



İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN UNVANLARINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİĞİN İŞ DOYUMU VE MOTİVASYONLARINA ETKİSİ

The Effect of Restructuring School Inspectors' Titles on Their Job Satisfaction and Motivation Levels

Tuncay Yavuz ÖZDEMİR¹

Mukadder BOYDAK ÖZAN²

ÖZET

2011-2012 eğitim öğretim yılı, Malatya ve Bingöl illerinde görevli il eğitim denetmen ve yardımcılarının katılımıyla gerçekleştirilen araştırma nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın amacı, 14.09.2011 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 652 sayılı KHK ile görev tanımları yeniden yapılan il eğitim denetmen ve yardımcılarının, yapılan bu değişikliklerin iş doyum ve motivasyonlarına olan yansımaların belirlenmesi esidir. Araştırmanın verileri, açık-uçlu dört sorudan oluşan görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre görüşleri alınan il eğitim denetmen ve yardımcılarının, (1) artan iş yükünü özlük haklarında kayıp, yasal eksiklik, olumsuz bir durum ve kaos şeklinde ifade etmişlerdir. (2) İl eğitim denetmen ve yardımcılarının, yapılan değişikliklerin iş doyum ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. (3) İl eğitim denetmen ve yardımcılarının artan yetki alanı ve iş yükü nedeniyle yeterli zaman bulamadıklarını ifade etmişlerdir. (4) İl eğitim denetmen ve yardımcılarının beklenen verimlilik için yönetsel düzenlemelerin yapılması, eğitim programlarının düzenlenmesi ve özlük haklarında iyileştirmelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Denetimi, MEB Teşkilat Yasası, İş Doyumu, Motivasyon

ABSTRACT

This research was carried out within the framework of a qualitative research approach. The participants were the educational supervisors and assistant supervisors who worked in Malatya and Bingol provinces of Turkey in the 2011-2012 academic year. The educational supervisors' job descriptions were restructured with the regulation Law No. 652 and it was published in the Official Gazette on 14.09.2011. The purpose of this research is to determine the effects of these changes on supervisors' job satisfaction and motivation levels. The data was collected by the help of an open-ended interview form which consists of four questions. The data was analyzed by content analysis technique. According to the findings of the study, (1) the provincial education supervisors and assistant supervisors defines increasing workload as a loss of personal rights, legal deficiency, negative situation and chaos. (2) The provincial education supervisors and assistant supervisors express that these changes affected their job satisfaction and motivation levels in a negative way. (3) They feel lack of time because of the increasing range of institutions and workload. (4) Provincial education supervisors and assistant supervisors state that the necessary management arrangements should be made for the expected productivity, employee rights should be developed and, inservice training programs should be implemented.

Key Words: Educational Supervision, The Law of the Organization of MEB, Job Satisfaction, Motivation

GİRİŞ

Endüstri devrimi ile birlikte hızla sanayileşen ülkeler, üretim kapasitesini ve işgören performansını artırmaya yönelik bilimsel araştırmalar yapmıştır. Hızla değişen dünyada yönetim erkende de değişimler yaşanmış ve Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı uzun yıllar birçok ülkede benimsenmiştir. İnsanın makineleştirilmeye çalışıldığı, tek motivasyon kaynağının para olarak görüldüğü bu yaklaşımı Fayol'un yönetim süreçleri ve Weber'in bürokratik yönetim

¹ Dr., MEB. tyavuz@hotmail.com.tr

² Doç. Dr. F.Ü. Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, E.Y.T.P.E. A.B.D. mboydak@firat.edu.tr

yaklaşımları izlemiştir. Klasik yönetim yaklaşımlarının yerini, 1930'lu yılların başlarında Mayo, Maslow, Herzberg ve Mc Gregor'un öncülüğünde Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımlar almıştır. Daft (2010), klasik yönetim yaklaşımlarına tepki olarak Neo-Klasik Yaklaşımların doğduğunu belirtmiştir. Neo-Klasik yaklaşımlarda örgütsel verimlilik için mekanik düzenlemelerin yeterli olmadığı, işgörenlerin moral motivasyonlarının önemli olduğu vurgulanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımının yönetim bilimi literatürüne girmesiyle birlikte, örgütlerin aslında beklendiği gibi büyük ve mutlu bir aile olmadığı, örgütlerde dinamik ve ahenkli ilişkiler geliştirilme ve sürdürülme konularında problem yaşadığı belirtilmiştir (Hoy ve Miskel, 2010). İnsan ilişkileri yaklaşımı, işgörenlerin örgüt içerisinde mutlu olmasının verimlilik ve iş tatmini üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır.

Örgütsel verimlilik ve işgören performansı bakımından işgörenlerin işlerine karşı tutum geliştirmelerine, yeterli doyum almalarına bağlıdır (Aşık, 2010). Örgütsel etkinlikler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin yanında, işgörenlerin maddi ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya amaçlayan bir araçtır. İşgören gereksinimlerinin karşılanma düzeyi arttıkça işgörenin örgüt içerisinde ki mutluluğu ve iş doyumunu artacaktır (Okan, 2010).

İşdoyumunu, işgörenin örgüt içerisinde ki işlerinden memnun olma düzeyidir. (Vieira, 2005). Özdemir (2006) iş doyumunu, işgörenlerin örgüt içerisinde görev ve sorumluluklarına karşı duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamış, hoşnutsuzluğun iş doyumunu, hoşnutsuzluğun ise iş doyumunu doğuracağını belirtmiştir. Benzer şekilde Miner (1992) iş doyumunu, işgörenin işi ve örgütü hakkındaki duygu ve düşüncelerini belirleyen, işgörenlerin işlerine ve örgüte karşı tutumları şeklinde tanımlamıştır. Farklı bir bakış açısıyla işgörenin iş ortamı kaynaklı unsurlara gösterilen tepkiler toplamı olarak ifade edilebilir (Susmuş ve Tozkoparan, 2010; Tütüncü ve Çiçek, 2000; Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002; Chen, 2007). İşgörenin iş ortamındaki unsurlara olumlu ya da olumsuz bir tepki verebilmesi için değerlendirme yapması gerekir. Bu noktada iş doyumunu, işgörenin bu değerlendirme sonrası ulaşılan haz olarak tanımlanabilir. Gül ve diğerleri (2008) iş doyumunu kavramını, işgörenlerin örgüt içerisinde ki görev ve sorumluluklarına karşı gösterilen duygusal tepki, içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin hisler şeklinde tanımlamışlardır. İş doyumunu bazı araştırmacılar tarafından işgörenlerin örgüt içerisinde ki duygusal durumları (Ghiselli, La Lopa ve Bai, 2001; Lam, Zhang ve Baum, 2001; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Örucü, Yumuşak ve Bozkır, 2006; Güreş, Demirer ve Akgül, 2007), işe ve örgüte karşı olan duyguları (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Sevimli ve İşcan, 2005; Örucü, Yumuşak ve Bozkır, 2006; Güreş, Demirer ve Akgül, 2007) şeklinde tanımlamışlardır.

İşgörenlerin iş doyumunu; ücret, işin niteliği, işgörenin çalışma koşulları, yönetim politikaları ve çalışma arkadaşları olmak üzere beş faktörden etkilenir (Luthans, 1992). Bunlardan ücret dışsal bir fonksiyon, diğer faktörler içsel faktörler olarak sıralanmaktadır (Rose, 2003). Farklı bir bakış açısıyla Toker (2007), işgörenlerin iş doyumunun ücret, iş güvenliği, kariyer olanakları, örgütün sağladığı sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma ortamı ve koşulları, iletişim ve işin niteliği gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir. Birçok farklı etkene bağlı olan iş doyumunu ile birlikte işgörenin mutluluğu artarak işgörenin örgütsel bağlılığı ve örgütsel verimliliği olumlu etkilenererek, örgütten ayrılma isteğini azaltacaktır (Erdoğan, 2010).

İş doyumunu ile sıkça karıştırılan kavramlardan biri motivasyondur. İşgörenin örgütsel performansını artırması için gereken motivasyon, iş doyumunun bir ifadesidir. Motivasyon, davranışta bulunmayı ve harekete geçmeyi sağlayan içsel kuvvet, bir başka deyişle güç olarak tanımlanabilir (Steers ve Porter, 1975: 5). Motivasyonda temel amaç; işgörenlerin istekli, etkili ve verimli çalışmasını sağlamak, işgörenin işinde güdüleyecek şartları oluşturmaktır (Okan, 2010). Motivasyon; yöneticilerin, işgörenlerin örgütsel amaçları yerine getirebilmesi amacıyla güdülenerek, teşvik edilmesidir (Şimşek,1999:168). Eren (2010) motivasyon kavramını, bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı" olarak tanımlamışken, Us (2007), zihinsel olarak nereye gideceğimizi, ne

yapacağımızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğimize bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamak şeklinde tanımlamıştır.

İşgören motivasyonunu, doğal gereksinimlerin karşılanması için yapılan bilinçsiz davranışlar (içgüdüler), insanın bireysel özelliklerinin farklı olmasından kaynaklanan fizyolojik güdüler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995), insanları bir arada tutan kültürel değerler bağlı kalma çabası olarak açıklanabilecek sosyal güdüler (Penfield, 1969), bireyin içselleştirdiği yönelimleri yani psikolojik güdüler (Sabuncuoğlu, 1995), optimal uyarıl düzeyi (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009), bireyin bastırılmış duygularıyla ortaya çıkan bilinçdışı güdülenme (Ebcim, 2012) kavramları doğrudan etkiler.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilir olması, işgörenlerin iş doyumunu ve motivasyonlarını olumlu etkileyecektir. Bu durum eğitim örgütleri içinde geçerlidir. Eğitim örgütlerinde örgütsel amaçlara ulaşma, yönetsel ve eğitsel amaçların gerçekleştirilmesi öğretmen, okul yöneticileri öğrenciler, il eğitim denetmen ve yardımcılarını kısaca tüm eğitim işgörenlerinin birlikte, uyumlu çalışmaları ile olacaktır. Bu noktada işgören motivasyonu ve yüksek iş doyumunun sağlanması açısından yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı her türlü gereksinimleri anlayıp yorumlayabilmelidir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de örgütsel amaçlara ulaşılmış olunacaktır (Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004).

Yöneticilerin, işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi ancak motivasyon ile olacaktır (Birdal ve Aydemir, 1992). Eğitim örgütlerinde de örgütsel amaçlara ulaşma, yönetsel ve eğitsel amaçların gerçekleştirilmesi öğretmen, okul yöneticileri öğrenciler, il eğitim denetmen ve yardımcılarını kısaca tüm eğitim işgörenlerinin birlikte çalışması ile olacaktır. Yöneticilerin kanun ve yasalar ile ellerinde bulundurdukları yönetsel etkinlikleri, işgören motivasyonunu artırıcı ve işgörenlerin yüksek iş doyumuna ulaşmalarını sağlayacak şekilde kullanmaları örgütsel verimliliği doğuracaktır.

Türkiye’de bütün eğitim kurumları Tevhid-i Tedrisat Kanunu (1924) ile bugünkü adı ile Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) çatısı altında toplanmıştır. Sonraki dönemlerde gelişen ve değişen koşullara eğitim sistemimizin adaptasyonunun sağlanması amacıyla kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelik, yönerge ve genelgeler yayımlanmıştır. Son olarak 14.09.2011 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile MEB Teşkilat Yapısı yeniden yapılandırılmıştır. Bu sayede işlevselliğini yitirmiş birimler kaldırılmış, aynı ya da benzer işi yapan birimler birleştirilerek merkez teşkilatı daha dinamik bir yapıya kavuşmuştur. Yenilenen teşkilat yapısıyla Bakanlık Müfettişlerinin Eğitim Denetçisi, Eğitim Müfettişleri Eğitim Denetmeni olarak göreve devam edecekleri görülmektedir. İl Eğitim Denetmenlerinin görev alanları; “İl düzeyinde bulunan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini yürütülmesi ” şeklinde genişletilmiştir. Okulöncesi, İlköğretim ve Ortaöğretim kurumlarının rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerinin yürütülmesi görevleri il eğitim denetmen ve yardımcılara verilmiştir. Bu çalışma ile 652 sayılı KHK ile il eğitim denetmen ve Yardımcılarının unvan değişiklikleri ve görev alanlarında ki değişikliğin, iş doyumunu ve motivasyonlarına olan etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla çalışma grubunun MEB Teşkilat Yasası ile yapılan değişiklik sonrasında; İl / İlçe MEM yanı sıra ortaöğretim kurumları ve diğer kurumların rehberlik/denetim işlemlerinin görev alanına dahil edilmesiyle;

- ✓ Artan yetki alanı ile iş yükünü nasıl değerlendirdikleri
- ✓ İş doyumunu ve motivasyonlarına ne gibi yansımalarına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Bu araştırma, nitel araştırmadır. “İçerik analizi” modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu, 2011–2012 eğitim-öğretim yılında Malatya ve Bingöl illerinde görevli 44 il eğitim denetmen ve yardımcısından oluşmaktadır. Çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo.1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Görev İli / Cinsiyet	Mesleki Kıdem					Toplam	
	1-3 Yıl	4-10Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21+		
Malatya	Erkek	6	2	2	16	7	33
	Kadın	-	-	-	1	-	1
Bingöl	Erkek	5	2	2	-	1	10
	Kadın	-	-	-	-	-	-
Toplam	Erkek	11	4	4	16	8	43
	Kadın	-	-	-	1	-	1

Veri toplama aracı olarak dört sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun içerik ve görünüş geçerliliği, alanda uzman öğretim üyelerine (n=5) başvurularak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere hazırlanmış olan soru formları verilmiş, gerekli açıklamalar yapılarak katılımcıların bu soru formlarını cevaplamaları istenmiştir. Tüm katılımcıların doldurdukları soru formları araştırmada temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde nitel içerik analiz süreçleri yürütülmüştür.

MEB Teşkilat Yasası’nda il eğitim denetmen ve yardımcılarının unvan değişikliğine ilişkin katılımcı görüşleriyle, yaşanan bu değişikliğin il eğitim denetmen ve yardımcılarının iş doyum ve motivasyonlarına olan etkileri belirlenmiştir. Bu aşamada katılımcılara sunulan görüşme formunda ki her soru için ileri sürülen görüşlerden araştırma da kullanılmayacak olanlar ya da herhangi bir şekilde anlam taşımayan görüşler geçersiz sayılmıştır. Katılımcı görüşleri il eğitim denetmenlerini temsilen *D1, D2, D3, ..., D44* şeklinde kodlanarak dijital ortama aktararak, bilgisayar destekli nitel veri analizi paket programı (QSR Nvivo 10) yardımıyla analiz edilmiştir. Son olarak bağlantılar kurularak bulguların dönüşümü aşamaları gerçekleştirilmiştir. Çözümlemeler sonucu bulgular doğrultusunda ortaya çıkan bazı kavramlar, aralarındaki ilişkiyi yansıtacak biçimde modellenmiştir. Katılımcı görüşlerinden dikkat çekici olan görüşlere yer verilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliği için, katılımcı görüşlerinin yerleştirildiği kategoriyle uyumlu olup olmadığını belirlemek üzere uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu aşamada geçerli kabul edilen katılımcı görüşlerini, hiçbir katılımcı görüşünün dışarıda kalmayacağı şekilde kategori listesine yerleştirilmesi istenmiştir. Araştırmanın güvenilirliği için Miles ve Huberman’ın (1994) belirttiği şu formül kullanılmıştır:

$$Uzlaşma Yüzdesi (P) = \left(\frac{\text{Görüş Birliği (Na)}}{\text{Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd)}} \right) \times 100$$

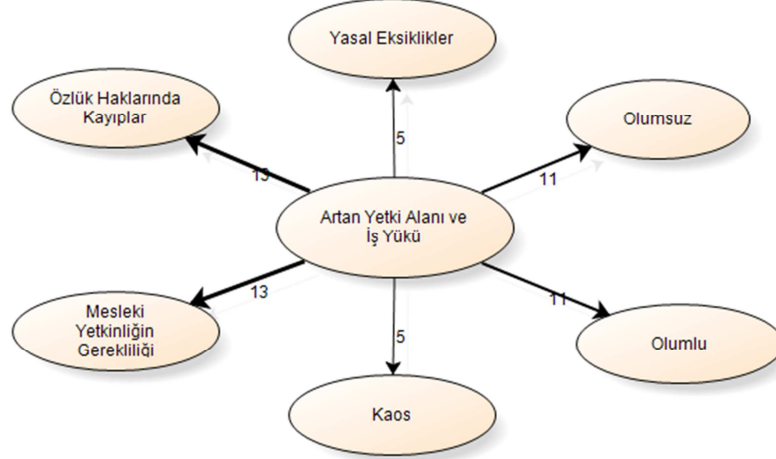
Nitel araştırmalarda araştırmanın güvenilirliği için, uzlaşma yüzdesinin %70 (Miles ve Huberman, 1994), ya da %90 (Saban, 2004) ve üzerinde olması gerektiği yönünde görüşler vardır. Araştırmanın güvenilirliğini test etmek için görüşlerine başvurulmuş uzmanlar, üç görüşü araştırmacılarından farklı kategoriye yerleştirmiştir. Bu veriler ışığında araştırmanın güvenilirliği, $P = 206 / (206 + 7) \times 100 = \sim 97$ olarak hesaplanmıştır.

BULGULAR

Malatya ve Bingöl illerinde görevli 44 il eğitim denetmen ve yardımcısının görüşlerine başvurularak gerçekleştirilen araştırmada, katılımcılara yöneltilen sorulara ilişkin görüşler ayrı ayrı

değerlendirilmiştir. Katılımcı görüşlerinden birden fazla kategoriye yerleşen görüş olduğundan toplam görüş sayısının, katılımcı sayısından fazla olduğu görülmüştür.

Öncelikle katılımcılardan, MEB Teşkilat Yasası'nda yapılan değişiklik ile yaşanan, il eğitim denetmen ve yardımcılarının görev ve sorumluluk alanının artışına paralel olarak artan iş yükü hakkında görüşleri alınmıştır. Katılımcı görüşlerinin analiziyle elde edilen bulguların şematik gösterimi Şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 1. Artan yetki alanı ve iş yükü ile ilgili görüşler

İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'ne bağlı tüm eğitim kurumlarının rehberlik ve denetimlerinden sorumlu olan il eğitim denetmen ve yardımcıları, hakim olunmayan özellikle ortaöğretim ve mesleki eğitim kurumlarının denetimlerinde bilgi yönüyle eksikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Etkili rehberlik ve denetim için branşlaşmanın gerekliliğini vurgulayan katılımcı görüşleri **Mesleki Yetkinlik** kategorisine yerleştirilmiş, bu görüşlerden öne çıkan görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

D36: MEB bünyesindeki kurumlarda 100'ü aşkın branş var. Taşrada her branştan müfettiş bulunmamaktadır. Çoğu ildeki müfettiş sayısı ise 10'un altında iken, denetim sisteminin bu yapıyla branşlara rehberlik ve denetim yapılması verimli olmayacaktır.

D20: Belli bir alana yoğunlaşarak rehberlik ve denetim çalışmaları yapan eğitim müfettişlerinin çok farkı bir alan olan orta öğretime kurumlarının rehberlik ve denetimi için gerekli değişimi ve gelişimi sağlamaları zor olacaktır.

D31: Ortaöğretim kurumlarının görev alanımıza dahil edilmesini doğru bulmuyorum. Denetim elemanlarının hakim olamadıkları alanda ders/öğretmen denetim ve rehberliği yapması düşünülemez.

Katılımcılar, görev ve sorumluluk alanlarına Milli Eğitim Müdürlükleri ile orta öğretim kurumlarının eklenerek mevcut iş yüklerinde yaşanan artışa karşın, eğitim müfettişi unvanlarının il eğitim denetmeni şeklinde değiştirilmesiyle özlük haklarında kayıpların yaşandığını ifade etmişlerdir. Eşit işe eşit ücret uygulamasıyla birlikte unvan değişikliğini özlük haklarında ki kayıptan dolayı benimsemeyen katılımcı görüşleri **özlük haklarında kayıplar** kategorisine yerleştirilmiştir. Bu yöndeki görüşlerden dikkat çekici olanlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

D14: Zaten ortaöğretim kurumları ve Milli Eğitim Müdürlükleri hariç ildeki bütün kurumlar bizim denetimimizdeydi. Şimdi tüm kurumları denetlememiz isteniyor. İş yükü artarken özlük haklarının iyileştirilmesi, görev tanımında hiç bir kurum kalmayan Bakanlık Müfettişlerine yapılıyor. Özlük haklarımızın iyileştirilmesi lazım diye düşünüyorum.

D17: İş yükü ve sorumluluğumu artmışken yetki ve mali haklarımızda artış yaşanmamıştır.

D40: Bakanlığın yeniden yapılanan teşkilat yapısı ile il/ilçe genelinde ki tüm eğitim kurumlarının rehberlik/denetim etkinliklerinin tek elden yapılması gelecekte iyi sonuçlar verebilir. Ancak yapılan bu değişiklikle iş yükümüz artmışken özlük haklarımızda bir değişim yaşanmamıştır. Yenilenen görev tanımı, eğitim müfettişliği unvanıyla örtüşürdü. Ancak İl eğitim denetmeni unvanıyla örtüşmüyor.

Bakanlık müfettişlerinin sayıca az oluşu ve görev tanımlarında yer alan kurum sayısının çok fazla olmasından dolayı, ortaöğretim kurumları ve görevli öğretmenlerin 5-6 yılda ancak bir kez rehberlik/denetim amaçlı ziyaret edilebildiği, bu durumdan kaynaklanan hata ve yanlış uygulamaların giderileceği düşüncesiyle katılımcılar, MEB Teşkilat Yasası'nda il eğitim denetmen ve yardımcılarının görev tanımlarının yeniden yapılmasını olumlu karşılamışlardır. Benzer şekilde ortaöğretim kurumları ile İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin inceleme ve soruşturma işlemlerinden sorumlu olan il eğitim denetmen ve yardımcılarının, bahsi geçen kurum ve çalışanlarının rehberlik/denetim işlemlerinden de sorumlu olmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu şekilde özetlenebilecek katılımcı görüşleri Bakanlık Teşkilat Yasası'nda yapılan değişiklikle artan iş yükünü **olumlu** karşılamışlardır. Bu yöndeki katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

D22: Olumlu değerlendiriyorum. Özellikle Eğitim Müfettişliği unvanıyla uyumlu olduğunu düşünüyorum. Bir eğitim müfettişinin / denetmeninin / deneticisinin yapılan her türlü eğitim faaliyetini denetleyebilmesini / denetleyebileceğini düşünüyorum. Eğitim denetiminde öğreticinin branşından ziyade öğretmenlik formasyonunun denetlenmesi gerektiğine inanıyorum. İyi bir alan uzmanı, profesör vb. olabilirsiniz ama bu iyi bir öğretmen olacağınız anlamına gelmez. Ters durumda geçerlidir. Ayrıca eğitim bilimlerinin verileri evrenseldir. Tüm dünyada tüm eğitimler için değişmez kurallar (İyi bir sunuşla derse başlama, dikkati çekme, ön öğrenmeleri hesaba katma, derse güdüleme, öğrenmeyi kalıcı kılmak için dersi canlı, zevkli kılma, yakın çevresinden çarpıcı örneklerle ilişkilendirme ve dersin sonunda gerçekçi bir ölçme değerlendirme yapma...) vardır. Bunların üzerinden öğretmenlik değerlendirilmelidir. Ülkemizdeki İngilizce öğretiminin başarıya ulaşamamış olması buna en güzel örnektir. İngilizce öğretmenleri öğrenciler için lazım olan alan bilgisinin çok çok üstünde branş bilgilerine sahiptirler, ama genellikle bu öğrencilerimize yansımaz.

D23: Gecikmiş bir düzenlemedir. Denetimde birliğin sağlanması yolunda atılmış doğru bir adımdır. Buna bir süreç olarak bakalım. Belki de beş-on yıl veya daha fazla sürebilecek bir süreç... Yük denilen kısım, denetim sisteminin (veya tarzının) değiştirilmesi ya da personel sayısının artırılması ile ortadan kalkacaktır. Hedef bağımsız (özerk) bir denetim mekanizması olmalıdır kanaatindeyim.

D30: Sorunların yerelde çözümü açısından etkili bir denetim mekanizmasının kurulmasına yardımcı olacağına inanıyorum.

Katılımcılar artan iş yüküne bağlı olarak yapılan unvan değişikliğinde çelişki olduğunu belirtmişlerdir. İl/İlçe düzeyinde rehberlik/denetim etkinliklerinden sorumlu olan il eğitim denetmen ve yardımcılarının özellikle görev tanımlarına yeni eklenen ortaöğretim kurumları ve mesleki eğitim kurumlarıyla ilgili iş ve işlemler açısından hazırbulunuşluk düzeyi ile ilgili sorunların yaşanabileceği ifade edilmiştir. Artan iş yüküne karşın il eğitim denetmen ve yardımcılarını ile ilgili norm kadro yönetmeliğinde herhangi bir değişikliğin yapılmamış olması, özellikle rehberlik için yeterli zaman ayırılamamasına neden olacağı yönündeki katılımcı görüşleri, yapılan değişikliği **olumsuz** olarak görmüş olup, bu görüşlerden öne çıkan görüşler aşağıda sunulmuştur.

D35: Zaten fazla olan iş yükümüz bir hayli artmıştır. Nitelikli iş yapmak bu durumda mümkün değildir. Günümüzde daha analizci bir çalışmaya doğru gidilirken biz daha genel bir çalışmanın içine giriyoruz.

D36: İl/İlçe MEM ve ortaöğretim kurumlarının dışındaki bütün kurumlarda; denetim, teftiş, inceleme, soruşturma ve araştırma görevlerini zaten yürütüyorduk. Bununla birlikte, İl/İlçe MEM ve ortaöğretim kurumlarında inceleme-soruşturma ve araştırma görevimiz zaten vardı. Bütün bunlara ilave olarak, özellikle taşrada Milli Eğitimin dışındaki kurumlarda Valiliğin verdiği emirler doğrultusunda inceleme ve soruşturma görevlerini de yürütmekte idik. İl / İlçe MEM yanı sıra ortaöğretim kurumların rehberlik ve denetim işleri iş yükümüzü artıracaktır. Ancak, mevcut teşkilat yapısı ile ortaöğretim kurumlarının rehberlik ve denetiminde aksamalar olacaktır.

D42: Görev alanının genişlemesini, çalışma azmini teşvik edici faktörlerle desteklenmediği sürece hiç bir anlam ifade etmiyor. Sadece iş yükünün artması olarak değerlendiriyorum.

Beş katılımcı, bağlı buldukları İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin denetimi ile görevlendirilmelerinin **kaos** ortamı oluşturacağını belirtmiş olup, bu kategoriye yerleştirilen görüşlerden bazıları şu şekildedir:

D18: Sorumluluğumuz daha da arttı, branşlaşma olmazsa altundan kalkmak mümkün değil. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün denetimi yapılırken İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak çalışmak anlaşılması zor bir denklem.

D20: Bulunulan konum ile verilen görevler örtüşmüyor. İl Milli Eğitim Müdürlüğü emrinde çalışırken, aynı kurumu denetlememiz isteniyor. Bu aslında bir çelişki.

Bazı katılımcılar, İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı memur olarak aynı kurumun denetlenmesinde yaşanacak sorunlara işaret ederek, mevcut yapılanmanın bu sorunu giderecek şekilde yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aslında denetim/rehberlik etkinliklerinin il eğitim denetmen ve yardımcılara verilmesi olumlu görülürken **yasal düzenlemelerde eksikliklerin** olduğu şeklinde özetlenebilecek katılımcı görüşlerinden dikkat çekici olan görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

D6: İş yükünün artmasıyla birlikte ücret dengesinin de sağlanması moral ve motivasyonu olumlu yönde etkileyecektir. Branşlaşma sağlanarak, bölge sistemine geçilmeli ya da merkez teşkilatına bağlanması sağlanırsa, hedeflere ulaşılması daha kolay olacaktır.

D14: İş yükünün arttığı doğru. Tabi bunun alt yapısının da oluşturulması gerekir. En kısa zamanda yönetmeliğin yayımlanması, yol haritasının belirlenmesi gerekir.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş il eğitim denetmen ve yardımcılara, yetki alanının genişlemesiyle birlikte statü değişikliğinin iş doyumunu ve motivasyonlarını nasıl etkilediği sorulmuştur. Bu görüşme formuna verilen görüşlerden iki görüş araştırmacılar tarafından geçersiz kabul edilerek, geçerli görülen görüşler analiz edilmiştir. Geçerli görüş bildiren katılımcıların tamamı bu durumun iş doyumunu ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda değerlendirilen katılımcı görüşlerinden dikkat çekici olan görüşler aşağıda yer almaktadır.

D11: Yetki alanı, iş yükü artışı değişikliği, denetmen ünvanını aşan müfettiş tanımını karşılayan bir değişikliktir. Dolayısıyla yaptığım işten zevk alamaz hale geldim. Olumsuz yönde etkilendim.

D15: Eğitim Müfettişi ismi tüm müfettiş arkadaşlarım gibi beni de memnun etti. Yaptığımız işin tam karşılığı olduğunu düşünürken KHK ile birlikte yetkilerimizin artırılması, görev alanlarımızın genişletilmesi eğitimin tek elden denetleneceği anlamını beraberinde getireceğini düşünüyorum ancak; unvanımızın İl Eğitim Denetmeni olarak değiştirilmesi moral ve motivasyonumu düşürdü. Beklentilerimi boşa çıkardı. Mesleğimle ilgili gelecek kaygısı ve endişesi duymaya başladım. Özlük haklarımızın giderek aleyhimize dönmesi çalışma azmimi kırmıştır.

D32: İş yükümüzün artırılması ile beraber özlük haklarımızın ve statümüzün artacağı beklentisi oluştu ancak; ismimizin İl Eğitim denetmeni olarak değiştirilmesi tüm arkadaşlarımı olduğu gibi beni de hayal kırıklığına uğratmıştır. Ayrıca müfettiş olarak bakanlığımızın bizi

sahiplenmediği ve her durumda özlük haklarımızın ve statümüzün tırpanlanması için fırsat kollandığı düşüncesine kapılmaya başladım.

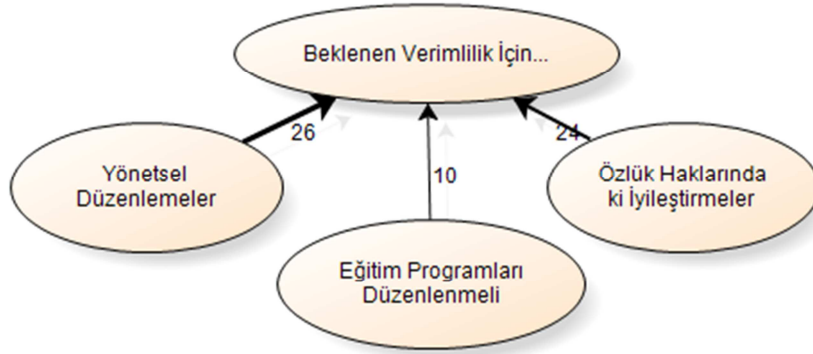
D43: Olumsuz yönde etkiledi, diğer bakanlıklarda denetmen statüsünde çalışanların müfettiş-denetçi statüsüne geçirilerek unvanlarında ve statülerinde bir nevi iyileştirme yapılmışken bizim bakanlığımızın tam tersi bir uygulamaya gitmesi motivasyonumu olumsuz yönde etkilemiştir.

Denetim sistemimizde denetim, inceleme-soruşturma kadar rehberlikte önemli görülmüştür. Etkili denetim için etkili rehberliğin şart olduğu bilinmektedir. Buradan hareketle katılımcılara, MEB Teşkilat Yasası'nda yapılan il eğitim denetmen ve yardımcılarının görev tanımları göz önünde bulundurularak yeterli düzeyde rehberlik yapıp yapılamadığı sorulmuştur. Halen uygulamada olan norm kadro yönetmeliği ile önceki yetki alanında yer alan kurum ve çalışanlarına rehberlik için yeterince zaman ayıramadığını ifade eden katılımcılar, sürecin etkililiği açısından yetki alanının daraltılarak branslaşma yoluna gidilmesinin önemini vurgulamışlardır. Bu yöndeki katılımcı görüşlerinden öne çıkan görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

D3: Yeni olarak görev alanımıza giren kurumlarla ilgili henüz bir çalışma yapmadık. Eğitim Denetmenleri Başkanlığının hazırlık çalışmaları var. Ancak, mevcut denetim sistemi ile halihazırda uhdemizde olan kurum işgörenlerinin rehberlik/denetim etkinliklerine yeterince zaman ayırmamız mümkün değildir. İlimizde özellikle Özel Öğretim Kurumlarının sayısı olarak çokluğu iş yükümüzü artırmakta, rehberlik ve denetimini yapmak durumunda olduğumuz kurumlara yeteri kadar zaman kalmamaktadır.

D27: Henüz 652 sayılı KHK'da belirtilen kurumlarda rehberlik ve denetim etkinlikleri yapmıyoruz. Ancak mevcut haliyle de kurumlardaki işgörenlere rehberlik/denetim etkinliklerinde yeterince ve olması gerektiği gibi zaman ayrıldığını düşünmüyorum.

Katılımcılardan, 652 sayılı KHK'ye ilişkin ileri sürülen sorunlara çözüm önerileri sunmaları istenmiştir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde geçersiz görüş olmadığı belirlenmiştir. Özellikle iş doyumunu ve motivasyon bağlamında beklenen performans göstergelerinin sağlanması açısından katılımcılar eğitim programları, özlük haklarında iyileştirmeler ve yönetsel düzenlemelerin önemi vurgulanmıştır. Yapılan analizlerle elde edilen tematik görünüm aşağıda ki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. MEB Teşkilat Yasası'nda yapılması gereken değişiklikler

MEB rehberlik ve denetim başkanlığı altında aynı işi yapan tüm denetim birimleri birleştirilerek tek merkezden, ayrı ayrı potansiyeli bulunan iç denetçi ve denetmenlerin birleştirilmesinden oluşan sinerji ile etkili ve verimli rehberlik odaklı denetime geçilmesi, eğitim sistemimiz açısından can alıcı öneme sahip olduğunu belirten katılımcı görüşleri **Yönetsel Düzenlemeler** kategorisine yerleştirilmiştir. Bu sayede etkili rehberlik sonrasında öğretimde etkililiğin gerçekleşeceğini savunan bazı görüşler aşağıda bulunmaktadır.

D13: Eğitim Denetmenleri Başkanlıklarının, Merkez teşkilata bağlanması ve bölge sistemine geçilmesi, yapılan işlerin etkililiği açısından daha verimli olacaktır.

D4: Öncelikli olarak eğitim denetmenlerinin MEB teşkilatındaki yeri statü, özlük vb. açılardan net bir şekilde ortaya konulmalı ve yapılacak işin (görevin) tanımı yasal olarak netleştirilmelidir. Bölge başkanlıkları oluşturulmalı, bölge başkanlığına en az yüksek lisans eğitimi almış, görevde 10 yılını tamamlamış ve en azından grup başkanlığı yapmış müfettişler getirilmelidir. Ayrıca bölge başkanlığına vekaleten başkan atanamayacağı mevzuatta belirtilmelidir. İller ya da (oluşturulması durumunda) bölgeler arasında uygulama farklılıkları ortadan kaldırılmalı, mevzuatta kişisel yorumu ortaya çıkacak boşlukların oluşması önlenmelidir.

D23: Bölge sistemi, ya da illerde valiliklere bağlı bağımsız denetim mekanizması ilk öncelik olmalı, şu anki sistemin en büyük sıkıntısı emir aldığınız il müdürünün imzası olan evrakı veya işleri denetlemek zorunda kalacak olmamızdır.

Eşit işe eşit ücret uygulaması ile, eğitim müfettişliği ünvanının il eğitim denetmeni şeklinde değiştirilmiş olması mali açıdan hoşnut olunmayan bir durum olarak görülmüştür. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar bu sorunun giderilmesi ile iş doyumunu ve motivasyonlarının artacağını belirtmişlerdir. **Özlük haklarındaki iyileştirmelerin** yapılmasıyla, rehberlik / denetim etkinliklerinden beklenen verimliliğin sağlanacağı şeklinde özetlenebilecek görüşlerden bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

D19: Kanunla verilmiş olan Eğitim Müfettişliği ünvanı elinden alınarak, KHK ile İl Eğitim Denetmenliğine dönüştürülmüş olan ünvanımızın tekrar Eğitim Müfettişi olarak düzenlenmesi, eğitim müfettişlerinin özlük haklarının müfettiş ünvanı ile çalışan diğer müfettişlerle eşit hale getirilmesi gerekir.

D25: Özlük haklarımızın düzeltilmesi, sırf eşit işe eşit ücretten yararlandırılmamak için düzenlenen "denetmen" ünvanının yeniden "müfettiş" olarak değiştirilmesi gerekir.

Bazı katılımcılar, yenilenen MEB Teşkilat Yasası ile görev ve sorumluluk alanlarına dahil edilen ortaöğretim kurumları ile özellikle mesleki eğitim kurumlarına yönelik rehberlik ve denetim etkinlikleri öncesi, bu kurumlar hakkında mevzuat ve uygulamalar hakkında hizmet içi eğitim gereksinimlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında il eğitim denetmen ve yardımcılarının işbaşında yetiştirilmesini destekleyecek nitelikte yüksek lisans ve doktora programlarının önemi vurgulanmıştır. Bu yönde katılımcı görüşleri, MEB Teşkilat Yasası'nda yapılmasını gerekli gördüğü konular **eğitim programları düzenlenmeli** kategorisine yerleştirilerek, önemli görülen görüşlerden bazıları şu şekildedir:

D40: Milli Eğitim Akademisi işler hale getirilerek Eğitim Yöneticisi de dahil her kademedeki ihtiyaç duyulan yönetici ve Müfettişin yetiştirildiği, yüksek lisans, doktora eğitimlerinin de verildiği bir yapıya kavuşturulmalı.

D42: Genişleyen görev alanına uygun, eşit nişe eşit ücret yeniden belirlenmeli, görev alanında ise, en azından hizmet içi programlarla tanışmaya önem verilmeli.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Malatya ve Bingöl illerinde görevli 44 il eğitim denetmen ve yardımcılarının katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, 652 sayılı KHK ile MEB Teşkilat Yasası'nda yapılan değişiklikler ile MEB Teftiş Yapısında ki rehberlik ve denetim hizmetleri il ilgili değişikliklerin, il eğitim denetmen ve yardımcılarının iş doyumunu ve motivasyonlarını ne şekilde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

İl eğitim denetmen ve yardımcılarının görev tanımlarına eklenen ortaöğretim kurumları ve mesleki eğitim kurumlarına yönelik rehberlik ve denetim işlemlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, bilgi ve deneyim eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir. Farklı bir bakış açısı ile il eğitim denetmen ve yardımcılarının sorumluluk alanlarına giren kurumların denetiminde yeterli rehberlik ve denetimin yapılamadığı söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusu, Kapusuzoğlu (2002) ve Memişoğlu (2001)'nin araştırma bulgularını desteklemektedir. Benzer şekilde Kartal vd (2011) "Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Müfettişlerinin Sahip Olması Gereken Mesleki Etik

İlkeler” başlıklı araştırma da il eğitim denetmen ve yardımcılarının mesleki alan bilgisine yeteri kadar sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu durum Özdemir, Özcan ve Akgün (2012)’ün il eğitim denetmen ve yardımcılarının rehberlik ve denetim etkinliklerinde tam anlamıyla mesleki yetkinliklerinin olmadığı şeklinde ki araştırma bulgusuyla da desteklenmektedir. Bu amaçla il eğitim denetmen ve yardımcılarının sürekli gelişen ve yenilenen mesleki bilgilerini güncel tutmaları ve kendilerini geliştirmelerine yönelik tekrarlanan dönemlerde hizmet öncesi ve hizmet içinde eğitimler düzenlenmeli, il eğitim denetmen ve yardımcılarının yüksek lisans ve doktora yapmaları özendirilerek, bu noktada varsa önlerinde ki engeller kaldırılmalıdır.

Araştırma bulgularına göre il eğitim denetmen ve yardımcılarının, eğitim müfettişi unvanlarının il eğitim denetmeni şeklinde değişmesinden rahatsız oldukları görülmektedir. 652 sayılı KHK ile eğitim müfettişlerinin yetki alanı artmış ve statüleri denetmen olarak değiştirilmiştir. Ancak yaşanan bu statü değişikliğinin mali konulara yansımadağı görülmüştür. Ünal ve Kantar (2011)’ın il eğitim denetmen yardımcılarının sorunlarını belirlemeye çalıştıkları araştırmada, il eğitim denetmen yardımcılarının yaptıkları işin statüsünün karşılığını gelir olarak alamadıkları şeklinde ki yorumu bu bağlamda değerlendirilebilir. Bu durum, eşit işe eşit ücret kapsamında ki mali kayıplardan kaynaklanmaktadır. Bu durum bakanlık müfettişleri için geçerli olmaması da bir ayırım olarak görülmektedir. Yaşanan statü değişikliğine karşın mail konularda iyileşmenin olmayışı il eğitim denetmen ve yardımcılarının iş doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Benzer şekilde Tok (2007) il eğitim denetmen ve yardımcılarının mali konulardan kaynaklanan iş doyumlarının yeterli olmadığını belirtmiştir. Eğitim müfettişi iken, 652 sayılı KHK ile denetmen statüsüne alınan eğitim işgörenlerinin mali kayıplarının giderilmesi iş doyumunu ve motivasyonlarını artıracaktır.

İl eğitim denetmen ve yardımcılardan bağlı oldukları İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerini denetlemelerinin istenmiş olması çelişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorun 17. Milli Eğitim Şurasında alınan “İlköğretim müfettişliği “Eğitim Müfettişliği” adı altında Bakanlık merkez teşkilatına bağlanarak yeniden yapılandırılmalıdır. Yeni düzenleme doğrultusunda “Eğitim Müfettişleri” **Yeni oluşturulacak çalışma merkezlerinde / bölgelerinde** görevlendirilmeli, kendi içerisinde rehberlik ve denetim, soruşturma, okul öncesi ve özel eğitim gibi alanlarda uzmanlaşmalıdır (MEB)” kararın uygulanması ile çözülebilir. Farklı bir bakış açısıyla bu durum, yerindelik ve ekonomiklik bakımından olumlu bir gelişme olarak söylenebilir. Bu sayede il/ilçe genelinde işlerin zamanında, yerinde ve koordineli olarak yapılması mümkün olacaktır.

İl/ilçe genelinde eğitim kurumlarının denetimlerinin tek elde birleştirilmesi olumlu görülmüşken, artan işyükü ve kurum çeşitliliğinin oluşturacağı sorunlar, il eğitim denetmen ve yardımcılarının norm kadro yönetmeliğinin yeniden düzenlenmesi ve branşlaşmaya geçmesiyle aşılabılır.

KAYNAKLAR

Aşık, N., (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, 467, 31-51.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1-30.

Birdal, İ. ve Aydemir, N., (1992). Yönetim Teorileri, İstanbul: Sistem Yayıncılık,.

Chen, Y. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction and organizational commitment in the international tourist hotel industry. Journal of American Academy of Business, 11(2), 71-82.

Daft, L. (2010). The New Era of Management. Mason: South-Western College Press.

Ebcim, P. Ö., (2012). Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu İle Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2),28-37.
- Gül,H.,Oktay,E.,Gökçe,H.,(2008). İş tatmini, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırgızistan*.
- Güreş, N., Demirer, H. ve Akgül, V. (2007). The effects of psychological well-being on salesperson perceived performance and job satisfaction: A field research in turkish travel agencies. (ss:1-16). Third International Conference on Business Management and Economics, Çesme, İzmir, Turkey.
- Hoy, W. K, & Miskel, C. G., (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. S. Turan) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kapusuzoğlu, S. (2002). "Denetmenlerin Değerlendirilmesi", *Abant İzzet. Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), ss.35-. 50.
- Kartal, S. E., Karaköse, T., Özdemir, T. Y., Yirci, R., (2011). Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Müfettişlerinin Sahip Olması Gereken Mesleki Etik İlkeler. (ss: 745-757). 3. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Temsen. Mersin, Türkiye.
- Köseoğlu, A. Karayormuk, K. (2009). Örgüt sağlığı nedir: Yöneticiler Arasında görüş Farklılığı Var mıdır? *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2) s.175.
- Kutaniş, R. Ö. ve Bayraktaroğlu S. (2002). Karayolu turizm taşımacılığında iş tatmini unsurları: Bir uygulama. (ss:604-618). Akdeniz University First Tourism Congress of Mediterranean Countries Antalya.
- Lam, T., Zhang H., & Boum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157-165.
- Luthans, F., (1992). *Organizational Behaviour*, New York: McGraw Hill.
- MEB 17. Milli Eğitim Şurası. (2006). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06/06021327_17_sura.pdf, [Erişim Tarihi: 30.09.2012]
- Memişoğlu, S. (2001). *Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet. Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.
- Miner. J.B. (1992) *Industrial/Organizational Psychology*, New York, McGraw Hill.
- Okan, H., (2010). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranırlar İle İşdoymu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T., (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Özdemir, T. Y., Özcan Boydak, M., Akgün. M. (2012). "MEB Teşkilat Yasası'nda Yapılan Değişikliklerin İl Eğitim Denetmen ve Yardımcılarına Olan Yansımaları" *Bitlis Eren Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(1), 84-94.
- Penfield, R. (1969). *Örgütte Beşeri Münasebetler*. (Çev: R. Taşçıoğlu), Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Öğretim ve Teknik Yayınları.

Rose, M., (2003). Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations, Work, Employment and Society, 17 (3), 506.

Saban, A. (2004). Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2, 135-155.

Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz M. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 5(1-2), 55-64.

Steers, R. M., & Porter, L. W., (1975), Motivation and work behaviour. New York: McGraw- Hill.

Susmuş, T. ve Tozkoparan, G. (2010). Avukatların İş Doyumuna ve Sorunlarının Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html> [Erişim tarihi: 10.01.2012].

Şimşek, M. S. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.

Toker, B. (2007), “Konaklama İşletmelerinde İşdoyumu: Demografik Değişkenlerin İşdoyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, Journal of Yasar University,S:2(6), ss.591-614, İzmir, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2011/10/no6_vol2_05_TOKER_.pdf [Erişim Tarihi: 06.01.2013]

Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerine bir inceleme. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11(4), 124-128.

Us, A. T. (2007). İşletmelerde Motivasyon. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Ünal, A. Kantar, Ş. (2011). İlköğretim Denetçi Yardımcılarının Sorunları, Elementary Education Online, 10(1), 180-196, 2011.

Vieira, J. A. C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. Economic Letters, 89, 39-47.