur. Bakanlık müfettişleri, iş doyumuna ilişkin birinci boyutta sadece üç maddede (6, 7 ve 10’uncu maddeler) “Kararsızım” Düzeyinde görüş belirtirken diğer tüm iş doyumunu maddeleri için “Memnunum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bakanlık müfettişlerinin “memnunum”

düzeyinde görüş belirttikleri maddeler şunlardır: “ bana çevremde saygınlık kazandırması; bana kendimi geliştirme olanağı vermesi; gerçek haz almamı sağlaması; kendimi güvence içinde hissetmemi sağlaması; bana kişisel başarı duygusu sağlaması; denetim, soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi, kurum amaçlarıyla kendi amaçlarımın uyuşması; mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi ve vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması”

İlköğretim müfettişleri iş doyumuna ilişkin birinci boyutta, “bana çevremde saygınlık kazandırması; mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi ve vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” şeklinde ifade edilen maddeler için “memnunum” düzeyinde görüş belirtirken, bu boyutun, “denetim, soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi; görev tanımı ve görev alanının kesin olarak belli olması ve stresten uzak bir çalışma ortamı sağlaması” olarak ifade edilen maddelerine “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. İşin yoğunluğu, kapsamının genişliği ve karmaşıklığı ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu düşürmektedir.

## 2. Gelir ve Meslekte Yükselme Boyutu:

**Tablo.4.31.** Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Gelir ve Meslekte Yükselme” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
<b>II-GELİR VE MESLEKTE YÜKSELME DURUMU</b>						
13- sahip olduğum deneyim ve niteliklerime göre gelir sağlaması	2,98	1,15	Ks	2,31	0,99	MD
14- emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması	2,84	1,09	Ks	1,70	0,79	Hiç MD
15- maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması	2,58	1,15	MD	1,87	0,82	MD
16- Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları	2,99	1,13	Ks	1,52	0,69	Hiç MD
17- sağladığı gelirin maddi ihtiyaçlarımı karşılaması	2,89	1,15	Ks	2,01	0,92	MD
18- yetenek ve becerilerimi geliştirmek için eğitim olanakları sağlaması	2,87	1,79	Ks	2,12	0,95	MD

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
19- yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması	2,51	1,31	MD	1,78	081	Hiç MD
20- denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması	2,57	1,16	MD	1,82	084	MD
21- prosedürlerinin tüm çalışanlara eşit olarak uygulanması	2,69	1,15	Ks	2,18	0,97	MD
22- belli alanlarda eğitim vererek denetmenlerin uzmanlaşmasını sağlaması	2,65	1,18	Ks	1,99	0,93	MD
23- yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması	2,44	1,09	MD	1,91	0,85	MD
24- yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi	2,49	1,15	MD	1,85	0,83	MD
<b>II:Boyut Toplamı</b>	<b>2,70</b>		<b>Ks</b>	<b>1,92</b>		<b>MD</b>

Tablo.4.31.'de Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerin iş doyumuna ilişkin ankette yer alan “gelir ve meslekte yükselme” boyutuna göre algı düzeyleri görülmektedir.

Denetmenlerin iş doyumunu anketinin “Gelir ve Meslekte Yükselme” olarak belirlenen II' nci boyutunda 13-24 numaralı maddelerden oluşan 12 madde yer almaktadır. Boyut toplamında Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ( $X=2,70$ ) “Kararsızım” düzeyinde olurken, ilköğretim Müfettişlerinin bu boyutun toplamına ilişkin algıları ise ( $X=1,92$ ) “Memnun Değilim” düzeyinde olmuştur. Bakanlık müfettişleri, iş doyumuna ilişkin ikinci boyutta ortalama olarak “Kararsızım” veya “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtirken, İlköğretim müfettişleri ise boyuttaki tüm maddeler için sadece “Memnun Değilim” veya “Hiç Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Bakanlık Müfettişleri II: Boyutta yer alan maddelerden “ maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması; yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması; denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması; yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması ve yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi” olarak belirlenen maddeler için “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtirken diğer tüm maddeler için “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim Müfettişleri II: Boyutta yer alan maddelerden “emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması; Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları ve yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması” olarak belirlenen maddeler için

“Hiç Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtirken , boyutun geri kalan 9 maddesi için ise “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

### 3. Çalışma Şartları Boyutu:

**Tablo.4.32.** Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Çalışma Şartları” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri.

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye
<b>III-ÇALIŞMA ŞARTLARI</b>						
25- çalışma arkadaşlarının çalışmalarının bana etkisi	3,36	1,09	Ks	3,24	1,00	Ks
26- büro çalışma ortamının uygun olması	2,75	1,27	Ks	2,55	1,14	MD
27- sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması	2,36	1,17	MD	2,24	1,07	MD
28- iş yaşamının aile yaşamını etkilemesi	2,85	1,22	Ks	2,50	1,08	MD
29- turnelerde uygun çalışma ortamının sağlanması	3,45	1,09	M	2,40	1,01	MD
30- çalışma şartlarının sağlığını etkilemesi	2,89	1,12	Ks	2,41	1,04	MD
<b>III. Boyut Toplamı</b>	2,94		Ks	2,56		MD

Tablo.4.32.’ de Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Çalışma Şartları” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri görülmektedir. Bu boyutta 25-30 sayılı anket maddeleri yer almakta olup toplam 6 maddeden oluşmaktadır.

“Çalışma şartları” boyutuna ilişkin olarak bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyi “kararsızım” düzeyindeyken aynı boyuta ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin algıları ise “Memnun Değilim” düzeyinde olmuştur.

Bakanlık müfettişleri üçüncü boyutta yer alan ve “sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması” olarak belirlenen 27’nci maddeye “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtirken, “turnelerde uygun çalışma ortamının sağlanması” olarak belirlenen 29’ uncu maddeye ise “Memnunum” düzeyinde görüş bildirirken kalan 4 maddeye ise “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim Müfettişleri üçüncü boyutta yer alan ve “çalışma arkadaşlarının çalışmalarının bana etkisi” olarak belirlenen 25’ inci maddeye “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken bu madde dışındaki tüm maddelere ise “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

#### 4. İnsan İlişkileri , Uyum ve Saygı Boyutu:

**Tablo.4.33. Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “İnsan İlişkileri , Uyum ve Saygı” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri**

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye
<b>IV-İNSAN İLİŞKİLERİ, UYUM VE SAYGI</b>						
31- denetmen, başkan ve başkan yardımcılardan iyi bir ekip oluşturulması	2,96	1,27	Ks	2,98	1,10	Ks
32- denetlenenlerin denetim sürecine katkıda bulunması	3,29	1,07	Ks	2,69	1,03	Ks
33- yönetici ve iş arkadaşlarının çabalarından dolayı beni takdir etmesi	3,15	1,17	Ks	3,01	1,08	Ks
34- diğer yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturması	2,90	1,19	Ks	2,43	1,01	MD
35- iş arkadaşlarımla iş dışında da yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi	2,94	1,11	Ks	3,11	1,06	Ks
36- öğretmen ve yöneticilerle iş dışında yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi	2,80	1,07	Ks	2,74	1,06	Ks
37- yöneticilerimin bana birey olarak değer vermesi	3,58	1,01	M	3,00	1,10	Ks
38- denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi ,istek ve yeteneklerin dikkate alınması	2,58	1,17	MD	2,53	1,09	MD
39- denetmen raporlarındaki önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması	2,81	1,21	Ks	2,26	1,03	MD
40- beni ilgilendiren iş ile ilgili konularda görüşümün alınması	2,94	1,25	Ks	2,52	1,07	MD
41- iş arkadaşlarının yeterlilikleri ve nitelikleri	3,05	1,13	Ks	3,16	0,99	Ks
42- iş arkadaşlarım tarafından hak ettiğim değeri ve saygıyı görmemi sağlaması	3,39	1,05	Ks	3,32	0,96	Ks
43- denetmenliğin diğer birimlerce kabulü ve gördüğü itibar	3,29	1,14	Ks	2,80	1,09	MD
<b>IV. Boyut Toplamı</b>	<b>3,05</b>		<b>Ks</b>	<b>2,81</b>		<b>Ks</b>

Tablo.4.33.de Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “İnsan İlişkileri , Uyum ve Saygı” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri görülmektedir.Anketin IV’üncü boyutunun toplamı için Bakanlık müfettişleri(x=3,05) “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken, İlköğretim Müfettişleri de bu boyutun toplamı için (X=2,81) “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İş doyumuna ilişkin anketin IV. Boyutunu, 31-43 numaraları arasında kalan 13 maddeden oluşmaktadır. Bakanlık müfettişleri” yöneticilerimin bana birey olarak değer vermesi” olarak ifade edilen 37’nci madde için(X=3,58) “ Memnunum” düzeyinde görüş belirtirken, “denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınması” olarak ifade edilen 38’ inci madde için “Memnun Değilim” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bakanlık müfettişleri diğer tüm maddeler için ise “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim Müfettişleri iş doyumuna ilişkin IV’ üncü boyutta yer alan maddelerden “İşimden,diğer yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturması; denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınması; denetmen raporlarındaki önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması; beni ilgilendiren iş ile ilgili konularda görüşümün alınması ve denetmenliğin diğer birimlerce kabulü ve gördüğü itibar” olarak ifade edilen maddeler için algı düzeyi “Memnun Değilim” düzeyindedir. İlköğretim Müfettişleri geri kalan 8 madde için “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

#### 5. Örgütsel İşleyiş Boyutu:

**Tablo.4.34.** Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Örgütsel İşleyiş” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri

Anket Maddeleri	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzye	X	Ss	Düzye
<b>V-ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞ</b>						
44- Denetmenliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi bakımından	2,80	1,18	Ks	1,90	0,82	MD
45- Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından	4,01	0,99	M	1,52	0,73	Hiç MD
46- serbest ve özgürce karar vermemi sağlayacak işleyişe sahip olması	3,75	0,96	M	2,48	1,11	MD
47- örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge sağlanması	3,29	1,05	Ks	2,31	0,95	MD
48- branşım dışındaki personelin denetim ve rehberliğinin yapılması	3,02	1,09	Ks	2,21	0,93	MD
49- iş yükümün normal çalışma kapasitesi ile uygunluğu	3,05	1,14	Ks	2,27	0,99	MD
50- iş yükünün personel arasındaki paylaşımının adil olması	2,96	1,18	Ks	2,59	1,09	MD
51- ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşılması	3,45	1,07	M	2,44	1,09	MD
52- yüklediği sorumluluk ile verdiği yetkinin denk olması	3,24	1,18	Ks	2,00	0,89	MD
53- hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması	2,96	1,12	Ks	1,82	0,78	MD

Anket Maddeleri İşimin,	Bakanlık Müfettişleri			İlköğretim Müfettişleri		
	X	Ss	Düzy	X	Ss	Düzy
54- diğer yöneticilerle katıldığım komisyon ve toplantılarda aldığım görevlerin hiyerarşideki yerime uygun olması	2,95	1,20	Ks	2,03	0,92	MD
55- diğer örgüt birimleriyle, işbirliği ve koordinasyon sağlaması	2,89	1,13	Ks	2,18	0,89	MD
56- denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması	3,36	1,09	Ks	2,14	0,94	MD
57- protokolde yerinin belli olması	2,63	1,24	Ks	1,76	0,86	Hiç MD
58- yöneticilerimin liderlik niteliklerine sahip olması	2,93	1,29	Ks	2,14	1,00	MD
<b>V. Boyut Toplamı</b>	<b>3,15</b>		<b>Ks</b>	<b>2,12</b>		<b>MD</b>

Tablo.4.34’da Bakanlık müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerin İş Doyumuna İlişkin Ankette Yer Alan “Örgütsel İşleyiş” Boyutu Maddelerine Göre Algı Düzeyleri görülmektedir. Bu boyut, 44-58 numaraları arasında kalan toplam 15 maddeden oluşmaktadır.

“Örgütsel İşleyiş” boyutuna ait maddelerin toplamı için Bakanlık müfettişleri (X=3,15) “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken, İlköğretim müfettişleri aynı boyutun toplamı için (x=2,12) “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Bakanlık müfettişleri, “Örgütsel İşleyiş” boyutunda bulunan ve “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından”, “serbest ve özgürce karar vermeme sağlayacak işleyişe sahip olması” ve “ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşılması” olarak ifade edilen maddelere “Memnunum” düzeyinde görüş belirtirken, bu boyutun geri kalan tüm maddeleri için ise “Kararsızım düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişleri, “Örgütsel İşleyiş” boyutunda bulunan ve “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından” ve “protokolde yerinin belli olması” olarak ifade edilen maddeler için “Hiç Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtirken, Bu boyuta ait diğer tüm maddeler için “Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

**Tablo.4.35. Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Boyutlara göre İş Doyumuna ilişkin Algı Düzeyleri**

BOYUTLAR	Madde No	Madde Sayısı	Bakanlık Müfettişleri		İlköğretim Müfettişleri	
			X	Düzyey	X	Düzyey
I.Boyut (İşin Özellikleri)	1-12	12	3,65	Memnunum	2,93	Kararsızım
II. Boyut (Gelir , Meslekte Yüks.)	13-24	12	2,70	Kararsızım	1,92	Memnun Değilim
III. Boyut (Çalışma Şartları)	25-30	6	2,94	Kararsızım	2,56	Memnun Değilim
IV. Boyut (İns. İlişki. Uyum,Saygı)	31-43	13	3,05	Kararsızım	2,81	Kararsızım
V. Boyut (Örgütsel İşleyiş)	44-58	15	3,15	Kararsızım	2,12	Memnun Değilim
<b>Tüm Boyutlar Toplamı</b>	1-58	58	3,12	Kararsızım	2,44	Memnun Değilim

Tablo 4.35.'te bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin boyutlara göre algıları görülmektedir. Tablo.4.35' ten de anlaşılacağı gibi Bakanlık müfettişleri "işin özellikleri" olarak ifade edilen I.boyutta (X=3,65) "Memnunum" düzeyinde görüş belirtirken diğer boyutlar için "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim Müfettişleri ise "Gelir ve meslekte yükselme" olarak ifade edilen II'nci boyut, "Çalışma şartları" olarak ifade edilen III'üncü boyut ve "örgütsel işleyiş" olarak ifade edilen V'inci boyuta ilişkin görüşleri "Memnun Değilim" düzeyinde olurken,"işin özellikleri" olarak ifade edilen I'inci. Boyuta ve "İnsan ilişkileri, uyum ve Saygı" olarak ifade edilen IV 'üncü boyuta "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Boyutların toplamına Bakanlık müfettişleri (X=3,12) "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtirken, ilköğretim müfettişleri ise ortalama(X=2,44) "Memnun Değilim" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Bakanlık Müfettişlerinin boyutlara göre en yüksek ortalama görüşü (X=3,65) "Memnunum" düzeyi ile "işin özellikleri" olarak ifade edilen I: boyutta gerçekleşirken, en düşük ortalama görüşleri ise "Gelir ve meslekte yükselme" olarak ifade edilen II'nci boyutta (X=2,70) "Kararsızım" düzeyinde olmuştur. İlköğretim müfettişlerinin boyutlara göre en yüksek ortalama görüşü (X=3,65) "kararsızım" düzeyi ile "İşin Özellikleri" olarak ifade



edilen I: boyutta gerçekleşirken; en düşük ortalama görüş ise “Gelir ve meslekte yükselme” olarak ifade edilen II’nci boyutta ( $X=1,92$ ) “Memnun Değilim” düzeyinde olmuştur.

Gerek Bakanlık ve gerek ilköğretim müfettişleri en yüksek düzeydeki görüşlerini I’inci boyut (işin özellikleri) için belirtirken, en düşük görüş düzeylerini ise II’nci boyut (gelir ve meslekte yükselme) için belirtmişlerdir.

### **Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorum**

#### **1.İşin Özellikleri :**

‘Kararsızım’ şeklinde belirtilen algı düzeyi “Memnunum” ile “Memnun değilim” düzeylerinin arasında yer almaktadır. “İşin Özellikleri” boyutunda Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyinin ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. İş doyumunun bu boyutuna ilişkin bulgular bakanlık müfettişlerinin iş doyumunun ilköğretim müfettişlerinin iş doyumundan daha yüksek olduğunu belirleyen Ergü (1988)’nün araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bakanlık müfettişlerinin işin niteliğine ilişkin yüksek doyum düzeyine karşılık ilköğretim müfettişlerinin orta düzey iş doyumunu sağladıklarına ilişkin bulgular ile çalışmamızın bulguları birbirini destekler mahiyette görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak Tükel (1977)’ in yaptığı çalışmada iş ve niteliği boyutunda orta düzeyde doyum sağlanmış olduğuna ilişkin bulgular çalışmamızın bulguları ile örtüştüğü söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin bu boyuta ilişkin iş doyum düzeyinin “kararsızım” düzeyinde olması, onların bu iş doyum boyutundan gereken düzeyde doyum sağlayamadıklarını göstermektedir. Çünkü, toplam kalite yönetiminin esas aldığı müşteri memnuniyetinin uygulanmaya çalışıldığı Milli Eğitim Bakanlığı’nda arzulanan sonuç en azından denetmenlerin “memnunum” düzeyinde iş doyum sağlamalarıdır. Bakanlık müfettişlerini ilköğretim müfettişlerinden daha yüksek bir iş doyum sağlamalarının nedenlerinden biri olarak onların daha fazla bir mesleki tecrübeye ve yaş düzeyine sahip olmaları dolayısıyla mesleki sosyalleşmelerinin de artmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin yönetimin üst basamaklarında olması işin özelliklerine ilişkin iş doyum düzeylerinin artmasına neden olduğu söylenebilir. Çünkü bakanlık müfettişleri kendileriyle aynı işi yapan ilköğretim müfettişlerine göre yetki ve sorumluluk açısından daha fazla bir donanıma sahip oldukları söylenebilir.

Gerek Bakanlık ve gerekse İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu alt boyutlarına göre en yüksek iş doyumunu seviyesine ulaştıkları boyut için özellikleri boyutudur. Bunun en önemli nedenleri arasında içinden geldikleri öğretmenlik mesleğine göre daha üst mevkide ve kritik roller (danışmanlık , yargıçlık, amirlik) almalarından kaynaklandığı söylenebilir.

## **2. Gelir ve Meslekte Yükselme:**

Her ne kadar bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerinden “gelir ve yükselme” boyutu açısından iş doyumları yüksek gibi görünse bile hiçbir denetmen grubunun “memnunum” düzeyinde bir iş doyumuna sahip olmadığı dolayısıyla istenen bir iş doyumunu seviyesine ulaşmadıkları söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre biraz daha yüksek bir iş doyumuna ulaşmalarının nedeni olarak bakanlık müfettişliğinde (ilköğretim müfettişliğinde olmayan) belli bir hiyerarşik yapı olması (başmüfettişlik gibi) ve meslek içinde yükselmeye olanak vermesi gösterilebilir. Ayrıca bakanlık müfettişlerinin Ek gösterge, ve aldıkları tazminatların ilköğretim müfettişlerine göre avantajları olduğu söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin aldıkları ek ders ücretleri ise bakanlık müfettişleri tarafından alınmamaktadır. Bu farklı uygulamaların benzer işi yapan iki denetmen grubu arasındaki kıyaslamalardan dolayı iş doyumlarının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir. Bununla beraber her iki denetmen grubunun “gelir ve yükselme” boyutunda yeterli bir iş doyumuna sahip olmadıkları söylenebilir. Bu boyuta ilişkin araştırma bulgularının Tükel(1977) ‘in ve Ergü (1998) ‘nün araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Gerek ilköğretim ve gerekse Bakanlık müfettişlerinin en düşük düzeyde iş doyumunu sağladıkları alt boyut gelir ve meslekte yükselme boyutudur . Bunun nedenlerinden biri ise müfettişlerin diğer yöneticilere göre yükselme olanaklarının azlığıdır. Doyumun bu boyutta düşmesinin nedenlerinden biri de müfettişlerin eskiye göre gelirlerinin düşmesi ve ayrıca aynı işi yapan bu müfettiş gruplarının her birinin ayrı bir maaş, ücret ve diğer yan ödemelerinin farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

## **3. Çalışma Şartları:**

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen en önemli unsurun sekreteryaya işlerini yürütecek personel sağlanmasındaki güçlükten kaynaklandığı söylenilebilir. Turnelerde uygun çalışma ortamı sağlanması konusunda da memnuniyet düzeyinin yeterli olmadığı anlaşılan bakanlık müfettişlerinin genel olarak işlerinden memnun oldukları

söylenemez. Ergü (1998) ' nün araştırmasında ise bakanlık müfettişlerinin çalışma şartları boyutundaki iş doyum düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

İlköğretim müfettişlerinin “çalışma şartları” boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi düşük olup “memnun değilim” düzeyindedir. İlköğretim müfettişlerinin dağınık bir coğrafyaya sahip çalışma alanlarında ve mahrumiyet bölgelerinde görev yapmaları ve kısa süreli olarak gittikleri bu yerlerde araç gereç eksikliklerinin yanında çalışma ortamlarının uygunsuzluğu, kalabalık gruplar halinde çalışmalarından dolayı uygun büro çalışma ortamlarının olmayışı, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen nedenler arasında sayılabilir. Tükel (1977) 'in yaptığı araştırmada ilköğretim müfettişlerinin çalışma şartları boyutuna ilişkin iş doyumunu düzeyinin düşük olduğu saptanmış olup, ulaşılan bulgular ile araştırmamızın bulguları birbirlerini destekler niteliktedir. Bakanlık müfettişlerinin genel olarak merkezi yerlerde (ortaöğretim kurumları) görev yapmaları, geldikleri illerde bakanlık adına çalışma yapmaları nedeniyle yerel imkanların üst düzeyde kendilerine sunulması, yollukları ve harcırahları zamanında almaları iş doyumlarını yükselttiği söylenebilir.

#### **4. İnsan İlişkileri, Uyum ve Saygı:**

Gerek ilköğretim ve gerekse bakanlık müfettişlerinin insan ilişkileri , uyum ve saygı boyutuna ilişkin olarak iş doyum düzeylerinin yeterli olmadığı söylenebilir.

Bakanlık müfettişlerinin, teftiş gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınmaması, denetmen raporlarındaki önerilerin yöneticilerce yeterince dikkate alınmaması, denetmenliğin diğer birimlerce kabulü, öğretmen ve yöneticilerle iş dışında yakın ilişki kuramama, denetlenenlerin denetim sürecine yeterince katkıda bulunmamaları gibi nedenlerin iş doyumunu bu boyutta düşürdüğü söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu bu boyutta olumsuz etkileyen nedenler arasında, yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturamama, denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınmaması, denetmen raporlarındaki önerilerin yöneticilerce yeterince dikkate alınmaması, kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerine yeterince başvurulmaması, denetmenliğin diğer birimler tarafından yeterince itibar görmemesi, denetlenenlerin denetim sürecine yeterince katılmamaları gibi nedenler sıralanabilir. Araştırmanın bu bulguları ile Tükel (1977) 'in ve Ergü (1998)'nün araştırma bulguları birbirini destekler nitelikte bulunmuştur. Tükel ve Ergü'nün araştırmalarında ilköğretim müfettişlerinin bu boyuta ilişkin iş doyum düzeyi orta düzeyde bulunmuştur.

### 5. Örgütsel İşleyiş :

Bakanlık müfettişleri, “Örgütsel İşleyiş” boyutu ile ilgili olarak , Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması, serbest ve özgürce karar verme,ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşma konularında merkeze yakın ve hiyerarşinin üst basamağında olmanın sağladığı avantajlardan yararlandıkları söylenebilir. Buna rağmen bakanlık müfettişlerinin örgütsel işleyiş boyutunda yeterli bir iş doyum düzeyinde oldukları söylenemez. İlköğretim müfettişlerinin “örgütsel işleyiş” boyutundan memnun olmamasında, bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması ve protokolda yerlerinin belli olmamasının önemli rol oynadığı söylenebilir. Bunun yanında serbest ve özgürce karar verebilecek bir işleyişe sahip olmamaları, örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge kurulamaması, branşların dışında denetim yapmaları, iş yükünün fazlalığı, iş yükünün adil olarak paylaşılmaması, ihtiyaç duyulan mevzuata zamanında ulaşmama, yetki ve sorumluluklarının denk olmaması (yetki az, sorumluluk çok) komisyon toplantılarındaki görevlerinin hiyerarşideki konumu ile uygun olmayışı, örgütün diğer birimleriyle işbirliği ve koordinasyonun yetersizliği, denetim sisteminin bütünlük içinde çalışmaması, yöneticilerin liderlik vasıflarının olmaması gibi nedenlerin, ilköğretim müfettişlerinin örgütsel işleyiş boyutundaki iş doyumlarını düşüren unsurlar olduğu söylenebilir. Bakanlık Müfettişlerinin boyutlara göre en yüksek ortalama görüşü ( $X=3,65$ ) “Memnunum” düzeyi ile “İşin Özellikleri” olarak ifade edilen I: boyutta gerçekleşirken, en düşük ortalama görüşleri ise “Gelir ve meslekte yükselme” olarak ifade edilen II’nci boyutta ( $X=2,70$ ) “Kararsızım” düzeyinde olmuştur. Bakanlık müfettişlerinin diğer tüm boyutlara ilişkin Algı düzeyi ise “Kararsızım “ şeklinde olmuştur. Bakanlık müfettişlerinin iş doyumunu boyutlarına ilişkin algılarının yeterli düzeyde olmadığı ve iç müşteri olarak kabul edilen bakanlık müfettişlerinin memnuniyetinin sağlanamadığı söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin, işin özellikleri boyutunu en yüksek iş doyumunu düzeyinde gördüklerine ilişkin bulgular ile Ergü (1998) ‘nün araştırmasındaki bulguların birbirini destekledikleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Müfettişleri ise “Gelir ve meslekte yükselme” olarak ifade edilen II’nci boyut, “Çalışma şartları” olarak ifade edilen III’üncü boyut ve “örgütsel işleyiş” olarak ifade edilen V’inci boyuta ilişkin görüşleri “Memnun Değilim” düzeyinde olurken;“işin özellikleri” olarak ifade edilen I’inci. Boyuta ve “İnsan ilişkileri ,uyum ve Saygı “ olarak ifade edilen IV ’üncü boyuta “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu boyutlarına göre en yüksek ortalama görüşü ( $X=3,65$ )

“kararsızım” düzeyi ile “İşin Özellikleri” olarak ifade edilen I: boyutta gerçekleşirken; en düşük ortalama Algı ise “Gelir ve meslekte yükselme” olarak ifade edilen II’nci boyutta (X=1,92) “Memnun Değilim” düzeyinde olmuştur. İlköğretim müfettişlerinin ücret boyutunda en az iş doyum düzeyine sahip olduğuna ilişkin sonuçlar Ergü (1998) ‘nün araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Gerek ilköğretim müfettişleri ve gerekse bakanlık müfettişlerinin iş doyumunu, 1’inci boyut olan “İşin özellikleri” boyutunda en yüksek düzeye ulaşırken , yine her iki denetmen grubunun en düşük iş doyum düzeyi “Gelir ve meslekte yükselme” olarak ifade edilen II ‘nci boyutta gerçekleşmiştir.

#### Araştırmanın Altıncı Alt Problemi

Araştırmanın altıncı alt problemi, “Her bir grubun (Bakanlık ile ilköğretim) iş doyumunu alt boyutlarına ilişkin olarak, kendi algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular, önce Bakanlık müfettişleri, daha sonra da İlköğretim Müfettişlerinin algılarına dayalı olarak ortaya konulmuştur.

#### A) Bakanlık Müfettişleri.

**Tablo 4.36.** Bakanlık Müfettişlerinin, İş Doyumunun Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Arasındaki İlişkiler.

BOYUTLAR	I. Boyut	II. Boyut	III. Boyut	IV. Boyut	V. Boyut	Toplam	N	P	Önem Denetimi
<b>I.Boyut</b> (İşin Özel.)	1	.553**	.614**	.668**	.730**	.817**	114	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>II. Boyut</b> (Gelir , Mesl. Yükselme.)	.553**	1	.761**	.701**	.699**	.856**	114	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>III. Boyut</b> (Çalışma Şartları)	.614**	.761**	1	.731**	.778**	.868**	114	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>IV. Boyut</b> (İns. İlişki. Uyum,Saygı)	.668**	.701**	.731**	1	.757**	.891**	114	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>V. Boyut</b> (Örgütsel İşleyiş)	.730**	.699**	.778**	.757**	1	.918**	114	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>Tüm Boyutlar Toplamı</b>	.817**	.856**	.868**	.891**	.918**	1	114	.000	İlişki Önemli Ve pozitif

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

P<0,01 olduğundan ilişki önemlidir.

Tablo 4.36.'de Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumu boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye ait bulgular yer almaktadır.

Genel olarak iş doyumuna ilişkin her alt boyuta ilişkin algı düzeyi ile geri kalan her bir alt boyuta ilişkin algı düzeyi aynı yönde ve paralel olarak değişmektedir. Her bir boyutta iş doyumu düzeyine ilişkin algı düzeyleri artarken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumu düzeyine ilişkin algılar artmakta veya Her bir boyutta iş doyumu düzeyine ilişkin algılar azalırken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumu düzeyine ilişkin algılar azalmaktadır.

### B) İlköğretim Müfettişleri.

**Tablo 4.37.** İlköğretim Müfettişlerinin, İş Doyumu Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.

BOYUTLAR	I. Boyut	II. Boyut	III. Boyut	IV. Boyut	V. Boyut	Toplam	N	P	Önem Denetimi
<b>I.Boyut</b> (İşin Özel.)	1	.506**	.525**	.595**	.534**	.795**	524	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>II. Boyut</b> (Gelir , Mesl. Yükselme.)	.506**	1	.460**	.501**	.612**	.769**	524	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>III. Boyut</b> (Çalışma Şartları)	.525**	.460**	1	.598**	.546**	.731**	524	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>IV. Boyut</b> (İns. İlişki. Uyum, Saygı)	.595**	.501**	.598**	1	.631**	.845**	524	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>V. Boyut</b> (Örgütsel İşleyiş)	.534**	.612**	.546**	.631**	1	.848**	524	.000	İlişki Önemli Ve pozitif
<b>Tüm Boyutlar Toplamı</b>	.795**	.769**	.731**	.845**	.848**	1	524	.000	İlişki Önemli Ve pozitif

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

P<0,01 olduğundan ilişki önemlidir.

Tablo 4.37.'de İlköğretim müfettişlerinin, iş doyumu boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişkiye ait bulgular yer almaktadır.

Genel olarak iş doyumuna ilişkin her alt boyuta ilişkin algı düzeyi ile geri kalan her bir alt boyuta ilişkin Algı düzeyi aynı yönde ve paralel olarak değişmektedir. Her bir

boyutta iş doyumunu düzeyine ilişkin algılar artarken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumunu düzeyine ilişkin algı düzeyleri artmakta veya her bir boyutta iş doyumunu düzeyine ilişkin görüşler azalırken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri azalmaktadır.

### **Altıncı Alt Probleme İlişkin Yorum**

#### **1.Bakanlık Müfettişleri**

Bakanlık Müfettişlerinin,denetmenlerin iş doyumunu alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişki:

Genel olarak iş doyumuna ilişkin her alt boyuta ilişkin Algı düzeyi ile geri kalan her bir alt boyuta ilişkin Algı düzeyi aynı yönde ve paralel olarak değişmektedir. Her bir boyutta iş doyumuna ilişkin Algı düzeyi artarken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumuna ilişkin Algı düzeyi artmakta veya her bir boyutta iş doyumuna ilişkin Algı düzeyi azalırken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumuna ilişkin Algı düzeyi azalmaktadır.

#### **I.Boyut ile ilgili Yorum:**

I. “İşin Özellikleri” olarak ifade edilen birinci boyut ile teker teker diğer tüm boyutlar arasında anlamlı, birbirine paralel ve aynı yönde (pozitif) bir ilişki bulunmaktadır. “işin özellikleri” boyutuna ilişkin iş doyumunu düzeyi geri kalan her bir iş doyumunu boyutuyla aynı yönde ve paralel olarak değişmektedir(Karasar,1995:229)

Bakanlık müfettişlerinin “işin özellikleri” olarak ifade edilen I.Boyuta ilişkin iş doyumunu algı düzeyleri artarken, geri kalan her bir boyuta ilişkin iş doyumunu algı düzeyleri da artmakta ya da, I.Boyuta ilişkin iş doyumunu algı düzeyleri azalırken, geri kalan her bir boyuta ilişkin iş doyumunu algı düzeyleri da azalmaktadır. Bu tür ilişki pozitif ilişkidir. Bakanlık müfettişlerinin “işin özellikleri” olarak ifade edilen iş doyumunun I. Boyutuna ilişkin Algı düzeyi artarken,” II. Boyut (gelir ve meslekte yükselme), III.boyut (çalışma şartları), IV.boyut (insan ilişkileri, uyum, saygı), V. boyut (örgütsel işleyiş) ve boyutlar toplamı’na ilişkin algı düzeyi artmakta ya da I.Boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, II’nci, III’üncü, IV’üncü ve V . boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. İşin özelliklerine ilişkin birinci boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının artırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.

### II.Boyut ile ilgili Yorum:

Bakanlık müfettişlerinin, “gelir ve meslekte yükselme” olarak ifade edilen iş doyumunun II. Boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken,” I. Boyut (işin özellikleri), III. boyut (çalışma şartları), IV. boyut (İnsan ilişkileri, uyum, saygı), V. boyut (örgütsel işleyiş) ve boyutlar toplamına ilişkin algı düzeyi artmakta ya da II.Boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I’inci, III’üncü, IV’ üncü, V’ inci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. Gelir ve meslekte yükselmeye ilişkin ikinci boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının arttırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilebileceği düşünülebilir.

### III.Boyut ile ilgili Yorum:

Bakanlık müfettişlerinin, “çalışma şartları” olarak ifade edilen iş doyumunun III. boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken,” I. Boyut (İşin özellikleri), II.boyut (Gelir ve meslekte yükselme), IV. boyut (İnsan ilişkileri,uyum,saygı), V. boyut (Örgütsel işleyiş) ve boyutlar toplamına ilişkin algı düzeyi artmakta ya da III.Boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I’inci, II’nci, IV’ üncü, V’ inci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır.

Çalışma şartlarına ilişkin üçüncü boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının arttırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.

### IV. Boyut ile ilgili Yorum:

Bakanlık müfettişlerinin “insan ilişkileri uyum, saygı” olarak ifade edilen iş doyumunun IV. Boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken, I. Boyut(İşin özellikleri), II.boyut (Gelir ve meslekte yükselme), III.boyut (Çalışma şartları), V.boyut (örgütsel işleyiş) ve boyutlar toplamı’na ilişkin algı düzeyi artmakta ya da IV.Boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I’inci, II’nci, III’ üncü, V’ inci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır.

İnsan ilişkileri uyum, saygıya ilişkin dördüncü boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının arttırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.



### V. Boyut ile ilgili Yorum:

Bakanlık müfettişlerinin,“Örgütsel işleyiş” olarak ifade edilen iş doyumunun V. boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken, I. boyut (İşin özellikleri), III.boyut (çalışma şartları), IV. boyut (İnsan ilişkileri, uyum, saygı), II. boyut (gelir ve meslekte yükselme) ve boyutlar toplamı’na ilişkin algı düzeyi artmakta ya da V. boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I’inci, III’üncü, IV’ üncü, II.’nci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. Örgütsel işleyişe ilişkin beşinci boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının artırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.

## **2.İlköğretim Müfettişleri**

İlköğretim müfettişlerinin,müfettişlerin iş doyumunu alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişki:

Genel olarak iş doyumuna ilişkin her alt boyuta ilişkin algı düzeyi ile geri kalan her bir alt boyuta ilişkin algı düzeyi aynı yönde ve paralel olarak değişmektedir. Her bir boyutta iş doyumuna ilişkin algı düzeyi artarken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumuna ilişkin algı düzeyi artmakta veya her bir boyutta iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalırken geri kalan diğer tüm boyutlarda da iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalmaktadır.

### I.Boyut ile ilgili Yorum:

I. “İşin özellikleri” olarak ifade edilen birinci boyut ile teker teker diğer tüm boyutlar arasında anlamlı, birbirine paralel ve aynı yönde (pozitif) bir ilişki bulunmaktadır. “İşin özellikleri” boyutuna ilişkin iş doyumunu düzeyi geri kalan her bir iş doyumunu boyutuyla aynı yönde ve paralel olarak değişmektedir (Karasar, 1995:229)

İlköğretim müfettişlerinin “işin özellikleri” olarak ifade edilen I. boyuta ilişkin iş doyumunu algı düzeyleri artarken, geri kalan her bir boyuta ilişkin iş doyumunu Algı düzeyleri da artmakta ya da, I.boyuta ilişkin iş doyumunu algı düzeyleri azalırken , geri kalan her bir boyuta ilişkin iş doyumunu algı düzeyleri da azalmaktadır. Bu tür ilişki pozitif ilişkidir. İlköğretim müfettişlerinin “işin özellikleri” olarak ifade edilen iş doyumunun I. boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken, II. Boyut (Gelir ve meslekte yükselme), III. Boyut (çalışma şartları), IV.boyut (insan ilişkileri, uyum, saygı), V. boyut (örgütsel işleyiş) ve boyutlar toplamı’na

ilişkin algı düzeyi artmakta ya da I. boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, II'nci, III'üncü, IV'üncü, V'inci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. İşin özelliklerine ilişkin birinci boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının artırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.

### II.Boyut ile ilgili Yorum:

İlköğretim müfettişlerinin, “gelir ve meslekte yükselme” olarak ifade edilen iş doyumunun II. Boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken, I. boyut (işin özellikleri), III. boyut (çalışma şartları), IV. boyut (insan ilişkileri, uyum, saygı), V. boyut (örgütsel işleyiş) ve boyutlar toplamı'na ilişkin algı düzeyi artmakta ya da II. boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I'inci, III'üncü, IV'üncü, V'inci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır.

Gelir ve meslekte yükselmeye ilişkin ikinci boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının artırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilebileceği düşünülebilir.

### III.Boyut ile ilgili Yorum:

İlköğretim müfettişlerinin , “çalışma şartları” olarak ifade edilen iş doyumunun III. boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken,” I. boyut (İşin özellikleri), II.boyut (gelir ve meslekte yükselme), IV. boyut (İnsan ilişkileri, uyum, saygı), V. boyut (örgütsel işleyiş) ve boyutlar toplamı'na ilişkin algı düzeyi artmakta ya da III.boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I'inci, II'nci, IV'üncü, V'inci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır.

Çalışma şartlarına ilişkin üçüncü boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının artırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.

### IV. Boyut ile ilgili Yorum:

İlköğretim müfettişlerinin “insan ilişkileri uyum, saygı” olarak ifade edilen iş doyumunun IV. boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken, I. Boyut (İşin özellikleri), II. boyut (gelir ve meslekte yükselme), III. boyut (Çalışma şartları), V.boyut (örgütsel işleyiş) ve

boyutlar toplamı'na ilişkin algı düzeyi artmakta ya da IV.boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I'inci, II'nci, III' üncü, V' inci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. İnsan ilişkileri, uyum, saygıya ilişkin dördüncü boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının artırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.

#### V. Boyut ile ilgili Yorum:

İlköğretim müfettişlerinin,“örgütsel işleyiş” olarak ifade edilen iş doyumunun V. boyutuna ilişkin algı düzeyi artarken, I. Boyut (işin özellikleri), III.boyut (çalışma şartları), IV. boyut (insan ilişkileri, uyum, saygı), II. boyut (Gelir ve meslekte yükselme) ve boyutlar toplamı'na ilişkin algı düzeyi artmakta ya da V. boyuta ilişkin algı düzeyi azalırken, I'inci, III'üncü, IV' üncü, II.'nci ve boyutların toplamına ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır.

Örgütsel işleyişe ilişkin beşinci boyuta ait iş doyumunu sağlayan unsurlarının artırılması ve iyileştirilmesi suretiyle diğer iş doyumunu boyutlarının da iyileştirilmesine katkıda bulunulacağı düşünülebilir.

#### **Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın yedinci alt problemi,

“Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam Hizmet Süresine ,
- c)Denetmenlikteki kıdemlerine,
- d)Öğrenim düzeyine,
- e)Yaşlarına ,
- f)Medeni haline,
- g)Branşına,
- h)Gelir düzeyine,
- i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye ,
- i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgedeki denetmen sayısına göre

anamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular, X, Ss, t testi ve F testi sonuçları olarak tablolar halinde verilmiştir.

**Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri;**

**a) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.38. Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.**

CİNSİYET	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
KADIN	8	3,28	1,08	1,45	112	P=,15 P>,05
ERKEK	106	2,86	0,75			Fark Anlamlı Değil
TOPLAM	114					

Tablo 4.38.'de bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre dağılımı ve "t" testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinden 8' i kadın ve 106' sının erkek olduğu anlaşılmaktadır. Kadın denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 3,28 ve standart sapma (Ss) 1,08 'dir. Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama(X) 2,86 ve standart sapma ise 0,75'tir. Yapılan istatistiki çözümlemelerde "t" değeri 1,45' tir. Bakanlık müfettişleri arasındaki Kadın ve Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin "P" değeri ,15 olup, P>,05' tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı teftiş alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak cinsiyetlerine göre aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Her iki cins de "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

**b) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında toplam hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo.4.39. Bakanlık Müfettişlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre, Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına ait X ve Ss Değeleri**

TOPLAM HİZMET SÜRESİ	N	X	Ss
10 Yıldan Az	2	3,06	0,82
10-20 Yıl Arası	5	3,11	0,21
21-29 Yıl Arası	30	2,86	0,84
30 Yıl ve Üzeri	77	2,88	0,79
Toplam	114	2,89	0,78

Tablo 4.39.'da Toplam hizmet sürelerine göre, bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı teftiş alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (x) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar 10-20 yıl hizmet süresine sahip denetmenler iken algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise 21-29 yıllık denetmenler olmuştur. Ancak değerler birbirine yakındır.

**Tablo 4.40.** Toplam Hizmet Süresine Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,34	3	,114	,18	P= ,91
Gruplar İçi	68,49	110	,623		P> ,05
Toplam	68,83	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.40.'ta Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algılarının "Toplam Hizmet Sürelerine" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,91$  ( $P>,05$ ) olduğundan, "Toplam Hizmet Sürelerine" göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**c) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında denetmenlikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.41.** Denetmenlik Kıdemine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına ait (X) ve (Ss) Değerleri

DENETMENLİKTEKİ KIDEM	N	X	Ss
1-3 Yıl	4	3,26	,42
4-10 Yıl Arası	7	2,62	,55
11-20 Yıl Arası	82	2,92	,76
21 Yıl ve Üzeri	21	2,79	,94
Toplam	114	2,89	,78

Tablo 4.41.'de Denetmenlik kıdemine göre, Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar 1-3 yıllık

denetmenler iken algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise 4-10 arası yıllık denetmenler olmuştur. Ancak değerler birbirine yakındır.

**Tablo 4.42.** Denetmenlik Kıdemine Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	1,36	3	,46	,74	P= ,53
Gruplar İçi	67,46	110	,61		P> ,05
Toplam	68,83	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.42.'de bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin "Denetmenlik Kıdemlerine" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,53$  ( $P>,05$ ) olduğundan, "Denetmenlikteki kıdeme" göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**d) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.43.** Öğrenim Durumuna Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına ait (X) ve (Ss) Değerleri

ÖĞRENİM DURUMU	N	X	Ss
Eğ. Enst. Pedagoji	10	3,03	,77
MEB Kursu	4	3,63	1,07
Eğ. Yönetimi ve Den.	23	2,68	,71
Master-Doktora	14	3,10	,90
Diğer	63	2,85	,75
Toplam	114	2,89	,78

Tablo 4.43.'te öğrenim durumuna göre, bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunlara ilişkin algı düzeyi en yüksek olanlar ( $X=3,63$ ) "MEB Kursu" ile denetmen olanlar iken algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise "Eğitim Yönetimi ve denetimi" mezunu denetmenler ( $X=2,68$ ) olmuştur. Bu durumda MEB kursu

denetmenlerin algı düzeyi “Genellikle Katılıyorum” düzeyindeyken Eğitim Yönetimi mezunlarının algı düzeyi ise “Kararsızım” düzeyinde olmaktadır. Diğer grupların algı ortalamaları ise birbirine yakındır.

**Tablo 4.44.** Öğrenim Durumuna Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	4,13	4	1,03	1,74	P= ,15
Gruplar İçi	64,70	109	,59		P> ,05
Toplam	68,83	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.44.’te bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algılarının “Öğrenim durumuna” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,53$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “Öğrenim durumuna” göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**e) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.45.** Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.

YAŞ	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
46 Yaşından Küçük	9	3,18	,40	1,16	112	P=,15 P>,05
46 Yaş ve Üzeri	105	2,86	,80			Fark Anlamlı
TOPLAM	114					Değil

Tablo 4.45.’te bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin Yaşlarına göre dağılımı ve “t” testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinden 9’ u 46 yaşından küçük ve 105’ inin 46 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. 46 yaşın altında bulunan denetmenlerin algı düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama (X) 3,18 ve standart sapma (Ss), 40’ tır. 46 yaş ve üzerindeki denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama(X) 2,86 ve

standart sapma ise 0,80'dir. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri 1,16'dır. Bakanlık müfettişlerinin yaş gruplarına göre görüşlerine ilişkin "P" değeri ,15 olup,  $P>,05$ ' tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak yaşlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki grup ta "Kararsızım" düzeyende görüş belirtmişlerdir.

**f) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında medeni haline göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.46.** Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algı düzeylerinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.

MEDENİ HAL	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
Bekar	14	3,13	,99	1,14	111	P=,26 P>,05
Evli	100	2,86	,75			Fark Anlamlı
TOPLAM	114					Değil

Tablo 4.46.'da Bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algılarının medeni hallerine göre dağılımı ve "t" testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinden 14' ü bekar ve 100' ünün evli olduğu anlaşılmaktadır. Bekar denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 3,13 ve standart sapma (Ss) ,99 'dur. Evli denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,86 ve standart sapma ise 0,75'dir. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri 1,14' tür. Bakanlık müfettişlerinin medeni hal gruplarına göre görüşlerine ilişkin "P" değeri ,26 olup,  $P>,05$ ' tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak medeni hallerine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem bekar hem de evli bakanlık müfettişleri, "Kararsızım" düzeyende görüş belirtmişlerdir.



**g) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında branşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.47.** Branşlarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Değerleri

BRANŞ	N	X	Ss
Matematik	24	3,09	,54
Güzel Sanatlar	7	2,62	,72
Sosyal Bilimler	14	2,74	,82
Fen Bilimleri	54	2,98	,83
Diğer	114	2,89	,78

Tablo 4.47.'de branşlarına göre, Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar (X=3,09) "Matematik" branşındaki denetmenler iken algı düzeyi en düşük denetmenler ise "güzel sanatlar" branşındaki denetmenler (X=2,62) olmuştur. Bu durumda tüm branşlara ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin algı düzeyleri birbirine yakındır. Tüm branş mensuplarının algı düzeyi "Kararsızım" düzeyinde olmaktadır.

**Tablo 4.48.** Branşlarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	4,08	4	1,02	1,72	P= ,15
Gruplar İçi	64,75	109			P> ,05
Toplam	68,83	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.48.'de Bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin "Denetmenlerin branşlarına" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,15 (P>,05) olduğundan, "Denetmenlerin branşlarına" göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**h) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında ailenin gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.49.** Ailenin Gelir Düzeyine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılara Ait (X) ve (Ss) Değerleri

GELİR DÜZEYİ	N	X	Ss
Az	3	3,46	,36
Orta	31	2,79	,74
İyi	76	2,89	,79
Çokiyi	4	3,31	,88
Toplam	114	2,89	,78

Tablo. 4.49.'da gelir düzeylerine göre, Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar (X=3,46) ailelerinin gelir düzeyi "Az" olan denetmenler iken algı düzeyi en düşük denetmenler ise gelir düzeyi "Orta" olan denetmenler (X=2,62) olmuştur. Bu durumda her gelir düzeylerine ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin algı düzeyleri birbirine yakındır.

**Tablo 4.50.** Branşlarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılara Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	2,00	3	,67	1,10	P= ,35
Gruplar İçi	66,82	110			P> ,05
Toplam	68,82	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.50 'de bakanlık müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin "ailenin gelir düzeyine" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,35$  ( $P>,05$ ) olduğundan, "ailelerinin gelir düzeylerine" göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**ı) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında görev yaptıkları bölgeye göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.51.** Görev Yaptıkları Bölgeye ve Denetmen Sayılarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Değerleri.

GÖREV BÖLGESİ/ GÖREVLİ DENETMEN SAYISI	N	X	Ss
İstanbul (20-40 Arası)	26	2,81	,73
Ankara (60'tan çok)	45	2,92	,72
İzmir (41-60 Arası)	43	2,91	,88
Toplam	114		

Tablo. 4.51.'de görev yaptıkları bölgelere (aynı zamanda bölgedeki denetmen sayısına) göre, Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar(Ss) verilmiştir. Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar (X=2,92) Ankara bölgesinde görevli(60 'tan çok denetmenli) olan denetmenler iken Algı düzeyi en düşük denetmenler ise İstanbul bölgesindeki (20-40 arası denetmen) olan denetmenler (X=2,81) olmuştur. Bu durumda her görev bölgesindeki denetmen gruplarının sorunlara ilişkin algı düzeyleri birbirine yakındır.

**Tablo 4.52.** Görev Bölgelerine ve denetmen Sayılarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,22	2	,11	,18	P= ,84
Gruplar İçi	68,61	111	,62		P> ,05
Toplam	68,83	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.52.'de Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin "Görev bölgesi ve denetmen sayısına" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,84 (P>,05) olduğundan, "görev yaptıkları bölge ve denetmen sayılarına" göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

### Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi,

“Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam Hizmet Süresine,
- c)Denetmenlikteki kıdemlerine,
- d)Öğrenim durumuna,
- e)Yaşlarına ,
- f)Medeni haline,
- g)Branşına,
- h)Gelir düzeyine,

1) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

a) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “cinsiyetlerine” göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Yapılan istatistiki çözümlemede “t” değeri 1,45’ tir. Bakanlık müfettişleri arasındaki Kadın ve Erkek denetmenlerin görüşlerine ilişkin “P” değeri .15 olup,  $P > ,05$ ’ tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak cinsiyetlerine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki cins de “Kararsızım” düzeyende görüş belirtmişlerdir. Gerek kadın ve gerekse erkek denetmenlerin yapısal sorunlara ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

b) Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasına “Toplam Hizmet Süresine Göre” anlamlı bir farklılık yoktur.

Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar 10-20 yıl hizmet süresine sahip denetmenler iken Algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise 21-29 yıllık denetmenler olmuştur. Ancak değerler birbirine yakındır. Buna göre  $P = ,91 (P > ,05)$  olduğundan, “Toplam Hizmet Sürelerine” göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Toplam hizmet sürelerine göre bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal

sorunlarına ilişkin algıları “kararsızım” düzeyinde olup toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

c) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “Denetmenlikteki Kıdemine Göre” anlamlı farklılık yoktur.

Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar 1-3 yıllık denetmenler iken Algi düzeyi en düşük düzeydekiler ise 4-10 arası yıllık denetmenler olmuştur. Ancak değerler birbirine yakındır. Buna göre  $P=,53$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “Denetmenlikteki kıdeme” göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Denetmenlik kıdemine göre bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları “kararsızım” düzeyinde olup denetmenlik kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

d) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “Öğrenim Durumuna Göre” anlamlı farklılık yoktur.

Sorunlara ilişkin Algi düzeyi en yüksek olanlar ( $X=3,63$ ) “MEB Kursu” ile denetmen olanlar iken algi düzeyi en düşük düzeydekiler ise “Eğitim Yönetimi ve denetimi” mezunu denetmenler ( $X=2,68$ ) olmuştur. Bu durumda MEB Kursu denetmenlerin Algi düzeyi “Genellikle Katılıyorum” düzeyindeyken eğitim yönetimi mezunlarının algi düzeyi ise “Kararsızım” düzeyinde olmaktadır. Diğer grupların algi ortalamaları ise birbirine yakındır. Buna göre  $P=,53$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “Öğrenim durumuna” göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

e) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “Yaşlarına Göre” anlamlı bir farklılık yoktur.

Bakanlık müfettişlerinin yaş gruplarına göre algılarına ilişkin “P” değeri ,15 olup,  $P>,05$  tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak yaşlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki grup ta “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

f) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “Medeni Haline Göre” anlamlı bir farklılık yoktur.

Bakanlık müfettişlerinin medeni hal gruplarına göre algılarına ilişkin “P” değeri ,26 olup,  $P > ,05$ ’ tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak medeni hallerine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem bekar hem de evli bakanlık müfettişleri, “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Anlamlı olmazsa da bekar denetmenlerin sorunları algılama düzeyinin daha yüksek olduğu görülmekte olup bunun nedeninin onların turneler ve serbest zaman açısından diğerlerine göre daha rahat olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

g) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “Branşlarına Göre” anlamlı bir farklılık yoktur.

Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar ( $X=3,09$ ) “Matematik” branşındaki denetmenler iken Algı düzeyi en düşük denetmenler ise “güzel sanatlar” branşındaki denetmenler ( $X=2,62$ ) olmuştur. Bu durumda tüm branşlara ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin Algı düzeyleri birbirine yakındır. Tüm branş mensuplarının Algı düzeyi “Kararsızım” düzeyinde olmaktadır.

h) Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “Ailenin Gelir Düzeyine Göre” anlamlı bir farklılık yoktur.

Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar ( $X=3,46$ ) ailelerinin gelir düzeyi “Az” olan denetmenler iken algı düzeyi en düşük denetmenler ise gelir düzeyi “Orta” olan denetmenler ( $X=2,62$ ) olmuştur. Bu durumda her gelir düzeylerine ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin Algı düzeyleri birbirine yakındır. Buna göre  $P = ,35$  ( $P > ,05$ ) olduğundan, “ailelerinin gelir düzeylerine” göre, bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

D) Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “Görev yaptıkları Bölgeye Göre” anlamlı bir farklılık yoktur.

Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar ( $X=2,92$ ) Ankara bölgesinde grevli (60 ‘tan çok denetmenli) olan denetmenler iken algı düzeyi en düşük denetmenler ise İstanbul bölgesindeki (20-40 arası denetmen) olan denetmenler ( $X=2,81$ ) olmuştur. Buna göre  $P = ,84$  ( $P > ,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları bölge ve denetmen sayılarına” göre, bakanlık

denetmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu durumda her görev bölgesindeki denetmen gruplarının sorunlara ilişkin algı düzeyleri “kararsızım” düzeyinde olup algı düzeyleri birbirine yakındır. Bunun nedeni olarak Bakanlık müfettişlerinin tek merkez (Ankara) dan yönetilmesi ve ayrıca İstanbul ve İzmir koordinatörlüklerinin de benzer sosyal, ekonomik ve yapısal özellikler göstermeleri gösterilebilir.

### **Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.**

Araştırmanın sekizinci alt problemi,

“İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam Hizmet Süresine,
- c)Denetmenlikteki kıdemlerine,
- d)Öğrenim düzeyine ,
- e)Yaşlarına,
- f)Medeni haline ,
- g)Branşına,
- h)Gelir düzeyine,
- i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye,
- i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgedeki denetmen sayısına göre

anlamlı bir farklılık var mıdır ?” şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular, X, Ss, t testi ve F testi sonuçları olarak tablolar halinde verilmiştir.

**İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri.**

**a) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.53. İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.**

CİNSİYET	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
KADIN	34	4,31	,60	1,52	522	P=,13 p>.05
ERKEK	490	4,17	,48			Fark Anlamlı Değil
TOPLAM	524					

Tablo 4.53.'te İlköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan 524 ilköğretim müfettişlerinden 34' ü kadın ve 490' ının erkek olduğu anlaşılmaktadır. Kadın denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 4,31 ve standart sapma (Ss) ,60 'tır. Erkek denetmenlerin görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X) 4,17 ve standart sapma ise 0,48'dir. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri 1,52' dir. İlköğretim müfettişleri arasındaki Kadın ve Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin "P" değeri ,13 olup, P>,05' tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ilköğretim müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak cinsiyetlerine göre "t" testine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kadınların sorunlara ilişkin algı düzeyi X= 4,31 ile "Tamamen Katılıyorum" iken erkeklerin ise algı düzeyi X=4,17 ile " Genellikle Katılıyorum" düzeyinde görülmektedir. Bu durumda kadın ilköğretim müfettişlerinin sorunlara ilişkin algı düzeyi erkek denetmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu iki aritmetik ortalama arasına anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**b) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında toplam hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo.4.54.** Toplam Hizmet Sürelerine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algı Düzeylerine Ait (X) ve (Ss) Sonuçları

TOPLAM HİZMET SÜRESİ	N	X	Ss
10 Yıldan Az	10	4,14	,42
10-20 Yıl Arası	123	4,23	,51
21-29 Yıl Arası	219	4,18	,52
30 Yıl ve Üzeri	172	4,15	,44
Toplam	524	4,18	,49



Tablo. 4.54.' te Toplam hizmet sürelerine göre, İlköğretim müfettişlerinin sayıları(N), Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalamaları (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunları Algılama düzeyi en yüksek olanlar 10-20 yıl hizmet süresine sahip denetmenler (X=4,23) iken algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise 10 yıldan az hizmeti olan denetmenler (X=4,14) olmuştur. 10-20 yıl hizmeti olan denetmenler “ Tamamen Katılıyorum” düzeyinde algı belirtirken diğer tüm gruplar ise buna yakın bir ortalama değerinde ancak “genellikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna rağmen yapılan Varyans analizinde hizmet süresi grupları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 4.55. Toplam Hizmet Süresine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.**

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,51	3	,17	,72	P= ,54
Gruplar İçi	123,77	520	,24		P> ,05
Toplam	124,28	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.55.' te ilköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin “Toplam Hizmet Sürelerine” göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,54 (P>,05) olduğundan, “Toplam Hizmet Sürelerine” göre, ilköğretim müfettişlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**c) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında denetmenlikteki kademelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.56. Denetmenlik Kademine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılara Ait (X) ve (Ss) Sonuçları**

DENETMENLİKTEKİ KIDEM	N	X	Ss
1-3 Yıl Arası	41	4,15	,46
4- 10 Yıl Arası	262	4,18	,52
11-20 Yıl Arası	144	4,19	,47
21 Yıl ve Üstü	77	4,19	,42
Toplam	524	4,18	,49

Tablo 4.56.'da, İlköğretim müfettişlerinin, denetmenlik kademine göre sayıları (n) ve Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama(X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunlara ilişkin Algı düzeyi en düşük olanlar 1-3 yıllık denetmenler iken Algı düzeyi en yüksek olanlar ise 11 yılın üstünde denetmenlik kademine olan ilköğretim müfettişleri olmuştur. Ancak değerler birbirine yakındır.

**Tablo 4.57. Denetmenlik Kademine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılara Ait Varyans Analizi Sonuçları.**

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,09	3	,03	,13	P= ,95
Gruplar İçi	124,19	520	,24		P> ,05
Toplam	124,28	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.57.'de İlköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin “Denetmenlik Kademlerine” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,95 (P>,05) olduğundan, “Denetmenlikteki kademine” göre, ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**d) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4..58. Öğrenim Durumuna Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (ss) Değerleri**

ÖĞRENİM DURUMU	N	X	Ss
Eğ. Enst. Pedagoji	82	4,22	,44
MEB Kursu	114	4,14	,52
Eğ. Yönetimi ve Den.	284	4,17	,50
Master-Doktora	44	4,30	,37
Diğer	0	0	0
Toplam	524	4,18	,49

Tablo .4.58.'de öğrenim durumuna göre, ilköğretim müfettişlerinin sayıları (N), Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunlara ilişkin algı düzeyi en yüksek olanlar (X=4,30) “master ve doktora düzeyinde eğitim görmüş ilköğretim müfettişleri iken, sorunlara ilişkin algı düzeyleri en düşük olan ilköğretim müfettişleri ise “MEB Kursu” mezunu denetmenler(X=4,14) olmuştur. Bu durumda MEB Kursu denetmenlerin algı düzeyi “Genellikle Katılıyorum” düzeyindeyken master ve doktora yapan ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ise “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olmaktadır. Diğer grupların algı ortalamaları ise birbirine yakındır.

**Tablo. 4.59.** Öğrenim Durumuna Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algilerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Topl.)	Sd (Serbestl. Der.)	KO (Kareler Ort)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,96	3	,32	1,35	P= ,27
Gruplar İçi	123,32	520	,24		P> ,05
Toplam	124,28	523			Fark Anlamalı Değil

Tablo 4.59.'da İlköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin Algılarının “Denetmenlik Kıdemlerine” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,27 (P>,05) olduğundan, “Denetmenlikteki kıdeme” göre, İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

- f) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.60.** İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarının Yaşa Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.

YAŞ	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
46 Yaşından Küçük	220	4,25	,51	2,74	522	P=,01
46 Yaş ve Üzeri	304	4,13	,47			P<,05
TOPLAM	524					Fark Anlamlıdır

Tablo 4.60.'de İlköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algılarının Yaşlarına göre dağılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan İlköğretim müfettişlerinden 220' sinin 46 yaşından küçük ve 304' ünün 46 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. 46 yaşın altında bulunan denetmenlerin görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X) 4,25 ve standart sapma (Ss) ,51 'dir. 46 yaş ve üzerindeki denetmenlerin görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X) 4,13 ve standart sapma ise 0,47'dir. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri 2,74 ' tür. İlköğretim müfettişlerinin yaş gruplarına göre görüşlerine ilişkin "P" değeri ,01 olup, P<,05' tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları, arasında *anlamlı bir farklılık vardır*. 46 yaşın altında bulunan ilköğretim müfettişlerinin sorunlara ilişkin görüşleri "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde iken, 46 ve üzerindeki yaş grubunda bulunan ilköğretim müfettişlerinin sorunlara ilişkin görüşleri ise "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde olmuştur.

- f) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.61.** İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarının Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.

MEDENİ HAL	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
Bekar	32	4,09	,79	-1,08	521	P=,28 P>,05
Evli	492	4,19	,46			Fark Anlamlı
TOPLAM						Değil

Tablo 4.61.'de İlköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin medeni hallerine göre dağılımı (N) ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan İlköğretim müfettişlerinden 32'si bekar ve 492'sinin evli olduğu anlaşılmaktadır. Bekar denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 4,09 ve standart sapma (Ss) ,79 'dur. Evli denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 4,19 ve standart sapma ise 0,46'dır. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri -1,08' dir. İlköğretim müfettişlerinin medeni hal gruplarına göre görüşlerine ilişkin "P" değeri ,28 olup,  $P > ,05$  tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere İlköğretim müfettişlerinin medeni hallerine göre, Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem bekar hem de evli İlköğretim müfettişleri, "Genellikle Katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

**g) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında branşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.62. Branşlarına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Sonuçları.**

BRANŞ	N	X	Ss
Sınıf Öğretmenliği	313	4,17	,52
Matematik	23	4,08	,52
Sosyal Bilimler	51	4,26	,33
Fen Bilimleri	20	4,26	,40
Diğer	117	4,18	,46
Toplam	524	4,18	,49

Tablo.4.62.'de branşlarına göre, ilköğretim müfettişlerinin dağılımı (N), Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunlara ilişkin algı düzeyi en yüksek olanlar ( $X=4,26$ ) aynı ortalama ile "sosyal bilimler" ve "fen bilimleri" branşındaki denetmenler iken Algı düzeyi en düşük denetmenler ise "matematik" branşındaki denetmenler ( $X=4,08$ ) olmuştur. Sosyal ve fen bilimleri branşındaki denetmenlerin algıları "tamamen katılıyorum" düzeyindeyken diğerlerinin ise "Genellikle katılıyorum" düzeyindedir. Ancak, ortalamalara bakıldığında, tüm branşlara ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin algı düzeyleri birbirine yakındır.

Branşlarına göre ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını sınamak için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.63.** Branşlarına Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,70	5	,18	,74	P= ,57
Gruplar İçi	123,58	519			P> ,05
Toplam	124,28	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.63.'te İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin “denetmenlerin branşlarına” göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,57 (P>,05) olduğundan, “denetmenlerin branşlarına” göre, ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**h) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında ailenin gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.64.** Ailenin Gelir Düzeyine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Sonuçları

GELİR DÜZEYİ	N	X	Ss
Az	14	4,33	,22
Orta	301	4,19	,48
İyi	209	4,17	,51
Çokiyi	0	0	0
Toplam	524	4,18	,49

Tablo 4.64.'te gelir düzeylerine göre, ilköğretim müfettişlerinin dağılımı (N) Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Sorunlara ilişkin ilgi düzeyi en yüksek olanlar (X=4,33) ailelerinin gelir düzeyi “Az” olan denetmenler iken ilgi düzeyi en düşük denetmenler ise

gelir düzeyi “İyi” olan denetmenler ( $X=4,17$ ) olmuştur. Buna göre gelir düzeyleri arttıkça denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını algılama düzeyinin azaldığı söylenebilir. Aile Gelir düzeyi “Az” olan denetmenlerin algı düzeyi “Tamamen katılıyorum” düzeyindeyken, aileleri “orta ve iyi” gelir düzeyine sahip olan denetmenler ise “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Gelir düzeylerine göre ilköğretim müfettişlerinin sorunlara ilişkin algıları arasındaki farkın anlamlılık düzeyini ölçmek için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.65.** Ailenin Gelir Düzeyine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,37	2	,18	,77	P= ,46
Gruplar İçi	123,91	521			P> ,05
Toplam	124,28	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.65.’te İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin “ailenin gelir düzeyine” göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,46$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “ailelerinin gelir düzeylerine” göre, ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**1) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında görev yaptıkları bölgeye göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4..66.** Görev Yaptıkları Bölgeye Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Sonuçları

GÖREV BÖLGESİ	N	X	Ss
I.Bölge	170	4,16	,45
II. Bölge	102	4,23	,41
III. Bölge	99	4,14	,59
IV. Bölge	98	4,17	,51
V. Bölge	55	4,27	,51
Toplam	524	4,18	,49

Tablo .4.66. 'da görev yaptıkları bölgelere göre, ilköğretim müfettişlerinin dağılımı (N), Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalaması (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İlköğretim müfettişlerinden yapısal sorunlara ilişkin Algı düzeyi en yüksek olanlar (X=4,23) II. Bölgede görev yapan ilköğretim müfettişleridir. Sorunları en az algılama düzeyinde bulunanlar ise III. Bölge ilköğretim müfettişleri (X=4,14) olarak belirlenmiştir. I. Bölge , III: Bölge ve IV. Bölge ilköğretim müfettişleri sorunları “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde sorunları algılarken , II. Bölge ve V. Bölge denetmenleri ise sorunlara “ Tamamen Katılıyorum” düzeyinde Algı belirtmişlerdir.

Bölgelere göre ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunları algılama düzeyleri arasındaki farkın anlamlılığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.67.** Görev Bölgelerine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	1,05	4	,26	1,11	P= ,35
Gruplar İçi	123,22	519	,24		P> ,05
Toplam	124,28	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.67.'de ilköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin “Görev bölgesine” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,35 (P>,05) olduğundan, “görev yaptıkları bölgeye” göre, İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**i) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında görevli oldukları ildeki denetmen sayısına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**



**Tablo 4..68. Görev Yaptıkları İldeki Denetmen Sayısına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Sonuçları**

DENETMEN SAYISI	N	X	Ss
20 ' den Az	102	4,22	.52
20-40 Arası	105	4,15	.51
41- 60 Arası	131	4,19	.49
60 'tan çok	186	4,17	.46
Toplam	524	4,18	.49

Tablo. 4.68.'de görev yaptıkları ildeki denetmen sayısına göre, İlköğretim Müfettişlerinin dağılımı (N), Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aritmetik ortalaması (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İlköğretim müfettişlerinden yapısal sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar 20' den az denetmenin bulunduğu iller (X=4,22) olup algı düzeyi “ Tamamen Katılıyorum” olmuştur. İlköğretim müfettişlerinin Algı düzeyi en düşük olan iller ise 20-40 arası denetmenin çalıştığı iller olup (X=4,15) “genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Görev yaptıkları ildeki denetmen sayısına göre ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunlara ilişkin algı düzeyleri arasındaki farkın anlamlılığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.69. Görev Yaptıkları İldeki Denetmen Sayısına Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.**

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,28	4	,09	,38	P= ,77
Gruplar İçi	124,01	520	,24		P> ,05
Toplam	124,28	524			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.69.'da ilköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinin “görevli olunan ildeki denetmen sayısına” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,77 (P>,05) olduğundan, “görev yaptıkları ilin denetmen sayısına ” göre, ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

### Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Yorum

a) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “cinsiyetlerine” göre anlamlı bir farklılık yoktur. İlköğretim müfettişleri arasındaki kadın ve erkek denetmenlerin görüşlerine ilişkin “P” değeri ,13 olup,  $P>,05$ ’ tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ilköğretim müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak cinsiyetlerine göre “t” testine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kadın ilköğretim müfettişlerinin sorunları algılama düzeyi erkek denetmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Bayan denetmenlerin turnelerde karşılaştıkları sorunlar, bayan denetmenlerin sayı bakımından az olması eve dönüşlerdeki gecikmeler ve ağır soruşturmalarda bayan denetmenleri dışarıdan etkileme girişimleri bunun nedeni olarak gösterilebilir.

b) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “toplam hizmet sürelerine ” göre anlamlı bir farklılık yoktur. Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar 10-20 yıl hizmet süresine sahip denetmenler ( $X=4,23$ ) iken Algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise 10 yıldan az hizmeti olan denetmenler( $X=4,14$ ) olmuştur. Bununla beraber yapılan Varyans analizinde hizmet sürelerine göre gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. 10 yıldan az hizmeti olan denetmenlerin mesleği tanıma ve alışma döneminde olduğu beklentilerinin daha az olabileceği, 10-20 yıl hizmeti olanların ise sistemi tanıyan ve bilgi birikimlerini deneyimleriyle birleştirerek en verimli olabilecek çağdaki kişilerden oluştuğu, bu nedenle yüksek beklentilere girdiğinden sorunları da diğerlerine göre daha yüksek derecede görebileceği söylenebilir.

c) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “müfettişlik kıdemlerine” göre anlamlı bir farklılık yoktur. Sorunları algılama düzeyi en düşük olanlar 1-3 yıllık denetmenler iken sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar ise 11 yılın üstünde denetmenlik kıdemi olan ilköğretim müfettişleri olmuştur. Bununla beraber  $P=,95$  ( $P>,05$ ) olduğundan, denetmenlikteki kıdeme göre ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm kıdem grupları denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunlara genellikle katıldıklarını

belirtmişlerdir. Tüm kıdem grupları yapısal sorunların gerçekleşme düzeyine genellikle katıldıklarını beyan ederek ortak bir anlayış göstermişlerdir.

d) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “öğrenim durumuna” göre anlamlı bir farklılık yoktur. sorunlara ilişkin algı düzeyi en yüksek olanlar( $X=4,30$ ) “master ve doktora düzeyinde eğitim görmüş ilköğretim müfettişleri iken, sorunlara ilişkin Algı düzeyleri en düşük olan ilköğretim müfettişleri ise “MEB kursu” mezunu denetmenler( $X=4,14$ ) olmuştur. Bu durumda MEB kursu denetmenlerin algı düzeyi “Genellikle Katılıyorum” düzeyindeyken master ve doktora yapan ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi ise “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olmaktadır. Diğer grupların algı ortalamaları ise birbirine yakındır.

e) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “yaşlarına” göre anlamlı bir farklılık yoktur. 46 yaşın altında bulunan ilköğretim müfettişlerinin sorunlara ilişkin algıları “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde iken, 46 ve üzerindeki yaş grubunda bulunan ilköğretim müfettişlerinin sorunlara ilişkin algıları ise “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde olmuştur. 46 yaşın altında bulunan denetmenlerin algıları ilişkin aritmetik ortalama ( $X$ ) 4,25 ve standart sapma ( $Ss$ ) ,51 ‘dir. 46 yaş ve üzerindeki denetmenlerin algıları ilişkin aritmetik ortalama ( $X$ ) 4,13 ve standart sapma ise 0,47’dir. Yapılan istatistiki çözümlemede “t” değeri 2,74 ’ tür. İlköğretim müfettişlerinin yaş gruplarına göre algılarına ilişkin “P” değeri ,01 olup,  $P < ,05$  tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere İlköğretim müfettişlerinin Milli eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri, arasında *anlamlı bir farklılık vardır*. 46 yaşın altında bulunan ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunlara ilişkin Algı düzeyinin yüksek olmasının nedeni olarak hizmet öncesi sahip oldukları kuramsal bilgilerin yanında belli bir süre meslekte deneyim kazanarak olgunlaşmalarıdır. Bu dönemdeki denetmenlerin meslekte verimliliği en üst düzeye çıkardıkları, meslekte yükselmeyi bekledikleri dönemlerden biri olduğu söylenebilir. Yukarıda sayılan nedenlerin 46 yaş altındaki denetmenlerin denetim sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları yüksek düzeyde görmelerinin nedenlerinden olduğu söylenebilir. 46 ve üstündeki yaş gruplarında ise artık mesleki sosyalleşme arttığından var olan meslekteki yapı ve işleyişi kabullenme eğilimi daha da artabildiğinden yapısal sorunlara ilişkin algı düzeyi de düşebilir.

f) ,05 düzeyinde olmak üzere İlköğretim müfettişlerinin medeni hallerine göre, Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem bekar hem de evli ilköğretim müfettişleri, “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Her iki grup ta denetim sisteminin yapısal sorunlarını yüksek düzeyde algılamıştır.

g) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “branşlarına” göre anlamlı bir farklılık yoktur. Sorunlara ilişkin algı düzeyi en yüksek olanlar ( $X=4,26$ ) aynı ortalama ile “Sosyal Bilimler” ve “Fen bilimleri” branşındaki denetmenler iken algı düzeyi en düşük denetmenler ise “Matematik” branşındaki denetmenler ( $X=4,08$ ) olmuştur. Ancak, ortalamalara bakıldığında, tüm branşlara ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin algı düzeyleri birbirine yakındır. Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,57$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “branşlarına” göre, ilköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm branşlardaki denetmenlerin yapısal sorunları yüksek düzeyde gördükleri söylenebilir.

h) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “ailenin gelir düzeyine ” göre anlamlı bir farklılık yoktur. Sorunlara ilişkin Algı düzeyi en yüksek olanlar ( $X=4,33$ ) ailelerinin gelir düzeyi “Az” olan denetmenler iken Algı düzeyi en düşük denetmenler ise gelir düzeyi “İyi” olan denetmenler( $X=4,17$ ) olmuştur. Buna göre gelir düzeyleri arttıkça denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyinin azaldığı söylenebilir. Varyans analizine göre,  $P=,46$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “ailelerinin gelir düzeylerine” göre, İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm gelir düzeylerinde gruplar denetim sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları yüksek düzeyde algılamışlardır.

D) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “görev yaptıkları bölgeye” göre anlamlı bir farklılık yoktur. İlköğretim müfettişlerinden yapısal sorunlara ilişkin Algı düzeyi en yüksek olanlar ( $X=4,23$ ) II. Bölgede görev yapan ilköğretim müfettişleridir. Sorunlara ilişkin en az Algı düzeyinde bulunanlar ise III. Bölge ilköğretim müfettişleri ( $X=4,14$ ) olarak belirlenmiştir. I. Bölge, III: Bölge ve IV. Bölge ilköğretim müfettişleri sorunları “Genellikle Katılıyorum” düzeyinde algılarken, II. Bölge ve V. Bölge denetmenleri ise sorunlara “ Tamamen

Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,35$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları bölgeye” göre, İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Bütün bölgelerde ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları yüksek düzeyde gördükleri ve bu sorunlardan etkilendikleri söylenebilir. Bu durumda, yapıdan kaynaklanan sorunların bölgelere göre anlamlı düzeyde farklı olmadığı, gerçekte var olan denetim sisteminin yapısının sorunlara neden olduğu ve bu sorunların yüksek düzeyde ilköğretim müfettişlerini etkilediği söylenebilir.

i) İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında “görevli oldukları ildeki müfettiş sayısına” göre anlamlı bir farklılık yoktur. İlköğretim müfettişlerinden yapısal sorunlara ilişkin algı düzeyi en yüksek olanlar 20 ‘ den az denetmenin bulunduğu iller ( $X=4,22$ ) olup algı düzeyi “Tamamen Katılıyorum” olmuştur. İlköğretim müfettişlerinin algı düzeyi en düşük olan iller ise 20-40 arası denetmenin çalıştığı iller olup ( $X=4,15$ ) “genellikle Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bölgelere göre ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunları algılama düzeyleri arasındaki farkın anlamlılığını bulmak için yapılan varyans analizi sonucunda,  $P=,77$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları ilin denetmen sayısına” göre, İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Denetmen sayısı 20’ den az olan illerdeki denetmenlerin yapısal sorunları algılama ve etkilenme düzeyi en fazla olmasına rağmen denetmen sayılarına göre sınıflanan illerdeki tüm grupların yapısal sorunları yüksek düzeyde gördükleri ortaya çıkmıştır. Buna göre yapıdan kaynaklanan sorunların ilde görevli denetmen sayının sorunları algılamada fazlaca bir etkisi olmadığı, gerçekte var olan denetim alt sisteminin yapısının sorunlara neden olduğu ve bu sorunların yüksek düzeyde ilköğretim müfettişlerini etkilediği söylenebilir.

#### **Araştırmanın Dokuzuncu Alt Problemine İlişkin Bulgular.**

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi,

“Bakanlık Müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında ;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam Hizmet Süresine ,
- c)Denetmenlikteki kıdemlerine ,

d)Öğrenim durumuna,

e)Yaşlarına,

f)Medeni haline,

g)Branşına

h)Gelir düzeyine ,

i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye,

i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgedeki denetmen sayısına göre

anlamli bir farklılık var mıdır?" şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular, X, Ss, t testi F testi ve LSD testi sonuçları olarak tablolar halinde verilmiştir.

### **Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri.**

**a) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamli bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.70. Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı Ve t Testi Sonuçları.**

CİNSİYET	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
KADIN	8	2,83	1,18	-1,18	112	P=,24 P>,05
ERKEK	106	3,14	,67			Fark Anlamli
TOPLAM	114					Değil

Tablo 4.70.'te bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının cinsiyete göre dağılımı ve "t" testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinden 8' i kadın ve 106' sının erkek olduğu anlaşılmaktadır. Kadın denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,83 ve standart sapma (Ss) 1,18 'dir. Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama(X) 3,14 ve standart sapma ise ,67 ' dir. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri -1,18' dir. Bakanlık müfettişleri arasındaki kadın ve erkek denetmenlerin görüşlerine ilişkin "P" değeri ,24 olup, P>,05' tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere cinsiyetlerine göre bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki cins de "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Erkeklerin memnuniyet düzeyi kadınlardan biraz daha fazladır.

b) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo.4.71.** Toplam Hizmet Sürelerine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Aritmetik ortalama (X) ve Standart Sapmalar (Ss) Değerleri.

TOPLAM HİZMET SÜRESİ	N	X	Ss
10 Yıldan Az	2	2,90	,22
10-20 Yıl Arası	5	3,24	,24
21-29 Yıl Arası	30	3,19	,79
30 Yıl ve Üzeri	77	3,09	,71
Toplam	114	3,12	,71

Tablo .4.71.'de Toplam Hizmet Sürelerine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama(X) ile standart sapmalar(Ss) verilmiştir. Sorunları algılama düzeyi en yüksek olanlar 10-20 yıl hizmet süresine sahip denetmenler (X=3,24) iken Algı düzeyi en düşük (X=2,90) düzeydekiler ise 10 yıldan az hizmet süresine sahip denetmenler olmuştur. Ancak değerler birbirine yakın olup tüm gruplar için ortalama görüş “ Kararsızım” düzeyinde olmuştur.

**Tablo 4.72.** Toplam Hizmet Süresine Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,39	3	,13	,26	P= ,59
Gruplar İçi	56,30	110	,52		P> ,05
Toplam	56,70	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.72.'de Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının “Toplam Hizmet Sürelerine” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,59 (P>,05) olduğundan, “Toplam Hizmet Sürelerine” göre, bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

c) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında denetmenlikteki kıdemine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.73.** Denetmenlik Kıdemine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları

DENETMENLİKTEKİ KIDEM	N	X	Ss
1-3 Yıl	4	3,20	,44
4-10 Yıl Arası	7	3,13	,57
11-20 Yıl Arası	82	3,04	,71
21 Yıl ve Üzeri	21	3,41	,74
Toplam	114	3,12	,71

Tablo.4.73.'te Denetmenlik kıdemine Göre, Bakanlık Denetmenlerinin dağılımları (N), İş Doyumuna İlişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumuna ilişkin Algı düzeyi en yüksek olanlar "21 yıl ve üzeri" denetmenlik kıdemine sahip denetmenler iken , iş doyumunu en düşük düzeyde algılayan denetmenler ise "11-20 yıl arası" denetmenlik kıdemine sahip denetmenler olmuştur. İş doyumuna ilişkin memnuniyet düzeyi ortalama (X) 3,41 olan 21 yıl ve üzeri denetmenler "Memnunum" düzeyinde iş doyumuna ilişkin görüş bildirirken diğer denetmenler ise " Kararsızım " düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 4.74.** Denetmenlik Kıdemine Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	2,11	3	,70	1,42	P= ,24
Gruplar İçi	54,58	110	,50		P> ,05
Toplam	56,70	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.74.'te bakanlık müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin algılarının "Denetmenlik Kıdemlerine" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,24 (P>,05) olduğundan, "Denetmenlikteki kıdeme" göre, bakanlık müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.



d) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.75.** Öğrenim Durumuna Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları

ÖĞRENİM DURUMU	N	X	Ss
Eğ. Enst. Pedagoji	10	2,70	,88
MEB Kursu	4	3,41	,81
Eğ.Yönetimi ve Den.	23	3,14	,74
Master-Doktora	14	3,23	,58
Diğer	63	3,14	,69
Toplam	114	3,12	,71

Tablo 4.75.'te öğrenim durumuna göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumunu algılama düzeyi en yüksek olan denetmen grubu (X=3,41) "MEB Kursu" ile denetmen olanlar iken, algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise "Eğitim Enstitüsü ve Pedagoji" mezunu denetmenler (X=2,70) olmuştur.

**Tablo 4.76.** Öğrenim Durumuna Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	2,31	4	,58	1,16	P= ,34
Gruplar İçi	54,39	109	,50		P> ,05
Toplam	56,69	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.76.'de bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının "öğrenim durumuna" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,34 (P>,05) olduğundan, "öğrenim durumuna" göre, bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

e) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.77.** Bakanlık Müfettişlerinin Yaşlarına Göre İş Doyum Düzeylerinin "t" Testi Sonuçları

YAŞ	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
46 Yaşından Küçük	9	3,06	,31	-245	112	P=,81 P>,05
46 Yaş ve Üzeri	105	3,12	,73			
TOPLAM	114					Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.77.'de bakanlık müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre dağılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinden 9' u 46 yaşından küçük ve 105' inin 46 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. 46 yaşın altında bulunan denetmenlerin görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X) 3,06 ve standart sapma (Ss) ,31 'dir. 46 yaş ve üzerindeki denetmenlerin görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X) 3,12 ve standart sapma ise 0,73'tür. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri -245' tir. Bakanlık müfettişlerinin yaş gruplarına göre görüşlerine ilişkin "P" değeri ,81 olup,  $P > ,05$  tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**f) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.78.** Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.

MEDENİ HAL	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
Bekar	14	2,99	1,00	-68	111	$P = ,50$ $P > ,05$
Evli	100	3,13	,67			Fark Anlamlı Değil
TOPLAM	114					

Tablo 4.78.'de Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının medeni hallerine göre dağılımı ve "t" testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinden 14' ü bekar ve 100' ünün evli olduğu anlaşılmaktadır. Bekar denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,99 ve standart sapma (Ss) 1,00 'dür. Evli denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 3,13 ve standart sapma ise 0,67'dir. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri -68' dir. Bakanlık müfettişlerinin medeni hal gruplarına göre görüşlerine ilişkin "P" değeri ,50 olup,  $P > ,05$  tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak medeni hallerine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem bekar hem de evli bakanlık müfettişleri, "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

**g) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında branşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.79. Branşlarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş doyumuna İlişkin Algılarına Ait Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları**

BRANŞ	N	X	Ss
Matematik	24	3,00	,53
Güzel Sanatlar	7	2,99	,54
Sosyal Bilimler	15	3,31	,56
Fen Bilimleri	14	3,34	,95
Diğer	54	3,08	,76
Toplam	114	3,12	,71

Tablo.4.79.'de branşlarına göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumunu algılama düzeyi en düşük olanlar (X=2,99) “güzel sanatlar” branşındaki denetmenler iken algı düzeyi en yüksek denetmenler ise “Fen bilimleri” branşındaki denetmenler (X=3,34) olmuştur. Bu durumda tüm branşlara ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin algı düzeyleri birbirine yakındır. Tüm branş mensuplarının algı düzeyi “kararsızım” düzeyinde olmaktadır.

**Tablo 4.80. Branşlarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.**

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	1,80	4	,45	,89	P= ,47
Gruplar İçi	54,90	109	,50		P> ,05
Toplam	56,69	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.80.'de bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının “denetmenlerin branşlarına” göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,47 (P>,05) olduğundan, “denetmenlerin branşlarına” göre, Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**h) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında ailenin gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4..81. Ailenin Gelir Düzeyine Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Aritmetik Ortalama (X ) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları**

GELİR DÜZEYİ	N	X	Ss
Az	3	2,78	,93
Orta	31	3,08	,68
İyi	76	3,12	,72
Çokiyi	4	3,66	,37
Toplam	114	3,12	,71

Tablo .4.81.'de gelir düzeylerine göre, Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumunu algılama düzeyi en yüksek olan grup (X=2,78) ailelerinin gelir düzeyi “Çok iyi” olan denetmenler iken, algı düzeyi en düşük denetmenler ise gelir düzeyi “Az” olan denetmenler (X=2,78) olmuştur. Ailenin gelir düzeyi yükseldikçe iş doyumunu algılama düzeyinin de yükseldiği görülmektedir. Ailesinin gelir düzeyi “çok iyi” olan denetmenlerin iş doyumunu “Memnunum” düzeyinde olurken diğer denetmen gruplarının ise iş doyumunu “Kararsızım” düzeyinde olmuştur. Bakanlık müfettişlerinin ailelerinin gelir düzeyine göre iş doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.82. Ailenin Gelir Düzeyine Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.**

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	1,56	3	,52	1,04	P= ,38
Gruplar İçi	55,13	110	,50		P> ,05
Toplam	56,69	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.82.'de bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının “ailenin gelir düzeyine” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,38 (P>,05) olduğundan, “ailelerinin gelir düzeylerine” göre, bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

ı) Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında görev yaptıkları bölgeye göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.83.** Görev Yaptıkları Bölgeye ve Denetmen Sayılarına Göre, Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Değerleri

GÖREV BÖLGESİ/ GÖREVLİ DENETMEN SAYISI	N	X	Ss
İstanbul (20-40 Arası)	26	3,31	,62
Ankara (60'tan çok)	45	2,98	,66
İzmir (41-60 Arası)	43	3,14	,78
Toplam	114	3,12	,71

Tablo 4.83.'te görev yaptıkları bölgelere (aynı zamanda bölgedeki denetmen sayısına) göre, Bakanlık Müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumunu algılama düzeyi en yüksek olanlar ( $X=3,31$ ) İstanbul bölgesinde görevli (20-40 Arası denetmenli) olan denetmenler iken Algı düzeyi en düşük denetmenler ise Ankara bölgesindeki (60' tan çok denetmen) denetmenler ( $X=2,98$ ) olmuştur. Bu durumda her görev bölgesindeki denetmen gruplarının iş doyumuna ilişkin algıları birbirine yakın ve "Kararsızım" düzeyindedir.

**Tablo 4.84.** Görev Bölgelerine ve Denetmen Sayılarına Göre Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	1,77	2	,89	1,79	P= ,17
Gruplar İçi	54,92	111	,50		P> ,05
Toplam	56,69	113			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.84.'te Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin "Görev bölgesi ve denetmen sayısına" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,17$  ( $P>,05$ ) olduğundan, "görev yaptıkları bölge ve denetmen sayılarına" göre, Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

### Araştırmanın Dokuzuncu Alt Problemine İlişkin Yorum

a) ,05 düzeyinde olmak üzere cinsiyetlerine göre Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur Kadın denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,83 ve standart sapma (Ss) 1,18 'dir. Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama(X) 3,14 ve standart sapma ise ,67 ' dir. Yapılan istatistiki çözümlerde "t" değeri -1,18' dir. Bakanlık müfettişleri arasındaki Kadın ve Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin "P" değeri ,24 olup,  $P > ,05$  tir.

Her iki cins de "Kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Erkeklerin memnuniyet düzeyi kadınlardan biraz daha fazladır. Bunun nedenleri arasında kadın denetmenlerin sayısının az oluşu ve turnelerde uzun süreli evden uzaklaşmalar sayılabilir. Denetmen cinsiyetlerinin iş doyumunu önemli ölçüde etkilemediği söylenebilir. Ergü (1977) 'nün araştırma bulgularına göre de denetmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Ergü'nün araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

b) Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P = ,59$  ( $P > ,05$ ) olduğundan, "Toplam Hizmet Sürelerine" göre, bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Sorunlara ilişkin algı düzeyi en yüksek olanlar 10-20 yıl hizmet süresine sahip denetmenler ( $X = 3,24$ ) iken algı düzeyi en düşük ( $X = 2,90$ ) düzeydekiler ise 10 yıldan az hizmet süresine sahip denetmenler olmuştur. Ancak değerler birbirine yakın olup tüm gruplar için ortalama algı "Kararsızım" düzeyinde olmuştur.

10-20 yıl hizmet süresine sahip olan denetmenlerin iş doyumunun daha düşük olması hizmet öncesi birikimi tecrübeyle birleştirerek meslekten beklentilerini yüksek tutan bu grubun meslekten beklentilerini gerçekleştirmede yeterince başarılı olamamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin toplam hizmet süresi bakımından iş doyum düzeylerinin yeterince etkilenmediği söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyinin yeterli olduğu da söylenemez.

c) Varyans analizi sonuçlarına göre  $P = ,24$  ( $P > ,05$ ) olduğundan, "Denetmenlikteki kıdeme" göre, bakanlık müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde

anlamli bir farklılık yoktur. İş doyumuna ilişkin Algı düzeyi en yüksek olanlar “21 yıl ve üzeri” denetmenlik kıdemine sahip denetmenler iken , iş doyumuna ilişkin en düşük düzeyde görüş belirten denetmenler ise “11-20 yıl arası” denetmenlik kıdemine sahip denetmenler olmuştur. İş doyumuna ilişkin memnuniyet düzeyi ortalama(X) 3,41 olan 21 yıl ve üzeri denetmenler “Memnunum” düzeyinde iş doyumunu algılamakta diğere denetmenler ise “ Kararsızım “ düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

21 yıl ve üzerinde denetmenlik yapanların iş doyum düzeyinin 11-20 yıllık denetmenlere göre arttığı söylenebilir. 16-20 yıl kıdeme sahip denetmenlerin iş doyum düzeyinin diğere gruplara göre düşük olduğuna ilişkin bulgular Ergü (1998) ‘ nün araştırma bulguları arasında olup araştırmamızın bulgularıyla örtüşmektedir.

d) Varyans analizi sonuçlarına göre  $P=,34$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “öğrenim durumuna” göre, Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

İş doyumununa ilişkin algı düzeyi en yüksek olan denetmen grubu ( $X=3,41$ ) “MEB Kursu” ile denetmen olanlar iken, algı düzeyi en düşük düzeydekiler ise “Eğitim Enstitüsü ve Pedagoji” mezunu denetmenler ( $X=2,70$ ) olmuştur. MEB Kurs mezunu olup denetmen olanların kısa yoldan ve mesleğin var olan yapı ve işleyişini kabul ederek denetmen oldukları düşünüldüğünden iş doyumlarının da yükseleceği düşünülür. Pedagoji mezunları ise bu alanda uzun süren çalışmalardan sonra gördükleri eğitimin oluşturduğu ideallere ulaşmayı ön plana aldıkları düşünüldüğünde uygulama alanında bu idealleri uygulamada güçlüklerle karşılaşacaklarından iş doyumlarının azalacağı düşünülebilir. Ancak Bakanlık müfettişlerinin öğrenim durumlarının iş doyumunu düzeylerini farklılaştırıcı önemli bir etken durumunda olmadığı söylenebilir.

e) Bakanlık Müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. 46 yaş ve üzerinde bulunan bakanlık müfettişleri 46 yaşından küçük olanlardan biraz daha doyumlu olmakla birlikte her iki grup da birbirine yakın bir iş doyum düzeyine sahiptir. Her iki grubun iş doyum düzeyi kararsız düzeydedir.

f) ,05 düzeyinde olmak üzere bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak medeni hallerine göre aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Bekar müfettişlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,99 ve standart sapma (Ss) 1,00 ‘dür. Evli denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 3,13 ve standart sapma ise 0,67’dir. Yapılan

istatistiki çözümlemede “t” değeri  $-0,68$ ’ dir. Bakanlık müfettişlerinin medeni hal gruplarına göre algılarına ilişkin “P” değeri  $,50$  olup,  $P>,05$ ’ tir. Hem bekar hem de evli bakanlık müfettişleri, “Kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Böylece bakanlık müfettişlerinin medeni hallerine göre iş doyumlarının anlamlı bir şekilde etkilenmediği söylenebilir. Ya da iş doyum düzeylerinin medeni halleriyle önemli derecede ilişkili olduğu söylenemez. Bununla beraber her iki grubun iş doyum düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenemez.

**g)** Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,47$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “ branşlarına” göre, bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında  $,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. İş doyumunu düzeyi en düşük olanlar ( $X=2,99$ ) “güzel sanatlar” branşındaki denetmenler iken algı düzeyi en yüksek denetmenler ise “fen bilimleri” branşındaki denetmenler ( $X=3,34$ ) olmuştur. Bu durumda tüm branşlara ait denetmen gruplarının sorunlara ilişkin Algı düzeyleri birbirine yakındır. Tüm branş mensuplarının algı düzeyi “Kararsızım” düzeyinde olmaktadır. Bakanlık müfettişlerinin branşlarının iş doyumlarını anlamlı bir şekilde etkilemediği söylenebilir. Tüm branşlara ait bakanlık müfettişlerinin iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu söylenemez.

**h)** Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,38$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “ailelerinin gelir düzeylerine” göre, bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında  $,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. İş doyumunu en yüksek olan grup ( $X=2,78$ ) ailelerinin gelir düzeyi “çok iyi” olan denetmenler iken, iş doyumunu en düşük denetmenler ise gelir düzeyi “Az” olan denetmenler ( $X=2,78$ ) olmuştur. Ailenin gelir düzeyi yükseldikçe iş doyumunu düzeyinin de yükseldiği görülmektedir. Ailesinin gelir düzeyi “çok iyi” olan denetmenlerin iş doyumunu “Memnunum” düzeyinde olurken diğer denetmen gruplarının ise iş doyumunu “Kararsızım” düzeyinde olmuştur.

**ı)** Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,17$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları bölge ve denetmen sayılarına” göre, bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında  $,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. İş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar ( $X=3,31$ ) İstanbul bölgesinde görevli (20-40 arası denetmenli) olan denetmenler iken Algı düzeyi en düşük denetmenler ise Ankara bölgesindeki (60’ tan çok denetmen) denetmenler ( $X=2,98$ ) olmuştur. Bu durumda her görev bölgesindeki denetmen gruplarının iş doyumuna ilişkin algıları birbirine yakın ve “Kararsızım” düzeyindedir.



Bakanlık müfettişlerinin görev yaptıkları bölge ve çalıştıkları ildeki denetmen sayısının iş doyumları üzerinde anlamlı düzeyde bir farklılığa neden olacak etkiye sahip olduğu söylenemez.; ya da görev yapılan bölge ve görev yapılan ildeki denetmen sayısı ile iş doyumunu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu söylenemez.

### Araştırmanın Onuncu Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın onuncu alt problemi,

“İlköğretim Müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Toplam hizmet süresine,
- c) Denetmenlikteki kıdemlerine,
- d) Öğrenim durumuna,
- e) Yaşlarına,
- f) Medeni haline,
- g) Branşına,
- h) Gelir düzeyine,
- ı) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye,
- i) Denetmenlerin görev yaptıkları bölgedeki denetmen sayısına göre

anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular, X, Ss, t testi ve F testi sonuçları olarak tablolar halinde verilmiştir.

**a) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular:**

**Tablo 4.85.** İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve “t” Testi Sonuçları.

CİNSİYET	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
KADIN	34	2,10	,54	-3,94	522	P=,00
ERKEK	490	2,47	,52			Fark Anlamlıdır
TOPLAM	524					

P=,00      P<,05

Tablo 4.85.’te İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının cinsiyete göre dağılımı ve “t” testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan 524 ilköğretim müfettişlerinden 34’ ü kadın ve 490’ ının erkek olduğu anlaşılmaktadır. Kadın denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,10 ve standart sapma (Ss) ,54 ‘tür.

Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,47 ve standart sapma ise 0,52'dir. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri -3,94 'tür. İlköğretim müfettişleri arasındaki Kadın ve Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin "P" değeri ,00 olup,  $P < ,05$  tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere cinsiyetleri açısından ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak "t" testine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadınların iş doyumuna ilişkin görüleri  $X = 2,10$  ile "Memnun Değilim" düzeyinde iken , Erkeklerin ise Algı düzeyi  $X = 2,47$  ile " Memnun Değilim" düzeyinde olmuştur. Bu durumda kadın ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu düzeyi erkek denetmenlerden daha düşük bulunmuştur. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**a) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo.4.86. Toplam Hizmet Sürelerine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Değerleri.**

TOPLAM HİZMET SÜRESİ	N	X	Ss
10 Yıldan Az	10	2,39	,32
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

Tablo .4.86.da Toplam hizmet sürelerine göre İlköğretim Müfettişlerinin sayıları (N), iş doyumuna ilişkin aritmetik ortalamaları (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar 30 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip denetmenler ( $X = 2,53$ ) iken iş doyumunu düzeyi en düşük olan grup ise 10-20 yıl arası hizmeti olan denetmenler ( $X = 2,30$ ) olmuştur. Toplam hizmet süresine göre tüm denetmen grupları "Memnun Değilim" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Gruplar arasındaki görüş farkının anlamlılık düzeyini ölçmede varyans analizi kullanılmıştır.

**Tablo 4.87.** Toplam Hizmet Süresine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	3,63	3	1,21	4,39	P= ,01
Gruplar İçi	143,55	520	,28		P< ,05
Toplam	147,18	523			Fark Anlamlıdır

Tablo 4.87.'de ilköğretim müfettişlerinin milli eğitim bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algılarının "Toplam Hizmet Sürelerine" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,01$  ( $P<,05$ ) olduğundan, "Toplam Hizmet Sürelerine" göre, ilköğretim müfettişlerinin , iş doyumuna ilişkin algıları *arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.*

İlköğretim müfettişlerinin toplam hizmet sürelerine göre iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın kaynağını bulmak için LSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.88.** Toplam Hizmet Sürelerine Göre , İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Toplam Hizmet Süresi	Toplam Hiz. Süresi	Ortalama Fark	Önem Denetimi	
10-20 Yıl Arası	10 Yıldan Az	-,08	P=,62	P>,05
10-20 Yıl Arası	21-29 Yıl Arası	-,15**	P=,01	P<,05
10-20 Yıl Arası	30 Yıl ve Üzeri	-,22**	P=,00	P<,05

\*\*  $P<,05$  olduğundan ,05 düzeyinde fark anlamlıdır.

Tablo 4.88. 'de. Toplam hizmet süresine göre , ilköğretim Müfettişlerinin iş doyumunu düzeyler arasındaki farkın kaynağını gösteren LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları görülmektedir. Buna göre 10-20 yıl arasında toplam hizmet süresi olan ilköğretim müfettişleri ile 21-29 yıl arasında hizmet süresi olan ilköğretim müfettişlerinin algıları arasında ,05 düzeyinde *LSD testine göre anlamlı bir farklılık vardır.*

Yine 10-20 yıl arasında toplam hizmet süresi olan ilköğretim müfettişleri ile 30 Yıl ve Üzerinde hizmet süresi olan ilköğretim müfettişlerinin algıları arasında ,05 *düzeyinde LSD testine göre anlamlı bir farklılık vardır*

c) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında denetmenlikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.89.** Denetmenlik Kıdemine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları

DENETMENLİKTEKİ KIDEM	N	X	Ss
1-3 Yıl Arası	41	2,40	,39
4- 10 Yıl Arası	262	2,42	,54
11-20 Yıl Arası	144	2,45	,52
21 Yıl ve Üstü	77	2,53	,58
Toplam	524	2,44	,53

Tablo .4.89.'da, İlköğretim Müfettişlerinin, Denetmenlik kıdemine Göre sayıları(N) ve iş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumunu düzeyi en düşük olanlar 1-3 yıllık denetmenler ( $x=2,40$ ) iken Algı düzeyi en yüksek olanlar ise 21 yıl ve üstünde denetmenlik kıdemi olan ilköğretim müfettişleri olmuştur. Ancak ortalama değerler birbirine yakın olup tümü "Memnun değilim" düzeyindedir.

**Tablo 4.90.** Denetmenlik Kıdemine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,73	3	,25	,87	P= ,46
Gruplar İçi	146,45	520	,28		P> ,05
Toplam	147,18	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 490.'da İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin "Denetmenlik Kıdemlerine" göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre  $P=,46$  ( $P>,05$ ) olduğundan, "denetmenlikteki kıdeme" göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**d) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.91.** Öğrenim Durumuna Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları

ÖĞRENİM DURUMU	N	X	Ss
Eğ. Enst. Pedagoji	77	2,43	,51
MEB Kursu	119	2,56	,53
Eğ. Yönetimi ve Den.	283	2,44	,52
Master-Doktora	45	2,21	,58
Diğer	0	0	0
Toplam	524	2,44	,53

Tablo 4.91.'de öğrenim durumuna göre, ilköğretim müfettişlerinin sayıları (N), iş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar (X=2,56) "MEB Kursu" düzeyinde eğitim görmüş ilköğretim müfettişleri iken, iş doyumunu düzeyleri en düşük olan ilköğretim müfettişleri ise "Master-doktora" yapan denetmenler (X=2,21) olmuştur. Öğrenim düzeylerine göre ilköğretim müfettişleri "Memnun değilim" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 4.92.** Öğrenim Durumuna Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	3,97	3	1,32	4,80	P= ,00
Gruplar İçi	143,22	520	,28		P< ,05
Toplam	147,18	523			Fark Anlamlıdır

Tablo 4.92.'de İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının "öğrenim durumuna" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,00 (P<,05) olduğundan, "Öğrenim durumuna" göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Öğrenim düzeylerine göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın kaynağını bulmak için LSD testi kullanılmıştır

**Tablo 4.93.** Öğrenim durumlarına göre , İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama Fark	Önem Denetimi	
Master-Doktora	Eğitim Enst.Pedagoji	-,22	P=,03 **	P<,05
Master-Doktora	MEB Kursu	-,34	P=,00 **	P<,05
Master-Doktora	Eğ. Yönetimi ve Den.	-,22	P=,01 **	P<,05
Eğitim Yönet. ve Den	MEB Kursu	-,12	P=,03**	P<,05

\*\* P<,05 olduğundan ,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 4.93' te öğrenim durumlarına göre , ilköğretim Müfettişlerinin iş doyum düzeyleri arasındaki farkın kaynağını gösteren LSD Çoklu Karşılaştırma testi sonuçları görülmektedir. Buna göre master-doktora mezunu ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile Öğrenim durumuna ilişkin diğer her bir gruba ait algılar arasında ,05 düzeyinde LSD testine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Ayrıca eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunu ilköğretim müfettişleri ile MEB Kursu mezunu ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde LSD testine göre anlamlı bir farklılık vardır.

e) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.

**Tablo 4.94.** İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı ve "t" Testi Sonuçları

YAŞ	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
46 Yaşından Küçük	220	2,33	,52	4,28	5,22	P=,00 P<,05
46 Yaş ve Üzeri	304	2,53	,53			Fark Anlamlıdır
TOPLAM	524					

Tablo 4.94.'te ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının Yaşlarına göre dağılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan İlköğretim müfettişlerinden 220'si 46 yaşından küçük ve 304' ü 46 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Yaşı 46 ve üstünde bulunan denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,53 ve standart sapma(Ss) ,53 'tür. Yaşı 46' dan küçük denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama(X) 2,33 ve standart sapma ise 0,52'dir. Yapılan istatistiki

çözümlemede “t” değeri 4,28’ dir. İlköğretim müfettişlerinin yaş gruplarına göre algılarına ilişkin “P” değeri ,00 olup,  $P < ,05$ ’ tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak yaşlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**f) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.95.** İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarının Medeni Hallerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları.

MEDENİ HAL	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
Bekar	32	2,31	,62	-1,46	521	$P = ,15$
Evli	492	2,45	,52			$P > ,05$
TOPLAM						Fark Anlamlı Değil

Tablo 4. 95.’te İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının medeni hallerine göre dağılımı (N) ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan İlköğretim müfettişlerinden 32’ si bekar ve 492’ sinin evli olduğu anlaşılmaktadır. Bekar denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,31 ve standart sapma (Ss) ,62 ‘dir. Evli denetmenlerin algılarına ilişkin aritmetik ortalama (X) 2,45 ve standart sapma ise ,52’dir. Yapılan istatistiki çözümlemede “t” değeri -1,46’ dir. İlköğretim müfettişlerinin medeni haline göre grupların görüşlerine ilişkin “P” değeri ,15 olup,  $P > ,05$ ’ tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere İlköğretim müfettişlerinin medeni hallerine göre, iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Hem bekar hem de evli İlköğretim müfettişleri, benzer şekilde “Memnun değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

**g) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında branşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4..96.** Branşlarına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algı Düzeyleri, Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları

BRANŞ	N	X	Ss
Sınıf Öğretmenliği	313	2,40	,52
Matematik	23	2,48	,66
Sosyal Bilimler	51	2,49	,53
Fen Bilimleri	20	2,62	,51
Diğer	117	2,50	,52
Toplam	524	2,44	,53

Tablo 4.96.'da branşlarına göre, ilköğretim müfettişlerinin dağılımı (N), İş doyumuna İlişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyum düzeyi en yüksek olanlar (X=2,62) "Fen bilimleri" branşındaki denetmenler iken algı düzeyi en düşük denetmenler ise "Sınıf öğretmenliği" branşındaki denetmenler (X=2,40) olmuştur. Fen bilimleri branşındaki denetmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri "Kararsızım" düzeyindeyken diğerlerinin ise görüşleri "Memnun değilim" düzeyindedir.

Branşlarına göre İlköğretim müfettişlerinin İş doyumuna İlişkin Algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınamak için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.97.** Branşlarına Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş doyumuna İlişkin Algı Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	1,85	4	,46	1,66	P= ,16
Gruplar İçi	145,33	519			P> ,05
Toplam	147,18	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.97' de ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin Algılarının "Denetmenlerin branşlarına" göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,16 (P>,05) olduğundan, "Branşlara" göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**h) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında ailenin gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4..98.** Ailenin Gelir Düzeyine Göre, İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait (X) ve (Ss) Sonuçları

GELİR DÜZEYİ	N	X	Ss
Az	14	2,42	,45
Orta	301	2,39	,52
İyi	209	2,52	,55
Çokiyi	0	0	0
Toplam	524	2,44	,53



Tablo .4.98.'de gelir düzeylerine göre, İlköğretim Müfettişlerinin dağılımı (N) iş doyumuna İlişkin aritmetik ortalama (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İş doyum düzeyi en yüksek olanlar (X=2,52) ailelerinin gelir düzeyi “İyi” olan denetmenler iken iş doyum düzeyi en düşük denetmenler ise gelir düzeyi “orta” olan denetmenler (X=2,39) olmuştur. Gelir düzeylerine göre ilköğretim müfettişlerinin algıları “ Memnun değilim” düzeyinde olmuştur.

Gelir düzeylerine göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasındaki farkın anlamlılık düzeyini ölçmek için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.99.** Ailenin Gelir Düzeyine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	2,18	2	1,10	3,92	P= ,02
Gruplar İçi	145,00	521			P< ,05
Toplam	147,18	523			Fark Anlamlıdır

Tablo. 4.99’ da İlköğretim müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin görüşlerinin “ailenin gelir düzeyine” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,02 (P<,05) olduğundan, “ailelerinin gelir düzeylerine” göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

“Ailenin gelir düzeyine” göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın kaynağını bulmak için LSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.100** Ailenin Gelir Düzeyine göre , İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Ailenin Gelir Düzeyi	Ailenin Gelir Düzeyi	Ortalama Fark	Önem Denetimi
İyi	Az	,10	P=,45 P>,05
İyi	Orta	,13	P=,01 ** P<,05

\*\* P<,05 olduğundan ,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 4.100 ‘de. Ailenin gelir düzeyine göre , ilköğretim Müfettişlerinin iş doyum düzeyleri arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları

görülmektedir. Buna göre Ailelerinin gelir durumu “İyi” olan ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile Ailelerinin gelir durumu “Orta” olan ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde LSD testine göre anlamlı bir farklılık vardır.

**ı) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında görev yaptıkları bölgeye göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.101.**Görev Yaptıkları Bölgeye Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları

GÖREV BÖLGESİ	N	X	Ss
I. Bölge	170	2,41	,58
II. Bölge	102	2,49	,43
III. Bölge	99	2,49	,57
IV. Bölge	98	2,50	,50
V. Bölge	55	2,28	,50
Toplam	524	2,44	,53

Tablo 4.101.’de görev yaptıkları bölgelere göre, İlköğretim Müfettişlerinin dağılımı (N), iş doyumuna ilişkin aritmetik ortalaması (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. Hizmet bölgelerine göre İlköğretim müfettişlerinden iş doyum düzeyi en yüksek olanlar (X=2,50) IV. Bölgede görev yapan ilköğretim müfettişleridir. İş doyumunu en az düzeyinde bulunanlar ise V. Bölge ilköğretim müfettişleri (X=2,28) olarak belirlenmiştir. Tüm bölgelere ait ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri “Memnun değilim” düzeyinde olmuştur. Bölgelere göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlılığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.102.** Görev Bölgelerine Göre İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	2,26	4	,57	2,02	P= ,09
Gruplar İçi	144,92	519	,28		P> ,05
Toplam	147,18	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.102.’de ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının “Görev bölgesine” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre P=,09

( $P>,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları bölgeye” göre, İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

**i) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında görevli oldukları ildeki denetmen sayısına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.103.** Görev Yaptıkları İldeki Denetmen Sayısına Göre, İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına Ait Aritmetik Ortalama(X) ve Standart Sapma (Ss) Sonuçları

DENETMEN SAYISI	N	X	Ss
20 ' den Az	102	2,40	,57
20-40 Arası	105	2,47	,50
41- 60 Arası	131	2,48	,52
60 'tan çok	186	2,43	,53
Toplam	524	1,44	,53

Tablo. 4.103.' te görev yaptıkları bölgelere göre, İlköğretim Müfettişlerinin dağılımı (N), iş doyumuna ilişkin aritmetik ortalaması (X) ile standart sapmalar (Ss) verilmiştir. İlköğretim müfettişlerinden iş doyum düzeyi en yüksek olanlar 41- 60 arası denetmen sayısının bulunduğu illerdir ( $X=2,48$ ). İş doyumunu en düşük düzeyde bulunan grup ise denetmen sayısı 20' den az olan illerdeki denetmenlerden oluşmaktadır ( $X=2,40$ ). İllerdeki denetmen sayısına göre ilköğretim denetmenlerinin iş doyumuna ilişkin algıları “Memnun değil” düzeyindedir.

Görev yaptıkları ildeki Denetmen sayısına göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu düzeyleri arasındaki farkın anlamlılığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.104.** Görev Bölgelerine Göre İlköğretim Müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	KT (Kareler Toplamı)	Sd (Serbestlik Der.)	KO (Kareler Ort.)	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	,47	3	,16	,59	$P=,64$
Gruplar İçi	146,71	520	,28		$P>,05$
Toplam	147,18	523			Fark Anlamlı Değil

Tablo 4.104.'de ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının “görevli olunan ildeki denetmen sayısına” göre dağılımı ve Varyans analizi sonuçları görülmektedir.

Buna göre  $P=,64$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları ilin denetmen sayısına ” göre, İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

### **Araştırmanın Onuncu Alt Problemine İlişkin Yorum**

a) İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan istatistiki çözümlemede “t” değeri -3,94 ‘tür. İlköğretim müfettişleri arasındaki Kadın ve Erkek denetmenlerin algılarına ilişkin “P” değeri ,00 olup,  $P<,05$ ’ tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere cinsiyetleri açısından ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin olarak “t” testine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadınların iş doyumuna ilişkin görüşleri  $X= 2,10$  ile “Memnun değilim” düzeyinde iken, erkeklerin ise algı düzeyi  $X=2,47$  ile “Memnun Değilim” düzeyinde olmuştur. Bu durumda kadın ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu erkek denetmenlerden daha düşük bulunmuştur.

Kadın ilköğretim müfettişlerinin sayı olarak az olmaları ve bazen grupta bayan olarak tek kalmaları, turnelerde ve alana çıkışlarda zaman zaman meydana gelen aksaklıklar ve alanda düzensiz konaklamalar, bayan olmalarından dolayı soruşturmalarda kendilerine yapılan müdahaleler, ağır iş yükü dolayısıyla evine karşı sorumluluklarını yerine getirmede karşılaşılan güçlükler bayan denetmenlerin iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Tükel (1977)’ in araştırma bulgularına göre ilköğretim müfettişlerinin cinsiyetlerine göre aralarında iş doyumunu bakımından bir farklılık olmadığı saptanmış olup, Tükel’in araştırması ile bu araştırmanın denetmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeyleri bakımından farklı sonuca ulaştıkları görülmektedir. Araştırma bulgularının farklı olmasının bir nedeni olarak Tükel’in yaptığı araştırma ile bu araştırma arasında 25 yıl kadar uzun bir zamanın diliminin geçmiş olması gösterilebilir.

b) Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,01$  ( $P<,05$ ) olduğundan, “toplam hizmet sürelerine” göre, ilköğretim müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin algıları *arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.* İş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar 30 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip denetmenler ( $X=2,53$ ) iken iş doyumunu düzeyi en düşük olan grup ise 10-20 yıl arası hizmeti olan denetmenler( $X=2,30$ ) olmuştur. Toplam hizmet süresine göre Tüm denetmen grupları “ Memnun Değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Gruplar arasındaki algı farkının anlamlılık düzeyini ölçmede varyans analizi kullanılmıştır.

İlköğretim müfettişlerinin toplam hizmet sürelerine göre iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın kaynağını bulmak için LSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

10-20 yıl arası toplam hizmeti olan denetmenlerin iş doyumunun diğer gruplara göre daha düşük olduğuna ilişkin bulgular Ergü (1998) 'nın araştırma bulgularınca desteklenirken, Tükel (1977) 'in araştırma bulgularınca desteklenmemektedir. Buna göre 10-20 yıl arasında toplam hizmet süresi olan ilköğretim müfettişleri ile 21-29 yıl arasında hizmet süresi olan ilköğretim müfettişlerinin algıları arasında *LSD testine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır*. Yine 10-20 yıl arasında toplam hizmet süresi olan ilköğretim müfettişleri ile 30 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyleri arasında *LSD testine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır*.

Araştırmamızın bundan önceki bulgularında da toplam hizmet sürelerine göre ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını en yüksek düzeyde gören grubun 10-20 yıllık denetmenler olduğunu tespit etmiştik. Bu grubun iş doyum düzeyinin diğerlerine göre düşük olması, bu gruptaki denetmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinin yanında meslekte de belli bir deneyime sahip olmaları ve meslekte zirveye ulaşmada istekli olmalarına rağmen beklentilerini yeterince gerçekleştiremeyişlerinden kaynaklanabilir. Bu gruptaki ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunun diğer gruplara göre düşük olmasının bir nedeni olarak 20 yıldan daha fazla kıdeme sahip denetmenlerin emeklilik sınırına yakın olmaları ve mesleki sosyalleşme boyutunun artması nedeniyle örgüt ile bütünleşerek yüksek iş doyumuna ulaşmaları gösterilebilir. Hizmet süresi en çok olanların iş doyumlarının da artmış olması Güney, Varoğlu ve Aktaş (1996)'ın bulgularıyla örtüşmektedir.

c) Varyans analizi sonuçlarına göre  $P=,46$  ( $P>,05$ ) olduğundan, "Denetmenlikteki kıdeme" göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm kıdem gruplarına göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu düşük bulunmuştur.

İş doyumunu düzeyi en düşük olanlar 1-3 yıllık denetmenler ( $x=2,40$ ) iken algı düzeyi en yüksek olanlar ise 21 yıl ve üstünde denetmenlik kıdemi olan ilköğretim denetmenleri olmuştur. Ancak ortalama değerler birbirine yakın olup tümü "Memnun değilim" düzeyindedir.

İlköğretim müfettişlerinin meslekteki her kıdeme göre iş doyumunu ortalama değerlerinin yakın olması onların iş doyumuna ilişkin "memnun değilim" düzeyindeki görüşlerinin kıdem unsurlarının etkisini azaltacak kadar kararlı olduğunu göstermektedir. Tükel (1977) 'in araştırma bulguları da kıdeme ilişkin bu bulguları destekler niteliktedir.

d) Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,00$  ( $P<,05$ ) olduğundan, “Öğrenim düzeylerine” göre, İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

İş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar ( $X=2,56$ ) “MEB Kursu” düzeyinde eğitim görmüş ilköğretim müfettişleri iken, iş doyumunu düzeyleri en düşük olan ilköğretim müfettişleri ise “master-doktora” yapan denetmenler ( $X=2,21$ ) olmuştur. Öğrenim düzeylerine göre ilköğretim müfettişleri “Memnun değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim Müfettişlerinin iş doyumuna düzeyleri arasındaki farkın kaynağını gösteren LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, master-doktora mezunu ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile öğrenim durumuna ilişkin diğer her bir gruba ait algılar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Meslek düzeyi sabit tutularak iş doyumunu ile eğitim düzeyi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren tutarlı kanıtları vardır (Balcı.1981:11) aynı işi yapmalarına rağmen ilköğretim müfettişleri arasında çok değişik branş ve eğitim düzeyine sahip denetmenler bulunmaktadır. İki yıllık, üç yıllık, dört yıllık, yüksek lisans ve doktora eğitimi görmüş denetmenlerin aynı işi yapmaları ve aynı mesleki konumda olmaları hatta kısa süreli kurslar yoluyla denetmenliğe alınanların yönetici pozisyonuna geldiği bir kurumda daha üst düzeyde eğitim alanların beklentilerine cevap alamadıklarından doğal olarak iş doyumları da düşebilir. İş doyumları arasındaki farkın temel nedeninin eğitim düzeyi yüksek denetmenlerin beklentilerine yeterince yanıt alamamaları olduğu söylenebilir.

Ayrıca eğitim yönetimi ve denetimi mezunu ilköğretim müfettişleri ile MEB kursu mezunu ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında, LSD testine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. MEB kursu alan denetmenlerin öğretmenlikten direkt olarak kısa sürede denetmenliğe geçerek statülerini yükselttikleri ve bunun sonucunda iş doyumlarının da arttığı söylenebilir. Buna karşılık eğitim yönetimi ve denetimi mezunlarının öğretmenlik deneyiminden sonra diğerlerinin tersine dört yıl okuyarak denetmenliğe geçmeleri ve bu işi yaparken öğrendikleri kuramsal bilgileri uygulama olanağı bulamamalarının iş doyumlarını azalttığı söylenebilir.

e) ,05 düzeyinde olmak üzere yaşlarına göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. 46 yaş ve üzerindeki ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi, 46 yaşın altında bulunan denetmenlerin iş doyum düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar Tuncer (1995) in araştırma bulgularını desteklemektedir.

f) ,05 düzeyinde olmak üzere İlköğretim müfettişlerinin medeni hallerine göre, iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yapılan analizlere göre “t” değeri -1,46’ dır. İlköğretim müfettişlerinin medeni haline göre grupların görüşlerine ilişkin “P” değeri ,15 olup,  $P > ,05$  tir. Hem bekar hem de evli İlköğretim müfettişleri, benzer şekilde “Memnun değilim” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

g) Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P = ,16$  ( $P > ,05$ ) olduğundan, “Branşlara” göre, ilköğretim müfettişlerinin İş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

İş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar ( $X = 2,62$ ) “Fen bilimleri” branşındaki denetmenler iken algı düzeyi en düşük denetmenler ise “Sınıf öğretmenliği” branşındaki denetmenler ( $X = 2,40$ ) olmuştur. Fen bilimleri branşındaki denetmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri “Kararsızım” düzeyindeyken diğerlerinin ise görüşleri “Memnun değilim” düzeyindedir.

h)  $P = ,02$  ( $P < ,05$ ) olduğundan, “ailelerinin gelir düzeylerine” göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. İş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar ( $X = 2,52$ ) ailelerinin gelir düzeyi “İyi” olan denetmenler iken iş doyumunu düzeyi en düşük denetmenler ise gelir düzeyi “Orta” olan denetmenler ( $X = 2,39$ ) olmuştur. Gelir düzeylerine göre ilköğretim müfettişlerinin algıları “memnun değilim” düzeyinde olmuştur. Alınan ücretin doyurucu bulunması, bireyin benzer işleri yapanlarla bir denklik gözeterek algıladığı girdiler ile çıktılar sonunda elde ettiği ücretin bir işlevi olarak iş doyumunu belirlenir (Balcı.1985:14-15). İlköğretim müfettişlerinin aldıkları ücret ve yan ödemelerin iş doyumuna etkisi kendileriyle benzer işi yapan bakanlık müfettişlerinin aldıkları ücret ve yan ödemelere ilişkin algıları tarafından etkilenir.

Gelir düzeylerine göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın anlamlılık düzeyini ölçmek için varyans analizi yapılmıştır.

“Ailenin gelir düzeyine” göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın kaynağını bulmak için LSD testi kullanılmıştır. Buna göre ailelerinin gelir durumu “İyi” olan ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile ailelerinin gelir durumu “Orta” olan ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılar arasında LSD testine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Ailesinin gelir durumu iyi olan müfettişlerin iş doyumunun, geliri orta düzeyde olanlara göre daha yüksek olmasının nedenlerinden biri olarak müfettişlikten elde edilen gelirin sınırlı olması ve geliri iyi olan ailelerin müfettişlikten gelen sınırlı gelirle yetinme gücünün fazla olması ve bunun yanında müfettişlik mesleğinin eğitim topluluğu içinde müfettişlere sağladığı psikolojik ve sosyal statünün olumlu düzeyde olmasından kaynaklanabilir. Gelir düzeyi orta düzeyde olanların ise maddi ihtiyaçlarını karşılamak üzere müfettişlikten daha fazla gelir almayı beklemesine karşılık bunu yeterince alamamasının iş doyumuna olumsuz etki ettiği söylenebilir.

ı) Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,09$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları bölgeye” göre, İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Hizmet bölgelerine göre İlköğretim müfettişlerinden iş doyumunu düzeyi en yüksek olanlar ( $X=2,50$ ) IV. Bölgede görev yapan ilköğretim müfettişleridir. İş doyumunu en az düzeyinde bulunanlar ise V. Bölge ilköğretim müfettişleri ( $X=2,28$ ) olarak belirlenmiştir. Tüm bölgelere ait ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları “Memnun değilim” düzeyinde olmuştur. Bölgelere göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlılığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. V. Bölgede bulunan illerde görev yapan denetmenlerin iş doyum düzeyinin diğer bölgelere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bölgede bulunan denetmenlerin iş doyumunun daha da düşük olması, V. Bölge illerinin genel olarak Doğu ve Güneydoğu Anadolu’da bulunan mahrumiyet bölgesi illerinden oluşmasından kaynaklanabilir. Tükel (1977)’ in araştırmasında da ilköğretim müfettişlerinin bölgelere göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış olup bu sonuçlar araştırmamızın bulgularını desteklemektedir.

i) Varyans analizi sonuçlarına göre,  $P=,64$  ( $P>,05$ ) olduğundan, “görev yaptıkları ilin denetmen sayısına” göre, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. İlköğretim müfettişlerinden İş doyum düzeyi en yüksek olanlar 41- 60 arası denetmen sayısının bulunduğu illerdir ( $X=2,48$ ). İş doyumunu en düşük düzeyde algılayan grup ise denetmen sayısı 20’ den az olan illerdeki



denetmenlerden oluşmaktadır ( $X=2,40$ ). İllerdeki denetmen sayısına göre ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları “ Memnun değilim” düzeyindedir. İlköğretim müfettişleri değişik denetmen sayısına sahip illerde de benzer ve yetersiz bir iş doyumuna sahiptirler.

### Araştırmanın Onbirinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.

Araştırmanın onbirinci alt problemi,

“Bakanlık Müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular, P, r değerleri tablo halinde verilmiştir.

Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişki.

**Tablo 4.105.** Bakanlık Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algı Düzeyleri İle İş Doyumuna İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon (r) Sonuçları.

BOYUTLAR	İş Doyumu	Yapısal Sorunlar	N	P	Önem Denetimi
İş Doyumu	1	-.56**	114	.000	İlişki Önemli Ve Negatif
Yapısal Sorunlar	-.56**	1	114	.000	İlişki Önemli Ve Negatif

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.  $r = -.56$

$P < 0,01$  olduğundan ilişki önemlidir.

Tablo 4.105.'te Bakanlık Müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin algıları ile denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye ait sonuçlar yer almaktadır.

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile yapısal sorunlara ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla yukarıda belirtilen iki değişkene ait veriler (veri grupları) birbiriyle bağlantılı ve düzenli olarak değişmektedir. Ancak bu iki veri grubu arasındaki ilişki ters yönde olmaktadır. Yani bir gruptaki veriler büyüdükçe öteki grupta yer alan veriler, küçülmekte ya da bir gruptaki veriler küçüldükçe öteki grupta yer alan veriler büyümektedir (Kaptan.1995:229) Bu tür ilişki negatif korelasyon olarak adlandırılarak ilişki katsayısının önünde (-) işareti konur. Buna göre bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile denetim alt sisteminin yapısal

sorunlarına ilişkin algılar arasında negatif bir ilişki vardır. Yani bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça , iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalmaktadır. Ya da bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi azaldıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi artmaktadır. Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ile iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki korelasyon (ilişki) ters yönlü olup ilişki katsayısı,  $r = -0,56$  'dır.

### **Araştırmanın Onbirinci Alt Problemine İlişkin Yorum.**

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile yapısal sorunlara ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla yukarıda belirtilen iki değişkene (MEB denetim alt sisteminin yapısal sorunları ile denetmenlerin iş doyumunu) ait veriler (veri grupları) birbiriyle bağlantılı ve düzenli olarak değişmektedir. Ancak bu iki veri grubu arasındaki ilişki ters yönde olmaktadır. Yani bir gruptaki veriler büyüdükçe öteki grupta yer alan veriler, küçülmekte ya da bir gruptaki veriler küçüldükçe öteki grupta yer alan veriler büyümektedir (Kaptan.1995:229) Bu tür ilişki negatif korelasyon olarak adlandırılarak ilişki katsayısının önünde (-) işareti bulunur. Buna göre bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında negatif bir ilişki vardır. Yani Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalmaktadır. Ya da Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi azaldıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi artmaktadır. Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyi arasındaki ilişki (korelasyon) ters yönlü bir ilişkidir.

İş doyumunun unsurları olan gelir, mesleğe geçme ve yükselme, örgütsel ortam ve işleyiş gibi unsurlar aynı zamanda örgütsel yapıyı belirleyen unsurlar tarafından belirlenir ve etkilenir. Örgütsel yapı , etkili personel başarısı ve toplam örgütsel verimlilik için gerekli bir rehber durumundadır (Can.1992:135). Personel başarısı ve verimliliğin iş doyumunu ile olumlu bir ilişkisi olduğu bilinmektedir. Örgütsel yapının önemli unsurlarından “Merkezileşme” derecesi, “yetkinin kullanılması ve karar vermeye katılma” derecesi ile ilgilidir. Karara katılma derecesinin yükselmesi, en az taşıdıkları sorumluluk kadar iş görenlerin yetki sahibi olmanın iş doyumlarını olumlu etkileyeceği açıktır. Araştırma bulgularına

bakıldığında denetmenlerin karara katılma ve sorumluluk ölçüsünde yetkiye sahip olma konusunda sorunlar yaşadıkları ve bu sorunlara paralel olarak denetmenlerin iş doyumunda azalma olduğu görülmektedir. Örgütsel yapının belirleyicileri olan, örgütün büyüklüğü, çalışma grupları, örgütsel düzey, yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, merkezileşme ve biçimselleşme ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla saptanmıştır. Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları Kararsızım ( $X=2,89$ ) düzeyinde iken; iş doyumuna ilişkin algıları Kararsızım ( $X=3,12$ ) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyinin benzeştiğini gösterebilir. Ancak bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarının “Kararsızım” düzeyinde olması, onların iş doyum düzeyinin istenen düzeyde olmadığını, denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunlara ilişkin algılarının “kararsızım” düzeyinde olması da sorunlara ilişkin algı düzeyinin olması gereken düzeyde olmadığını göstermektedir. Algı düzeylerini azaltan nedenler birinci ve ikinci alt problemin bulgu ve yorumunda açıklanmıştır.

#### **Araştırmanın Onikinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.**

Araştırmanın onikinci alt problemi,

“İlköğretim Müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ile iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular, P, r değerleri tablo halinde verilmiştir.

**İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumunu düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişki.**

**Tablo 4.106. İlköğretim Müfettişlerinin, Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları İle İş Doyumuna İlişkin Algıları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon (r) Sonuçları.**

BOYUTLAR	İş Doyumu	Yapısal Sorunlar	N	P	Önem Denetimi
İş Doyumu	1	-.48**	524	.000	İlişki Önemli Ve Negatif
Yapısal Sorunlar	-.48**	1	524	.000	İlişki Önemli Ve Negatif

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.  $r = -,56$

$P < 0,01$  olduğundan ilişki önemlidir.

İlköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile yapısal sorunlara ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla yukarıda belirtilen iki değişkene ait veriler (veri grupları) birbiriyle bağlantılı ve düzenli olarak değişmektedir. Ancak bu iki veri grubu arasındaki ilişki ters yönde olmaktadır. Yani bir gruptaki veriler büyüdükçe öteki grupta yer alan veriler, küçülmekte ya da bir gruptaki veriler küçüldükçe öteki grupta yer alan veriler büyümektedir (Kaptan.1995:229) . İlişki katsayısının önünde (-) işareti bulunduğundan, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında negatif bir ilişki vardır. Yani ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalmaktadır. Ya da Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi azaldıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi artmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ile iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişki (korelasyon) ters yönlü bir ilişkidir. İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları sorunlara “Genellikle Katılıyorum” (X=4,18) düzeyinde iken; iş doyumuna ilişkin algıları “Memnun Değilim” (X=2,44) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu bulgulara göre ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlara ilişkin maddeleri sorun olarak algı düzeyi yüksek derecede gerçekleşirken iş doyumuna ilişkin algı düzeyinin ise tersine düşük derecede olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **Araştırmanın Onikinci Alt Problemine İlişkin Yorum**

Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri “yüksek” bulunurken, iş doyumlarına ilişkin algı düzeyleri ise tersine “düşük” düzeyde bulunmuştur.

İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyinin yükselmesinde; “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti,ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar olması” (X=4,81), “aynı yapı içindeki iki farklı denetim birimi (İlköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon olmaması”, (X=4,79), “ücret sistemi, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersizlik” (X=4,65), “ortaöğretim kurumlarının çok seyrek sıklıkta denetlenmesi” (X=4,64), “görev alanının gittikçe genişleyerek karmaşıklaşması” (X=4,57), “İki denetim biriminin olmasının hizmet ve

sistemin bütünleşmesine engel olması” (X=4,57), “merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırması” (X=4,56), “ilköğretim müfettişlerinin, il müdürlerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan usulsüzlüklere müdahale edememeleri.” (X=4,55), “denetim sisteminde denetmenlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmaması” (X=4,54), “Denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselmeleri konusundaki olanakların yetersizliği” (X=4,54), gibi yapısal sorunların önemli rol aldığı söylenebilir. İlköğretim Müfettişlerinin iş doyum düzeyinin düşük olmasında ise; “Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları” (X=1,52), “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması” (X=1,52), “emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması” (X=1,70), “protokolde yerinin belli olması” (X=1,76), “yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması” (X=1,78), “denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması” (X=1,82), “Hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması” (X=1,82), “yetenek ve performans ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi” (X=1,85), “maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması” (X=1,87), “Denetmenliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi” (X=1,90), gibi konuların bu müfettiş grubu tarafından olumsuz algılanmasının önemli rol aldığı söylenebilir.

#### Araştırmanın Onüçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.

Araştırmanın onüçüncü alt problemi, “Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim Müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin “t” testi sonuçları tablo halinde verilmiştir.

**Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.107.** Bakanlık Müfettişleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algılarına Ait “t” Testi Sonuçları

DENETMEN GRUBU(Türü)	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
Bakanlık Müfettişleri	114	2,89	,78	-22,67	636	P=,00 P<,05
İlköğretim Müfettişleri	524	4,18	,49			Fark Anlamlıdır
TOPLAM						

Tablo 4.107.’te bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına

ilişkin algı düzeylerine ilişkin “t” testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan 114 bakanlık müfettişinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlara ilişkin algılarının aritmetik ortalama değeri (X) 2,89 ve standart sapma (Ss) ,78 ‘dir. Araştırmaya katılan 524 ilköğretim müfettişinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlara ilişkin algılarının aritmetik ortalama değeri (X) 4,18 ve standart sapma (Ss) ,49 ‘dur. Yapılan istatistiki çözümlemede “t” değeri -22,67’ dir. İlköğretim müfettişi ve bakanlık müfettişlerinin algılarına ilişkin “P” değeri ,00 olup,  $P < ,05$ ’ tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ( $x=2,89$ ) “kararsızım” düzeyinde olurken, ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ( $x=4,18$ ) “genellikle katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Tabloya genel olarak bakıldığında ilköğretim müfettişlerinin yapısal sorunlara ilişkin algı düzeyinin yüksek olduğu, bakanlık müfettişlerinin ise yapısal sorunlara ilişkin algı düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Tablo 4.107’ de de görüldüğü gibi “İki denetim biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır.” Şeklinde ifade edilen 36’ncı maddedeki soruna ilişkin algı düzeyi Bakanlık müfettişlerinde ( $x=1,77$ ) “Hiç katılmıyorum” düzeyindeyken; İlköğretim müfettişleri aynı maddede ifade edilen sorunu ( $X=4,57$ ) “Tamamen katılıyorum” düzeyinde algılamışlardır.

“Denetmenlerle yöneticiler arasında statü bakımından karmaşa vardır; Denetmenlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları hizmet sınıfı uyumsuzdur; İlköğretim müfettişlerinin İlçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki denetim in kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemektedir; Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamaları, kurum içi çatışmalara neden olmaktadır; İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve milli eğitim müd.) bağlı olması yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratmaktadır; Yolluk, gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar vardır; Sistemde İki denetim biriminin bulunması, denetim ve soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olmaktadır; İlköğretim müfettişliği unvanı ile bu denetmenlerin yürüttükleri görevler birbiriyle örtüşmemektedir” şeklinde ifade edilen sorunlara Bakanlık müfettişleri “az” düzeyde katılırken İlköğretim müfettişleri ise “tamamen” katılmışlardır.

“Denetim kıstaslarına ilişkin , denetmen ile denetlenenler arasında bir fikir birliği yoktur; denetim bölgelerinin dağınıklığı ve coğrafi konumu ulaşımı güçleştirmektedir; Mevcut yapıda, denetmen çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller vardır;” şeklinde ifade edilen yapısal sorunlara Bakanlık müfettişleri “az” düzeyde katılırken, İlköğretim müfettişleri ise “Genellikle” katılmışlardır.

### **Araştırmanın Onüçüncü Alt Problemine ilişkin Yorum**

Araştırmanın onüçüncü alt problemi,

“Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ile İlköğretim Müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Buna göre ilköğretim müfettişlerinin bakanlık müfettişlerine göre denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları daha yüksek düzeyde gördükleri ve bu sorunları bakanlık müfettişlerine göre daha fazla yaşadıkları söylenebilir.

Bakanlık müfettişliği ve ilköğretim müfettişliği, Türk milli eğitim sisteminde benzer işlev ve amaçları gerçekleştirdikleri halde denetim alt sisteminin farklı birimlerinde ayrı ayrı örgütlenerek farklı iki yapı oluşturmuşlardır. Bakanlığın benzer işlerini yürüten ilköğretim müfettişleri ile bakanlık müfettişleri ayrı ayrı yönetmelik, yönerge, tüzük ve işleyişe sahiptir. Bakanlık müfettişliğinin bakana direkt bağlı olmanın, merkeze yakın olmanın ve hiyerarşinin tepesinde yer almanın avantajlarını taşıyarak yapısal sorunları ilköğretim müfettişlerine göre daha az yaşadıkları söylenebilir. İlköğretim müfettişliğinin hiyerarşinin alt bölümlerinde, yerel etkilerin baskısında, hem vali hem de milli eğitim müdürlerinin emri altında olmanın dezavantajlarını yaşayarak yapısal sorunları daha fazla hissettikleri söylenebilir. Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını farklı olarak görmektedirler;

Bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre hiyerarşinin tepesinde bulunması, ilköğretim müfettişlerinin ilköğretim okulu öğretmen ve okul müdürlerinin sicil amiri olması, ayrıca daha fazla tecrübeye sahip olan bakanlık müfettişlerinin mesleki sosyalleşmesinin daha üst düzeyde olması gibi nedenler rol oynamaktadır.

“İlköğretim müfettişliği” unvanı ile bu müfettişlerin yürüttükleri görevler birbiriyle örtüşmemesi konusunda ilköğretim müfettişleri ile bakanlık müfettişleri farklı

düşünmektedirler. ilköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinin 42'nci maddesinde belirtilen 19 ayrı alandaki görevler ve bunlara ek olarak 5442 sayılı kanuna göre Valinin ilköğretim müfettişlerini ilköğretim kurumları dışında görevlendirmesinin ilköğretim müfettişlerince “ilköğretim müfettişliği” unvanıyla bağdaşmadığı düşünülebilir. 37 'den fazla sayıdaki farklı kurumda görev yapan denetim elemanlarının görevlendirildiği kurumlardan yalnızca birinin (ilköğretim) adı ile anılması görevinin kapsamı ile örtüşmemektedir (Bilgili.2000:4).

“İlköğretim müfettişlerinin ilçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesinin, ildeki denetim in kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellediği; 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; Denetmenlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları hizmet sınıfının uyumsuz olduğu; Denetim bölgelerinin dağınıklığı ve coğrafi konumunun ulaşımı güçleştirdiği; Sistemde İki denetim biriminin bulunmasının, denetim ve soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olduğu; Denetim kıstaslarına ilişkin olarak, denetmen ile denetlenenler arasında bir fikir birliği olmadığı; Mevcut yapıda, denetmenlerin çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller olduğu” yönündeki görüşlere ilişkin olarak İlköğretim müfettişleri ile Bakanlık müfettişleri arasında farklılıklar olmuştur. Bu sorunları ilköğretim müfettişleri “yüksek” düzeyde algıırken, Bakanlık müfettişleri ise “düşük” düzeyde algılamışlardır.

İlköğretim müfettişlerinin il milli eğitim müdürü adına görev yaptıkları halde il adına ilçe milli eğitim müdürlüğünü (eskiden olduğu gibi) denetleyememeleri onların il bazındaki denetim alanını daraltmakta ve prestijlerini düşürmektedir. MEB, çağdaş yönetim bilimi esaslarına ve yasa hükümlerine uyararak, ilköğretim müfettişleri başkanlıklarını yönetimin en tepesindeki yöneticiye (Bakan'a) doğrudan bağlayacağı ve ilköğretim müfettişleri için görevsel bir statü belirleyeceği yerde, tamamen tersine bir yol izleyerek onları hiyerarşinin en alt kademelerinde oturtmaya çalışmakta ve bu yanlış uygulamaya paralel bir statü vermektedir (Bozkurt.2000.11)



Bakanlık müfettişlerinin bu iki denetim grubunun birleşmesini istememesi ve ilköğretim müfettişlerinin ise birleşmek istemesinden kaynaklandığı söylenebilir. 7 Ekim 1993 günü TBMM’ de tartışılan 10/1 No’lu araştırma komisyonu raporunda “ilköğretim müfettişliği ile bakanlık müfettişliğinin ayrı oluşu” eğitim ve öğretim sınırları içerisinde huzursuzluk doğuran bir husus olarak görülmektedir (Çelebi.2000:4).

İlköğretim müfettişlerinin yaşadıkları sıkıntıları denetim sisteminin sakıntısı olarak yansıtarak yeniden yapılanmayı vurgulamak isterken, bakanlık müfettişlerinin var olan yapıyı koruma isteğinden veya sorunu kendileri açısından önemsiz görmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. İlde gözetim ve denetim vali adına yapılması gerekirken milli eğitim müdürü adına olmuştur. Milli eğitim müdürünün, ilköğretim müfettişlerinin sicil ve disiplin amiri olduğu bir yapılanma vardır. Bu tür yapılanmanın gerek hukuksal açıdan gerekse uygulama açısından oldukça sakıncalı yönleri vardır (Çelebi.2000:4).

Bakanlık müfettişlerinin yolluk, gündelik ve harcırah açısından kendi aralarında uygulama birliği olmasına rağmen ilköğretim müfettişlerinin ise her il merkezindeki muhasebe müdürlerinin ayrı ayrı anlayışa sahip olmalarından ve ayrıca coğrafi dağınıklıklardan dolayı farklı uygulamalar olduğu ve bunun onlar üzerinde olumsuz etki yaptığı söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin yaptıkları soruşturmaların bakanlık müfettişlerince tekrar yapılması, ilköğretim müfettişlerince tekrar yapılan füzuli bir işlem olarak ele alınırken bakanlık müfettişleri ise ilköğretim müfettişlerinin yaptıkları çalışmaları, kendileri için bir ön hazırlık çalışması gibi algılanabilir.

İlköğretim müfettişlerinin ilköğretim okulu müdür ve yöneticilerinin sicil amiri konumunda bulunmaları, idari ve denetim hizmetleri yürüttükleri halde idari hizmetler sınıfı yerine eğitim öğretim hizmetleri sınıfında (öğretmenlerle aynı sınıfta) olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bakanlık müfettişleri ise benzer işler yürüttükleri halde ilköğretim müfettişleri ile aynı sınıfta olmayıp genel idari hizmetler sınıfında yer almaktadır. Bu durum ilköğretim müfettişlerinin sorunu Bakanlık müfettişlerine göre daha yüksek düzeyde algılamalarına neden olabilir.

Özellikle sınıf öğretmenlerinin denetimlerinde çok sayıda ders türüne göre denetim yapılması ve iş yoğunluğundan dolayı öğretmene yeterince zaman ayrılamamasından veya dersin birlikte planlanamaması, nedeniyle denetleyen ve denetlenenlerin arasında denetim

kıstaslarına ilişkin görüş birliği olmadığı söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin denetimini ise ilköğretim müfettişleri yaptıklarından bu sorunu ilköğretim müfettişlerinin Bakanlık müfettişlerine göre daha fazla yaşadıkları söylenebilir. Bakanlık müfettişleri gittikleri yerlere uçakla giderken, ilköğretim müfettişlerine ise ilden çoğu zaman araba tahsisi yapılamaması, ayrıca ilköğretim müfettişlerinin dağlık ve olumsuz coğrafi bölge şartlarındaki uzak köylere giderken, bakanlık müfettişlerinin genelde şehir merkezi veya büyük yerleşim birimlerindeki liselerde görev yapmaları ilköğretim müfettişlerinin ulaşım sorunlarını bakanlık müfettişlerine göre daha fazla hissetmelerine neden olmaktadır.

Merkezi yapısı ağır basan eğitim sistemimizin hiyerarşik yapısının üst kısmında bakanlık ve alt kısmında ilköğretim müfettişlerinin yer almasının bürokratik engelleri ilköğretim müfettişlerinin daha yüksek düzeyde algılamalarına neden olduğu söylenebilir. İletişim yukarıdan aşağı gittiğinde alt birimlerin bürokratik engelleri çoğalır.

#### Araştırmanın Ondördüncü Alt Problemi

Araştırmanın ondördüncü alt problemi,

“Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumuna ilişkin algıları ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin “t” testi sonuçları tablo halinde verilmiştir.

**Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular.**

**Tablo 4.108.** Bakanlık Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algıları İle İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumuna İlişkin Algılarına İlişkin “t” Testi Sonuçları.

DENETMEN GRUBU(Türü)	N	X	Ss	t	Sd	ÖNEM DENETİMİ
Bakanlık Müfettişleri	114	3,12	,71	11,52	636	P=,00
İlköğretim Müfettişleri	524	2,44	,53			P<,05
TOPLAM						Fark Anlamlıdır

Tablo 4.108.’de Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algılarına ait “t” testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan 114 bakanlık müfettişinin iş doyumuna ilişkin algılarının aritmetik

ortalama değeri (X) 3,12 ve standart sapma (Ss) ,71 'dir. Araştırmaya katılan 524 ilköğretim müfettişinin iş doyumuna ilişkin algılarının aritmetik ortalama değeri (X) 2,44 ve standart sapma (Ss) ,53 'tür. Yapılan istatistiki çözümlemede "t" değeri 11,52' dir. İlköğretim müfettişi ve bakanlık müfettişlerinin görüşlerine ilişkin "P" değeri ,00 olup,  $P < ,05$  'tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ( $x=3,12$ ) "kararsızım" düzeyinde olurken, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algıları ( $x=2,44$ ) "memnun değilim" düzeyinde olmuştur.

#### **Araştırmanın Ondördüncü Alt Problemine İlişkin Yorum.**

Anketin genelinde ilköğretim ve bakanlık müfettişlerinin iş doyumunu maddeleri için farklı düzeyde algı bildirdikleri anlaşılmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu düzeyinin, Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyine göre düşük bulunmuştur. Bunun nedeni olarak bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre hiyerarşinin üst kademelerinde yer alması gösterilebilir. Hiyerarşinin üst kademelerinde yer almanın iş doyumunu açısından bir avantajı da saygınlıklarının artmasıdır. Bir kişinin örgütte yükseldikçe ücretinin, biçimsel yetkisinin, kendisine sağlanan lükslerin arttığı dolayısıyla iş doyumunun arttığı sonucuna varmak daha mantıklıdır (Robbins, 1994:264). Bakanlık müfettişlerinin iş doyumunu açısından ilköğretim müfettişlerine göre daha fazla olmasının nedenlerinden birisi olarak bu denetmenlerin direkt olarak Milli Eğitim Bakanına bağlı olarak çalışması gösterilebilir. Çünkü Bakanlık müfettişleri sadece bakandan emir alırken, ilköğretim müfettişleri ise hiyerarşinin alt kademesinde yer alıp hem ildeki milli eğitim müdürü hem de valiye bağlı olarak ikisinden emir almaktadır.

İş doyumuna ilişkin olarak "Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından " şeklinde ifade edilen 45'inci maddeye ilişkin algılar Bakanlık müfettişlerinde ( $x=4,01$ ) "Memnunum" düzeyindeyken; İlköğretim müfettişlerinde ise ( $X=1,52$ ) "Hiç Memnun Değilim" düzeyinde görmüşlerdir. Bunun nedeni olarak bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre sahip oldukları üstün konumlarını koruma eğilimine karşılık, ilköğretim müfettişlerinin ise bakanlık müfettişleri ile birleşmek suretiyle statülerini artırma eğiliminde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Diğer maddelere baktığımızda ise iş doyumuna ilişkin olarak;

“Görev tanımı ve görev alanının kesin olarak belli olması; turnelerde uygun çalışma ortamının sağlanması; serbest ve özgürce karar vermemi sağlayacak işleyişe sahip olması; ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşılması ” konularında Bakanlık müfettişleri “yüksek” düzeyde iş doyumunu sağlarken ilköğretim müfettişleri ise bu konularda “düşük” düzeyde iş doyumunu sağladıklarını belirtmişlerdir.

Bakanlık müfettişlerinin bir kısım görev alanının ilköğretim müfettişlerine devri yapılmak suretiyle iş yükleri bir dereceye kadar azalırken ilköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinin 42’nci maddesinde belirtilen görev alanlarının gittikçe fazlaştığı ve karmaşıklaştığı görülmektedir. Bu durumun, ilköğretim müfettişlerinin iş yükünün artmasına ve asli görev alanı olarak gördükleri ilköğretim kurumlarından gittikçe uzaklaşmalarına neden olduğu söylenebilir. Bakanlık müfettişleri turnelere gittiklerinde daha uzun süreli konaklamalar yaptıklarından daha düzenli bir çalışma ortamı hazırlamakta ve gittikleri illere en yüksek eğitim amiri olan il milli eğitim müdürünü denetleme yetkisine sahip kişiler olarak eğitim kurumlarının tam desteğini alırken, ilköğretim müfettişleri ise katıldıkları turnelerde genel olarak kısa süreli kaldıklarından konaklama için gerekli hazırlıkları yeterince yapamayabilmekte, ayrıca gittikleri ilçelerde en yüksek eğitim amiri olan ilçe milli eğitim müdürü ile herhangi bir hiyerarşik bağı (ast üst ilişkisine) sahip olmadıklarından bazen ilçeden yeterli desteği alamamaktadırlar. Bütün bunların yanında bakanlık müfettişlerinin denetim alanları genellikle daha merkezi yerler iken ilköğretim müfettişleri ise coğrafi açıdan çok daha dağınık ve dağlık kesimlerde veya mahrumiyet yerlerinde çalışmalarını sürdürmekte veya konaklamaya çalışmaktadır. Özellikle köylerde bilgisayar ve daktilo gibi yazı makinalarının bulunmaması denetmenlerin çalışma yapmasına uygun müdür odalarının bulunmaması çalışmaların yerinde yapılmasına engel teşkil ettiği söylenebilir. Başaran (1996) ‘ın araştırma bulguları bu görüşleri destekler mahiyettedir. Bu sonuçlar bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre daha serbest ve özgür karar verebilecek işleyişe sahip olduklarını dolayısıyla özellikle inceleme ve soruşturmalar esnasında sadece bakana bağlı olduklarından çevresel ortamlardan daha az etkilendikleri söylenebilir. Oysa ilköğretim müfettişleri hiyerarşinin alt birimlerinde olmakla birlikte milli eğitim müdürü, vali, vali yardımcıları vb. kişilerin örgütsel etkisi altında kalmaktadır. Bunun yanında ilköğretim müfettişlerinin ikamet ettikleri il merkezlerinde ve ilçelerde uzun süre çalışmalarından dolayı gerek yönetici ve gerekse öğretmenlerle zamanla samimi ve özel ilişkiye girmelerinin de onların yargıçlık rollerini gerektiği gibi oynamalarına olumsuz

yönde etki ettiği söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin çalışma alanlarının çok geniş olmaması yanında merkeze yakın olmaları ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata ulaşmalarında avantaj teşkil ederken ilköğretim müfettişleri ise tersine bilginin kaynağına (Bakanlık) uzak kalmakta bazen bilgilere ulaşmak yazılı kanal ile ayları bulabilmektedir. Ayrıca çalışma alanının çok geniş ve karmaşık olmasının da ilköğretim müfettişlerinin çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

“İşin emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması; Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları; protokolde yerinin belli olması” konularında iş doyumuna ilişkin olarak Bakanlık müfettişleri “Kararsız” kalırken, İlköğretim müfettişleri ise “düşük” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Geleceğe ilişkin kaygılar denetmenlerin iş doyum düzeylerini etkilemektedir. Ek gösterge katsayısı emeklilikte alınacak aylıkları önemli derecede etkilemektedir. Ek gösterge katsayısı düşük olan ilköğretim müfettişlerinin emeklilikte alacakları maaş ve alacaklar önemli ölçüde düştüğünden günümüzde çok sayıda denetmen emeklilik zamanı gelmiş olmasına rağmen maaşlarının önemli ölçüde düşeceğinden emekli olmadıkları alandaki incelemelerden anlaşılmaktadır. Bu durum ilköğretim müfettişlerinin memnuniyet düzeyinin “düşük” düzeyde olmasının nedeni olabilir. Ancak Bakanlık müfettişlerinin ek göstergesi ilköğretim müfettişlerinden daha yüksek olmasına karşın bu denetmen grubunun da kararsız düzeyde görüş belirtmeleri onların da memnuniyet düzeyinin yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

Mesleğin sağladığı özlük hakları genellikle bakanlığa bağlı benzer işleri yapan iki denetmen grubu tarafından genellikle karşılaştırma yapılmasına neden olmaktadır. Bu durumda ilköğretim müfettişleri mesleğin sağladığı özlük hakları bakımından bakanlık müfettişlerine göre daha az iş doyumuna sahiptir . Ancak her iki denetmen grubunun sahip olduğu özlük hakları açısından memnun olduklarını belirtmedikleri ve memnuniyet düzeylerinin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle tören ve toplantılarda müdürlerin yerleri belirlenirken ilköğretim müfettişleri ve bakanlık müfettişlerinin ikinci planda tutuldukları veya yeterince dikkate alınmadıkları söylenebilir. Ancak bakanlık müfettişlerinin hiyerarşinin tepesine bağlı olarak çalışmaları bu durumdan etkilenme derecelerini azaltabilir. Ancak ilköğretim müfettişlerinin il milli eğitim müdürlerinin tutumuna bağlı olarak değerlendirildiği söylenebilir.

“Denetim, soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi” konusunda Bakanlık müfettişleri “Kararsız” kalırken, ilköğretim müfettişleri ise “düşük” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak bakanlık müfettişleri sürekli alan değiştirmekle birlikte uzun süre aynı kişilerle birlikte aynı çevrede yaşamamalarına rağmen, ilköğretim müfettişlerinin daha dar bölge içinde bu üç görevi yapmaları ve soruşturma yaptıkları kişilerle denetimlerde de karşılaşmalarının bu üç görevin birlikte yürütülmesinde sorunlara yol açtığı söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin gerek denetim ve gerekse rehberlik için bazen her okula iki ve daha fazla sıklıkta yaptıkları ziyaretler bu üç alanda yapılan çalışmaların verimini azaltabilmekte ve denetmenlerin iş doyumlarının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Bakanlık müfettişlerinin okulları çok seyrek olarak ziyaret etmeleri bu üç görevin birlikte yapılmasından doğacak olumsuzlukları azalttığı söylenebilir. Bununla beraber her iki denetmen grubunun bu üç görevin birlikte yürütülmesinden dolayı memnun oldukları söylenemez.

“Çalışma şartlarının sağlığını etkilemesi; Diğer yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturması; denetmen raporlarındaki önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması; Beni ilgilendiren iş ile ilgili konularda görüşümün alınması; Denetmenliğin diğer birimlerce kabulü ve gördüğü itibar; denetmenliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi bakımından; örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge sağlanması, branşım dışındaki personelin denetim ve rehberliğinin yapılması, iş yükümün normal çalışma kapasitesi ile uygunluğu, iş yükünün personel arasındaki paylaşımının adil olması, yüklediği sorumluluk ile verdiği yetkinin denk olması, hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması, diğer yöneticilerle katıldığım komisyon ve toplantılarda aldığım görevlerin hiyerarşideki yerime uygun olması, diğer örgüt birimleriyle, işbirliği ve koordinasyon sağlaması, denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması” konularında bakanlık müfettişlerinin iş doyumlarının kararsız düzeyde gerçekleşmesine rağmen, ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi ise “düşük” düzeyde gerçekleşmiştir. Bu konularda ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunun düşük olmasının ilköğretim müfettişleri ile Bakanlık müfettişleri arasındaki iş doyum düzeyinin farklı olmasında önemli rol oynadığı söylenebilir.

Denetmenlik mesleğinin stresli bir meslek olduğu söylenebilir. Ancak ülkemizde özellikle denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını da buna eklersek çalışma şartlarının ilköğretim müfettişlerinin iş doyumlarını olumsuz etkilediği ve bu etkinin sağlığı da olumsuz etkilediği söylenebilir. Doyumsuzlukla akıl ve ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde

yüksek bir bağıntı bulunmuştur (Tosunoğlu.1998:24) Bazı yönetsel görevler de üstlenen ve hiyerarşinin alt kısmına bağlı olarak çalışan ilköğretim müfettişleriyle diğer yönetsel birimler arasındaki ilişkilerin yeterli olmamasının ekip ruhu oluşturmayı engellediği söylenebilir. Araştırmadan bu bulguları Karagözoğlu (1977)'nin ve Karakaya (1988)'nin araştırma sonuçları tarafından desteklenmektedir.

Denetmenlerin yaptıkları inceleme ve soruşturmalara dayalı olarak getirdikleri tekliflerin uygulayıcılar (yöneticiler) tarafından dikkate alınmaması, denetmenlerin iş doyumlarını olumsuz etkilemekte çoğu zaman denetmenlerin bazen haftalarca çalışarak ulaştığı bulgulara dayalı olarak getirdikleri önerilerin dikkate alınmaması onların yaptığı işin ve harcadıkları zamanın ziyan edildiği duygusuna kapılmakta kurumdaki varlıklarının anlamını sorgulayabilmektedir. Karara katılma ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Her iki denetim grubunun diğer birimlerce kabulü ve itibar görmesi bakımından memnuniyet düzeyinin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedenlerinden birisi olarak denetim ve soruşturma rollerinin işgörenlere göre pek de sevimli bir iş olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanında mevcut denetim sisteminin yapı ve işleyişinin yeterince etkili ve verimli olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Açıkgöz (1990) ve Başaran (1986)'in araştırma bulgularınca da desteklendiği gibi Mevcut sistemde bulunan denetim elemanlarının farklı tutumları, farklı değerlendirme ölçütleri kullandıklarına ilişkin olarak işgörenlerin inançları, Büyüksık (1989)' in araştırma sonuçlarında belirtildiği gibi denetmen ile denetlenen arasındaki iletişim sorunları ayrıca denetim elemanlarının eğitim seviyesinin ve sahip oldukları alan bilgisinin, en az lisans mezunu olan öğretmenlere rehberlik yapmada yeterli olmaması denetmenlerin itibarını azaltan nedenler olarak gösterilebilir.

Denetmenlerin eş değer yönetsel görevleri net bir şekilde belli olmadığından diğer kurumlarla resmi iletişimde, komisyon çalışmalarında, toplantı ve törenlerde denetmenlerle diğer müdür unvanlı kişiler arasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar hiyerarşinin alt basamağında bulunan ve sicil amirliği gibi yönetsel görevler de üstlenen ilköğretim müfettişleri açısından daha da ağır bastığı araştırma bulgularınca da anlaşılmaktadır.

Ağır iş yükü, özveri, sorumluluk ve stresin üst düzeyde bulunduğu denetmenlik mesleğinde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine verilen öncelik bazen denetmenlerin aile yaşamlarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirme çalışmalarının bedeli olarak ücret, saygı, yükselme gibi ihtiyaçların yeterince giderilememesi denetmenlerin iş doyumunu azaltan unsurlar olarak görülmektedir. Gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin bu maddeye ilişkin iş doyum düzeyleri yeterli olmamakla birlikte bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişlerine göre örgüt amaçları ile kendi ihtiyaçlarını dengede tutma açısından biraz daha şanslı oldukları söylenebilir.

Araştırmanın bireysel özelliklere ilişin bulgularından da anlaşılacağı gibi ilköğretim müfettişlerinin genel olarak sınıf ğretmenliği branşından geldikleri ancak diğer branşlardan yeterli bir denetmen sayısına sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu durumda ilköğretim okullarının ikinci kademe olarak adlandırılan 6.7 ve 8'inci sınıflarında görevli branş öğretmenlerini denetlemek için yeterli çeşitte ve sayıda ilköğretim müfettişi olmadığından öğretmenlerin branşları dışından ilköğretim müfettişleri denetime girmekte ve etkili bir rehberlik yapamamaktadırlar. Yeterli olmayan denetmenlerin denetimi sonunda gerek ğretmen ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin iş doyumlarının olumsuz etkilendiği ayrıca denetmenlerin denetim lerinin ğretmen gözündeki meşruluk düzeyi tartışmalı duruma düştüğü söylenebilir. Bakanlık müfettişlerinin bu açıdan ilköğretim müfettişlerine göre daha avantajlı oldukları söylenebilir. Burgaz (1992)'ın yaptığı araştırmaya göre denetmenler, öğretmenlerin kendilerinden yardım almaya "düşük" düzeyde istekli olmalarının nedeninin belirlenen rol davranışlarını yerine getirememelerinden kaynaklandığını düşünmektedirler. Bilir (1982)' in araştırma bulgularına göre branş denetmenlerine ihtiyaç olduğu saptanmıştır.

İlköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinin 42'nci maddesinde belirtilen ve 19 ayrı alana yayılmış görev türleri yanında 5442 sayılı İlk İdaresi Kanunu'na göre valiliklerce verilen işler ilköğretim müfettişlerinin iş yükünü aşırı düzeyde arttırmakta ve buna paralel olarak iş kalitesinin azaldığı düşünmektedir. Bunun en önemli nedeninin ise ğretmen ve yöneticiye düşen denetmen sayısının ve bunlara ayrılan zamanın düşmesi olduğu söylenebilir. Her ne kadar ilköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğinin 51'inci maddesinde denetmen başına birinci ve ikinci hizmet bölgesinde 90, üçüncü hizmet bölgesinde 80, dört ve beşinci hizmet bölgelerinde 70 ğretmen düşeceği belirtilse bile uygulamada denetmen başına düşen ğretmen sayısının bu sayıların çok üstünde olduğu



görülmektedir. Her ne kadar bir kısım görev alanı ilköğretim müfettişlerine devredilmiş olsa bile sayıları giderek azalan bakanlık müfettişlerinin de iş yükünün çalışma kapasitelerine uygunluğunun memnuniyet verici düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Denetmen başına düşen öğretmen sayısının fazlalığına ilişkin çık sayıda araştırma bulgusu bulunmaktadır bunlardan birisi de Karagözoğlu (1977)' nün araştırmasıdır.

Diğer kurumlarda olduğu gibi denetim örgütlerinde iş yükünün adil paylaşılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeninin çalışan, iş görebilen,yetenekli elemanlara yöneticilerce daha fazla yüklenilmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Denetmen seçme ve yetiştirme sisteminin yetersiz olmasından dolayı bir kısım denetmenin kurumda gizli işsiz durumuna düştüğü işinin başkasına yüklendiği söylenebilir. İş yükünün paylaşımında yöneticilerin tutumları ve denetmenlere karşı olan algıları önemli rol oynamakta bazen iş yükü paylaşımında adaletsizliklere rastlanmaktadır. İş yükü paylaşımındaki adalet ile ilgili olarak, her ne kadar ilköğretim müfettişlerinin memnuniyet düzeyi daha düşük olsa bile her iki denetmen grubunun memnuniyet düzeyinin yeterli olmadığı söylenebilir.

Bakanlık müfettişleri sahip oldukları konum dolayısıyla ilköğretim müfettişlerinden yetki sorumluluk denkliği açısından biraz daha avantajlı olsa bile her iki denetmen grubunun da yetki-sorumluluk denkliği açısından yeterli düzeyde memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Yürüttükleri soruşturmalar dolayısıyla bazen hatalara dayalı olarak görevlerine son verilen denetmenlerin aylarca üzerinde çalıştıkları inceleme ve soruşturma konularına ilişkin verdikleri kararlar ve sundukları önerilerin yöneticiler tarafından uygulanmamasının denetmenlerin iş doyumunun olumsuz etkilenmesine neden olduğu söylenebilir.

Bakanlık müfettişleri hiyerarşik kademe konusunda ilköğretim müfettişleri gibi memnuniyet düzeyleri iyi durumda olmazsa bile hiyerarşinin üst kademesinde bakana bağlı olarak çalıştıklarından bu denetmen grubunun hiyerarşinin alt kademesinde bulunan ilköğretim denetmenlerine göre daha az sorun yaşadıkları söylenebilir.

Sicil amirliği gibi yönetsel görevler alan ilköğretim müfettişlerinin eş değer görevi olarak çeşitli kaynaklarda il milli eğitim müdür yardımcısı olduğu belirtilmesine rağmen genellikle daha alt düzeyde bulunan şube müdürlerinin başkanlığında komisyon toplantılarında üye olarak görev almaktadırlar. Bu durumun denetmenlerin kendilerini

gördükleri konuma ters düşmesinden dolayı, denetmenlerin iş doyumunun olumsuz olarak etkilediği söylenebilir.

Gerek ilköğretim ve gerekse bakanlık müfettişlerinin diğer örgüt birimleriyle işbirliği konusunda memnuniyet düzeylerinin yeterli olmadığı söylenebilir. Diğer örgüt birimleriyle yeterli işbirliği olmadığına ilişkin yargıyı destekleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır bunlardan birisi de Karakaya (1988)'nin "İlköğretimde denetim ve güçlükler" konusunda yaptığı araştırmadır.

Bakanlık müfettişleri çeşitli araştırmalarda her iki denetmenliğin birleştirilmesine karşı olumlu bakmazsa da denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması bakımından memnun olduklarını da belirtmemekte ve kararsız durumda olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda gerek ilköğretim ve gerekse bakanlık müfettişlerinin denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması bakımından memnun oldukları söylenemez. Ancak ilköğretim müfettişlerinin denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olmasına ilişkin memnun olmadıklarını belirtmeleri onların denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması bakımından mevcut durumdan memnun olmadıklarını belirtmeleri, onların bakanlık müfettişlerine göre durumdan daha fazla etkilendiklerini gösterebilir. Denetim sisteminin bütünlük ve uyumu etkililiği arttıracak gibi entropiyi, zaman ve iş kaybını azaltarak iş doyumunu da olumlu etkileyeceği söylenebilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgulara göre ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmektedir.

#### Sonuçlar

##### **Kişisel Özelliklere ilişkin Sonuçlar:**

1.Araştırmaya katılan Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişleri içinde bayanların erkeklere oranı çok düşüktür (% 6-7).

2.Araştırmaya katılan her iki denetmen grubunda büyük bir çoğunluğun (ortalama % 90) evli olduğu anlaşılmaktadır.

3.Bakanlık müfettişlerinin %70' ine yakını 30 yıl ve üzerinde bir hizmet süresine sahip iken, ilköğretim müfettişlerinin % 70' ine yakını 30 yıldan az hizmet süresine sahip olup İlköğretim müfettişleri daha genç bir yaş ortalamasına sahiptir.

4.Araştırmaya katılan Bakanlık müfettişlerinin % 72 'si 11-20 yıllık denetmenlik kıdemine sahip olup en çok denetmen alımı bu dönemde yapılmışken, 10 yıl ve daha düşük kıdeme sahip denetmenlerin oranı sadece % 10 kadardır. Başka bir deyişle ikinci on yıllık dilimdeki kıdeme ait denetmen sayısı ilk on yıllık dilimdeki kıdeme ait denetmen sayısının 7 katı kadardır.

5. Araştırmaya katılan bakanlık müfettişlerinin % 90'ından fazlası 46 yaş ve üzerinde iken; İlköğretim müfettişlerinin ise % 58' i 46 yaş ve üzerindedir. Bakanlık müfettişleri, ilköğretim müfettişlerine göre daha yaşlı bir gruba sahiptir.

6. ilköğretim müfettişlerinin yarısından fazlası (%54) Eğitim yönetimi ve denetimi bölümü mezunudur. Bakanlık müfettişlerinden eğitim yönetimi ve denetimi bölümünden mezun olanların oranı ise % 20 kadardır.

7. İlköğretim müfettişlerinin % 60'ı sınıf öğretmenliği branşında bulunmaktadır. Görüldüğü gibi ilköğretim müfettişlerinin branşlara göre dağılımlarının dengesiz olduğu, branş çeşitleri bazında oranların çok düşük ve yetersiz olduğu saptanmıştır. Sosyal bilimler branşı hariç diğer branşların her birinin denetmen toplam sayısı içindeki oranı % 5 'in altındadır.

8. İlköğretim müfettişleri, genel olarak aile gelir düzeylerinin “orta” düzey olduğunu belirtirken Bakanlık müfettişlerinin çoğunluğu ise aile gelir düzeylerinin “iyi “ düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

#### **Alt Problemlere ilişkin Sonuçlar:**

1. Genel olarak baktığımızda ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeylerinin “yüksek” olduğu, Bakanlık müfettişlerinin algı düzeylerinin ise (yüksek ile düşük arasında) “Kararsız” düzeyde olduğu, böylece İlköğretim müfettişlerinin genel olarak denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını algılama düzeyi Bakanlık müfettişlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Bakanlık müfettişleri, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak “ücret sisteminin denetmenleri layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat şartlarına ulaştırmada yetersiz” olmasını en yüksek düzeyde sorun olarak görmüşlerdir. İlköğretim müfettişleri ise, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar” olmasını en yüksek düzeyde sorun olarak görmektedirler. Bakanlık müfettişleri “iki denetim biriminin olmasının hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olduğu” görüşüne en düşük düzeyde katılırken, ilköğretim müfettişleri ise “Denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği olmadığı” görüşüne en düşük düzeyde katılmışlardır.

Bakanlık müfettişlerinin en yüksek düzeyde sorun olarak gördükleri ve genellikle katıldıklarını ifade ettikleri diğer konular şunlardır: “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında alınan ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlar bakımından farklılık olması, yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşlerinin dikkate alınmaması, denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersiz olması, merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırması, denetim sisteminin personel değerlendirme

yönteminin, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yetersiz olması, denetim sisteminde denetmenlerin yerinin uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulamamış olması, merkez yöneticilerinin yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmaması, denetmenlerin yönetsel kararların alınmasında yeterince söz sahibi olmaması, ortaöğretim kurumlarının çok seyrek sıklıkta denetlenmesi”.

İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin en yüksek düzeyde gördükleri ve tamamen katıldıklarını ifade ettikleri sorunlar şunlardır: “Aynı yapı içindeki iki farklı denetim birimi (ilköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon olmaması, ücret sisteminin, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersiz olması, ortaöğretim kurumlarının çok seyrek sıklıkta denetlenmesi, görev alanının gittikçe genişleyerek karmaşıklaşması, iki denetim birimi olmasının hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olması, merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırması, ilköğretim müfettişlerinin, il müdürlerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan usulsüzlüklere müdahale edememesi, denetim sisteminde denetmenlerin yerinin uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulamamış olması, denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersiz olması”.

Bakanlık müfettişlerinin en düşük düzeyde gördükleri ve az katıldıkları yapısal sorunlar şunlardır: “İlköğretim müfettişlerinin ilçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemesi, Bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamalarının, kurum içi çatışmalara neden olması, ilköğretim müfettişlerinin, valilik emriyle (5442 sk) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonda olması, ilköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve milli eğitim müd.) bağlı olmasının yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratması, yolluk, gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar olması, sistemde iki teftiş biriminin bulunmasının, denetim ve soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olması, ilköğretim müfettişliği unvanı ile bu denetmenlerin yürüttükleri görevlerin birbiriyle örtüşmemesi, denetim bölgelerinin dağınıklığı ve coğrafi konumunun ulaşımı güçleştirmesi, mevcut yapıda, denetmen çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller olması”.

İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak en düşük düzeyde algıladıkları konular “kararsızım” düzeyinde olup bu konular şunlardır: “denetim sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak denetmen ve öğretmenler arasında görüş birliği olmaması, ilköğretim müfettişlerinin, valilik emriyle (5442 sk) kendi sicil ve disiplin amirini (milli eğitim müdürü) denetleyebilecek pozisyonda olması, denetim sisteminin yapısının, eğitimin hedeflerinden sapmaları belirlemeye elverişli olmaması, denetmen yardımcısı yetiştirme sisteminin, denetmenleri tüm yönlerden (bilgi, beceri, tutum, mesleki ahlak vb) yetiştirememesi”.

Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişleri “Ücret sisteminin, denetmenlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada yetersiz olduğu” görüşüne “yüksek” düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. “Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar olduğu, yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşlerinin dikkate alınmadığı, denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanaklarının yetersiz olduğu, denetim sisteminde denetmenlerin yerinin uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere oturtulmadığı, merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışının merkezi yapıyı hantallaştırdığı, merkez yöneticilerinin yetkileri ellerinde tutarak taşraya yetki devri yapmadıkları, şeklinde belirtilen görüşlere Bakanlık müfettişleri “genellikle” katılırken, ilköğretim müfettişleri “tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir. Gerek Bakanlık müfettişleri ve gerekse ilköğretim müfettişleri “Denetim sisteminin personel değerlendirme yönteminin, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede genellikle yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

2. Bakanlık müfettişleri iş doyumuna ilişkin olarak “kararsızım” düzeyinde görüş bildirirken, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri “Memnun Değilim” düzeyinde ve düşük olarak gerçekleşmiştir. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi Bakanlık müfettişlerinden daha düşük çıkmıştır.

Bakanlık müfettişleri, en yüksek düzeyde iş doyumunu “işimin, vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması” konusunda sağlarken; ilköğretim müfettişleri ise en yüksek düzeyde iş doyumunu, “mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissi vermesi” konusunda sağlamışlardır. Bakanlık müfettişlerinin, en düşük düzeyde doyum sağladıkları konu “sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması” iken, ilköğretim müfettişlerinin hiç memnun olmadıkları ve en düşük düzeyde iş doyumunu sağladıkları konu ise işlerinin

“Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları” olarak ifade etmişlerdir.

Bakanlık müfettişlerinin memnun oldukları ve en yüksek düzeyde iş doyumunu elde ettikleri konular şunlardır: “işlerinin vicdanına ters düşmeyecek şeyler yapmalarını sağlaması; işlerinin kendilerine çevrelerinde saygınlık kazandırması, Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması, mesleğin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi, kurum amaçlarıyla kendi amaçlarının uyuşması, işlerinin, serbest ve özgürce karar vermelerini sağlayacak işleyişe sahip olması; işlerinin, kendilerini geliştirme olanağı vermesi, işlerinin, gerçek haz almalarını sağlaması; işlerinin, kendilerine kişisel başarı duygusu sağlaması”. İlköğretim müfettişleri, yüksek düzeyde doyum sağladıkları konuları ise; “İşlerinin, kendilerine buldukları çevrede saygınlık kazandırması; İşlerinin, vicdanlarına ters düşmeyecek şeyler yapmalarını sağlaması” olarak belirtmişlerdir.

Bakanlık müfettişlerinin en düşük iş doyumunu sağladıkları konular ise şunlardır: “yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması; İşlerinin, yetenek ve performansları ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi; İşlerinin, yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması; denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sistem olması; denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınması; maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması” İlköğretim müfettişleri ise “hiç” memnun olmadıklarını belirterek en düşük düzeydeki iş doyumunu “Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından; işlerinin, emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması; protokolde yerlerinin belli olması; yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması” konularında sağlamışlardır.

Her iki denetmen grubu (ilköğretim ve Bakanlık müfettişleri) nun, “Memnunum” düzeyinde görüş bildirerek ankette en yüksek iş doyumunu düzeyini algıladıkları ortak konular ise şunlardır: “İşlerinin, kendilerine çevrelerinde saygınlık kazandırması; mesleklerinin mensubu olmaktan gurur duyma hissini almaları, vicdanlarına ters düşmeyecek şeyler yapmalarını sağlaması”.

3. Bakanlık müfettişleri, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak her iki boyutu (İnsana dayalı ve örgüte dayalı) “**kararsız**” düzeyde algılamak; ilköğretim müfettişleri bu boyutları “**yüksek**” düzeyde algılamışlardır.

4. Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının tüm alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sistemi yapısal sorunlarının, tüm alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

5. Bakanlık müfettişlerinin, iş doyumunun alt boyutlarına göre algı düzeyleri sadece “işin özellikleri” boyutunda “yüksek” çıkarken; “Gelir ve meslekte yükselme, çalışma şartları, insan ilişkileri –uyum –saygı, örgütsel işleyiş” boyutlarında ise “Kararsız” düzeyde olmuştur. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi “işin özellikleri, insan ilişkileri-uyum-saygı” alt boyutlarında “kararsız” bulunurken, diğer tüm alt boyutlarda ise düşük düzeyde bulunmuştur.

İlköğretim müfettişleri, en yüksek iş doyumunu “işin özellikleri” boyutunda, en düşük iş doyumunu ise gelir ve meslekte yükselme boyutunda sağlamışlardır. Bakanlık müfettişleri, en yüksek iş doyumunu “işin özellikleri” boyutunda, en düşük iş doyumunu ise, “gelir ve meslekte yükselme” boyutunda sağlamışlardır.

6. Bakanlık müfettişlerinin iş doyumunu alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bakanlık müfettişlerinin herhangi bir alt boyuta ilişkin iş doyum düzeyi artarken diğer boyutlara ilişkin algı düzeyi de artmakta ya da tersine, Bakanlık müfettişlerinin herhangi bir alt boyuta ilişkin iş doyum düzeyi azalırken diğer boyutlara ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. İlköğretim müfettişlerinin herhangi bir alt boyuta ilişkin iş doyum düzeyi artarken diğer boyutlara ilişkin algı düzeyi de artmakta ya da tersine, ilköğretim müfettişlerinin herhangi bir alt boyuta ilişkin iş doyum düzeyi azalırken diğer boyutlara ilişkin algı düzeyi de azalmaktadır.

7. Bakanlık müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, müfettişlikteki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, medeni hallerine, branşlarına, ailelerinin gelir düzeylerine, denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye ve bölgelerindeki denetmen sayısına göre anlamlı bir farklılık yoktur.



8. İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır. 46 yaşın altında bulunan ilköğretim müfettişleri denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını, 46 yaş ve üstündeki müfettişlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. İlköğretim müfettişlerinin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, müfettişlikteki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, medeni hallerine, branşlarına, ailelerinin gelir düzeylerine, denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye ve bölgelerindeki denetmen sayısına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

9. Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, müfettişlikteki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, medeni hallerine, branşlarına, ailelerinin gelir düzeylerine, denetmenlerin görev yaptıkları bölgeye ve bölgelerindeki denetmen sayısına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

10. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, öğrenim durumuna, yaşlarına, ailenin gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlköğretim müfettişlerinden iş doyumuna ilişkin olarak erkeklerin algı düzeyi kadınlardan yüksek; 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 denetmenlerin algı düzeyi, diğer gruplardan düşük, ailesinin gelir düzeyi iyi olan ilköğretim müfettişlerinin algı düzeyi, orta olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri arasında, müfettişlikteki kıdem, medeni hal, branş ve görev yaptıkları ildeki denetmen sayısına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

11. “Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri ile denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yani Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalmaktadır. Ya da Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi azaldıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi

artmaktadır. Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasındaki korelasyon (ilişki) ters yönlü olup ilişki katsayısı,  $r = -0,56$  'dır.

12. "İlköğretim müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalmaktadır. Ya da Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi azaldıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi artmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyleri ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişki (korelasyon) ters yönlü bir ilişkidir.

13. "Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri ( $x=2,89$ ) "kararsızım" düzeyinde olurken, ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri ( $x=4,18$ ) " genellikle katılıyorum" düzeyinde ve "yüksek" olmuştur.

Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin en farklı düzeyde algıladıkları sorun "İki denetim birimi olmasının hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olması." konusundadır. Bu soruna Bakanlık müfettişleri ( $x=1,77$ ) "Hiç" katılmazken; İlköğretim müfettişleri ise ( $X=4,57$ ) "Tamamen" katılmaktadırlar.

Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin farklı düzeyde algıladıkları yapısal sorunları içeren diğer konular şunlardır: "Denetmenlerle yöneticiler arasında statü bakımından karmaşa olduğu, denetmenlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları hizmet sınıfının uyumsuz olduğu, ilköğretim müfettişlerinin ilçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesinin, ildeki denetimin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellediği, bakanlık ve ilköğretim olarak iki denetim grubunun kendilerini farklı statüde algılamalarının, kurum içi çatışmalara neden olduğu, ilköğretim 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, sistemde iki denetim biriminin bulunmasının, denetim ve

soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olduğu, ilköğretim müfettişliği unvanı ile bu denetmenlerin yürüttükleri görevlerin birbiriyle örtüşmediği". Bakanlık müfettişleri bu görüşlere "az" ya da "düşük" düzeyde katılırken, ilköğretim müfettişleri ise "tamamen" ya da "yüksek" düzeyde katılmışlardır. "Denetim kıstaslarına ilişkin, denetmen ile denetlenenler arasında bir fikir birliği yoktur; denetim bölgelerinin dağınıklığı ve coğrafi konumu ulaşımı güçleştirmektedir; mevcut yapıda, denetmen çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller vardır;" şeklinde ifade edilen yapısal sorunlara Bakanlık müfettişleri "az" düzeyde katılırken, ilköğretim müfettişleri ise "Genellikle" katılmışlardır.

14. "Bakanlık müfettişleri ile ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bakanlık müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri "kararsızım" düzeyinde olurken, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri "memnun değilim" düzeyinde olmuştur.

Bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin farklı düzeyde algıladıkları iş doyum konuları şunlardır: "Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından" Bakanlık müfettişleri ( $x=4,01$ ) "Memnunum" düzeyinde görüş belirtirken; ilköğretim müfettişleri ise ( $X=1,52$ ) "Hiç Memnun Değilim" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. "görev tanımı ve görev alanının kesin olarak belli olması; turnelerde uygun çalışma ortamının sağlanması; serbest ve özgürce karar vermeme sağlayacak işleyişe sahip olması; ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşılması" konularında, Bakanlık müfettişleri memnun olduklarını belirterek iş doyumunu "yüksek" düzeyde algılamakta, ilköğretim müfettişleri ise memnun olmadıklarını belirterek iş doyumunu "düşük" düzeyde algılamışlardır. "Emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlanması; Bakanlıkta aynı işi yapan diğer denetmenlere göre sağladığı özlük hakları; protokoldeki yerlerinin belli olması" Konusunda Bakanlık müfettişleri "Kararsız" kalırken, ilköğretim müfettişleri ise "Hiç" memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca; denetim, soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi, çalışma şartlarının sağlığını etkilemesi, diğer yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturması; denetmen raporlarındaki önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması; kendilerini ilgilendiren iş ile ilgili konularda görüşlerinin alınması, denetmenliğin diğer birimlerce kabulü ve gördüğü itibar, denetmenlerin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi, örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge sağlanması, branşları dışındaki personelin denetim ve rehberliğini yapmaları; iş yüklerinin normal çalışma kapasiteleri ile

uygunluğu, iş yükünün personel arasındaki paylaşımının adil olması, yüklediği sorumluluk ile verdiği yetkinin denk olması, hiyerarşik kademedeki yerlerinin belli olması, diğer yöneticilerle katıldıkları komisyon ve toplantılarda aldıkları görevlerin hiyerarşideki yerlerine uygun olması, diğer örgüt birimleriyle, işbirliği ve koordinasyon sağlanması, denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması” konularında Bakanlık müfettişleri kararsız kalırken, ilköğretim müfettişleri ise memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Yukarıda belirtilen iş doyumuna ilişkin konularda ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi Bakanlık müfettişlerinden daha “düşük” çıkmıştır.

15. Varolan yapıda gerek ilköğretim ve gerekse Bakanlık müfettişleri için oluşturulan görev bölgeleri ve bu bölgelerde görev yapan müfettiş sayısına göre tüm müfettişlerin gerek iş doyumları ve gerekse denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını algılama düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu da halen var olan yapıdaki çalışma bölgelerinin iş doyumunu önemli derecede etkilemediğini göstermektedir.

## TARTIŞMA

Türk milli eğitim sisteminin tarihsel süreci incelendiğinde, denetim alt sistemine yapılan eleştirilerin ve vurgulanan problemlerin özellikle bu sistemin yapısal sorunlarından kaynaklandığı söylenebilir. Cumhuriyet ilk kurulduğu yıllarda Fransız eğitim sisteminin etkisinde kaldığından doğal olarak eğitim sistemi de merkezîyetçi bir yapılanma içerisine girmiştir. Ancak 1927 nüfus sayımında ülke nüfusu 13 milyon kadar iken, günümüzde örgün eğitim gören öğrenci sayısı bile bu sayıdan daha fazladır. Eğitimin çeşitlenmesi, hizmet alanlarının genişlemesi, öğrenci ve personel sayısının artmasına paralel olarak ihtiyaçlar ve sorunlar da artmıştır. Bu ihtiyaçların karşılanması ve sorunların çözümü, büyük ölçüde Robbins (1994)' in tanımladığı örgütsel yapının merkezîleşme ve karmaşıklık derecelerinin örgütün en etkili ve verimli işleyişini sağlayacak şekilde düzenlenmesine bağlıdır. Günümüzde denetmenlerin üzerinde durdukları “yoğun bilgi akışı yoluyla iletişim kanallarının tıkanması, iletişimin gecikmesi, bürokratik engeller, yetkilerin tek elde toplanması, karar vermeye katılamama, kurum denetimlerinin seyrek olması” gibi sorunlar denetim alt sisteminin merkezîleşme derecesinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan ilköğretim müfettişlerinin “Vali ve milli eğitim müdürü arasında sıkışmaları, amirlerinin usulsüz davranışlarını sorgulayamamaları, yerel baskıların etkisinde olmaları, yolluk ve harcırahlarla ilgili olarak her ilde farklı uygulamalar olması” gibi sorunları yerelleşme (merkezî olmama)' nin derecesinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Halen katı merkezîyetçi bir yapıya sahip olan eğitim sisteminde Yaka (1997:12)'nın dediği gibi merkezîyetçilikten kurtularak adem-i merkezîyetçi bir eğitim yönetimi modeli uygulamasına doğru bir geçiş yapılmalıdır. Ancak, bu model, merkezîleşme ile merkezîleşmeme arasında her ikisinin dezavantajlarını en aza indirecek denge konumunda yapılandırılmalıdır.

Araştırmanın sonuçları, gerek ilköğretim ve gerekse Bakanlık müfettişlerinin (ilköğretim müfettişleri kadar olmazsa bile) varolan denetim alt sisteminde yapısal sorunlar yaşadıkları ve bu yapısal sorunlardan etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Gerek Bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin yaşadıkları bu yapısal sorunlar, bu denetmenlerin denetim görevlerini sağlıklı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Daha etkili ve verimli bir denetim alt sisteminin olması, ancak var olan yapısal sorunların giderilmesi veya en aza indirilmesi ile mümkündür. Denetim alt

sisteminin etkili ve verimli çalışması eğitim sisteminin amacını gerçekleştirmesinin bir sigortası durumundadır. Denetim sisteminin sağlıklı çalışmaması, eğitim sisteminin amacını gerçekleştirmesini rastlantılara bırakmak demektir. Özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerin kalkınması için hayati önem taşıyan yetişmiş insan gücü sağlanması, sağlıklı bir eğitim ve denetim sistemiyle mümkündür.

Araştırmanın çarpıcı sonuçlarından birisi de genel olarak anketteki maddelerin toplamına bakıldığında ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını “yüksek” düzeyde görürken, Bakanlık müfettişlerinin de yapısal sorunları düşük düzeyde görmemeleridir. Bu sonuçlar gerek ilköğretim ve gerekse Bakanlık müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları azımsanmayacak düzeyde yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle mevcut yapı, neden olduğu sorunlarla tüm denetmenleri etkilemektedir.

Kaya (1993)' nin yaptığı araştırmada denetim sisteminin yetersiz olduğunu saptamıştır. Bilir (1991)' in denetim sisteminin yapı ve işleyişi konusunda yaptığı araştırma ile var olan denetim yapısı ile bu yapı içindeki işleyişin benimsenen denetim amaçlarını gerçekleştirici nitelikte olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları incelendiğinde denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan bazı sorunların 30-40 yıldır araştırma sonuçlarıyla ortaya konarak dile getirildiği halde, bu sorunların çözülemediği gibi daha da arttığı ve çeşitlendiği görülmektedir. Gerek Öz (1977)' ün araştırmasında gerekse Kapusuzoğlu (1988)' nun araştırmasında yapıya ilişkin ortak iki bulgu dikkat çekici bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, yürürlükteki mevzuatın modern denetimin etkinliklerinden farklı olması, ikincisi ise yürürlükteki mevzuatta yapılması istenen çalışmalar ile yapılan çalışmaların birbirinden farklı olmasıdır. Bu durum dikkate alındığında mevcut yapının yeterince işlevsel olmadığı söylenebilir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi ise denetmenlerin çağdaş eğitim denetiminin gerektirdiği bilgi beceri ve tutumdan yoksun olmalarıdır. Bu nedenle üzerinde durulması gereken en önemli konulardan birisi olarak denetmenlerin seçilmesi, yetiştirilmesi gelmektedir.

Denetmenlik bir uzmanlık alanıdır. Bir disiplindeki uzmanlık ise, en az lisans üstü bir eğitimi gerektirir. Denetmenlerin en az yüksek lisans düzeyinde eğitim görmeleri bir uzman olarak hem kendilerinin meslekte etkili kılacak, hem de onların denetsel uygulamalarını denetlenenlerin gözünde meşru kılacaktır. Denetmenlerin alandaki uzmanlık

derecesi, yeterlilik düzeyi ve denetlenenler tarafından kabul edilmesi onların liderlik vasfını güçlendirecektir. Denetlenenlerin denetmenin yeterliğine ilişkin olumsuz algılarının, denetmenlerden yardım alma yönündeki eğilimlerini zayıflatacağı ve bunun da denetimin amacına ulaşmasını güçleştireceği kuşkusuzdur. Okul yöneticisi ve öğretmeni denetleyerek ona rehberlik ve yardımda bulunacak denetmenlerin öğreniminin, ondan daha alt düzeyde olmaması gerekir (Başar, 1993:107). Ülkemizde ise öğretmenlerin öğrenim düzeyi, artık sınıf öğretmenleri ve okul öncesi öğretmenleri de dahil olmak üzere en az dört yıllık fakültelerdir. Liselerde görev alacak öğretmenler artık beş yıllık öğrenim görmekte, master ve doktora yapan öğretmenlerin sayısı da gittikçe artmaktadır. Buna karşılık onları denetleyecek denetmenlerin bir kısmının lisans düzeyinde eğitilmiş olmadıkları ve denetledikleri personelden daha düşük düzeyde eğitim gördükleri, bir kısmının ise kısa süreli kurslarla lisans tamamladıkları görülmektedir. Bu durum doğal olarak denetmenlerin meslekteki yeterlilik düzeyini düşürdüğünden ve öğretmenler tarafından yetersiz algılandıklarından, bu durum denetmenlerin yönetici ve öğretmenlere rehberlik yapma ve iş başında yetiştirme görevlerini olumsuz etkilemektedir.

1927 yılında Milli Eğitim Bakanı Mustafa Necati tarafından ilköğretim müfettişi yetiştirmek üzere Gazi Eğitim Enstitüsü'nün açılması ve 1938 yılında denetmenliğe atanacakların bu okuldan mezun olma zorunluluğu getirilmesine rağmen, halen görev yapan Bakanlık denetmenlerin büyük çoğunluğunun kursla yetiştirilmiş olması üzüntü vericidir (Arabacı,1999:573). Eğitim fakültelerinde bulunan Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümlerinin YÖK'ün 1997 yılında aldığı kararla kapatılmasıyla birlikte günümüzde en az dört yıllık fakülte bitiren öğretmenlere rehberlik ve iş başında yetiştirme hizmeti verecek denetmenlerin önemli bir kısmı lisans tamamlama yoluyla mesleğe alındığından etkililik ve verimlilik bir yana denetimin meşruiyeti bile tartışılır duruma gelmiştir. Buna koşut olarak denetim sisteminde gerek Bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişliğinin işlevini yeterince yerine getiremediği son zamanlarda yapılan çok sayıda araştırma bulgularıyla ortaya konmuştur.

Eğitim sisteminin gittikçe genişlemesine ve karmaşıklaşmasına rağmen denetmenlerin sayısı buna paralel artmamakta hatta Bakanlık müfettişlerinin sayısı düşmektedir. Bu durum denetmen başına düşen öğretmen sayısını fazlalaştırmakta ve böylece denetimde çağdaş eğitim denetiminin işlevi olan eğitim öğretim sürecinin kalitesini geliştirmek yerine, klasik denetimin eksik arama ve kontrol etme işlevi ön plana

çıkılmaktadır. Böyle bir durumda denetmen, “rehber ve lider” rolünden çok “kontrolör ve amir” rolünde algılanmaktadır.

Denetim alt sisteminin yapısı, kalite yerine kantiteyi teşvik etmektedir. Denetimle ilgili mevzuatlarda, denetmenlerin araştırma, inceleme, geliştirme, proje üretme işlevlerini performans ölçütü olarak vurgulamak yerine, her bölgedeki müfettişin denetleyeceği öğretmen ve yönetici sayısı vurgulanmaktadır. Denetmenlerin, soruşturmaların hasasiyetini dikkate alarak bu konulara öncelik verdikleri söylenebilir. Denetmenlerin yıl sonunda verdikleri istatistikler, genel olarak denetlenen kurum, öğretmen, yönetici ve diğer personele, ayrıca yapılan inceleme ve soruşturma sayılarına bazen de cezaların türüne yer verilirken, genel olarak denetmenlerin yaptıkları araştırma ve projelere yer verilmemektedir.

Denetim alanları gittikçe çeşitlenmesine ve karmaşıklaşmasına rağmen buna paralel olarak denetmenler yeni alanlarda branşlaşmamışlardır. Genel anlamda denetmenlerin sayısal yetersizliğinin yanında denetmenler, ilk ve ortaöğretim kurumları dışında stilistik, güzellik ve cilt bakım kurslarından sürücü kurslarına kadar uzanan çok geniş bir yelpazede İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları yönetmeliğinin 42. maddesinde belirtilen 19 ayrı alanda denetim, rehberlik ve iş başında yetiştirme görevini yürüttükleri halde bu görev alanlarının çoğunda uzmanlığa ve yeterli eğitime sahip değildirler. Örneğin ehliyeti olmayan bir denetmen sürücü kursundaki motor öğretmenini, hiç İngilizce bilmeyen bir denetmen İngilizce öğretmenini derste izleyerek onu değerlendirmekte, rehberlik ve iş başında yetiştirmeye çalışmaktadır. Kliniksel denetim, konu alanında da uzmanlık gerektirir. Konunun alan uzmanı olunmadan sadece sınıf içi etkinlikleri gözleme, analiz etme ve değerlendirmenin yeterli olması ile istenen sonucun alınması beklenemez (Aydın, 1986:34). Denetim sistemimizde de görülen bu yetersizlik, denetmenlerin sistemdeki konumunu ve güvenilirliğini zayıflatmaktadır. Branş öğretmenlerinin çoğu, kendi branşlarında olmayan denetmenlerin yapacağı değerlendirmeyi kuşku ile karşılarlar (Bursalıoğlu, 1991:132).

Denetmenin görevlerini kısmen de karşılaştığı problemler saptar. Branş öğretmenlerinin çoğu, kendi branşlarında olmayan denetmenin yapacağı değerlendirmeyi kuşku ile karşılarlar. Bilhassa ortaöğretimdeki programların çeşitliliği ve bunların zaman ve sınıf bakımından dağılımı denetim sürecini zorlaştırır. Coşgun (1999:77) yaptığı araştırmada da ilköğretim müfettişlerinin branş alanlarında mesleki yeterliliğe sahip olmadıklarını ve bu zaafın sistemin yapısından kaynaklandığını saptamıştır.



Eğitim sisteminin uzman personeli sayılan denetmenler, çağdaş eğitim denetiminin gereği olarak, öğretim sürecini tanılama, değerlendirme ve geliştirme işlevlerini yapabilmek için hizmet içinde de yetiştirilmeye ve geliştirilmeye şiddetle ihtiyaçları vardır. Buna rağmen denetim sisteminde, denetmenlerin kendilerini geliştirmelerini özendirerek ve gelişmeye fırsat verecek olanaklar yetersizdir. Bu nedenle denetmenler genellikle rutin çalışmalar içinde boğularak yönetici ve öğretmenlere liderlik yapabilmek için kendilerini yenileyememektedirler.

Denetmenlik halen ülkemizde özel bir uzmanlık mesleği olarak kabul görmemekte ve üniversitelerde uzmanlık eğitimi yerine kısa süreli kurslarla öğretmenleri denetmen yapma gibi yanlış bir eğilim halen devam etmektedir. İlgili yönetmeliklerde denetmenlerin teknik, karar verme ve insancıl yeterliklerini, psikolojik durum ve kişilik özelliklerini dikkate alan denetmen yardımcısı seçme ölçütlerine yeterince yer verilmemiştir. Oysa denetim alanında yapılan bazı araştırmalar (Burgaz,1992), denetmenlerin, denetimlerde en çok karşılaştıkları sorunlardan birisinin insan ilişkileri ve iletişim konusu olduğunu göstermektedir.

“Bakanlık müfettişlerinin, denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri ile ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İlköğretim müfettişlerinin sorunlara ilişkin algı düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Bunun en büyük nedenlerinden birisi de aynı işi yapan bu iki denetmen grubu arasında, özlük, ücret, hiyerarşik konum vb alanlardaki farklılıklardır. Bu konuda değişik kesimlerden sürekli eleştiriler yapılmaktadır. Her iki denetmen grubu aynı görevleri yapmalarına rağmen, bütçe kanunları ve buna bağlı olarak TBMM'den çıkan Bakanlar Kurulu Kararlarında, KHK'de maddi yönden ayrı ayrı tazminat aldıkları görülmektedir. Bu ayrıcalık özel hizmet tazminatı, yan ödemelerde, harcırah ve geçici görev yolluklarında Bakanlık müfettişlerinin lehine farklılık göstermektedir (Çelebi, 2000:4).

Genel olarak yukarıda olduğu gibi sadece ilköğretim müfettişlerinin ücret ve ekonomik haklarla ilgili olarak itirazlarını açıkça dile getirmekte iken, örneğin: İlköğretim müfettişi olan Başaran (2000b;2) itirazını şu şekilde dile getirmektedir: “Mesleğe giriş, yetiştirme ve asıl kadrolara atanma koşullarına bakımından denetmen unvanlı kamu denetim elemanlarıyla aralarında bir fark bulunmadığı halde diğer denetim elemanlarına üç birim

ücret verilirken, ilköğretim müfettişlerine iki birim verilmektedir. Anayasamızda ifadesini bulun -Eşit işe eşit ücret- ve -ücrette adalet sağlanması- ilkeleri göz ardı edilmektedir". bu araştırma, sadece ilköğretim müfettişlerinin değil aynı zamanda Bakanlık müfettişlerinin de ekders ücreti, maaş ve diğer ekonomik haklardan memnun olmadıklarını göstermektedir.

Bazı eleştirmenlere göre, öğretmenlerin mesleki geleceği üzerinde karar yetkisi bulunduğu sürece, denetmen iyi bir rehberlik yapamaz (Bursalıoğlu,1991;132). Denetim alt sisteminin yapısında özellikle ilköğretim müfettişleri denetledikleri öğretmen ve yöneticilerin sicil amirleri olup onların meslekteki geleceklerini belirlemede rol alan yönetsel yetkilere sahiptir. Bunun yanında denetmenler birbirine ters düşen roller ve görevler yapmaktadır. Denetmenler rehberliğini yaptıkları öğretmen, yönetici ve diğer personelin aynı zamanda denetim ve soruşturmalarını da yapmaktadır. Böylece hakim, savcı (yargıçlık) rolleri ile rehber rolleri birbiriyle uyuşmamakta ve rehberlik çalışmaları da aksamaktadır. Bu nedenle yeni yapılanmada denetmenlerin üzerinde bulunan soruşturma görevleri üzerlerinden alınarak asli görevleri olan rehberlik ve iş başında yetiştirme görevlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmeleri sağlanmalıdır.

Bakanlık müfettişleri, denetim, soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yapılmasına kararsız kalırken ilköğretim müfettişleri ise bu konuda memnun olmadıklarını belirtmektedir. Bu durum müfettişlerin rol çatışmasına neden olabileceği gibi öğretmen ve yöneticilerin de, soruşturma ve değerlendirme görevlerinden dolayı kendilerinden çekineceklerinden kendi eksikliklerini ve sorunlarını denetmenlere açmaktan çekineceklerdir. Rehber, denetici, savcı ve araştırmacı rolü üstlenmiş olan müfettiş rol çatışması yaşar. Müfettişin rehberlik dışındaki rollerinden birini daha çok benimsemesi rehberlik işini ihmal etmesine neden olabilir (Karagözoğlu,1977:4).

Denetmenlerin yeri, uzmanlık ile yöneticilik arasında bir yere oturtulamamış ve bazen sicil amiri olarak yönetici rolünde, bazen de uzman olarak öneri getiren kişi olarak görülen denetmenler, eş değer görev açısından kendilerinin astı olan şube müdürlüğünün başkanlığındaki toplantılara üye sıfatıyla katılmakta, bu da denetmenlerin hiyerarşideki yeri ile ilgili olarak karmaşaya neden olmaktadır.

Bakanlık müfettişleri, mesleklerinin serbest ve özgürce karar verebilmelerine olanak sağlayacak işleyişe sahip olmasından dolayı memnun olurken, ilköğretim müfettişleri

ise bu konuda memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ilköğretim müfettişleri, vali ve il milli eğitim müdürü gibi birden fazla amire bağlı olarak çalışmalarının yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yarattığını tamamen kabul ederek önemli bir yapısal sorunu dile getirmişlerdir. Farklı koalisyon partilerinin bakanlıklarına (Milli Eğitim Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı) bağlı olan bu iki amirin anlayış farkı ikisinden direkt olarak emir alan ilköğretim müfettişlerinin bu iki amir arasında sıkışmalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle var olan denetimsel yapı özellikle ilköğretim müfettişleri tarafından ağır eleştirilere uğramıştır. Örneğin Bozkurt' a ( 2000:11) göre, ilköğretim müfettişlerinin bu gün karşılaştıkları tüm sorunlar, Milli Eğitimin denetim sisteminde varolan Bakanlık Müfettişliği-İlköğretim Müfettişliği biçimindeki çarpık yapılanmadan ve ilköğretim müfettişlerinin, il milli eğitim müdürlükleri bünyesinde yer almalarından kaynaklanmaktadır.

Denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunların çok fazla olması ve aynı derecede önemli olması eğitimcilerin son zamanlarda en çok tartıştıkları ve çalıştıkları bir alan haline gelmiştir. Gerek Bakanlık merkez örgütünde ve gerekse taşrada bulunan eğitimci, denetmen ve eğitime ilişkin sendika ve örgütler denetim sisteminin yeniden yapılanmasını, sürekli gündemde tutmaktadırlar: Tüm Eğitim Denetmenleri Sendikası temsilciler kurulu Birinci toplantısı 19.02.2000 tarihinde Ankara'da yapılmış ve bu toplantının birinci gündem maddesi olarak "Milli Eğitim Denetim Sisteminde Yeniden Yapılanma "konusu ele alınmıştır (Birinci Temsilciler Kurulu Toplantısı Raporu, Eğitim ve Denetim Dergisi: 2000)

Denetim bir örgütün termometresi olarak kabul edilir. Sistemin aksaklıkları, yanlışlıkları ve eksiklikleri denetim ile ortaya çıkar. Ancak Türk milli eğitiminde denetimin böyle bir işlevi yerine getirdiğini söylemek olanaklı değildir. Örgütün sorunlarını Bakanlığa ileten bir aracı görevi olması gereken denetmenlerin bunu yapamamasının nedeni (...)çarpık yapının sonucudur (Türk Eğitim Sen, 2001:170).

Teftiş Kurulu Başkanlığı'nı"danışma ve denetim birimleri" arasında sayan yasa koyucunun İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanlığı (İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı)'nı "ana hizmet birimleri" içerisinde değerlendirmesinin hukuksal dayanağı olabilir mi? Bu sorunun yanıtı "evet" olamaz (Eğitim Sen, 1998:111).

Araştırmanın bir başka sonucu ise denetim alt sisteminin yapısal sorunlarının sadece denetmenlerin performanslarını olumsuz etkilemekle kalmadığını, aynı zamanda onların iş doyumunu ile de ilişkili olduğunu ve yapısal sorunların iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle denetim sisteminin yapısal sorunlarının azaltılması, müfettişlerin iş doyumunu da olumlu bir şekilde etkileyerek, iş doyumlarını arttıracaktır. Gerek denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak ve gerekse denetmenlerin iş doyum düzeylerini yükseltmek için yapılacak en önemli işlerden birisi, sistemin başında bulunan karar verici ve uygulayıcılar yoluyla bilimsel araştırma bulgularına dayalı olarak sorunları giderecek yeni bir yapılanmaya gitmektir. Bu şekildeki bir girişim, eğitimi ve denetimi geliştirme yönündeki kararlılığının ve samimiyetin ölçütü sayılabilir. Denetim, türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında vardır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde “olmazsa olmaz” düzeyde kendisine şiddetle ihtiyaç duyulur. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve başka bir sektöre sipariş edilemez bir kamu görevidir. Bu göreve tam anlamı ile sahip çıkmak, eğitime verilen önemin de samimi ve açık bir göstergesi olacaktır (Cengiz,1992:7)

Araştırmanın bir başka ilginç sonucu da Bakanlık müfettişlerinin anketin genelinde iş doyumuna ilişkin olarak “kararsızım” düzeyinde görüş bildirirken, ilköğretim müfettişlerinin iş doyumunu “Memnun Değilim” düzeyinde gerçekleştirmiştir. Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeyi ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyinden yüksek olmasına rağmen yeterli düzeyde bulunmamaktadır. İlköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyi ise “düşük” çıkmıştır. Bu sonuç iç müşteri olarak kabul edilen denetmenlerin toplam kalite anlayışına göre müşteri memnuniyetinin sağlanamadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç Ergü (1998)’nün araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. İş doyumunu ülkemizde çağdaş yönetim ve denetim anlayışının yaygınlaşmasıyla daha da önem kazanmıştır. Bu nedenle ülkemizde örgütlerin etkililik ve verimlilikleri yanında çalışanların müşteri memnuniyetini sağlama çabaları yasal dayanaklarla da desteklenmektedir. Müfredat Laboratuvar Okulları öncülüğünde başlatılarak bütün merkez ve taşra birimlerine yaygınlaştırılmaya çalışılan ve eğitim sistemini bütünsel anlamda geliştirmeyi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı, Kavrakoğlu (1988)’nin de belirttiği gibi çalışanların “Yüksek Motivasyon”una dayanan ve “Müşteri Memnuniyeti”ni temel alan çağdaş bir yönetim anlayışıdır. MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin 5. Maddesinde “...hizmetlerde kurumsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte...İş doyumunu ve yüksek

*moral sağlamak*” (MEB,2000;1370) denetim hizmetlerinin temel ilkeleri arasında yer almıştır.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri de, “ gerek Bakanlık müfettişlerinin ve gerekse ilköğretim müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri ile iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunun saptanmasıdır. Buna göre her iki denetmen grubunun iş doyumuna ilişkin görüşleri ile denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yani tüm denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüş düzeyi arttıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi azalmaktadır. Ya da tüm denetmenlerin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algı düzeyi azaldıkça, iş doyumuna ilişkin algı düzeyi artmaktadır. Bu durum denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunların çözümlenmesinin sadece eğitim ve denetim sisteminin etkili ve verimliliğini arttırmakla kalmayıp aynı zamanda denetmenlerin iş doyumunu da arttıracaktır.

Yönetici, işgören ve diğer personel arasında amaç birliğinin, iş bölümü ve uzmanlaşmaya verilen önemin, Personel alımının liyakat ilkesine uygunluğunun, personel değerlendirme ve yükseltme politikasının, hiyerarşideki konumları net olarak tanımlamanın ve bunlar arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmenin, iş görenin yetki ve sorumluluğu dengesinin, iş görenlerin bir kişiden (amirden) emir alma yönündeki düzenlemelerinin, yetki göçeriminin yetersiz olduğu bir örgütte iş doyumunun yüksek düzeyde olması beklenemez

Bakanlık müfettişlerinin iş doyum düzeylerinin ilköğretim müfettişlerine göre daha olumlu olmasının nedeni olarak, Bakanlık müfettişlerinin bakana direkt bağlı olarak ondan emir almaları, merkezde ve örgütsel hiyerarşinin üst düzeyinde yer almaları gösterilebilir. Kanıtlar genelleyici olmazsa bile, kanıtların çoğu hiyerarşi içinde yukarılara gidildiğinde tatmin olmuş iş görenler görüleceğini göstermektedir. Bir kişinin örgütte yükseldikçe ücretinin, biçimsel yetkisinin, kendisine sağlanan lükslerin ve diğer ödüllerin arttığı, dolayısıyla iş doyumunun da arttığı sonucuna varmak daha mantıklıdır (Robbins, 1994:264). Denetmenlik mesleği içerisinde yükselme olanakları (başmüfettişlik gibi) açısından Bakanlık müfettişliğinin ilköğretim müfettişliğine göre daha uygun bir yapıya sahip olduğu ve bunun iş doyumunu olanağını arttırdığı söylenebilir.

Öz (1977) ve Kapusuzoğlu (1988)'nin araştırma sonuçlarının ortak yanlarından bazıları ise ilköğretim müfettişlerinin mesleki gelişimlerini sağlayacak ve ilköğretim müfettişleri ile diğer yönetim ve öğretim kademelerinin arasındaki eşgüdümsüzlüğü giderecek bir denetim sistemi bulunmamaktadır. 7 Ekim 1993 günü TBMM'de tartışılan 10/1 no'lu Araştırma Komisyonu raporu'nun 17-18.no'lu sayfalarında: "İlköğretim müfettişliği ile Bakanlık müfettişlerinin ayrı oluşu eğitim ve öğretim sınırı içerisinde huzursuzluk doğuran bir husus olarak görülmektedir. Bu iki hizmet alanında istihdam edilen denetmenler Milli Eğitim Bakanlığı'nda ayrı ayrı mütalaa edilmektedirler. Diğer bakanlıklarda, iktisadi devlet teşekküllerinde ve bunların teşkilat yapılarında iki ayrı denetim kurulu bulunmamaktadır. Aslında MEB teşkilat kanunu'nda böyle bir ayırım yoktur. İlköğretim ve Bakanlık müfettişleri MEB bünyesinde aynı hizmetleri yürütmektedir (Çelebi, 2000;4;). Milli Eğitim Bakanlığı, çağdaş yönetim bilimi esaslarına ve yasa hükümlerine uyarak, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıklarını, yönetimin en tepesindeki yöneticiye (Bakan'a) doğrudan bağlayacağı ve ilköğretim müfettişleri için görevsel bir statü belirleyeceği yerde, tamamen tersine bir yol izleyerek, onları hiyerarşinin en alt kademelerinde bir yerlere oturtmaya çalışmakta, bu yanlış uygulamaya paralel bir statü vermektedir. Yani ilköğretim müfettişleri görevlerinin önemli olmamasından dolayı değil Bakanlığın yanlış uygulamalarından dolayı statü kaybına uğramışlardır (Bozkurt, 2000:11).

Gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim müfettişleri ücret, yönetsel kararlara katılma, yükselme olanakları, yönetici uzman rolündeki karmaşıklık, merkeze bağlılık ve yetki sorumluluk denkliği konusunda ortak sorunlar yaşamaktadırlar. Bu da sadece Bakanlık ve ilköğretim müfettişliklerini birleştirmekle yapısal sorunların çözümlenemeyeceğini, gerçek çözümün, merkezleşme ve yerelleşmenin dezavantajlarını en aza indirecek dengeli ve yeni bir yapıyla olacağını göstermektedir. Denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını çözümlenecek yeni bir yapının kurulmasıyla çalışanların iş doyumunun da olumlu olmasına yardımcı olacağı düşünülmektedirler. TKY'de hedef olan müşteri memnuniyetinin denetim altsisteminde gerçekleşmesinin ön koşulu, yapısal sorunların doğru tespitinin yapılması ve bunların çözümü için uygun bir yapı oluşturulmasıdır.

## **ÖNERİLER**

### **Uygulayıcılar İçin Öneriler**

#### **Kişisel Özelliklere ilişkin Öneriler:**

1. Kadın denetmenlerinin sayısını arttırıcı yönde çalışmalar yapılmalı gerekirse belli bir kota bayan denetmenlere ayrılmalıdır.
2. Denetmenliğe, belli aralarla ve dengeli olarak denetmen alımı yapılmalı böylece denetmenlerin yaş ortalamaları da dengelenmelidir.
3. Tüm denetmenlerin lisansüstü eğitim alması sağlanmalı ve lisansüstü eğitimi özendirici tedbirler alınmalıdır.
4. Her branştan ve yeterli sayıda denetmen yetiştirilmelidir.

#### **Alt Problemlere ilişkin Öneriler.**

1. Denetim alt sistemi, Bakanlık ve ilköğretim müfettişliği birleştirilerek “Eğitim denetmenliği” adı altında yeniden yapılandırılmalıdır.
2. Varolan yapıda gerek ilköğretim ve gerekse Bakanlık müfettişleri için oluşturulan görev bölgeleri ve bu bölgelerde görev yapan müfettiş sayısına göre, tüm müfettişlerin gerek iş doyumları ve gerekse denetim alt sisteminin yapısal sorunlarını algılama düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu da halen var olan yapıdaki çalışma bölgelerinin iş doyumunu önemli derecede etkilemediğini göstermektedir. Bunun için ne Bakanlık müfettişliği kadar merkezi ne de ilköğretim müfettişliği kadar yerel nitelikte olacak ve bu iki yapıyı dengeleyecek bölgesel bir yapı oluşturulmalıdır.

Eğitim denetmenliği, merkezi Ankara’da bulunan ve doğrudan Bakana bağlı olan denetim kurulu başkanlığı ve başkanlığa bağlı ülke genelinde örgütlenen 10-15 bölge denetim koordinatörlükleri ve bu koordinatörlüklere bağlı İl Eğitim Denetim grupları oluşturulmalıdır. Denetmenlerin sicil ve disiplin amirleri bölge koordinatörü, denetim kurulu başkanı ve Bakan olmalıdır.

3. Eğitim denetmenlerinin, ekonomik sorunları çözülerek mesleğe rağbet arttırılmalı ve ülke genelinde yolluk, yövmiye, ücret ve diğer alacaklar açısından denetmenler arasında bir birlik sağlanmalıdır.

4. Eğitim denetmenlerinin kendilerini geliştirmeleri için fırsat ve olanak tanınmalı, denetmenlerin kendini geliştirme çabaları meslekte yükselme, ödül ya da ekonomik katkılarla desteklenmelidir.

5. Denetmenlerle yöneticiler arasında statü bakımından var olan karmaşa kaldırılarak denetmenlerin yöneticilerle olan hiyerarşik ilişkileri net olarak belirlenmeli ve denetmenlerin protokoldeki yerleri belirlenmelidir.

6. Denetmenler, kendilerinden daha alt kademedeki yöneticilerin başkanlığında komisyon üyesi olarak görevlendirilmemelidir.

7. Tüm denetmenler aynı (denetim hizmetleri veya genel idari) hizmet sınıfına dahil edilmelidir.

8. Müfettillerin denetim ve rehberlik ile soruşturma görevleri birbiriyle çelişmesinden dolayı çağdaş denetim anlayışına sayısız zararlar vereceğinden denetmenlerin soruşturma görevleri Taymaz (2003) ve Sağlamer (1986) 'in belirttiği gibi üzerlerinden alınarak eğitim ve öğretimi geliştirme görevini etkili bir şekilde yapmaları sağlanmalıdır. Ya da denetimde uzmanlaşmış birimler oluşturulmalı ve bu birimlerden biri soruşturma birimi, diğeri ise öğretmen ve yöneticilerin rehberlik ve iş başında yetiştirme görevlerini yapan eğitim rehberliği birimi olmalıdır. Eğitim rehberliği birimi de, ilköğretim, ortaöğretim ve milli eğitime bağlı kurslar olmak üzere üç ayrı uzmanlık birimine ayrılmalıdır.

9. Eğitim rehberliği birimi içinde araştırma ve geliştirme ile öğretmen ve yönetici yetiştirme birimi oluşturulmalıdır. Bu birim her ilde oluşturulacak Hizmetiçi eğitim merkezlerinde yönetici ve öğretmenlere sürekli olarak hizmet içi eğitim vererek onları yetiştirmelidir. Bu alanda öncelikle yüksek lisans ve doktora yapan denetmenler görevlendirilmelidir.



10. Denetmen sayısı arttırılmalı ve gereksiz işlerle meşgul edilmeden, iş yükleri azaltılarak denetmenlerin rehberlik ve iş başında yetiştirme görevlerini daha etkili yapmaları için onlara olanak verilmelidir.

11. “Denetim kıstaslarına ilişkin olarak, denetmen ile denetlenenler arasında bir fikir birliği oluşması için, denetim planının ve değerlendirmenin öğretmen ve denetmenler tarafından birlikte yapılması, denetim kıstaslarının da daha somut, açık ve işevuruk hale getirilmesi sağlanmalıdır.

12. Yasal düzenlemeler yapılırken denetmen görüşleri dikkate alınmalı ve titizlikle uygulanmalıdır.

13. Sistemi genel olarak en çok tanıyan meslek grubu olan denetmenlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları kolaylaştırılmalıdır.

14. Denetmenlerin kendi aralarında mesleki hiyerarşi oluşturulmalı (denetmen yardımcısı, denetmen, uzman denetmen, baş denetmen gibi) ve denetmenlerin objektif kıstaslara göre değerlendirilmeleri sağlanarak bu hiyerarşide yükselmeleri özendirilmelidir.

15. “Denetim sisteminin personel değerlendirme yönteminin, çalışan ve yeterince çalışmayan denetmenleri ayırt etmede yeterli kılınması, meslekte yükselmenin objektif kıstaslara ve sağlıklı performans değerlendirme ölçütlerine dayandırılması gerekir. Bunun için denetmenlerin her üç yılda bir üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi bölümlerinin merkezi sistemle yürüt genelinde yapacakları “denetim elemanları gelişim sınavı” na katılmaları ve yüksek puan alanların müfettişlikte yükselmeleri, iki sınav döneminde üst üste düşük puan alanların ise önce bir alt kademeye daha sonra da başarısızlık durumlarında meslekten ihracının sağlanarak denetmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri özendirilmelidir. Bilimsel araştırma yapan, proje üreten ve mesleki eser üreten denetmenlerin meslekte yükselmesi özendirilmelidir.

16. Denetmenler, belli alanlarda uzmanlaşmalı ve sadece uzmanlık alanlarında denetim ve rehberlik yapmalı, kendi alanları dışındaki branşların denetimini ise yapmamalıdır.

17. İlk ve Ortaöğretim kurumları çağdaş eğitim denetiminin gereklerine göre daha çok sıklıkta ziyaret edilmelidir.

18. Denetmenlerin seçiminde: bilgi, beceri, tutum, mesleki ahlak, kişilik özellikleri psikolojik durumu, yabancı dil vb ölçütlere yer verilmelidir.

19. Denetmenlerin denetim ettikleri personelden daha üst düzeyde eğitim almaları gerektiğinden, denetmenlerin master ve doktora eğitimi almaları özendirilmeli ve lisans üstü eğitim gören denetmenler liyakat usulüne göre meslekte yükselme olanağına kavuşturulmalıdır.

20. Her üç denetmene il merkezinde büro çalışmalarını yürütmek ve ihtiyaç duyan personele rehberlik yapabilmek için tam donanımlı bir büro ve her üç büroya da “sekreteryaya işlerini yapacak bir personel sağlanmalıdır.

21. Denetmenlere “emeklilikte yeterli düzeyde maaş almaları sağlanmalıdır

22. Denetmenlere sorumlulukları ölçüsünde yetki verilmelidir.

23. Oluşturulacak yeni yapıda; Denetmenlere yetenek ve performansları ölçüsünde ilerleme olanağı verilmeli; denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlanmalı; maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması sağlanmalıdır.

24. Oluşturulacak yeni yapı, meslekte yükselme ile ilgili prosedür açık olmalı,,yetenek ve performans ölçüsünde ilerleme olanağı vermeli, yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırıcı olmalı; denetmenlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlanmalı, denetim gruplarının oluşturulmasında özel ilgi, istek ve yeteneklerin dikkate alınmasını olanaklı kılmalı, maaş artışlarının fiyat artışına uygun olmasını sağlamalıdır.

25. Oluşturulacak yeni denetim alt sisteminin yapısı gerek “Amaç ve verimlilik” ve gerekse “Teknik” boyuta ilişkin sorunları en aza indirecek veya ortadan kaldıracak şekilde oluşturulmalıdır.

26. Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Alt Sistemi Yapısal Sorunlarına ilişkin olarak, alt boyutlara ait sorunların birbiriyle doğrusal anlamda ilişkili oldukları dikkate alınarak sorunların çözümünde bütünsel bir yaklaşım izlenmelidir.

27. denetmenlerin iş doyumunda öncelik, en az iş doyumunu sağlanan gelir ve meslekte yükselme boyutlarına verilmelidir.

28. Denetmenlerin iş doyumunda alt boyutlarının birbiriyle doğrusal anlamda ilişkili oldukları dikkate alınarak iş doyumunun artırılması çalışmalarında tüm boyutlar dikkate alınarak bütünsel bir yaklaşım izlenmelidir.

29. Denetmenlerin iletişim becerileri geliştirilmelidir.

30. Grupla denetim yanında, her bir denetmen kendi grubunun görev alanı içerisindeki iki okulda, bilimsel araştırma ve proje çalışmaları yürütmek ve okul gelişimine liderlik ve danışmanlık yapmak üzere görevlendirilmeli ve bu denetmenler bu okulları ayda iki gün ziyaret etmelidirler.

31. Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin olarak denetmenlerinden Eğitim yönetimi ve denetimi bölümünü bitirenlerin sorunlara karşı daha duyarlı oldukları saptanmış olup bu bölüm mezunlarının istihdamına öncelik verilmeli ve bu bölümlerin desteklenmesi gerekmektedir.

32. Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin duyarlılık düzeyi daha yüksek olduğundan 46 yaşın altında bulunan denetmenlerin sayısının artırılmasına özen gösterilmeli ve kadro yaş ortalaması gençleştirilmelidir

33. Gerek bakanlık ve gerekse ilköğretim denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşleri ile iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğundan, var olan denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları giderici veya azaltıcı yeni bir yapı oluşturularak denetmenlerin iş doyumunda artırılmalıdır.

### **Araştırmacılar İçin neriler**

1. Bu araştırma sonuçları dikkate alınarak denetim alt sistemi için yeni bir yapı modeli oluşturulmalıdır.
2. Bakanlık müfettişlerinin ilköğretim müfettişleri ile aynı çatı altında birleşmek istemeyişlerinin nedenleri araştırılmalıdır.
3. Öğretmenlerin yarısına yakını bayanlardan oluştukları halde bayan denetmenlerin sadece % 6-7 kadar çok az bir orana sahip olmasının nedenleri araştırılmalıdır.
4. Denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunların, denetimin amacını gerçekleştirmesini ne derecede etkilediği araştırılmalıdır.
5. Denetmenlerin iş doyumunu yapısal sorunlar dışında etkileyen başka etkenler araştırılmalıdır.
6. Lisans st eğitim almış denetmenlerin iş doyumunun en düşük olmasının nedenleri araştırılmalıdır.
7. İlköğretim denetmenlerinin bağımsız çalışmalarını etkileyen yerel unsurlar araştırılmalıdır.
8. Denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunların denetmenlerin morali ve performansı üzerindeki etkisi araştırılmalıdır.
9. Denetim alt sisteminin yapısının okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumunu ve moral düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmalıdır.
10. Denetim alt sisteminin yapısal olmayan sorunları araştırılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- ACAR, P.Nalan (2002) **İlköğretim Müfettişlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları**. İzmir:9 Eylül Üniv. eğitim Bilimleri Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- AÇIKGÖZ,Kemal (1993) . “ İlköretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Derecesi” **Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi, Bildiriler III** 24-28 Eylül 1990, Ankara Milli Eğitim Basımevi.[167-182].
- (1988). **Üniversite(Eğitim Bilimleri) Öğrencilerinin Eğitimlerine ilişkin Beklentileri, Doyum Düzeyleri ve Sorunları**, Malatya: Yayınlanmamış Araştırma Raporu.
- AÇIKGÖZ,Saim (2003). “Türk Ulusal Eğitiminde Teftiş Sisteminin Yapısı , İşleyişi, Sorunları ve Öneriler” Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirisi.Derleyenler: Alim Başaran , Emine Bozkurt, Ankara: **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**.s:136-148).
- ADEM Mahmut (1981) **“Eğitim Planlaması, Kavramlar ,Yöntemler,Teknikler”** Ankara. Ankara Üniversitesi Yayını 2. Baskı.
- AKAT, İter (1984) **İşletme Yönetimi**. İzmir.Üçel yayımcılık- dağıtımcılık. Ege Basım Ambalaj.
- AKTAŞ,A, AKTAŞ R (1991) . “Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi” **Verimlilik Dergisi** (Ankara. MPM Yayını 1991 sayı 1.
- AKYÜZ, Yahya (1989) **Türk Eğitim Tarihi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi yayınları No:160.
- ALDEMİR,M (1983) “Yöneticilerin güç tipleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”. **Amme İdaresi Dergisi** , Ankara :TODAİE Yayını C.16.
- ALTINIŞIK, Songül (1997) “Örgütsel Etkililikte İş Doyumunun Etkisi” Ankara:**Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Pe gem Dergisi Yıl:3 Sayı :2.

ARABACI,İ.Bakır (1999) “ Milli Eğitim Mekanlığı Teftiş Politikaları” Ankara: **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** Pe gem Yayını Yıl :5 Sayı :20.

ATASOY, Mustafa (2000). “Soruşturma Güvencesi” **Eğitim ve Denetim Dergisi**, yıl: 1 Sayı:4, Ankara).

ATAY, Osman.(1988)” **İlköğretim Kurumlarında Yönetim ve Denetimde Yapısal Değişiklikler ve Bunun Personel Üzerindeki Etkileri**” İstanbul. İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yük. Lisans Tezi.

ATAY, Kenan (1995) **İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilikleri**, Erzurum: Atatürk Üniv. SBE. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ATAY, Kenan (1996) “İlköğretim Müfettişlerinin yeterlikleri” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** Ankara: Pe Gem Yayınları Yıl :2, Sayı :1 S:25-38.

ALTIN, A, SARP KAYA, P (1996) Manisa. “İş doyumu Etkenleri ve İşletmedeki iş doyumu Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma” **Yönetim ve Ekonomi**. Sayı:2.

AYDIN, Mustafa.(1986). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ.

----- (1992) **Eğitim Yönetimi**. Ankara. Hatiboğlu yayınları. Üçüncü baskı.

----- (1991) “**Eğitim Sosyolojisi Ders Notları**”. Malatya. İnönü Üniversitesi Eğitim Fak. EBB.EYD.

AYIK, Ahmet (2000). **İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi**. Erzurum: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BALCI, Ali.(1993) “**Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**” Ankara, Ankara Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

BANNER.K.David,GAGNE,Elame.T(1998) **Designing Effective Organizations Traditional and Transformational Views**.SAGE Publications İnternational Educational and Professional Publisher.Thousand Oaks London.

BARNARD Chester I(1964) “Complex Formal Organizations”**The Functions of The Executive**. With an İntroduction by Kenneth R. Andrews. Harvard University Press Cambridge,Massachusetts,and London,England.

BARTLET R.Orrin (1991) **An Evaluation Of Participate Management: Efficct of Group Decision- Making on Productivity and Job Satisfaction in a Satellite Ground Station** (D.Sc) The George Washington University.

BAŞAR,Hüseyin (1993) **Eğitim Denetçisi, Rollerı, Yeterlikleri,Seçilmesi, Yetiştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayınları No:5.

BAŞARAN,Alim.(2000:a)” TEM-SEN Birinci Temsilciler Kurulu Toplantısı Raporu” **Eğitim ve Denetim Dergisi**,yıl:1 Sayı:3,Ankara).

------(2000:b)”Para Mücadelesi Değil,Hak Arama ve Onur Mücadelesi” **Eğitim ve Denetim Dergisi**,yıl:1 Sayı:4,Ankara).

BAŞARAN Alim; BOZKURT, Emine(2003) **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Ankara: Minpa Matbaası.

BAŞARAN İ.Ethem(1998) **Eğitim Yönetimi**. Ankara . Gül yayınevi ikinci bası.

----- (1992) **Yönetimde İnsan İlişkileri , Yönetmel Davranış**,Ankara: Kadioğlu Matbaası.

BAYKAL,A, Akingüç,B,Fındıkçı İ,Dizdar,F.(1991) “Velilerin,Öğretmenlerin,ve İlgili Akademisyenlerin,Eğitimde Nitelik Geliştirme ile İlgil Gözlemleri”**Eğitimde Nitelik Geliştirme,Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu”** İstanbul. Kültür Koleji Yayınları.

BAVENDAM, James (2000) “**Managing Job Satisfaction**” Special Reports. Bavendom Research Incorporated. Volume 6.Effective Management Through Measurement.

BİLGİN, Nihat(1976). **Milli Eitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Basılmamış Doktora Tezi.

BİLGİLİ, Tufan.(2000) “Milli Eğitim Müfettişi” ” **Eğitim ve Denetim Dergisi**, yıl:1 Sayı:4, Ankara).

BİLİR, Mehmet. (1991) “ **Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi**” Ankara. Ankara Üniversitesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

BİNGÖL, H (1986) Verimlilik, tanımı ve Diğer Ekonomik Kavramlarla İlişkisi. Ankara. **Verimlilik Dergisi**. M.P.M.Yayını.

BOZKURT, Emine.(2000)” İlköğretim Müfettişleri Huzursuz” ” **Eğitim ve Denetim Dergisi**, yıl:1 Sayı:4, Ankara).

BURGAZ, Berrin. (1992). “ **Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler**” Ankara. Hacettepe Üniversitesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

BURSALIOĞLU, Ziya (1991) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem yayınları.

CAN, Halil (1992) **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara. Adım yayıncılık. İkinci baskı.

CARSON, Kerry D., Paula Philips CARSON, Ram YALLAPRAGADA and C.William . ROE (2001). “Teamwork or Interdepartmental Cooperation: Which is More Important in the Health Care Setting” **The Health Care Manager**. V:22,N:4,P:273-286.



CENGİZ,Cevdet(1992). **Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi**. İstanbul.Milli Eğitim Basımevi.

CHEN, Yu (1991) **Effects of Objective Job Stressors, Job Satisfaction Negative Mood and Negative Affectivity on Perceived Job Conditions**. (Ph.D) University of South Florida.

CLIFFORD Blake.G.,SHOUKRY D.Saleh Harold H.Whorn(1996) “Stress and Satisfaction As a Function Of Technology and Supervision Type” **International Joournal Of Operations And Production Management**.Volume 16 Number 5. Pp.64-73.

CRAMER, J.F. ve BROVNE,G.S.(1982) “**Çağdaş Eğitim**”(Çev:Ferhan Oğuzkan), İstanbul.Milli Eğitim Basımevi. üçüncü Baskı.

ÇELEBİ,İsmail (2000)”MEB Teftiş Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Zorunluluktur” **Eğitim ve Denetim Dergisi**,yıl:1 Sayı:4,Ankara).

ÇELİK,Vehbi(1990) İş doyumunun Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi. **Elazığ. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Cilt 4 Sayı:1.

DAVIS,Keith(1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış** . İstanbul.(Çev:KemalTosun ve ark.) İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını no:98.

DOĞAN,Muammer.(1998) **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İzmir. Anadolu matbaacılık yayını.

EĞİTİM SEN (1998) **Demokratik Eğitim Kurultayı**. Ankara.2-6 Şubat.Volkan Matbaası .

EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY QUESTIONNAİRE(2002) . **Employee Company- Job Satisfaction Sample Questionnaire**. A:\ EMPLOY-2.HTM.

ERBESLER,Ayfer (1989) “Bir Örgüt=(Ekonomik +Sosyal) Sistemdir” **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayını Sayı 4.

ERDOĞAN, İlhan (1983) **İşletmelerde Davranış**. İstanbul.Evrım Ofset Matbaacılık.

----- (1994) **İşletmelerde Davranış**. İstanbul.İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi.

EREN, Erol(1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ERGENE, Tuncay (1994). "Müfettiş Adaylarının İş Doyum Düzeyleri" Adana: **1. Eğitim Bilimleri Kongresi Kuram , Uygulama, Araştırma , Bildiriler**. 28-30 Nisan

ERGİT, Şükrü (2000-a) **Milli Eğitim İle İlgili Mevzuat**.İstanbul.MEB.Yayımlar Dairesi Başkanlığı. Milli Eğitim Basımevi.Cilt :1.

----- (2000-b) **Milli Eğitim İle İlgili Mevzuat**.İstanbul.MEB.Yayımlar Dairesi Başkanlığı. Milli Eğitim Basımevi.Cilt :2.

----- (2000-c) **Milli Eğitim İle İlgili Mevzuat**.İstanbul.MEB.Yayımlar Dairesi Başkanlığı. Milli Eğitim Basımevi.Cilt :3.

ERGÜ,Abdurrahman (1998). **Milli Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu**.Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERYILMAZ, Bilal (1993) **Bürokrasi** İzmir: Anadolu Matbaacılık.

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))

ETZİONİ, Amitai (1969) **Modern Örgütler**. Ankara.(Çev:ODTÜ İ.İ.F. Öğr. Üyeleri) Güzel İstanbul Matbaası.

FİŞEK,Kurthan (1975).**Yönetim**.Ankara. Ankara Üniv. SBF yayınları . Ankara Üniversitesi Basımevi.

GÜNBAIYI, İlhan.(1999).” **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu**” Ankara. Hacettepe Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

GÜNEY,S.VAROĞLU,A.AKTAŞ,A (1996) Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma.Ankara. **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayını 1996 Sayı:3.

GÜRÇAY,Sonay (1994) “Öğretim Elemanlarında Kaygı, İş Doyumu ve Psikolojik Belirtiler” Adana: **1. Eğitim Bilimleri Kongresi Kuram , Uygulama, Araştırma , Bildiriler**. 28-30 Nisan .

GÜVENÇ,Bozkurt ve Diğerleri(1990) “**Japon Eğitimi**”Milli Eğitim Basımevi,İstanbul.

HALDANE, Bernard(2002) **Bernard Haldane Job Satisfaction Test**. [http://www.A:\BERNAR\\_1.HTM](http://www.A:\BERNAR_1.HTM).

HATİBOĞLU,Zeyyat (1977) **Organizasyon,Personel Davranışı ve Yönetimi**, Aktif,Büro,Basım Organizasyon Yayınları No.1.

HICKS.G,Herbert (1979) **Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar**.Ankara. (Çev:O.Tekok ve diğerleri) Turhan Kitabevi .Olgaç Matbaası.

Huitt William.G (2004). “**Maslow’s Hierarchy of Needs**” last madified. [http://Chiron.Valdista .edu//whuitt/collregsys/ Maslow.html](http://Chiron.Valdista.edu//whuitt/collregsys/ Maslow.html).

KATZ,Daniel-KAHN,Robert (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Çev. H.CAN-H.BAYAR.Ankara: TODAİE Yayını.

IŞIKHAN, Vedat (1996) “ Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Boyutu: İş Doyumu” **Verimlilik Dergisi**,Ankara. MPM Yayınları 1996 sayı.1.

KALANTAN.A.Khalid,Al- Taweel.A.Ahmed.Ghani A.Hamza(1999) “ Factors İnfluencing Job Satisfaction Among Primary Health Care (PHC)Physicians İn Riyadh , Saudi Arabia” **Annals of Saudi Medicine**,Vol 19,No5.

KAPTAN.Saim(1995). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**.Ankara: Tekişik Web Ofset.

KAPUSUZUĞLU, Şaduman (1988). **Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler**,Ankara: H.Ü.Yayımlanmamış Doktora Tezi.

KARAGÖZOĞLU , Galip.(1972) **Türk Eğitim Sistemnde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü :** AnkaraMEB ,PAK Dairesi.

----- (1977) “ **İlköğretimde teftiş Uygulamaları**” Ankara. Hacettepe Üniversitesi. Yayımlanmamış Doçentlik Tezi.

KARASAR,Niyazi(1994-a) “**Bilimsel AraştırmaYöntemi:Kavramlar, İlkeler, Teknikler**”Ankara, 3AAraştırma Eğitim Danışmanlık.Altıncı basım.

------(1994-b) “**Araştırmalarda Rapor Hazırlama**”Ankara, 3AAraştırma Eğitim Danışmanlık Yedinci basım,

KASAPÇOPUR,Ahmet(1996) “**Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Denetimi**”Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Avrupa Birliği Masası,Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

KAYA,Yahya Kemal (1993) “Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama” Ankara, Bilim Yayınları, Beşinci basım.

KAYIKÇI,Kemal (1999)”**Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**.Pegem Yayıncılık. Sayı:20.

KOÇEL.Tamer (1989) **İşletme Yöneticiliği,Yönetici Geliştirme , Organizasyon veDavranış**,İstanbul.İşletme İktisadı Enstitüsü İşletme Fak. Yayını.

KREJEI,Pavel,KVAPİL, Jaroslav, JİRİ Semrad(1996) The Relation Between job Satisfaction, Job Frustration and Narcissism and Attitudes Towards Professional Ethical Behavior Among Police Officers.Slovenia:**College Of Police and Security Studies**.[http://WWW.A:\THEREL\\_1.HTM](http://WWW.A:\THEREL_1.HTM)> (27/05/2002).

LAZARUS,H. Warren , K.E.(1968) “Organization Structure”**The Progres of Management Process,Behavior, and Operations Research**, Prentice-Hall, Inc.  
Englewood Cliffs,New Jersy.

LONGENECKER,G,Justin (1973)”Creating the Organization Structure”, **Principles of Management and Organizational Behavior**,Third Edition. A.Bell and Howell Company Columbus, Ohio.

LYSONSKI,S,Levas,M,Lavenka ,N,(1995)Environmental Uncertainty and Organizational Structure: A Product Management Perspective. Journal of Product and Brand Management Vol 4, İssue 3.

LUKASZEVSKI, M,Patricia(1991)**A Stady Of Gender Differences İn the Effect Of Organizational Climate On TeachersReporting Of Mentel Strain, School Rating, Job and Life Satisfaction** (Ph.D) Colombia University.

MASLOW. A. H. (1943) **A Theory of Human Motivation**.[http:// facultyweb. Cortland.edu/andersmd/LABYOW/SUGGEST.HTML](http://facultyweb.Cortland.edu/andersmd/LABYOW/SUGGEST.HTML)

MASSİE,Joseph L.(1983). **Yönetimin Temelleri**, Eskişehir.(Çev:Şan Öz-Alp)Bayteş yayıncılık A.Ş.

M.E.B.(2000)”**2001 Yılı Başında Milli Eğitim**”Ankara,AÇEM ve 4. Akşam Sanat Okulu Matbaası.

M.E.B.(2000)”**2001 Yılı Başında Milli Eğitim**”Ankara.[www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr).

MEB.(2001) “**2002 Yılı Başında Milli Eğitim**”Ankara.APK Yayını, AÇEM ve 4. Akşam Sanat Okulu Matbaası.

MEB.Teftiş Kurulu Bakanlığı(2000)”**İnceleme ve Soruşturma Rehberi**” Ankara. AÇEM ve ASO.Matbaası.

MEB(1973) 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu. Ankara.24.06.1973 t ve 14574 Sayılı **Resmi Gazete.**

MEB(2002) **Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu** Ankara. MEB Yayını.

MEB(1992) “3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” Ankara.12.05.1992 tarih ve 21226 sayılı **Resmi Gazete.**

MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği(1993) Ankara. **03.10.1993 tarih ve 21717 Sayılı Resmi Gazete.**

MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü(1993) Ankara. **19.02.1993 tarih ve 21501 Sayılı Resmi Gazete.**

MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (1999) Ankara. **19.08.1999 tarih ve 23785 Resmi Gazete.**

MEB.(1993)”Teftişte Reform” **Milli Eğitim Dergisi** Ankara.Milli Eğitim Bakanlığı Yayını Mart ,Sayı:120.

MİLES,E.Raymond,Snow,C.Charles(1978)2 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).

NEWBYE.Joe Ann(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 Dgre of Doctor of Education in Educational Admiristration .

OĞUZKAN, A.Ferhan(1976).“İlköğretim Müfettişliği Üzerine” Tim Der Yıl:1. Sayı 3-4  
**Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu(Geçmişten Günümüze)**  
 Derleyenler:Alim Başaran,Emine Bozkurt,Ankara: Tem Sen yayınları no:1.

OKTAY, Fatoş (1999) “ **Denetim Alt Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**(İngiltere,Fransa,Türkiye) Sel ofset Ankara.

ONAT, Mahmut.CİVELEK, Hami. CENGİZ, Cevdet. BUDAK, Mehmet. ERÇAKMAK, Yaşar.DEMİR, M.Sıtkı.SEÇKİN Nezahat.ÖZ.M.Feyzi.(1980) **Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sistemi Çalışma Grubu Raporu**. Ankara.

ÖZ,Feyzi (1977). **Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü**. Ankara:  
 Yayınlanmamış Doktora Tezi.

------(2003). “ Türk kEğitim Sisteminde Teftişin Bütünleştirilmesi ve Bir Teftiş Modeli”  
 (1991’ de İzmir 1. Eğitim Kongresi’nde sunulan bildiri)**Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu(Geçmişten Günümüze)** Derleyenler: Alim Başaran, Emine Bozkurt. Ankara:Tem Sen yayınıNo:1.

ÖZGÜVEN, Ethem (1991) “Eğitimde Niteliği Geliştirme Aracı Olarak Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri” **Eğitimde Nitelik Geliştirme,Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu**” İstanbul. Kültür Koleji Yayınları.

ÖZTEKİN, Ali (1993) “**İdareye Giriş**” Malatya,Yenimalatya ofset yayını .

PAISEY. Alan (1988) **Organization and Management in Schools, Perspectives for Practising Teachers and Governors**, London and Newq York ,Longman,Second Edition.

PAKNADEL,A.Canan. (1988)“**Örgütsel İklim ve İş Doyumu**” Ankara. Hacettepe Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

PATTON,M,William (1990) **Perceived Effects of Required Süpervision on Job Satisfaction: Case Studiees of Licensed Dental Hygienists**(Ed.D)Temple University.

PERIE Marianne, BAKER .P David (1997) “ Job Satisfaction Among America’s Teachers: Effects of Workplace Conditions,Background Characteristics, and teacher Compensation”, **National Center For Education Statistics, Statistical Analysis Report. U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement.**

QUIOPÍAS (2002) **Web Survey.About Us SolutionsDemos.** [http://www.A:\WEBSUR\\_1.HTM\(27/05/2002\).](http://www.A:\WEBSUR_1.HTM(27/05/2002).)

ROBBİNS.Stephen (1989)**Organizational Behavior,Concepts,Controversies and Application.** New Jersey.Fourth Edition. Prentice Hall.Englewood Cliffs.

ROBBİNS,Stephan (1994) **Örgütsel Davranışın Temelleri.** Eskişehir.(Çev:S.A.Öztürk) ETAM A.Ş. Anadolu Ün. Vakfı.

RUSSEL, Bertrand (1993) “**Eğitim Üzerine**”İstanbul (Çev:Nail Bezel) say yayınları ikinci Baskı.

RUSSELL, Michael Lee (1992) **Peronality Change,Job Satisfaction and Values in Washington State Correctional Officers-a Longitudinal Study(Ph.D)**Washington State University.

SABANCI. Ali (1999) “Ödül Sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi , Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** Ankara. Pe gem A Yayıncılık.yıl 15 sayı 19.

SABUNCUOLU, Zeyyat, TÜZ, Melek (1995). **Örgütsel Psikoloji,** Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.



SAĞLAM, Bahtınur (2002) **İlköğretim Okullarında Öğretim Denetimine İlişkin Öğretmen, Müdür ve Denetmen Görüşleri**. İzmir:9 Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . Yayınlanmamış Doktora Tezi.

SAĞLAMER,Emin(1975), **Eğitimde Teftiş ve Teknikleri**. Ankara. Milli Eğitim Basımevi.

------(1986) “Etkili Bir Teftiş Sistemi Nasıl Olmalıdır” **Çağdaş Eğitim Dergisi** Yıl :11 Sayı :108,

SCHEİN. Edgar,H(1976) **Örgütsel Psikoloji**.Eskişehir.(Çev:A.Sağtür,Ş.Öz-Alp) Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. İkinci Bası.

------(1980) **Örgütsel Psikoloji**.Eskişehir. (Çev:A.Sağtür, Ş.Öz-Alp) Eskişehir İştme Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayını No:2.

STIEGLITZ,Harold(1968)”Organization Planning” **The Progres of Management Process,Behavior, and Operations Research**, Prentice-Hall, İnc. Englewood Cliffs, New Jersey.

STOCK.N.G,Greis.P.N, Kasarda,D,J (1998). Logistics, Strategy and Structure. A Conceptual Framework, **İnternational Journal of Operations and Production Management**, Vol 18,İssue 1.

SU, Kamil (1974) “**Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi**”İstanbul. Milli Eğitim Basımevi Birinci bası.

TAYMAZ,A.Haydar (1993) **Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

------(2003). “Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sisteminin Yapısı ve İşleyişi” **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu (Geçmişten Günümüze)** Derleyenler: Alim Başaran ve Emine Bozkurt. Ankara: Tem Sen Yayınları No:1.

TEM-SEN (2000) “Birinci Temsilciler Kurulu Toplantısı Raporu” **Eğitim ve Denetim Dergisi**, yıl:1 Sayı:3,Ankara).

TEKİŞİK,H.Hüsnü (1985) “ Milli Eğitimde Teftiş ve Müfettiş Sorunu” **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Ankara.Sayı 106.

TERESİ, J, M.Ramirez. Holmes D . ve Fairchild S (1998) “ Ethnik and Racial Conflict İn Relation to Staff Burnout, Demoralization and Job Satisfaction İn SCUs and Non SCUs” **Journal Of Mental Health and Aging**,4(4) 459-479.

TERZİ, A.Rıza. (1996) “ **İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları**” Ankara. Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yük. Lisans Tezi.

TOSİ,L,H, Rizzo. R.John,Carrol. J. Stephen (1990) “Organization Structure and Design” **Managing Oranizational Behavior**,Harper and Row Publishers, New York Second Edition.

TOSUNOĞLU,Hülya (1998).”**Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doymu**” Elazığ.Fırat Üniversitesi Yayınlanmamış Yük.Lisans Tezi.

TRİBUS Myron (1994) Total Quality Management İn Education” **Devaloping Quality Systems İn Education**,11 Nev fetter lanee London.

TUNCER, Adil (1995) **Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doymu ve Örgüte Bağlılık Durumları**. Ankara. Yayınlanmamış TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı Tezi.

TÜKEL, Hayrettin (1997) **İlköğretim Müfettişlerinin İş Doymu**.Ankara:Yayınlanmamış YüksekLisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜRK EĞİTİM SEN(2001).21’ inci Yüzyılda Türk Milli Eğitimi. Ankara.**Eğitim Bilim ve Kültür Serisi ISMAT**.

VALENTİNE R.Sea (2001) “Man and Women Supervisors’ Job Satisfaction , and Employee Monitoring. Issue: August.

WARD E.Melanie and Sloane.J,Peter (1999) “Job Satisfaction Within The Scottish Academic Profession” **Discussion Paper No:38** Bonn Germany. [iza@iza.Org](mailto:iza@iza.Org).

WEİR,Charlie (1995) Organizational Structure and Corporate Performance, an Analysis of Medium and Large UK Firms, **Management Decision**, Vol 33, Issue 1.

YAKA, Aydın (1977). “ Türkiye’nin Avrupa ile Bütünleşme Sürecinde Eğitim Sisteminin Yeniden Yapılanması”, **Yaşadıkça Eğitim**, Sayı:50. İstanbul. Kültür Koleji yayını[5-12].

YAVUZ,Yaşar (1995) **Öğretmenlerin Denetim Etkinliklerini Klinik Denetim İlkeleri Açısından Değerlendirmeleri**. İzmir:9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

YILDIRIM, İbrahim. ERGENE, Tuncay (1994) “İlköğretim Müfettiş Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerine Göre İş Doyumları” Adana: **1. Eğitim Bilimleri Kongresi Kuram , Uygulama, Araştırma , Bildiriler**. 28-30 Nisan

YILMAZ, Muhittin ( 1998). “ **İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar**” Ankara. Ankara Üniversitesi Yayınlanmamış yüksek lisans tezi

## M.E.B. TEFTİŞ SİSTEMİNİN YAPISAL SORUNLARI ANKETİ

### Değerli Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişi;

Bu anket , müfettişlerimizin Milli Eğitim Bakanlığı denetim alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunlara ilişkin algılarınız ile iş doyumlarınızı vereceğiniz yanıtlara göre ortaya çıkarmak ve sorunlara çözümler üretmek amacıyla hazırlanmıştır.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar kişilerle ilgili olmayıp yalnızca yapmakta olduğum doktora teziyle ilgili araştırmama veri sağlamak amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete adınızı yazmayınız.

Anketteki maddeleri nasıl yanıtlayacağınıza ilişkin açıklama aşağıda verilmiştir. Araştırma bulgularının sağlıklı olabilmesi için bu açıklamalara dikkat ederek soruları içtenlikle yanıtlayacağınıza inanıyorum. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

### Kemal KAYIKÇI

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİLER

( Size uygun olan seçenekleri parantez içerisine X işareti koyarak belirtiniz)

- |                              |                                   |                              |                 |                     |
|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------|---------------------|
| 1- Cinsiyetiniz              | Kadın ( )                         | Erkek ( )                    |                 |                     |
| 2- Toplam Hizmet Süreniz     | 10 yıldan az ( )                  | 10-20 yıl ( )                | 21-29 yıl ( )   | 30 yıl ve üzeri ( ) |
| 3- Müfettişlikteki Kıdeminiz | Müf. Yrd.1-3 yıl ( )              | 4-10 yıl ( )                 | 11-20 yıl ( )   | 21yıl ve üzeri ( )  |
| 4- Yaş Durumunuz             | 30'dan küçük ( )                  | 30-45 arası ( )              | 46 ve üzeri ( ) |                     |
| 5- Öğrenim Düzeyiniz         | a-Eğitim Enstitüsü , Pedagoji ( ) | d-Master (Yüksek Lisans) ( ) |                 |                     |
|                              | b-MEB Müfettişlik Kursu ( )       | e-Doktora ( )                |                 |                     |
|                              | c-Eğitim Yönetimi ve Denetimi ( ) | f-Diğer ( )                  |                 |                     |
| 6- Medeni Haliniz            | Bekar ( )                         | Evli ( )                     | Dul ( )         |                     |
| 7- Branşınız                 | a-Sınıf Öğretmenliği ( )          | d-Sosyal Bilimler ( )        |                 |                     |
|                              | b-Matematik ( )                   | e-Fen Bilimleri ( )          |                 |                     |
|                              | c-Güzel Sanatlar ( )              | f-Diğer ( )                  |                 |                     |
| 8- Ailenizin Gelir Durumu    | Az ( )                            | Orta ( )                     | İyi ( )         | Çok ( )             |
| 9- Görev Yaptığınız Bölge    | İstanbul ( )                      | Ankara ( )                   | İzmir ( )       |                     |

### ÇIKLAMA

Bu bölüm sizlerin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinizi ortaya çıkaracak maddelerden oluşmaktadır. Sizden istenen , maddelerin ifade ettikleri görüşlere katılma derecenizi , maddelerin arşındaki seçeneklerden size uygun olanın altındaki parantez ( ) içerisine "X" işareti koyarak işaretlemenizdir.

### ÖRNEK:

### KATILMA DÜZEYİNİZ

- | Maddeler;  | Hiç Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Kararsızım | Genellikle Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|--|------------------|----------------|------------|------------------------|---------------------|
| 1- Denetimin Amacı , Müfettişler ve diğer eğitim çalışanları tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır | ( )              | ( )            | ( )        | ( X )                  | ( )                 |

Eğer sizin bu maddenin ifade ettiği görüşe genellikle katılıyorsanız "Genellikle Katılıyorum" seçeneğinin altındaki ( ) içerisine örnekte görüldüğü gibi "X" işareti koymanız gerekecektir.

## KATILMA DÜZEYİNİZ

Teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aşağıda verilen maddelere ne derecede katılmaktasınız?

### Maddeler;

	HİÇ Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Genellikle Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Teftişin amacı, müfettiş ve teftiş edilenler tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2- Teftiş sisteminin yapısı, eğitim hedeflerden sapmaları belirlemeye elverişli <u>değildir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
3- Teftiş sisteminde insan ve madde kaynakları etkili olarak <u>kullanılmamaktadır</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
4- Teftiş sistemi mevcut yapısıyla okul- çevre ilişkisini geliştirerek okulu çevre gücünden yararlanır hale <u>getirememektedir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
5- Teftiş sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak müfettiş ve öğretmenler arasında görüş birliği <u>yoktur</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
5- Görev alanının geniş olması müfettişlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
7- Teftiş sisteminin yapısı müfettişleri güdüleyici <u>değildir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
8- Müfettişlerin iş yükünün fazla olması teftişin amacına ulaşmasını güçleştirmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
9- Müfettiş yardımcısı yetiştirme sistemi , müfettişleri tüm yönlerden (bilgi, beceri , tutum , mesleki ahlak vb) <u>yetiştirememektedir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
0- Müfettiş yardımcılığı sınav ve mülakatları , müfettişleri tüm yönleriyle (kişilik özellikleri vb) değerlendirmede <u>yetersizdir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
1- Müfettişlere, eğitim bilimi alanındaki yenilikleri takip ederek kendilerini geliştirmeleri için yeterli olanaklar <u>verilmemiştir</u>	( )	( )	( )	( )	( )
2- Teftiş sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan müfettişleri ayırt etmede <u>yetersizdir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
3- Her bir alanda (kurs, yurt, muhasebe, döner sermaye işletmesi vb) yetişmiş yeterli müfettiş <u>yoktur</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
4- Müfettişlerin rehberlik, teftiş ve işbaşında yetiştirme ile soruşturma görevleri birbiriyle <u>uyuşmamaktadır</u>	( )	( )	( )	( )	( )
5- Görev alanının çeşitli ve geniş olması ile birlikte müfettişlere verilen gereksiz işler , rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini zorlaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
6- Müfettişlerin görev alanları birbiriyle ilişkisiz pek çok görev ile genişlemiş ve karmaşıklaşmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
17- Teftiş sisteminin yapısı , yerinde ve zamanında müdahaleyi sağlayan , yakından teftiş ilkesine uygun <u>değildir</u>	( )	( )	( )	( )	( )

## KATILMA DÜZEYİNİZ

Teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aşağıda verilen maddelere ne derecede katılmaktasınız?

### Maddeler;

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Genellikle Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
3- Teftiş kıstaslarına ilişkin , müfettiş ile teftiş edilenler arasında bir fikir birliği yoktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Müfettişlerin uzun süre aynı yerde görev yapmaları onları mesleki açıdan yıpratmaktadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- İlköğretim müfettişinden merkez örgütünde <u>yararlanılmamaktadır</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1- Müfettişlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları <u>yetersizdir.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Aynı yapı içindeki iki farklı teftiş birimi(İlköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon <u>yoktur.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Müfettişlerin yönetsel hiyerarşisindeki konumları belli <u>değildir.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Ücret sistemi, müfettişlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada <u>yetersizdir.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Teftiş sisteminde müfettişlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere <u>oturtulmamıştır.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Teftiş bölgelerinin dağınıklığı ve coğrafi konumu ulaşımı güçleştirmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Müfettişlerle yöneticiler arasında statü bakımından karmaşa vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Teftiş sisteminin mevcut yapısıyla modern teftiş ilkelerini uygulamak mümkün <u>değildir.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Bakanlık ve ilköğretim olarak iki teftiş grubunun kendilerini farklı statüde algılamaları,kurum içi çatışmalara neden olmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle(5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini(millî eğitim müdürü) teftiş edebilecek pozisyonadadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Sistemde İki teftiş biriminin bulunması teftiş ve soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- İlköğretim müfettişlerinin İlçe millî eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki teftişin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- İlköğretim müfettişleri, il müdürlerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan usulsüzlüklere müdahale <u>edememektedirler.</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve millî eğitim müd.) bağlı olması yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Mevcut yapıda, müfettiş çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## KATILMA DÜZEYİNİZ

**Teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aşağıda verilen maddelere ne derecede katılmaktasınız?**

**Maddeler;**

	Hic Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Genellikle Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
5- İki teftiş biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
7- Müfettişlerin, uzman olmadıkları alanlarda rehberlik ve teftiş yapması teftiş sistemini zaafa uğratmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
8- MEB'nin çok sayıda ve çok farklı birimlerine ait farklı mevzuatları olması, müfettişlerin çalışmalarını zorlaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9- Müfettişlerin yetkileri taşıdıkları sorumluluklara göre yetersizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
0- Çok farklı işlev ve mevzuata sahip eğitim kurumlarının aynı müfettişler tarafından teftişi güçlüklereden olmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
1- Müfettişler yönetsel kararların alınmasında yeterince söz sahibi <u>olmamaktadırlar.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
2- Müfettişler, rahat çalışma ortamı sağlayacak mesleki güvence içinde <u>değildir</u>	( )	( )	( )	( )	( )
3- Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti, ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
4- "İlköğretim müfettişliği" unvanı ile bu müfettişlerin yürüttükleri görevler birbiriyle <u>örtüşmemektedir</u>	( )	( )	( )	( )	( )
5- Müfettişlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları hizmet sınıfı <u>uyumsuzdur.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
6- Yolluk, gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
7- Yasal düzenlemeler yapılırken müfettiş görüşleri dikkate <u>alınmamaktadır</u>	( )	( )	( )	( )	( )
8- Müfettişler, mevzuat değişikliklerinden zamanında haberdar olmamaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
9- Merkez yöneticileri yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
10- Ortaöğretim kurumları çok seyrek sıklıkta teftiş edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
11- Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
12- Görev alanı gittikçe genişleyerek karmaşıklaşmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
13- Mevcut yapıda dış etkilerden uzak bağımsız çalışma olanağı <u>sağlanamamaktadır.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
14- Eğitime ilişkin kararların "merkezden yönetim" anlayışına göre alınması aksamalara neden olmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )

## DENETMENLERİN İŞ DOYUMU ANKETİ

### çıklama;

bu bölüm müfettişlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkaracak maddelerden oluşmaktadır. Sizden istenen, sol tarafta bulunan işinize ilişkin her maddeyi okuyarak memnuniyet düzeyinizi en uygun olarak belirten karşısındaki seçeneklerden parantez ( ) içerisinde "X" işareti koyarak işaretlemenizdir.

ÖRNEK:

### MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ

İşinizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

Maddeler

Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
( )	( )	( )	( X )	( )

Örneğin;

- Gerçek haz almamı sağlaması

Eğer siz, İşinizden gerçek haz almanızı sağlaması bakımından memnun değilseniz, "Memnun Değilim" seçeneğinin altındaki ( ) içerisinde örnekte görüldüğü gibi "X" işareti koymanız gerekecektir.

### MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ

İşinizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

Maddeler

I-İŞİN ÖZELLİKLERİ

Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )

Örneğin;

1-bana çevremde saygınlık kazandırması

2-bana kendimi geliştirme olanağı vermesi

3-gerçek haz almamı sağlaması

4.kendimi güvence içinde hissetmemi sağlaması

5-bana kişisel başarı duygusu sağlaması

6-iş bölümünün personelin yetenekleri doğrultusunda yapılması

7-teftiş ,soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi

8-görev tanımı ve görev alanının kesin olarak belli olması

9-kurum amaçlarıyla kendi amaçlarımın uyuşması

10-stresten uzak bir çalışma ortamı sağlaması

11-mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi

12-vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması



**MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ**

inizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

Maddeler	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
<b>II-GELİR VE MESLEKTE YÜKSELME DURUMU</b>					
3-sahip olduğum deneyim ve niteliklerime göre gelir sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
4-emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
5-maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması	( )	( )	( )	( )	( )
6-Bakanlıkta aynı işi yapan diğer müfettişlere göre sağladığı özlük hakları	( )	( )	( )	( )	( )
7-sağladığı gelirin maddi ihtiyaçlarımı karşılaması	( )	( )	( )	( )	( )
8-yetenek ve becerilerimi geliştirmek için eğitim olanakları sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
9-yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması	( )	( )	( )	( )	( )
0-müfettişlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
1-prosedürlerinin tüm çalışanlara eşit olarak uygulanması	( )	( )	( )	( )	( )
2-belli alanlarda eğitim vererek müfettişlerin uzmanlaşmasını sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
3-yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması	( )	( )	( )	( )	( )
4-yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi	( )	( )	( )	( )	( )
<b>III-ÇALIŞMA ŞARTLARI</b>					
5-çalışma arkadaşlarımla çalışmalarımın bana etkisi	( )	( )	( )	( )	( )
6-büro çalışma ortamının uygun olması	( )	( )	( )	( )	( )
7- sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması	( )	( )	( )	( )	( )
8-iş yaşamının aile yaşamımı etkilemesi	( )	( )	( )	( )	( )
9-turnelerde uygun çalışma ortamının sağlanması	( )	( )	( )	( )	( )
30-çalışma şartlarının sağlığını etkilemesi	( )	( )	( )	( )	( )
<b>IV-İNSAN İLİŞKİLERİ, UYUM VE SAYGI</b>					
31-müfettiş, başkan ve başkan yardımcılardan iyi bir ekip oluşturulması	( )	( )	( )	( )	( )
32-teftiş edilenlerin teftiş sürecine katkıda bulunması	( )	( )	( )	( )	( )
33-yönetici ve iş arkadaşlarımla çabalarımdan dolayı beni takdir etmesi	( )	( )	( )	( )	( )
34-diğer yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturması	( )	( )	( )	( )	( )

## MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ

şinizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

### Maddeler

İşimin;	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
15-iş arkadaşlarımla iş dışında da yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi	( )	( )	( )	( )	( )
16-öğretmen ve yöneticilerle iş dışında yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi	( )	( )	( )	( )	( )
17-yöneticilerimin bana birey olarak değer vermesi	( )	( )	( )	( )	( )
18-teftiş gruplarının oluşturulmasında özel ilgi ,istek ve yeteneklerin dikkate alınması	( )	( )	( )	( )	( )
19-müfettiş raporlarındaki önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması	( )	( )	( )	( )	( )
20-beni ilgilendiren iş ile ilgili konularda görüşümün alınması	( )	( )	( )	( )	( )
21-iş arkadaşlarının yeterlilikleri ve nitelikleri	( )	( )	( )	( )	( )
22-iş arkadaşlarıncı hak ettiğim değeri ve saygıyı görmemi sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
23-müfettişliğin diğer birimlerce kabulü ve gördüğü itibar	( )	( )	( )	( )	( )
<b>V-ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞ</b>					
24-Müfettişliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
25-Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
26-serbest ve özgürce karar vermeme sağlayacak işleyişe sahip olması	( )	( )	( )	( )	( )
27-örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge sağlanması	( )	( )	( )	( )	( )
28-branşım dışındaki personelin teftiş ve rehberliğinin yapılması	( )	( )	( )	( )	( )
29-iş yükümün normal çalışma kapasitesi ile uygunluğu	( )	( )	( )	( )	( )
30-iş yükünün personel arasındaki paylaşımının adil olması	( )	( )	( )	( )	( )
31- ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşılması	( )	( )	( )	( )	( )
32-yüklediği sorumluluk ile verdiği yetkinin denk olması	( )	( )	( )	( )	( )
33-hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması	( )	( )	( )	( )	( )
34- diğer yöneticilerle katıldığım komisyon ve toplantılarda aldığım görevlerin hiyerarşideki yerime uygun olması	( )	( )	( )	( )	( )
35-diğer örgüt birimleriyle, işbirliği ve koordinasyon sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
36-denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması	( )	( )	( )	( )	( )
37-protokolde yerinin belli olması	( )	( )	( )	( )	( )
38-yöneticilerimin liderlik niteliklerine sahip olması	( )	( )	( )	( )	( )

## M.E.B. TEFTİŞ SİSTEMİNİN YAPISAL SORUNLARI ANKETİ

### Değerli İlköğretim Müfettişi;

Bu anket , müfettişlerimizin Milli Eğitim Bakanlığı teftiş alt sisteminin yapısından kaynaklanan sorunlara ilişkin algılarınız ile iş doyumlarınızı vereceğiniz yanıtlara göre ortaya çıkarmak ve sorunlara çözümler üretmek amacıyla hazırlanmıştır.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar kişilerle ilgili olmayıp yalnızca yapmakta olduğum doktora teziyle ilgili verimden yararlanmak amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete adınızı yazmayınız.

Anketteki maddeleri nasıl yanıtlayacağınıza ilişkin açıklama aşağıda verilmiştir. Araştırma bulgularının doğruluğu için bu açıklamalara dikkat ederek soruları içtenlikle yanıtlayacağınıza inanıyorum. Sorularınıza için şimdiden teşekkür ederim.

**Kemal KAYIKÇI**

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİLER

( Size uygun olan seçenekleri parantez içerisine X işareti koyarak belirtiniz)

- Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )
- Toplam Hizmet Süreniz : 10 yıldan az ( ) 10-20 yıl ( ) 21-29 yıl ( ) 30 yıl ve üzeri ( )
- Müfettişlikteki Kıdeminiz: Müf. Yrd.1-3 yıl ( ) 4-10 yıl ( ) 11-20 yıl ( ) 21yıl ve üzeri ( )
- Yaş Durumunuz : 30'dan küçük ( ) 30-45 arası ( ) 46 ve üzeri ( )
- Öğrenim Durumunuz : a-Eğitim Enstitüsü , Pedagoji ( ) d-Master (Yüksek Lisans) ( )  
b-MEB Müfettişlik Kursu ( ) e-Doktora ( )  
c-Eğitim Yönetimi ve Teftişi ( ) f-Diğer ( )
- Medeni Haliniz : Bekar ( ) Evli ( )
- Branşınız : a-Sınıf Öğretmenliği ( ) b-Matematik ( ) c-Güzel Sanatlar ( )  
d-Sosyal Bilimler ( ) e-Fen Bilimleri ( ) f-Diğer ( )
- Ailenizin Gelir Durumu : Az ( ) Orta ( ) İyi ( ) Çok İyi ( )
- Görevli olduğunuz Bölge : 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
- Görev yaptığımız İldeki Müfettiş Sayısı : 20' den Az ( ) 20-40 Arası ( ) 41-60 Arası ( ) 60'tan Çok ( )

### IKLAMA

Bu bölüm sizlerin teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin görüşlerinizi ortaya çıkaracak sorularla oluşmaktadır. Sizden istenen , maddelerin ifade ettikleri görüşlere katılma derecenizi , maddelerin başındaki seçeneklerden size uygun olanın altındaki parantez ( ) içerisine "X" işareti koyarak işaretlemenizdir.

NEK:

### KATILMA DÜZEYİNİZ

Teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aşağıda verilen maddelere ne derecede katılmaktasınız?	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Genellikle Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Maddeler; Teftişin Amacı , Müfettişler ve diğer eğitim çalışanları tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır	( )	( )	( )	( X )	( )

Eğer sizin bu maddenin ifade ettiği görüşe genellikle katılıyorsanız "Genellikle Katılıyorum" seçeneğinin altındaki ( ) içerisine örnekte görüldüğü gibi "X" işareti koymanız gerekecektir.

## KATILMA DÜZEYİNİZ

Teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aşağıda verilen maddelere ne eredece katılmaktasınız?

### Maddeler;

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Genellikle Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Teftişin amacı, müfettiş ve teftiş edilenler tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2- Teftiş sisteminin yapısı, eğitim hedeflerden sapmaları belirlemeye elverişli <u>değildir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
3- Teftiş sisteminde insan ve madde kaynakları etkili olarak <u>kullanılmamaktadır</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
4- Teftiş sistemi mevcut yapısıyla okul- çevre ilişkisini geliştirerek okulu çevre gücünden yararlanır hale <u>getirememektedir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
5- Teftiş sonunda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak müfettiş ve öğretmenler arasında görüş birliği <u>yoktur</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
6- Görev alanının geniş olması müfettişlerin gerçek anlamda uzmanlaşmasını engellemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
7- Teftiş sisteminin yapısı müfettişleri güdüleyici <u>değildir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
8- Müfettişlerin iş yükünün fazla olması teftişin amacına ulaşmasını güçleştirmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
9- Müfettiş yardımcısı yetiştirme sistemi , müfettişleri tüm yönlerden (bilgi, beceri , tutum , mesleki ahlak vb) <u>yetiştirememektedir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
10- Müfettiş yardımcılığı sınav ve mülakatları , müfettişleri tüm yönleriyle (kişilik özellikleri vb) değerlendirmede <u>yetersizdir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
11- Müfettişlere, eğitim bilimi alanındaki yenilikleri takip ederek kendilerini geliştirmeleri için yeterli olanaklar <u>verilmemiştir</u>	( )	( )	( )	( )	( )
12- Teftiş sisteminin personel değerlendirme yöntemi, çalışan ve yeterince çalışmayan müfettişleri ayırt etmede <u>yetersizdir</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
13- Her bir alanda (kurs, yurt, muhasebe, döner sermaye işletmesi vb) yetişmiş yeterli müfettiş <u>yoktur</u> .	( )	( )	( )	( )	( )
14- Müfettişlerin rehberlik, teftiş ve işbaşında yetiştirme ile soruşturma görevleri birbiriyle <u>uyuşmamaktadır</u>	( )	( )	( )	( )	( )
15- Görev alanının çeşitli ve geniş olması ile birlikte müfettişlere verilen gereksiz işler , rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini zorlaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
16- Müfettişlerin görev alanları birbiriyle ilişkisiz pek çok görev ile genişlemiş ve karmaşıklaşmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
17- Teftiş sisteminin yapısı , yerinde ve zamanında müdahaleyi sağlayan , yakından teftiş ilkesine uygun <u>değildir</u>	( )	( )	( )	( )	( )

## KATILMA DÜZEYİNİZ

Teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aşağıda verilen maddelere ne derecede katılmaktasınız?

Maddeler;

	HİÇ Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
18- Teftiş kıstaslarına ilişkin , müfettiş ile teftiş edilenler arasında bir fikir birliği yoktur.	( )	( )	( )	( )	( )
19- Müfettişlerin uzun süre aynı yerde görev yapmaları onları mesleki açıdan yıpratmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
20- İlköğretim müfettişinden merkez örgütünde <u>yararlanılmamaktadır</u>	( )	( )	( )	( )	( )
21- Müfettişlerin yöneticiliğe geçerek yükselme olanakları <u>etersizdir.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
22- Aynı yapı içindeki iki farklı teftiş birimi(İlköğretim ve Bakanlık müfettişliği) arasında yeterli bir koordinasyon <u>yoktur.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
23- Müfettişlerin yönetsel hiyerarşisindeki konumları belli <u>değildir.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
24- Ücret sistemi, müfettişlerin layık oldukları sosyo-kültürel ve ekonomik hayat standartlarına ulaşmada <u>etersizdir.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
25- Teftiş sisteminde müfettişlerin yeri uzmanlık ile yöneticilik arasında belli bir yere <u>oturtulmamıştır.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
26- Teftiş bölgelerinin dağınıklığı ve coğrafi konumu ulaşımı güçleştirmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
27- Müfettişlerle yöneticiler arasında statü bakımından karmaşa vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
28- Teftiş sisteminin mevcut yapısıyla modern teftiş ilkelerini uygulamak mümkün <u>değildir.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
29- Bakanlık ve ilköğretim olarak iki teftiş grubunun kendilerini farklı statüde algılamaları, kurum içi çatışmalara neden olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
30- İlköğretim müfettişleri, valilik emriyle(5442 SK) kendi sicil ve disiplin amirini(millî eğitim müdürü) teftiş edebilecek pozisyondadır.	( )	( )	( )	( )	( )
31- Sistemde iki teftiş biriminin bulunması teftiş ve soruşturmaların tekrarlanması suretiyle zaman ve emek kaybına neden olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
32- İlköğretim müfettişlerinin İlçe milli eğitim müdürlerini denetleyememesi, ildeki teftişin kurum ve hizmet bütünlüğü içinde yapılmasını engellemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
33- İlköğretim müfettişleri, il müdürlerinin hatalı uygulamalarından kaynaklanan usulsüzlüklere müdahale <u>edememektedirler.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
34- İlköğretim müfettişlerinin birden fazla birime (valilik ve millî eğitim müd.) bağlı olması yönetim birliği ilkesine aykırı olarak sorun yaratmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
35- Mevcut yapıda, müfettiş çalışmalarını etkileyen bürokratik engeller vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

## KATILMA DÜZEYİNİZ

Teftiş sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin aşağıda verilen maddelere ne derecede katılmaktasınız?

### Maddeler;

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Kararsızım	Genellikle Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
5- İki teftiş biriminin olması hizmet ve sistemin bütünleşmesine engel olmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
7- Müfettişlerin, uzman olmadıkları alanlarda rehberlik ve teftiş yapması teftiş sistemini zaafa uğratmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
8- MEB'nun çok sayıda ve çok farklı birimlerine ait farklı mevzuatları olması, müfettişlerin çalışmalarını zorlaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9- Müfettişlerin yetkileri taşıdıkları sorumluluklara göre yetersizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
10- Çok farklı işlev ve mevzuata sahip eğitim kurumlarının aynı müfettişler tarafından teftişi güçlükler neden olmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
1- Müfettişler yönetsel kararların alınmasında yeterince söz sahibi <u>olmamaktadırlar.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
2- Müfettişler, rahat çalışma ortamı sağlayacak mesleki güvence içinde <u>değildir</u>	( )	( )	( )	( )	( )
3- Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri arasında ek ders ücreti,ek gösterge, maaş ve tazminatlarla ilgili olarak farklı uygulamalar vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
4- "İlköğretim müfettişliği" unvanı ile bu müfettişlerin yürüttükleri görevler birbiriyle <u>örtüşmemektedir</u>	( )	( )	( )	( )	( )
5- Müfettişlerin yaptıkları görev ile bağlı oldukları <u>hizmet sınıfı uyumsuzdur.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
6- Yolluk,gündelik ve diğer ödemelerin yapılmasında her ilde farklı uygulamalar vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
7- Yasal düzenlemeler yapılırken müfettiş görüşleri dikkate <u>alınmamaktadır</u>	( )	( )	( )	( )	( )
8- Müfettişler,mevzuat değişikliklerinden zamanında haberdar olmamaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
9- Merkez yöneticileri yetkileri elinde tutarak taşraya yetki devri yapmamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
10- Ortaöğretim kurumları çok seyrek sıklıkta teftiş edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
1- Merkeze bağlılık ve yoğun bilgi akışı merkezi yapıyı hantallaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2- Görev alanı gittikçe genişleyerek karmaşıklaşmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
13- Mevcut yapıda dış etkilere uzak bağımsız çalışma olanağı <u>sağlanamamaktadır.</u>	( )	( )	( )	( )	( )
14- Eğitime ilişkin kararların "merkezden yönetim" anlayışına göre alınması aksamalara neden olmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )

## - DENETMENLERİN İŞ DOYUMU ANKETİ

### Açıklama;

Bu bölüm müfettişlerin iş doyumlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkaracak maddelerden oluşmaktadır. Sizden istenen, sol tarafta bulunan işinize ilişkin her maddeyi okuyarak memnuniyet düzeyinizi en uygun olarak belirten karşısındaki seçeneklerden parantez ( ) çerçesine "X" işareti koyarak işaretlemenizdir.

### ÖRNEK:

### MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ

İşinizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

### Maddeler

Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
( )	( )	( )	( X )	( )

### İşimin;

1- Gerçek haz almamı sağlaması

Eğer siz, İşinizden gerçek haz almanızı sağlaması bakımından memnun değilseniz, "Memnun Değilim" seçeneğinin altındaki ( ) içerisine örnekte görüldüğü gibi "X" işareti koymanız gerekecektir.

### MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ

İşinizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

### Maddeler

### I-İŞİN ÖZELLİKLERİ

Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )

### İşimin,

1-bana çevremde saygınlık kazandırması

2-bana kendimi geliştirme olanağı vermesi

3-gerçek haz almamı sağlaması

4.kendimi güvence içinde hissetmemi sağlaması

5-bana kişisel başarı duygusu sağlaması

6-iş bölümünün personelin yetenekleri doğrultusunda yapılması

7-teftiş ,soruşturma ve rehberlik görevlerinin bir arada yürütülmesi

8-görev tanımı ve görev alanının kesin olarak belli olması

9-kurum amaçlarıyla kendi amaçlarıminin uyuşması

10-stresten uzak bir çalışma ortamı sağlaması

11-mesleğimin mensubu olmaktan gurur duyma hissini vermesi

12-vicdanıma ters düşmeyecek şeyler yapmamı sağlaması

**MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ**

şinizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

**Maddeler**

şimin,	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
<b>II-GELİR VE MESLEKTE YÜKSELME DURUMU</b>					
3-sahip olduğum deneyim ve niteliklerime göre gelir sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
4-emeklilikte yeterli düzeyde maaş sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
5-maaş artışlarının fiyat artışına uygun olması	( )	( )	( )	( )	( )
6-Bakanlıkta aynı işi yapan diğer müfettişlere göre sağladığı özlük hakları	( )	( )	( )	( )	( )
7-sağladığı gelirin maddi ihtiyaçlarımı karşılaması	( )	( )	( )	( )	( )
8-yetenek ve becerilerimi geliştirmek için eğitim olanakları sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
19-yöneticiliğe geçişi ve yükselmeyi kolaylaştırması	( )	( )	( )	( )	( )
20-müfettişlikte yükselmeyi özendirici bir sisteme bağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
21-prosedürlerinin tüm çalışanlara eşit olarak uygulanması	( )	( )	( )	( )	( )
22-belli alanlarda eğitim vererek müfettişlerin uzmanlaşmasını sağlaması	( )	( )	( )	( )	( )
23-yükselme ile ilgili prosedürünün açık olması	( )	( )	( )	( )	( )
24-yetenek ve performansım ölçüsünde ilerleme olanağı vermesi	( )	( )	( )	( )	( )
<b>III-ÇALIŞMA ŞARTLARI</b>					
25-çalışma arkadaşlarımla çalışmalarımın bana etkisi	( )	( )	( )	( )	( )
26-büro çalışma ortamının uygun olması	( )	( )	( )	( )	( )
27- sekreteryaya işlerini yapacak personel sağlanması	( )	( )	( )	( )	( )
28-iş yaşamının aile yaşamımı etkilemesi	( )	( )	( )	( )	( )
29-turnelerde uygun çalışma ortamının sağlanması	( )	( )	( )	( )	( )
30-çalışma şartlarının sağlığını etkilemesi	( )	( )	( )	( )	( )
<b>IV-İNSAN İLİŞKİLERİ, UYUM VE SAYGI</b>					
31-müfettiş, başkan ve başkan yardımcılardan iyi bir ekip oluşturulması	( )	( )	( )	( )	( )
32-teftiş edilenlerin teftiş sürecine katkıda bulunması	( )	( )	( )	( )	( )
33-yönetici ve iş arkadaşlarımla çabalarımın dolaylı beni takdir etmesi	( )	( )	( )	( )	( )
34-diğer yönetim birimleriyle bir ekip ruhu oluşturması	( )	( )	( )	( )	( )



## MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ

İşinizden aşağıdaki her bir madde bakımından ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz.

İşimin;	Maddeler	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
35-ış arkadaşlarımla iş dışında da yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi		( )	( )	( )	( )	( )
36-öğretmen ve yöneticilerle iş dışında yakın ilişkiler kurma olanağı vermesi		( )	( )	( )	( )	( )
37-yöneticilerimin bana birey olarak değer vermesi		( )	( )	( )	( )	( )
38-teftiş gruplarının oluşturulmasında özel ilgi ,istek ve yeteneklerin dikkate alınması		( )	( )	( )	( )	( )
39-müfettiş raporlarındaki önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması		( )	( )	( )	( )	( )
40-beni ilgilendiren iş ile ilgili konularda görüşümün alınması		( )	( )	( )	( )	( )
41-ış arkadaşlarının yeterlilikleri ve nitelikleri		( )	( )	( )	( )	( )
42-ış arkadaşlarıncı hak ettiğim değeri ve saygıyı görmemi sağlaması		( )	( )	( )	( )	( )
43-müfettişliğin diğer birimlerce kabulü ve gördüğü itibar		( )	( )	( )	( )	( )
<b>V-ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞ</b>						
44-Müfettişliğin hiyerarşideki yerinin kesin olarak belirlenmesi bakımından		( )	( )	( )	( )	( )
45-Bakanlık ve ilköğretim müfettişliğinin ayrı ayrı çalışması bakımından		( )	( )	( )	( )	( )
46-serbest ve özgürce karar vermeme sağlayacak işleyişe sahip olması		( )	( )	( )	( )	( )
47-örgüt amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge sağlanması		( )	( )	( )	( )	( )
48-branşım dışındaki personelin teftiş ve rehberliğinin yapılması		( )	( )	( )	( )	( )
49-ış yükümün normal çalışma kapasitesi ile uygunluğu		( )	( )	( )	( )	( )
50-ış yükünün personel arasındaki paylaşımının adil olması		( )	( )	( )	( )	( )
51- ihtiyaç duyulan bilgi ve mevzuata kolayca ve zamanında ulaşılması		( )	( )	( )	( )	( )
52-yüklediği sorumluluk ile verdiği yetkinin denk olması		( )	( )	( )	( )	( )
53-hiyerarşik kademedeki yerinin belli olması		( )	( )	( )	( )	( )
54- diğer yöneticilerle katıldığım komisyon ve toplantılarda aldığım görevlerin hiyerarşideki yerime uygun olması		( )	( )	( )	( )	( )
55-diğer örgüt birimleriyle, işbirliği ve koordinasyon sağlaması		( )	( )	( )	( )	( )
56-denetim sisteminin bütünlük ve uyum içerisinde olması		( )	( )	( )	( )	( )
57-protokolde yerinin belli olması		( )	( )	( )	( )	( )
58-yöneticilerimin liderlik niteliklerine sahip olması		( )	( )	( )	( )	( )

**"MEB Teftiş Sisteminin Yapısal Sorunları" Ölçeğinin Yapılan Faktör Analizi  
Sonuçlarına Göre Maddelerin Ait Oldukları Faktörler ve Faktör Yükleri Tablosu**

<i>Madde No</i>	<i>1.Faktör İnsana Yönelik</i>	<i>2.Faktör Örgüte Yönelik (Teknik)</i>
1	0,46	
2	0,41	
3	0,40	
4	0,40	
5	0,48	
6	0,45	
7	0,44	
8	0,49	
9	0,48	
10	0,43	
11	0,50	
12	0,49	
13	0,42	
14	0,46	
15	0,44	
24	0,58	
17	0,51	
18	0,45	
19	0,46	
20		0,51
21		0,43
22		0,48
23		0,44
16		0,42
25		0,51
26		0,43
27		0,46
28		0,40
29		0,47
30		0,57
31		0,58
32		0,52
33		0,56
34		0,59
35		0,66
36		0,42
37		0,42



**'MEB Teftiş Sisteminin Yapısal Sorunları' Ölçeğinde Ait Oldukları Faktörler içinde  
Maddelerin Ayırıcılık Gücü İndeksleri-Scale (Alpha)  
(Madde Test Korelasyonu-MTK)**

<i>Madde No</i>	<i>1.Faktör İnsana Yönelik MTK Değeri</i>	<i>2.Faktör Örgüte Yönelik MTK Değeri</i>
1	0,39	
2	0,32	
3	0,35	
4	0,37	
5	0,39	
6	0,36	
7	0,44	
8	0,42	
9	0,43	
10	0,39	
11	0,47	
12	0,41	
13	0,45	
14	0,43	
15	0,40	
24	0,58	
17	0,50	
18	0,40	
19	0,51	
<b>19 Maddelik 1.Faktör içindeki madde Toplamında Alfa=0,83</b>		
20		0,57
21		0,44
22		0,50
23		0,47
16		0,38
25		0,53
26		0,38
27		0,40
28		0,44
29		0,50
30		0,50
31		0,53
32		0,47
33		0,53
34		0,54
35		0,59
36		0,54
37		0,38

<i>Madde No</i>	<i>1. Faktör İnsana Yönelik MTK Değeri</i>	<i>2. Faktör Örgüte Yönelik MTK Değeri</i>
38		0,39
39		0,44
40		0,44
41		0,50
42		0,56
43		0,48
44		0,48
45		0,50
46		0,51
47		0,56
48		0,41
49		0,59
50		0,36
51		0,46
52		0,50
53		0,52
54		0,53
35 Maddelik 2.Faktör içindeki madde Toplamında Alfa=0,92		

**54 Maddelik "MEB Teftiş Sisteminin Yapısal Sorunları" Ölçeği Toplamındaki İç Tutarlılık Katsayısı Alfa=0,92 ' dir**

**'Denetmenlerin İş Doyumu" Ölçeğinde Tüm Test içinde Maddelerin Ayırıcılık Gücü  
İndeksleri-Scale(Alpha)  
(Madde Test Korelasyonu-MTK)**

Madde No	Madde Test Korelasyonu Değeri	Madde No	Madde Test Korelasyonu Değeri
1	0,36	41	0,50
2	0,40	42	0,56
3	0,53	43	0,53
4	0,46	44	0,67
5	0,46	45	0,37
6	0,49	46	0,59
7	0,46	47	0,52
8	0,43	48	0,42
9	0,45	49	0,60
10	0,45	50	0,51
11	0,30	51	0,59
12	0,50	52	0,60
13	0,49	53	0,63
14	0,42	54	0,52
15	0,36	55	0,63
16	0,45	56	0,64
17	0,32	57	0,69
18	0,47	58	0,60
19	0,57		
20	0,56		
21	0,49		
22	0,49		
23	0,44		
24	0,41		
25	0,42		
26	0,41		
27	0,45		
28	0,45		
29	0,32		
30	0,31		
31	0,43		
32	0,53		
33	0,34		
34	0,58		
35	0,33		
36	0,48		
37	0,55		
38	0,40		
39	0,44		
40	0,57		

18 Maddelik "Denetmenlerin İş Doyumu" Ölçeğinin Tümünün İç Tutarlılık Katsayısı  
Alfa=0,95' dir

**"Belletmenlerin İş Doyumu" Ölçeğinin Yapılan Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Maddelerin Ait Oldukları Faktörler ve Faktör Yükleri Tablosu**

<i>Madde No</i>	<i>1.Faktör İşin Özellikleri</i>	<i>2.Faktör Gelir ve Meslekte Yükselme</i>	<i>3.Faktör Çalışma Şartları</i>	<i>4.F aktör insan ilişkileri Uyum ,Saygı</i>	<i>5. F aktör Örgütsel İşleyiş</i>
1	0,64				
2	0,64				
3	0,78				
4	0,62				
5	0,77				
6	0,44				
7	0,53				
8	0,55				
9	0,58				
10	0,50				
11	0,57				
12	0,56				
13		0,70			
14		0,72			
15		0,66			
16		0,73			
17		0,68			
18		0,74			
19		0,60			
20		0,62			
21		0,47			
22		0,45			
23		0,52			
24		0,43			
25			0,46		
26			0,43		
27			0,48		
28			0,64		
29			0,46		
30			0,68		
31				0,60	
32				0,41	
33				0,55	
34				0,44	
35				0,61	
36				0,51	
37				0,42	
38				0,47	
39				0,43	
40				0,66	
41				0,72	

<i>Madde No</i>	<i>1.Faktör İşin Özellikleri</i>	<i>2.Faktör Gelir ve Meslekte Yükselme</i>	<i>3.Faktör Çalışma Şartları</i>	<i>4.Faktör insan İlişkileri Uyum »Saygı</i>	<i>5. Faktör Örgütsel İşleyiş</i>
42				0,55	
43				0,50	
44					0,58
45					0,56
46					0,46
47					0,58
48					0,48
49					0,63
50					0,68
51					0,57
52					0,67
53					0,68
54					0,63
55					0,72
56					0,57
57					0,60
58					0,66

ukarıdaki tablo Temel Bileşenler Analizi metoduna göre oluşturulmuş ve rotasyon metodu  
arak Verimax with Kaiser Normalizasyon kullanılmıştır.



**'Denetmenlerin İş Doyumu" Ölçeğinde Ait Oldukları Faktörler İçinde Maddelerin  
Ayrıcılık Gücü İndeksleri-Scale (Alpha)  
(Madde Test Korelasyonu-MTK)**

<i>Madde No</i>	<i>1.Faktör içinde (İşin Özellikleri) MTK Değeri</i>	<i>2.F aktör (Gelir ve Meslekte Yükselme) MTK Değeri</i>	<i>3.F aktör (Çalışma Şartları) MTK Değeri</i>	<i>4.Faktör (İnsan ilişkileri Uyum ,Saygı) MTK Değeri</i>	<i>5.Faktör (Örgütsel İşleyiş) MTK Değeri</i>
1	0,57				
2	0,58				
3	0,74				
4	0,58				
5	0,68				
6	0,44				
7	0,46				
8	0,51				
9	0,56				
10	0,49				
11	0,46				
12	0,68				
<b>12 Maddelik 1.Faktör içindeki madde Toplamında Alfa=0,87</b>					
13		0,62			
14		0,65			
15		0,58			
16		0,68			
17		0,56			
18		0,69			
19		0,63			
20		0,67			
21		0,53			
22		0,51			
23		0,55			
24		0,46			
<b>12 Maddelik 2.Faktör içindeki madde Toplamında Alfa=0,90</b>					
25			0,65		
26			0,45		
27			0,68		
28			0,67		
29			0,55		
30			0,53		
<b>6 Maddelik 3.Faktör içindeki madde Toplamında Alfa=0,89</b>					
31				0,56	
32				0,47	
33				0,47	
34				0,57	
35				0,47	

Madde No	1.Faktör (İşin Özellikleri) MTK Değeri	2.Faktör (Gelir ve Meslekte Yükselme) MTK Değeri	3.Faktör (Çalışma Şartları) MTK Değeri	4.Faktör (insan İlişkileri Uyum ,Saygı) MTK Değeri	5.Faktör (Örgütsel İşleyiş) MTK Değeri
36				0,50	
37				0,47	
38				0,40	
39				0,47	
40				0,66	
41				0,62	
42				0,62	
43				0,57	
13 maddelik 4.Faktör içindeki madde Toplamında Alfa=0,88					
44					0,67
45					0,52
46					0,58
47					0,61
48					0,47
49					0,68
50					0,50
51					0,62
52					0,69
53					0,71
54					0,61
55					0,73
56					0,68
57					0,69
58					0,55
15 maddelik 5.Faktör içindeki madde Toplamında Alfa=0,91					

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

SAYI : B.08.0.EGD.0.33.05.00-311-13/332  
KONU : Araştırma Önerisi.

24/01/2003

Sayın: Kemal KAYIKÇI  
Kilis İlköğretim Müfettişi


İl.Gİ: Bilâ tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ekindeki, Yard. Doç. Dr. Ali AKSU danışmanlığında hazırlanmış olduğunuz **Millî Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri** konulu araştırma önerisi Dairemizce incelenmiş ve desteklenmesi uygun bulunmuştur.

Ek-1'de gönderilen Protokol imzalanarak Dairemize gönderilmesi halinde, araştırma esmen başlatılmış olacaktır.

Ayrıca, destek verilen araştırmalarla ilgili olarak araştırmacılar tarafından, protokol gereği hazırlanmış olan ve Ek-2'de gönderilen "Destek Araştırmaları Gelişim Raporu" örneğinin her altı ayda bir doldurularak, Dairemize gönderilmesi gerekmektedir.

Gereğini rica ederim.



Dr. Yurdanur AYLIOĞLU  
Bakan a  
Daire Başkanı

**EKLER:**

- EK-1 : Protokol (1 adet-1 sayfa)
- EK-2 : Destek araştırmaları gelişim raporu örneği (1 adet-1 sayfa)

## EĞİTİM ARAŞTIRMALARI DESTEK PROTOKOLÜ

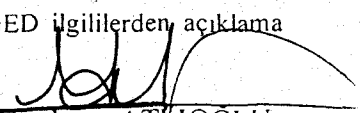
Bu protokol, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED)'nda gerçekleştirilecek araştırmalar için kabul edilen destek programı çerçevesinde, yüksek lisans, doktora öğrencileri ve diğer üniversite öğretim elemanlarına, EARGED' ce belirlenen eğitim konuları üzerinde yapacakları araştırmalara destek sağlamak ve bu konuda EARGED' in ve araştırmacıların yükümlülüklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

### Bu protokol çerçevesinde araştırmacı:

1. Araştırması ile ilgili gelişmeleri, EARGED tarafından düzenlenmiş rapor formuna uygun olarak altı ayda bir EARGED Başkanlığı'na bildirecektir.
2. Araştırmasını EARGED tarafından kabul edilen ve araştırma önerisinde belirtilen süre içerisinde teslim edecektir. Herhangi bir süre uzatma söz konusu olduğunda, gerekmesiyle birlikte EARGED'e bildirecektir.
3. EARGED'de kullanılan PC bilgisayarlarda Microsoft Windows programlarından Word 6.0 veya Word 7.0 versiyonlarında yazılması ve disketin raporla birlikte teslim edilmesi gerekir. Yabancı dilde tez hazırlayanlar araştırmanın kuramsal çerçevesi, yöntemi bulgularını ve önerilerini kapsayan geniş bir raporu Türkçe olarak teslim edecektir.
4. Tamamlanan araştırma, EARGED bir panel veya seminer düzenlediği takdirde araştırmacı tarafından Bakanlık ilgili birimlerine sunulacaktır.
5. Tamamlanan araştırmaların rapor kapağına "Bu Araştırma Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Desteği ile Yapılmıştır" ibaresi konulacaktır. Aynı durum toplanan verilerin başka araştırma ve çalışmalarda kullanılması durumunda da geçerlidir.
6. Araştırma, araştırmacı tarafından kitap olarak yayımlandığı takdirde basılan kitapların beş (5) adedi EARGED'e verilecektir.
7. Araştırmada birden fazla araştırmacı olduğu takdirde araştırmacıların hepsi EARGED'e karşı eşit derecede sorumludur.
8. Araştırmacı öğrenci ise yukarıda belirtilen yükümlülükleri yerine getirmesine ilişkin sorumluluk danışmanına aittir.

EARGED tarafından araştırmasına destek sağlanması için protokol imzalanan araştırmacı veya araştırma grubuna aşağıdaki destekler sağlanacaktır:

1. Araştırmacılar tarafından hazırlanan veri toplama araçlarının çoğaltılması,
2. Veri toplama araçlarının postalama işlemleri için gerekli olan kağıt, zarf ve pul masraflarının karşılanması,
3. Veri toplama araçlarının resmî bir yazı ile uygulama alanına gönderilmesi ve geri dönüşlerinin sağlanması,
4. Veri toplama araçlarının geri dönüşünün tamamlandığının araştırmacıya bildirilmesi,
5. Araştırmacının uygulama için alana gidişinde ilgili birimlerle iletişim kurmasına yardımcı olunması,
6. Araştırmanın altı (6) adet çoğaltılarak araştırmacıya verilmesi, (Birden fazla araştırmacı ise 10 adet)
7. Araştırmanın Bakanlık ilgili birimlerine dağıtılması
8. Araştırmacı istediği takdirde hazırlayacağı makalenin yayın için Millî Eğitim Dergisi' ne sunulması,
9. Tamamlanan araştırmanın Bakanlığa dağıtılan nüshalarına EARGED Başkanlığı tarafından hazırlanan bir Sunuş sayfası eklenecektir.
10. Araştırmacının yükümlülüğünü yerine getirmemesi veya aksatması halinde EARGED ilgililerden açıklama isteyebilir ayrıca protokolü iptal edebilir.

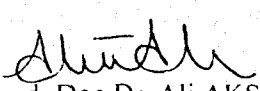
  
Dr. Yurdanur ATLIOGLU  
Daire Başkanı

Araştırmanın Adı: Millî Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin  
Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları  
ve İş Doyum Düzeyleri

Protokol No : 2003/02

Protokol Tarihi : .../01/2003

Kemal KAYIRCI  
Araştırmacı

  
Yard. Doç.Dr. Ali AKSU  
Danışman

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
EĞİTİMİ ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

**EĞİTİM ARAŞTIRMALARI DESTEK PROGRAMI İÇİN  
EARGED-ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİĞİ ESASLARI**

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) Üniversitelerle iş birliği ile yapılacak araştırmalar için kabul edilen destek programı çerçevesinde, yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile diğer üniversite öğretim elemanlarının, EARGED’ce belirlenen eğitim konuları üzerinde yapacakları araştırmalara ilişkin esaslar şunlardır.

1. Araştırmacı EARGED’in belirlediği araştırma konularından birisini seçtikten sonra EARGED Başkanlığı’na araştırmanın amacı ve önemi, problem ve alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar, araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizi ve çalışma takvimi başlıklarını içeren bir “Araştırma Önerisi” ile başvurur.
2. Araştırmacı öğrenci ise, bu öneri öğrencinin bağlı bulunduğu enstitü tarafından onaylanmış olmalıdır.
3. Araştırma önerileri ve veri toplama araçları (Anketlerin içeriği) Türk Millî Eğitimi’nin genel amaçlarına uygun olmalıdır.
4. Araştırmacının araştırma önerisinin kabulü ve kendisiyle protokol yapılması durumunda araştırma önerisi ve veri toplama aracı ile birlikte ayrıca, PC bilgisayarda Word 6.0 veya Word 7.0 versiyonlarında yazılı olarak hazırlanan disketi de teslim edilecektir.
5. Araştırmacı başka bir kurumdan da aynî ve nakdî destek alıyorsa bunu da belirtmek durumundadır.
6. Araştırmacı kurumumuzla resmî yazışma, fax ve E-mail yollarıyla iletişim kurabilir ve başvuruda bulunabilir.
7. Destek Araştırmaları Programı yıl boyunca süreklidir. Her zaman başvuru yapılabilir.
8. EARGED tarafından Araştırma Önerisinde yapılması istenen değişikliklerin üç ay içerisinde yapılmaması durumunda ilgili araştırma konusunu talep eden başka bir araştırmacıya verilebilir.
9. EARGED’in araştırmacılara desteği protokolda belirtilen esaslarla sınırlıdır. Protokol dışındaki nakdî destek, araç-gereç temini, veri giriş, verilerin analizi vb. gibi konulardaki taleplere cevap verilemez.
10. Araştırmalarla ilgili ön test çalışmaları araştırmacının kendi sorumluluğundadır.
11. EARGED’de Türkiye genelinde yapılan eğitim araştırmalarına destek verildiğinden il düzeyinde çalışmalar için İl Millî Eğitim Müdürlüklerine müracaat edilebilir.
12. Destek araştırmaları ile ilgili işlemler EARGED Araştırma Şubesi Müdürlüğü’nce yapılır.

T.C.  
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Teftiş Kurulu Başkanlığı

B.08.0.TKB.0.02.01.00-/

ANKARA  
07/08/2001


U: 5247

## EĞİTİMİ ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞINA

02/08/2001 tarih ve 2689 sayılı yazınız.

İLGİ yazınızda belirtilen "Denetmenlerin, MEB Denetim Alt Sisteminin Yapısından klanın Sorunlara İlişkin Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiler" konulu manin, "Destek Araştırmaları Programı" kapsamında değerlendirilmesinde sakınca nemektedir.

Gereğini rica ederim.



Hikmet ERDOĞAN  
Teftiş Kurulu Başkan V.

T.C.  
MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Teftiş Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.TKB.0.02.01.00-/ 82/

03 /02/2003

KONU:Anket Formu

BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNE

İLGİ: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 03/02/2003 tarih ve 441 sayılı yazısı.

İlgi yazı ekinde alınan "MEB Teftiş Sisteminin Yapısal Sorunları" konulu anket formu ilişiktir.

Merkezinizde görevli Müfettişlerce doldurtularak en geç 14 Mart 2003 tarihine kadar Başkanlığımıza gönderilmesini hususunda bilgilerinizi rica ederim.



Hikmet ERDOĞAN  
Teftiş Kurulu Başkan V.

EKLER:

EK-1)Anket formu

DAĞITIM:

Çalışma Merkezi Koordinatörlüğüne  
Bakanlık Müfettişlerine

T.C.  
MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Teftiş Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.TKB.0.02.01.00-/ 821

03/02/2003

KONU:Anket Formu

İZMİR ÇALIŞMA MERKEZİ KOORDİNATÖRLÜĞÜNE

İLGİ: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 03/02/2003 tarih ve 441 sayılı yazısı.

İlgi yazı ekinde alınan "MEB Teftiş Sisteminin Yapısal Sorunları" konulu anket formu ilişiktir.

Merkezinizde görevli Müfettişlerce doldurtularak en geç 14 Mart 2003 tarihine kadar Başkanlığımıza gönderilmesini hususunda bilgilerinizi rica ederim.



Hikmet ERDOĞAN  
Teftiş Kurulu Başkan V.

EKLER:

EK-1)Anket formu (55 adet)

DAĞITIM:

Çalışma Merkezi Koordinatörlüğüne  
Bakanlık Müfettişlerine



T.C.  
MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Teftiş Kurulu Başkanlığı

SAYI: B.08.0.TKB.0.02.01.00-/

ANKARA  
03/08/2001

ÖZÜ:Anket hk.

5172

İZMİR ÇALIŞMA MERKEZİ KOORDİNATÖRLÜĞÜNE

İZMİR Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi Kemal AYIKÇI' ait anket formu ve eki ilişiktir.

Merkezinizdeki Müfettişlere doldurtturularak Başkanlığımıza gönderilmesi hususunda gereğini rica ederim.



Hikmet ERDOĞAN  
Teftiş Kurulu Başkan V.

KLER:

K: Anket ( 1 adet ) ve eki

af :M.DOĞANAY 03/08/m  
b.Md.:T.KILIÇARSLAN 03/8  
şk:Yrd.:Ş.ÜZÜN

çalışma merkezinde  
kıl duralım  
Hozat

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA**  
**(TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞINA)**

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Ana Bilim  
li DOKTORA TEZ aşamasında öğrenciyim. Yürütmekte olduğum Doktora tezinin anketlerine veri  
lamak ve M.E. Bakanlığı mütferişlerinin görüflerini almak üzere Milli Eğitim Bakanlığı Mütferişlerine  
ğıdaki açık uçlu soruları uygulamak istiyorum.

İlişikte sunulan soruları Milli Eğitim Bakanlığı Mütferişlerine uygulayabilmem için gerekli izinin  
afına verilmesi için gereğini arz ederim.



**Kemal KAYIKÇI**  
D.E.Ü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Doktora Öğrencisi

Eki: 1 Adet Öğreneci Belgesi  
1. adet Soru örneği.



Tef. Ku. Başk.

4371

01 AGUSTOS 2001

**DEĞERLİ MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI MÜFETTİŞİ**

*Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin görüşlerine dayalı olarak M.E.B denetim alt sisteminin sorunlarını ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin iş doyumlarını saptamak ve bilimsel düzeyde öneriler geliştirmek amacıyla Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Ana Bilim Dalı DOKTORA TEZ araştırması yapılmaktadır.*

*Sorunların tespiti için oluşturulacak ankette kullanılmak üzere aşağıda belirtilen soruları içtenlikle yanıtlayacağınıza inanıyor sizi de ilgilendiren bu çalışmaya katkularınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyorum.*

**Kemal KAYIKÇI**

**D.E.Ü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi**

Not:CEVAPLARIN ALTINA ADLARINIZI YAZMAYINIZ

**Denetim Sisteminde;**

**Soru 1: Seçme,Yetiştirme,Görevde Yükselme,Amaçlar konusundaki sorunlar nelerdir:**

**Cevap:**

**Soru 2:Hiyerarşi,İşbölümü,Yetki-Sorumluluk,Statü konusundaki Sorunlar:**

**Cevap:**

**Soru 3: Bürokrasi,Kurallar,Mevzuat Yazılı iletişim,Merkezden – Yerinden yönetim konusundaki Sorunlar:**

**Cevap;**

**DİĞER KONULARA İLİŞKİN SORUNLAR:**

**Sayfa arkasına geçiniz**

T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

17 TEMMUZ 2002

SAYI :B.08.4.MEM.4.35.00.11-600.1/ 46691  
KONU:Tez Çalışması

VALİLİK MAKAMINA  
İZMİR

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Kemal KAYIKÇI, "Denetim Sisteminin Yapısında Kaynaklanan Sorunlar ve Müfettişlerin İş Doyumları" konulu yüksek lisans tezi kapsamında, İzmir İlköğretim Müfettişlerine bir anket uygulaması yapmak istediği, ilgi dilekçesi ile bildirilmektedir.

İstenilen anketin, İzmir İlköğretim Müfettişlerine uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

  
Mesut TOKER  
Milli Eğitim Müdürü a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
17/7/TEMMUZ/2002  
E.Selçuk BOTSALI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

TC.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

B.08.4.MEM.4.27.00.04.050.2002/

Anket Uygulaması.

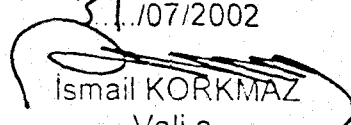
31.07.2002 • 21123

VALİLİK MAKAMINA  
GAZİANTEP

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı Doktorâ Tez aşamasında Öğrenci olan Kemal KAYIKÇI 2001-2002 öğretim yılında Müdürlüğümüz İlköğretim Müfettişlerine "Teftiş sisteminin yapısal sorunları ve işleyişlerin iş doyumları" konulu anketi uygulamak istediği ilişikte sunulan 30.07.2002 dilekçesinde belirtilmekte olup, söz konusu anketin uygulanması Müdürlüğümüzce görülmüştür.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde onaylarınıza arz ederim.

  
Mesut AYKİÇ  
Milli Eğitim Müdürü

31 OLUR  
31.07/2002  
  
İsmail KORKMAZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı