

## Educational Supervisors' Job Satisfaction

Ali KIŞ  
Inonu University

### Abstract

*The aim of this study is to examine the job satisfaction levels of educational supervisors in terms of some demographic variables. A total of 326 supervisors employed in 18 cities from 4<sup>th</sup> and 5<sup>th</sup> supervision service area participated in the study. "Job Satisfaction Scale" was used to collect data. Independent Samples t-Test and One-Way ANOVA were used to analyze the data. Results revealed that the total score of supervisors' job satisfaction level did not vary depending on the variables of branch, educational institution, education level, incentives for the last three years and teaching tenure while it did vary significantly in terms of supervisory tenure. Average score of job satisfaction level of supervisors was 2,27. Implications and recommendations were also discussed.*

**Keywords:** Educational supervisor, vice-supervisor, supervision, job satisfaction

### SUMMARY

One of the most critical elements of an organization is human resources. Every member is nearly always under the influence of job satisfaction. It is defined as attitudes of a member of an organization towards his/her job, taking previous experiences and expectations into account. There are some factors affecting job satisfaction such as: Age, gender, education, socio-cultural environment (personal factors), and organization process, physical conditions, salary, career opportunity (organizational factors).

Being critical elements in educational settings, supervisors' daily tasks are closely related to job satisfaction when it comes to accomplishing the duties effectively. Many studies found a strong correlation between job satisfaction and job performance. There are only a few studies on job satisfaction of educational supervisors in the literature. Thus, this study aims to contribute to the field.

The aim of this study is to determine educational supervisors' levels of job satisfaction. Same variables are also analyzed in the study. These variables are: branch, educational institution, and educational level, teaching tenure, supervisory tenure and incentives for the last three years.

## METHOD

### *Research Design*

The study is a descriptive survey. It examines supervisors' job satisfaction level in terms of branch, educational institution, and educational level, teaching tenure, supervisory tenure and incentives for the last three years.

### *Population and Sample*

The population of the study is all supervisors working in Eastern and Southeastern Anatolia. The sample of the study consists of 326 supervisors randomly chosen from nine cities of Eastern Anatolia and nine cities of Southeastern Anatolia.

### *Data Collection Tool*

*General Information Form.* 6-item personal information form was used to collect supervisors' personal information: branch, faculty, education level, teaching and supervisory tenure and incentives s/he got for the last three years.

### *Job Satisfaction Scale*

Developed by Kuzgun, Sevim and Hamamcı (1998), 20-item Likert type scale' Cronbach Alpha is .90, and the reliability was also tested for this study and Alpha value was found to be .91.

### *Data Analysis*

To analyze the gathered data, independent sample t-test, one-way ANOVA, for Post-Hoc tests Scheffe and Dunnett C were used. For two-group variables, effect sizes were also calculated using CMA meta-analysis software.

## FINDINGS & RESULTS

The findings of the study are as follows:

Average score for 326 supervisors in Job Satisfaction Scale was 2,27 out of 5. For branch variable, there was no statistically significant difference [  $t_{(324)} = 1,521, p > .05$ ]. For another variable, educational institution, again there was no statistically significant difference [  $t_{(324)} = -1,265, p > .05$ ]. For education level variable, there was no statistically significant difference [  $t_{(324)} = -,539, p > .05$ ].

For teaching and supervisory tenure variables, one-way ANOVA test was used to see the results. While for teaching tenure there was no statistically difference [  $F_{(2,323)} = ,972, p > .05$ ], for supervisory tenure, statistically significant difference [  $F_{(2,323)} = 12,780, p < .05$ ] was found. As Post-Hoc tests Scheffe and Dunnett C was used to see the different groups, having checked for Levene test result ( $p < .05$ ). As a result of Dunnett C test, supervisors with 2-5 years of tenure ( $\bar{X} = 2.43$ ) had statistically higher

average score than ones with 1 year or less tenure ( $\bar{X}=2.03$ ). As a last variable, incentives for the last three years, there was no statistically significant difference [ $t_{(324)} = 1,051, p > .05$ ].

Since APA 6<sup>th</sup> edition emphasizes adding effect size values to empirical studies, Cohen's d was calculated for two-group variables: Branch, educational institution, education level and incentives.

## CONCLUSION & DISCUSSION

The findings of this study are parallel to previous researches on supervisors' locus of control (Konan, 2013) and supervisors' burnout level (Sezgin, Kavgacı & Kılınç, 2012). Also some other researches on supervisors' job satisfaction have similar findings to this study.

All in all, the reason for this low job satisfaction level of supervisors can be explained with the help of latest reorganization of the Ministry, especially for parts concerning the supervisors work load. However, there are not enough researches on supervisors' job satisfaction to compare these findings.

Low level job satisfaction of supervisors can be a risk to perform such an important job in educational settings. Researching for possible reasons can be recommended for future researchers.



## İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doymu

Ali KIŞ  
Inönü Üniversitesi

### Özet

*Bu çalışmanın amacı, il eğitim denetmenlerinin iş doymu düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Araştırmaya dördüncü ve beşinci hizmet bölgesinde görev yapan 326 il eğitim denetmeni katılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla "Mesleki Doyum Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi ve İlişkisiz Örneklem için t-testi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, denetmenlerin iş doymu düzeyleri ortalama puanı 2,27 olup; branş, mezun olunan öğrenim kurumu, öğrenim düzeyi, öğretmenlik kıdemi ve son üç yılda ödül alıp almama değişkenine göre farklılaşmadığı, fakat denetmenlik kıdemi değişkeni için kıdemi 2-5 yıl olanlarla kıdemi 1 yıl ve daha az olanlar arasında kıdemi daha yüksek olanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İl eğitim denetmeni, il eğitim denetmen yardımcısı, müfettiş, denetim, iş doymu

Çalışan bireylerin yaşamlarının önemli bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarında bireyler artık sadece ekonomik bir varlık olarak görülmenin ötesinde sosyal bir varlık olarak da görülmekte ve çalışma ortamı bireylerin sosyal ihtiyaçlarına göre de düzenlenmektedir. Çalışanların işlerinde etkili ve verimli olabilmeleri bu sosyal çalışma ortamında duyumsadıklarıyla da yakından ilişkilidir. İş doymu ya da iş tatmini de bu duyumsamanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütün en kritik ögesi olarak insan kaynağı düşünüldüğünde, iş doymununun yüksek olması, çalışanlarının sadece verimlerine yansımamakta aynı zamanda örgüt bağlılıklarını da artırmaktadır (Kumar, 2012; Yılmaz ve Murat, 2008: 204). Alan yazında çeşitli tanımlar yapılmış olmasına karşın iş doymu öz olarak bir çalışanın geçmiş deneyimleri, mevcut beklentileri, eldeki seçenekleri de göz önünde tutarak işine karşı takındığı tutum olarak tanımlanabilir (Balzer, Kihm, Smith vd. 1997, akt. Gambrell, 2011). Bir başka tanım ise çalışanların işi ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündüklerinin dile getirilmesidir (Spector, 1997: 2). Bir diğer tanım ise beklenti ile doymu açıklamakta ve çalışanların beklentileri karşılanmadığında iş doymusuzluğunun ortaya çıktığını savunmaktadır (Matris ve Jackson, 2008: 70).

İş doymuna etki eden çeşitli faktörler vardır. Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyo-kültürel çevre, kişilik bireysel faktörleri oluştururken, örgütün işleyişi, fiziksel koşullar, ücret, kariyer olanakları kurumsal faktörleri oluşturmaktadır (Çınar ve Kavlak, 2009: 34; Pelit, 2008: 87).

İş doymu üzerine yapılan ilk çalışmalar işin kendisinin doym ya da doymusuzluğun nedeni olduğu şeklinde yorumlarla başlamış ancak daha sonra işteki birçok değişkenin iş doymunu etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 2). Çalışanların ekonomik durumları, mesleki statüleri, hizmet

verdikleri yer ve çevre koşulları ve beklenti düzeyleri gibi değişkenler onların yaşam doyumlarını etkileyen faktörlerdir. İş doyumunu da yaşam doyumunu ile ilişkilidir ve çalışanın hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını tehdit edebilmektedir. Kısaca iş doyumunu çalışanın işini değerlendirdiği ve kendi duyumsamasıyla şekillendirdiği ya da kendi beklentilerine uyan bir iş bulduğunda ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur (Erdoğan, 2012; Locke, 1976: 1300).

Eğitim sisteminin, sistem özelliği kazanması ve sürdürmesinde önemli öğelerden biri denetim alt sistemidir. Eğitim sisteminin her bir ögesinin amaca yaptığı katkısı belirleyen ve istenilen düzeyde olmadığında bunun olası nedenlerini ortaya koyarak çözüm seçenekleri üreten ve bir bütün olarak bu süreci geliştirmeyi amaçlayan eğitim denetiminin etkili ve verimli olmasına odaklanmak gerekmektedir (Konan, 2013: 54).

Denetimin etkili ve verimli olmasında kritik öğelerden biri il eğitim denetmenleridir (Konan, 2013: 54). İl eğitim denetmenleri, eğitim denetimini gerçekleştirirken, bazen öğretmen, bazen yönetici, bazen de lider rolünü oynayarak, öğreten, ilham veren, sorgulayan, yargılayan ve adalet dağıtan konumunda bulunabilmektedir. (Konan, 2013: 48). Bu konumlarını etkili biçimde yerine getirebilmede belirleyici olan öğelerden biri de iş doyumunu düzeyleridir.

Çünkü yapılan araştırmalar iş doyumunu ile performansı arasında pozitif yüksek bir korelasyonu göstermektedir (Judge, Thoresen, Bono, ve Patton, 2001; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009). Yapılan araştırmalar mesleki saygınlığın (Baloğlu, Karadağ, Çalışkan ve Korkmaz, 2006) prosedürel ve dağıtımsal adaletin (Çakar ve Yıldız, 2009; İşcan ve Sayın, 2010; Özer ve Urtekin, 2007), yönetim becerilerinin (Akın ve Koçak, 2007), problem çözme becerilerinin (Çetin, Basım ve Karataş, 2011), eğitim ve gelir durumunun (Durak ve Serinkan, 2007), örgütsel bağlılığın (Güçlü ve Zaman, 2011), kariyer engellerinin (İnanlı ve Tunç, 2012), duygusal zeka (Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2010), iletişim (Yüksel, 2005), işle bütünleşme (Gündüz, Çapri ve Gökçakan, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışının (Şeşen, 2010) ve liderliğin (Tengilimoğlu, 2005) iş doyumunu ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’de denetmenlerin iş doyum düzeyleriyle ilgili sınırlı sayıda çalışma (Kayıkçı, 2005; Şahin vd., 2010; Şahin ve Çek, 2011; Tanrıverdi, 2008) olduğu görülmektedir. Eğitim ortamlarındaki iş doyumunu konulu çalışmaların çoğunluğu öğretmen ve yöneticiler örneğinde yapılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın bu konuda sonuçları itibarıyla alana katkı yapması beklenmektedir.

Bir amaç etrafında oluşmuş örgütler için amaçlarını gerçekleştirmek, varlıklarını devam ettirmek anlamına da gelmektedir. Amaçlara ulaşmada olası sapmalar yaşandığında örgütler için yok oluş süreci de başlayabilir. Yani örgütlerin bir şekilde amaçlardan sapmaları minimum düzeyde tutmaları beklenir. Bunu gerçekleştirmenin etkili yollarından biri de denetim mekanizmasıdır (Aydın, 2010; Başar, 2000; Taymaz, 2005). Birer eğitim örgütü olarak okulların amaçlarını yerine getirerek daha etkili bir öğrenme ortamı haline dönüşmesi denetim süreci sayesinde gerçekleşir (Zepeda, 2006). Eğitim örgütleri açısından pek de göz önünde olmamasına rağmen denetçilerin yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve sorgu yargıçlığı gibi görevleri yerine getirdiği söylenebilir (Taymaz, 2005). Öncelikle eğitim kurumlarının insan kaynaklarına yönelik tüm bu görevleri yerine getirirken denetçiler aslında oldukça fazla bir iş yükü üstlenmektedirler. Denetmen ve denetmen yardımcıları bu iş yüklerini, rehberlik, iş başında yetiştirme, teftiş, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma

hizmetlerini gerçekleştirerek yerine getirmektedirler. Tüm bu süreçlerde etkililiği sağlayabilmenin en önemli etmenlerden biri de iş doyumunu düzeyleridir.

Denetmenlerin iş doyum düzeylerinin ortaya konması sadece mevcut resmi ortaya çıkarmayacak aynı zamanda olası örgütsel sorunların kaynaklarına yönelik yeni araştırmalar ve çözüm yollarını da beraberinde getirebilecektir.

Bu çalışmada il eğitim denetmen ve il eğitim denetmen yardımcılarının iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, il eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeylerinin ne olduğu ve çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile il eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenerek denetmenlerin daha verimli ve doyumlu çalışmaları için yeni uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu konudaki alanyazına da katkı sağlanabilir. Araştırma kapsamında şu alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. İl eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeyleri nedir?
2. İl eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeyleri; branş, mezun olunan öğrenim kurumu, öğrenim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, denetmenlik kıdemi ve son üç yılda ödül alıp almama değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

## YÖNTEM

### *Araştırma Deseni*

Bu çalışma, il eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeylerini çeşitli değişkenler (branş, fakülte, öğrenim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, denetmenlik kıdemi, son üç yılda ödül alıp almama) açısından var olduğu haliyle ortaya koymayı amaçladığından nedensel karşılaştırma modelinde bir araştırmadır.

### *Evren – Örneklem*

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin sosyoekonomik olarak daha az gelişmiş bölgeleri olan dördüncü ve beşinci hizmet bölgelerinde 2010-2011 akademik yıllarında çalışan il eğitim denetmenleri ve denetmen yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 9'u 4. bölge ve 9'u da 5. bölgeden olmak üzere toplam 18 ilde görev yapan il eğitim denetmenlerinin arasından basit seçkisiz örnekleme (Neuman, 2006: 331) yöntemiyle seçilen 326 il eğitim denetmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan denetmenlerin araştırmanın değişkenlerine ilişkin betimsel verileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

*İl Eğitim Denetmenlerinin Çeşitli Değişkenlere İlişkin Betimsel Verileri*

Değişken	Kategori	n	%
Branş	1.Sınıf Öğretmeni	206	63,2
	2.Branş Öğretmeni	120	36,8
Öğrenim Kurumu	1.Eğitim Fakültesi	259	79,4
	2.Diğer	67	20,6
Öğrenim Düzeyi	1.Lisans	257	78,8
	2.Lisansüstü	69	21,2
Öğretmenlik Kıdemi	1.10 yıl ve daha az	75	23
	2.11-15 yıl arası	186	57,1
	3.16 yıl ve üzeri	65	19,9
Denetmenlik Kıdemi	1. 1yıl veya daha az	107	32,8
	2. 2-5 yıl arası	152	46,6
	3.6 yıl ve üzeri	67	20,6
Ödül	1.Evet	106	32,5
	2.Hayır	220	67,5
TOPLAM		326	

*Veri Toplama Aracı*

*Genel Bilgi Formu:* Katılımcıların kişisel özelliklerini (branş, fakülte, öğrenim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, denetmenlik kıdemi ve son üç yılda ödül alıp almama) belirlemeyi amaçlayan 6 maddelik genel bilgi formundan oluşmaktadır.

*Mesleki Doyum Ölçeği:* Denetmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için 20 maddelik ve iki faktörlü Mesleki Doyum Ölçeği (MDÖ) kullanılmıştır. Ölçek Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=,90$ , birinci faktör için  $,91$  ikinci faktör için  $,75$  olarak belirlenmiştir. Birinci faktör varyansın  $\% 36,4$ 'ünü açıkladığı için ölçeğin tek faktörlü kullanılabileceği de belirtilmiştir. İki faktörün açıkladığı varyans  $\% 48,6$ 'dır. Bu araştırmanın örneklemini için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı ise  $,91$  olarak bulunmuştur. Ölçekte 20 madde yer almaktadır. Her maddenin karşısında Likert tipi beşli derecelendirme seçenekleri yer almaktadır. Bu derecelendirmede 1= hiçbir zaman, 2= nadiren, 3= ara sıra, 4= sık sık, 5= her zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük ise 20'dir.

*Verilerin Analizi*

İl eğitim denetmenlerinin demografik verilerinin ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde frekans ve betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. İş doyum düzeyi puanları için normal dağılım testi Kolmogorov Smirnov ile yapılmış ve normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. İl eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeylerinin branşa, öğrenim kurumuna, öğrenim düzeyine ve son üç yılda ödül alıp almama değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere İlişkisiz Örneklemeler için t-Testi kullanılmıştır. İl eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlik kıdemi ve denetmenlik kıdemiye göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere ise Tek Yönlü



Varyans (ANOVA) analizi varyans homojenliği de dikkate alınarak yapılmış ve farklılığın gruplara göre belirlenmesinde Scheffé ve Dunnett C testleri kullanılmıştır. Etki büyüklüğü analizleri CMA Ver.2.0 (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothsein, 2005) yazılımıyla yapılmıştır. Tüm analizler için anlamlılık düzeyi .05 alınmıştır.

## BULGULAR

İl eğitim denetmenlerinin MDÖ’de yer alan maddelere verilen yanıtlarından yola çıkarak her bir eğitim denetmeni için iş doyum düzeyi puanı hesaplanmıştır. Buna göre il eğitim denetmenlerinin 124’ü “1,00 ile 2,00 arasında, 163 kişi 2,01 ile 3,00 arası, 35 kişi 3,01 ile 4,00 arası, 4 kişi 4,01 ile 5,00 arasında değişen puanlar almışlardır. 326 kişinin iş doyum puan ortalaması 2,27’dir. Bu durumda 326 il eğitim denetmeninin iş doyumlarının “*nadiren*” düzeyinde olduğu söylenebilir.

İl eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeylerinin branşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan İlişkisiz Örneklem için t-Testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.  
*İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Branş Açısından Farklılığına İlişkin t-Testi Sonuçları*

Branş	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
1.Sınıf Öğretmeni	206	2,31	,65	324	1,521	,129
2.Branş Öğretmeni	120	2,20	,62			

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde branş açısından sınıf öğretmenliğinden gelen denetmeler ile branş öğretmenliğinden gelen denetmelerin iş doyum puan ortalamalarının farklı olduğu gözlenmektedir ( $\bar{X}_{(sınıf)}=2,31$ ;  $\bar{X}_{(branş)}=2,20$ ). Elde edilen bu sonuçlardan sınıf öğretmenliğinden gelen il eğitim denetmenlerinin iş doyum ortalamalarının branş öğretmenliğinden gelen il eğitim denetmenlerinin iş doyum ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar arasında gözlenen bu farklılığın anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonucunda ise branş değişkeni açısından gözlenen farklılık anlamlı çıkmamıştır. Bir başka ifadeyle il eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [ $t_{(324)} = 1,521$ ,  $p > .05$ ].

İl eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeylerinin mezun oldukları öğrenim kurumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan İlişkisiz Örneklem için t testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3.  
*İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Mezun Olunan Öğrenim Kurumu Açısından Farklılığa İlişkin t-Testi Sonuçları*

Öğrenim Kurumu	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
1.Eğitim Fakültesi	259	2,25	,64	324	-1,265	,207
2.Diğer	67	2,36	,66			

Tablo 3'deki veriler incelendiğinde mezun olunan kurum açısından eğitim fakültesi mezunu denetmeler ile diğer fakülte mezunu denetmelerin iş doyumu puan ortalamalarının farklı olduğu gözlenmektedir ( $\bar{x}_{(ef)}=2,25$ ;  $\bar{x}_{(diğer)}=2,36$ ). Elde edilen bu sonuçlardan Eğitim fakültesi mezunu il eğitim denetmenlerinin iş doyumu ortalamalarının diğer fakülte mezunu il eğitim denetmenlerinin iş doyumu ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar arasında gözlenen bu farklılığın anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonucunda ise mezun olunan kurum değişkenleri açısından gözlenen farklılık anlamlı çıkmamıştır. Bir başka ifadeyle il eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeyleri mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [ $t_{(324)} = -1,265$ ,  $p>.05$ ].

İl eğitim denetmenlerinin iş doyumu düzeylerinin öğrenim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan İlişkisiz Örneklemeler için t-Testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.  
*İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Öğrenim Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları*

Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{x}$	S	Sd	t	p
1.Lisans	257	2,26	,63	324	-,539	,590
2.Lisansüstü	69	2,31	,68			

Tablo 4'deki veriler incelendiğinde öğrenim düzeyi açısından lisans derecesine sahip denetmeler ile yüksek lisans derecesine sahip denetmelerin iş doyumu puan ortalamalarının farklı olduğu gözlenmektedir ( $\bar{x}_{(lisans)}=2,26$ ;  $\bar{x}_{(lisansüstü)}=2,31$ ). Elde edilen bu sonuçlardan lisans derecesine sahip il eğitim denetmenlerinin iş doyumu ortalamalarının lisansüstü derecesine sahip il eğitim denetmenlerinin iş doyumu ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar arasında gözlenen bu farklılığın anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonucunda ise öğrenim düzeyi değişkeni açısından gözlenen farklılık anlamlı çıkmamıştır. Bir başka ifadeyle il eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeyleri öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [ $t_{(324)} = -0,539$ ,  $p>.05$ ].

İl eğitim denetmenlerinin iş doyumu düzeylerinin öğretmenlik kıdemi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.  
*İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları*

İş Doyumu ANOVA Sonuçları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	,817	2	,409	,972	,379
Grupiçi	135,756	323	,420		
Toplam	136,573	325			

Tablo 5'e göre, öğretmenlik kıdemi 10 yıl ve az olan denetmenlerin (n=75) iş doyumunu puan ortalaması 2,20, öğretmenlik kıdemi 11-15 yıl olan denetmenlerin (n=186) puan ortalaması 2,26 ve öğretmenlik kıdemi 16 ve daha fazla olan denetmenlerin (n=65) puan ortalaması ise 2,36'dır. Bu farklılığa rağmen Tablo 6'da görüldüğü gibi, il eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeyleri öğretmenlik kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir [ $F_{(2,323)}=,972$ ,  $p>.05$ ].

İl eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin denetmenlikteki kıdemi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) sonuçları Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6.  
*İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Denetmenlik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları*

<i>İş Doyumu ANOVA Sonuçları</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Farklılık</i>
Gruplararası	10,015	2	5,008	12,780	,000	(Dunnett C)
Grupiçi	126,558	323	,392			2-1
Toplam	136,573	325				

Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi, denetmenlik kıdemi 1 yıl ve az olan denetmenlerin (n=107) iş doyumunu puan ortalaması 2,03, denetmenlik kıdemi 2-5 yıl olan denetmenlerin (n=152) puan ortalaması 2,43 ve denetmenlik kıdemi 6 yıl ve üzeri olan denetmenlerin (n=67) puan ortalaması ise 2,27'dir. İl Eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeyleri denetmenlik kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir [ $F_{(2,323)}=12,780$ ,  $p<.05$ ]. Varyansların homojen olmadığı Levene testi ile ortaya konduktan sonra ( $p<.05$ ) anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Dunnett C testi yapılmıştır. Buna göre, denetmenlik kıdemi 1 yıl ve daha az olan denetmenler ile denetmenlik kıdemi 2-5 yıl olan denetmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu anlamlı farklılığa göre, denetmenlik kıdemi 2-5 yıl olan denetmenlerin ( $\bar{x}=2.43$ ), denetmenlik kıdemi 1 yıl ve daha az olan denetmenlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır.

İl eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin son üç yılda ödül alıp almamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan İlişkisiz Örneklemeler için t-Testi sonuçları Tablo 7'te verilmiştir.

Tablo 7.  
*İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ödül Alıp Almamalarına Göre t-Testi Sonuçları*

<i>Ödül</i>	<i>N</i>	<i><math>\bar{x}</math></i>	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
1.Evet	106	2,32	,70	324	1,051	,294
2.Hayır	220	2,24	,61			

Tablo 7'de görüleceği üzere, il eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin ödül alıp almamalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t-Testi sonuçlarına göre il eğitim denetmenlerinin iş doyumunu düzeyleri ödül alıp almama değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır [ $t_{(324)} = 1,051$ ,  $p>.05$ ]. Başka bir

deyişle, ödülün alınması ya da alınmaması il eğitim denetmenlerinin iş doyumlarında anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Bununla birlikte, aritmetik ortalamalar incelendiğinde, anlamlı bir fark olmamasına karşın, ödül alan öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,32$ ) iş doyumları ödül almamış öğretmenlere ( $\bar{x}=2,24$ ) göre daha yüksektir.

APA 6. basıma'a (2012) göre empirik araştırmalarda ( $p$ ) değerlerinin verilmesinin yanında meta-analiz çalışmaları için bir kaynak oluşturabilmesi amacıyla etki büyüklüğünün (Cohen's  $d$  vb.) de rapora dahil edilmesi istenmektedir. Tablo 8 bu araştırmadaki ikili karşılaştırmalarda hesaplanan etki büyüklüklerini göstermektedir:

Tablo 8.  
*İkili Karşılaştırma Yapılan Değişkenler Ait Etki Büyüklüğü Tablosu*

Değişken	Cohen's $d$	SE	$p$	Grup
Branş	0,17	0,11	0,13	1.Sınıf Öğretmeni 2. Branş Öğretmeni
Öğrenim Kurumu	-0,17	0,13	0,21	1.Eğitim Fak. 2.Diğer
Öğrenim Düzeyi	-0,07	0,13	0,56	1.Lisans 2.Lisansüstü
Ödül	0,12	0,11	0,29	1.Evet 2.Hayır

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Eğitim sisteminin etkili ve verimli bir şekilde işletilebilmesini sağlayan önemli öğelerden biri denetim alt sistemidir. Bu etkililik ve verimliliğin sağlanabilmesi için, denetim sistemi sürekli bir şekilde tüm eğitim sistemini amaçlara yaptığı katkıya göre değerlendirme ölçütleriyle değerlendirir, sorun olarak görülen durumların olası nedenlerini ortaya koyar, çözüm seçenekleri üretir, hem eğitim çalışanlarını hem de sistemin kendisini geliştirmeyi amaçlar. Geliştirmeye odaklanan bu denetim sisteminde etkililik ve verimliliğin sağlanmasında en kritik öğelerden biri de eğitim denetmenleridir.

İçinde bulunduğu sistemi ve eğitim çalışanlarını geliştirmeyi amaçlayan denetmelerin önceliklerinden biri de kendilerini geliştirme konusunda heyecanlarını kaybetmemek ve yaptıkları işe olan tutkularını sürdürülebilmektir. Oysa yapılan araştırmalar denetmenlerin kendini geliştirme konusunda isteksiz oldukları (Sarpkaya, 2004) ve mesleki becerilerinde öğrenme yetersizlikleri yaşadıklarını (Polat, Arslan ve Taştan, 2003), önemli bir kısmının tükenmişlik yaşadığını (Sezgin, Kavgacı ve Kılınc, 2012) göstermektedir. Tüm bu negatif yoğunluklu duygular bizi, diğer birçok meslekte de gözlemlenen, iş doyumuna götürmektedir.

Bu araştırmada, Türkiye'nin coğrafi olarak daha çok Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan; sosyo - ekonomik olarak daha az gelişmiş 30 ilinin yer aldığı dördüncü ve beşinci hizmet bölgesinin her birinden seçkisiz olarak belirlenen dokuzar ilde görev yapan 326 il eğitim denetmeninin iş doyumunu düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir.

Bu değişkenlerden biri denetmenlerin branşlarıdır. Branşı sınıf öğretmeni olan denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 2,31$ ), branş öğretmeni olan denetmenlerin puan ortalamalarından ( $\bar{x} = 2,20$ ) biraz yüksek olduğu; ancak branşın denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puanları [ $t(324) = 1,521$ ,  $p > .05$ ] üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada branşın iş doyumunu etkilemediği sonucu da bu bulguyu desteklemektedir (Günbayı, 1999).

Diğer değişken ise denetmenlerin mezun oldukları yüksek öğrenim kurumudur. Bu değişken, eğitim fakültesi ve eğitim fakültesi dışındaki diğer fakülteler biçiminde gruplandırılmıştır. Eğitim fakültesi mezunu olan denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 2,25$ ), diğer fakültelerden mezun olan denetmenlerin puan ortalamalarının ise ( $\bar{x} = 2,36$ ) olduğu; denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puanlarının [ $t(324) = -1,265$ ,  $p > .05$ ] mezun oldukları öğrenim kurumuna göre de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı saptanmıştır.

Öğrenim düzeyi değişkeni açısından bakıldığında, öğrenim düzeyi lisans olan denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 2,26$ ), öğrenim düzeyi lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) olan denetmenlerin puan ortalamalarının ( $\bar{x} = 2,31$ ) olduğu görülmektedir. Öğrenim düzeyine göre, denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puan ortalamaları [ $t(324) = -0,539$ ,  $p > .05$ ] anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemektedir. Oysa yapılan bir araştırmada bu sonucun tam tersi bir durum söz konusudur ve lisansüstü dereceli denetmenlerin iş doyumları daha düşük çıkmıştır. (Kayıkçı, 2005). Bu sonucun olası bir nedeni araştırmanın örnekleme olabilir. İkinci araştırma (Kayıkçı, 2005) ülke geneline yayılmış 5 bölgenin tamamından veri toplayarak araştırmayı yürütmüştür. Oysa bu araştırmanın örnekleme sadece 4. ve 5. bölgedeki il eğitim denetmenleridir. Denetmen dışında diğer eğitim hizmeti sunanların iş doyumları sonuçlarına gelince de rehber öğretmenler ve yöneticilerin iş doyum düzeylerinde öğrenim düzeyinin bir farka yol açmadığı görülmektedir. (Kağan, 2010; Mahmutoglu, 2007). Ancak bir başka araştırmada da okul öncesi öğretmen ve yöneticiler için ise öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Özyürek, 2009). Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, iş doyumunun, eğitim hizmeti sunanlar açısından (denetmen, yönetici, öğretmen) öğrenim düzeyi değişkenine göre bir farklılığın olup olmadığı ve varsa farkın yönü ve büyüklüğünün ne olduğu bir meta-analiz araştırması yapılarak ortaya konabilir.

Bir başka değişken olarak da, eğitim müfettişlerinin bu göreve atanmadan önce, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresi (kıdem) ele alınmıştır. Öğretmenlikteki kıdemi 10 yıl ve daha az olan eğitim müfettişlerinin Mesleki Doyum Ölçeği'nden aldıkları puan ortalamalarının 2,20, kıdemi 11-15 yıl arasında olan denetmenlerin puan ortalamalarının 2,26 ve kıdemi 16 yıl ve üzeri olan denetmenlerin puan ortalamalarının 2,36 olduğu; ancak, ANOVA sonuçlarında öğretmenlikteki kıdemin denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği'nden aldıkları ortalama puanlar [ $F(2-323) = -0,972$ ,  $p > .05$ ] üzerinde bir farklılığa neden olmadığı saptanmıştır.

Denetmenlikteki toplam hizmet süresi, denetmenlik kıdemi olarak ifade edilerek değişkenlerden bir diğeri olarak değerlendirilmiştir. Denetmenlikteki kıdemi 1 yıl ve daha az olan denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği'nden aldıkları ortalama puanları ( $\bar{x} = 2,03$ ), kıdemi 2-5 yıl olan denetmenlerin ortalama puanları ( $\bar{x} = 2,43$ ) ve kıdemi 6 yıl ve üzeri olan denetmenlerin ortalama puanları ( $\bar{x} = 2,27$ )'tür. Kıdemi 2-5 yıl olan

denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği'nden aldıkları ortalama puanların ( $\bar{x} = 2,43$ ), denetmenlikteki kıdemi 1 yıl ve daha az olan denetmenlerin ortalama puanlarından ( $\bar{x} = 2,03$ ) yüksek olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçları, denetmenlerin iş doyumları arasında denetmenlikteki kıdemleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [F(2-323)= 12,780, p<.05]. Başka bir deyişle, denetmenlerin iş doyumları, denetmenlikteki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Denetmenlikteki kıdemler arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett C testinin sonuçlarına göre, denetmenlikteki kıdemleri 2-5 yıl olanlar 1 yıl ve daha az olanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bir ortalama puana sahiptirler. Yani, denetmenlik görevine yeni başlayanların iş doyumları daha düşüktür. Denetmenliğin ilk yılından sonraki kıdem aralığında (2-5 yıl), ilk yıllara kıyaslandığında iş doyumları düzeyinin arttığı görülmektedir.

Bunun olası nedeni çalışmanın yapıldığı 4. ve 5. Bölgenin mevcut insan kaynakları yapısı olabilir. Çünkü denetmen yardımcılarının hemen hemen tamamı bu bölgelerde çalışmaktadır (Polat ve arkadaşları, 2003: 53). Her meslekte olduğu gibi denetmenliğe girişte de yaşanan işe ve çalışılan kente uyum problemleri, henüz fazla deneyim yokken gelen aşırı iş yükleri 1 yıl ve daha az denetmenlik kıdemi olanların iş doyumları düzeylerini düşürmüş olabilir. Göreceli olarak daha kıdemli, işe ve yaşadığı kente uyum sağlamış, iş yükünü bir şekilde taşıyabilmeyi öğrenmiş ve denetmenlik kıdemi 2-5 yıl arası olan denetmenlerin iş doyumları düzeyleri de doğal olarak daha yüksek çıkmaktadır.

Denetmenlerin iş doyumları düzeyleri son olarak, son üç yılda herhangi bir ödül alıp almadığı değişkeni açısından incelenmiştir. Son üç yılda ödül alan denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puan ortalamalarının ( $\bar{x}=2,32$ ), ödül almamış olan denetmenlerin puan ortalamalarının ise ( $\bar{x}=2,24$ ) olduğu ve denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puan ortalamaları ödül almaya göre anlamlı bir farklılık göstermediği [t(324)=1,051, p>.05] belirlenmiştir.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde denetmenlerin Mesleki Doyum Ölçeği puan ortalamalarının  $\bar{x}=2,27$  olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç denetmenlerin dış denetim odaklı (Konan, 2013) olmaları ve % 50'sinin tükenmişlik yaşamakta olmaları bulgularıyla da (Sezgin ve arkadaşları, 2012) örtüşmektedir. Önceki araştırmaların sonuçları da bu araştırmada bulunan "Nadiren" düzeyinde iş doyumunu desteklemektedir (Kayıkçı, 2005; Şahin ve diğerleri, 2010; Şahin ve Çek, 2011). Ancak denetmenlerin iş doyumuna yönelik sınırlı sayıda araştırmanın olması bu araştırmanın sonucunu genellemeyi de sınırlandırmaktadır. Bu noktadan hareketle denetmenlerin "nadiren" düzeyindeki iş doyumları mesleki verimlilik açısından bir risk oluşturmaktadır. Mesleki doyum düzeyi bir sonuç olarak alınır, bunun nedenlerinin belirlenerek bu sonucun olumlu yönde değiştirilmesine yönelik çalışmalar önerilebilir.

#### KAYNAKLAR / REFERENCES

- Akın, U., ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 353-370.
- American Psychological Association [APA]. (2012). *Publication manual of American Psychological Association* (6th edition), Washington, DC.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

- Baloğlu, N., Karadağ, E., Çalışkan, N., ve Korkmaz, T. (2006). İlköğretim öğretmenlerinin mesleki benlik saygısı ve iş doyumları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 345–358.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J., & Rothstein, H. (2005). *Comprehensive Meta-Analysis Version 2*. Englewood, NJ: Biostat.
- Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68–90.
- Çetin, F., Basım, H. N., & Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 71–85.
- Çınar, İ. ve Kavlak, O., (2009). İzmir ilinde çalışan ambulans ve acil bakım teknikerlerinde iş doyumunun ve buna etki eden faktörlerin incelenmesi. *Akademik Acil Tıp Dergisi*, 8(3), 34
- Durak, İ., ve Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (Aralık), 119–135.
- Erdoğan, İ., (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara PegemA Yayıncılık.
- Gambrell, C. E., Rehfuss, M. C., Suarez, E. C., ve Meyer, D. (2011). Counselors' job satisfaction across education levels and specialties. *Journal of Counselor Preparation and Supervision*, 3(1), 34–49.
- Güçlü, N., ve Zaman, O. (2011). Alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 541–576.
- Günbayı, İ. (1999). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu*, Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara,
- Gündüz, B., Çapri, B., ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29–49.
- İnandı, Y., & Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 203–222.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kağan, M. (2010). Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 39–55.
- Kayıkcı, K. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 507–527.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., & Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13–22.
- Konan, N. (2013). Educational supervisors' locus of control. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 45–64.
- Kumar, M. (2012). Study of job satisfaction among managers and supervisors of private manufacturing units - A comparative study. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), 58–65.

- Kuzgun, Y., Sevim, S. A., & Hamamcı, Z. (1998). Mesleki doyum ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11), 14–18.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1350, Chicago: Rand McNally.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Matris, Robert L. ve Jackson, John H., (2008), *USA: Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson South Western.
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri*. (Çev. S. Özge) (s. 834). İstanbul: Yayın Odası Ltd.
- Özer, P. S., & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28, 107–125.
- Özyürek, A. (2009). Okul öncesi eğitimi öğretmen ve yöneticilerinin iş doyumunu, kişisel özellik ve mesleki yeterlik algılarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 182, 8–21.
- Pelit, E., (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirilmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S., Arslan, H., & Taştan, M. (2003). İlköğretim denetmen yardımcılarının sorunları. *Eğitim ve Bilim*, 28(128), 42–57.
- Sarpkaya, R. (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 114–129.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study & Practice* (p. 158). London, UK: Taylor & Francis Ltd.
- Sezgin, F., Kavgacı, H., Kılınç, A. Ç., & Aslan, H. (2012). Eğitim denetmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 175–191.
- Spector, P. E., (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences*, California-USA: Sage Publication.
- Şahin, S., Aydoğdu, B., & Yoldaş, C. (2010). Duygusal zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler: eğitim müfettişleri üzerinde bir araştırma. *İlköğretim Online*, 10(3), 974-990.
- Şahin, S., & Çek, F. (2011). Eğitim müfettişlerinin mesleki memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 221–246.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara’da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195–220.
- Tanrıverdi, L. (2008). *İlköğretim müfettişlerinin iş tatmini ile tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Taymaz, H. (2005). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23–45.
- Yılmaz, Z. ve Murat, M.. (2008), İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 204



- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291–306.
- Zepeda, S. J. (2006). High stakes supervision: We must do more. *The International Journal of Leadership in Education*, 9(1), 61-73.

**İletişim/Correspondence**

Dr. Ali KIŞ  
İnönü Üniversitesi  
MALATYA-TÜRKİYE  
Tel: +90 533 422 83 46  
ali.kis@inonu.edu.tr

