

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ
ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİMDE DENETİM VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
ÇALIŞMALARININ
WEB ÜZERİNDEN İYİLEŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN
İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ali DÖNGEL
039661512

Tez Danışmanı
Yard. Doç. Dr. H. İbrahim BÜLBÜL

Ankara – 2006

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne

Ali DÖNGEL'e ait *Denetim ve Performans Değerlendirme alışmalarının Web Üzerinden İyileştirilmesine İlişkin İlköğretim M¼fettiřlerinin Görüşleri* adlı çalışma, j¼rimiz tarafından Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:

Prof. Dr. Halil İbrahim YALIN

Üye:

Doç. Dr. Ercan KIRAZ

Üye:

Yard. Doç. Dr. Halil İbrahim BÜLBÜL (Danışman)

ÖZET

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından pilot uygulamaları yapılmakta olan Denetim ve Performans Değerlendirme Çalışmalarının Web Üzerinden İyileştirilmesine İlişkin İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri'nin ortaya çıkarılması ve böylece eğitim öğretim kalitesinin yükselmesine katkı sağlaması amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde; araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde, kavramsal çerçeve oluşturulmuş bu bağlamda sistem ve eğitim sistemi, yönetim, denetim, teftiş, teftişin tarihçesi, denetimin amacı ve önemi, teftiş türleri ve performans değerlendirme kavramları ele alınarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmanın modeli ve veri toplama tekniğine yer verilmiştir. Araştırmanın problem ve alt problemleri, araştırmanın modeli ve veri toplama tekniklerine uygun olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, elde edilen bulgu ve yorumlarına dayalı olarak sonuçlar belirtilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Yapılan araştırmanın sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Performans değerlendirme, günümüz yönetim anlayışlarının ulaştığı çağdaş ve süreç odaklı bir denetim anlayışı olarak desteklenmesi gereken bir sistem olduğu görüşü ortaya konmaktadır.
- Eğitimde denetim ve değerlendirme çalışmaları eğitim öğretim çalışmalarının vazgeçilmez bir boyutu olarak var olması gereken bir olgu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.
- Modelde veri kaynağı olarak başvuru öğrenci ve velilerin denetim sürecine önemli katkı sağlayacağı umulmaktadır.
- Performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili web ve internet desteği sağlanması için gerekli çalışmaların sürdürülmesi gerektiği hususu belirlenmiştir.

ABSTRACT

This research has been conducted to improve the Primary Education Supervision and Performance Evaluation activities implemented in pilot areas by the Ministry of National Education over the web, thus contributing in the development of the quality of education and training.

First part of the study contains the problem, purpose, importance, limitations of the research, and definitions. A conceptual framework is created in the second part, and in this regard the concepts of system and education system, management, supervision, inspection, history of inspection, purpose and importance of inspection, types of inspection and performance evaluation. Third part covers the research model and data collection technique. Issues mentioned in the research purpose are examined in accordance with the research model and data collection techniques. Fourth part of the research includes findings and their interpretation. And the fifth part gives the results based on findings and their interpretation, with suggestions made accordingly.

The result of the research may be summarized as below.

- Performance evaluation is a system that needs to be supported as the end of a modern and process-focused supervision method adopted by current management approaches.
- As a system starting in the years before the Republic and maintained until today, supervision and evaluation activities in education has been in existence as an inevitable dimension of education and training efforts.
- In the model, it is hoped that particularly the students and their guardians would make important contributions in the inspection process as a source of data.
- Web and Internet support should be made available on performance evaluation activities.

ÖNSÖZ

Günümüzde gelişen ve yaygınlaşan bilişim teknolojileri, özellikle ağa dayalı bilişim sistemlerindeki gelişmeler, bilgiye ulaşılmasını çok daha hızlı ve kolay duruma getirmiştir. Bilişim teknolojilerinden yararlanma alanı her geçen gün artmaktadır. Eğitimin geliştirilmesinde de bilişim teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanılmaya başlanmıştır. Eğitim sistemi içinde denetim alt sisteminde web ve internetten yararlanılarak yeniliğe yönelik yapılan çalışmaların kolaylaştırılması ve kalitesinin artırılması mümkündür.

Araştırmada, önce denetim ve performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili problem durumu ortaya konulmuştur. Problem ve amaçlarla çizilen çerçevenin ışığında araştırmanın yöntemi doğrultusunda bulgular elde edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Daha sonra bulguların yorumlarına göre sonuçlara ulaşılmış ve bu sonuçlara dayanılarak önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmamın her aşamasında bana yardım eden ve yapıcı eleştirileri ile yönlendiren danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Halil İbrahim BÜLBÜL'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve desteklerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Halil İbrahim YALIN'a, bilimsel araştırma yapmanın yollarını öğreten Sayın Doç. Dr. Ahmet MAHİROĞLU'na, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümündeki öğretim görevlilerine, çalışanlarına, yüksek lisans yapmam için beni güdüleyen dostum Sayın Hüseyin ASLAN'a, her konuda destek ve katkılarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Zeki KAYA, Sayın Ferudun SEZGİN, Sayın Kemalettin DENİZ ve Sayın Doç. Dr. Ercan KİRAZ'a araştırmalarım sırasında ihmal ettiğim eşim Meral'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR CETVELİ.....	viii
TABLOLAR CETVELİ.....	ix
ŞEKİLLER CETVELİ	ix
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Çalışmanın Önemi.....	5
1.3. Varsayımlar.....	6
1.4. Sınırlıklar	7
1.5. Tanımlar.....	7
BÖLÜM II.....	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. Sistem ve Eğitim Sistemi.....	9
2. 2. Yönetim	11
2. 3. Denetim (Teftiş).....	13
2. 4. Milli Eğitim Sisteminde Teftişin Tarihçesi	18
2. 5. Denetimin Amacı ve Önemi	27
2. 6. Denetimde Yeterlik Alanları.....	30
2. 7. Denetim (Teftiş) Türleri	32
2. 7. 1. Kullanılan Yönteme Göre Denetim Türleri	33
2. 7. 2. Eğitim Sisteminde Yapılan Teftiş ve Değerlendirme Alanına Göre Teftiş Türleri.....	35
2. 7. 3. Müfettişlerin Görevlendirilme Şekline Göre Denetim Türleri.....	36
2. 7. 4. Görev Alan Müfettiş Sayısına Göre Teftiş Türleri.....	36
2. 7. 5. İlköğretim Müfettişlerinin Görev Tanımları	37
2. 8. Performans Değerlendirme	38
2. 8. 1. Denetim Kavramı İçinde Performans Değerlendirme	38
2. 8. 2. Performans Değerlendirmenin Yasal Dayanakları	41
2. 8. 3. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme (TKY).....	41
2. 8.4. Çağdaş Eğitim Denetimi ve Performans Değerlendirme.....	44
2. 8. 5. İşlevsel Performans Değerlendirmenin Özellikleri	44
2. 8. 6. Performans Değerlendirme Süreci.....	45
2. 8.7. Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi	47
2. 8. 8. Öğretmen Performansının Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesi	49
2. 8. 9. Öğrenci Velilerinin Görüşlerinin Alınması.....	52

2. 8. 10. İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme.....	53
2. 8. 11. Performans Denetiminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü.....	54
2. 8. 12. Performans Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar.....	58
III. BÖLÜM.....	63
YÖNTEM.....	63
3.1. Görüşme Formu	65
3.2. Katılımcılar	65
3.3. Veri Toplama Teknikleri	66
3. 4. Çözümleme Yöntemleri.....	72
3. 5. Elde Edilen Verilerin Analizi ve Yorumlanması	73
IV. BÖLÜM	75
BULGULAR VE YORUM	75
4.1. Alt Problemler.....	75
4.1.1. Mevcut denetim sisteminin güçlü yanları nelerdir?	75
4.1.2. Mevcut denetim sisteminin zayıf yanları nelerdir?	79
4.1.3. Performans değerlendirme sisteminin güçlü yanları nelerdir?	82
4.1.4. Performans değerlendirme sisteminin zayıf yanları nelerdir?	88
4.1.5. Performans değerlendirme kriterleri hakkında ilköğretim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?	94
4.1.6. Performans değerlendirme programını kullanırken karşılaşılan güçlükleri nelerdir?.....	97
4.1.7. Performans değerlendirme yöntemiyle yapılan denetim ve değerlendirmenin öğrenme öğretme sürecine katkıları neler olabilir?	101
4.1.8. Performans değerlendirme sisteminin daha etkili bir şekilde çalışabilmesi için ilköğretim müfettişlerinin önerileri nelerdir?	104
4.1.9. Performans değerlendirme çalışmalarında web/internet desteği ile ilgili ilköğretim müfettişlerinin gereksinimleri nelerdir?	105
V. BÖLÜM.....	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	117
EKLER.....	125

KISALTMALAR CETVELİ

Bakanlık	Milli Eğitim Bakanlığı
İYS	: İçerik Yönetim Sitemidir
Müfettiş	İlköğretim Müfettişi
OFSTED	: Eğitimde Standartlar Dairesi
ÖYS	: Öğrenme Yönetim Sistemi
PDP	: Performans Değerlendirme Projesi

TABLolar CETVELİ

Tablo 1: Okul/kurum, öğrenci ve öğretmen sayıları	24
Tablo 2: Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir, 1996:221)	43
Tablo 3: Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi (Teacher Performance Appraisal System)	49
Tablo 4: Öğrenci anne, baba ve bakıcılarına gönderilen soru kâğıdı.....	53
Tablo 5: Verimliliğin artması için web ve internet olanaklarından yararlanma	68
Tablo 6: Performans değerlendirme sürecine yönelik beklentiler	69
Tablo 7: Performans değerlendirme sürecine yönelik öneriler	70
Tablo 8: Mevcut Denetim Sisteminin Güçlü Yanlarıyla İlgili Görüşler	78

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 1: Denetleme süreci	16
Şekil 2: Performans Değerlendirme Süreci (Erdoğan, 1991:170)	46
Şekil 3: E-learning'e Geçiş Modeli.....	58
Şekil 4: Nitel Veri Çözümleme Aşamaları	74

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Değişim ve gelişimin çok hızlı yaşandığı, insan ögesinin ön plana çıktığı günümüzde kurumlar, yeniden yapılanmak için çeşitli çabalar sürdürmekte, bu değişim ve dönüşümde çağdaş normları yakalamak için yoğun bir çaba harcamaktadırlar. Toplam kalite yönetimi, üretim odaklı yönetim anlayışından farklı olarak sürekli gelişmeyi esas alan insan odaklı yönetim anlayışıyla, kurumlar tarafından benimsenmeye başlamıştır (Barutçugil, 2004:180). Bu kapsamda her kurum, kendi dokusunda sürekli ve düzenli iyileştirmeyi, kendi başarılarından yararlanıp yeni şeyler öğrenerek yeni uygulamalar geliştirmeyi ve yenilik getirmeyi öğrenmek zorundadır (Drucker, 1993:89-90). Eğitim sisteminde bu türden gelişmeleri incelemek ve iyileştirmeyi sağlamak son yıllarda olası görülmektedir.

Başlangıçta işletme sektöründe üretimi artırmak için kullanılan verimlilik ve performans ölçümü gibi kavramlar kamu hizmetleri ile ilgili olarak da kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda eğitim alanında performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde araştırma geliştirme çalışmaları başlatılmış ve pilot uygulamalarla araştırma bulguları ışığında performans değerlendirme projesinin yaşama geçirilmesine çalışılmaktadır (MEB-EARGED, 2000,2002).

Bir yönetim süreci olan performans yönetiminin bir düzeyi olarak performans değerlendirme çalışmalarının amacı, işgörenlerin işlerine odaklanmalarını, yeterliliklerini ve adanmalarını sağlamaktır (Barutçugil, 2002:49). Ancak bu yolla performansın artması sağlanabilir. Milli Eğitim Bakanlığında bir yandan ilköğretimde performans değerlendirme çalışmaları sürdürülürken performans değerlendirmenin bir başka boyutu olan yeterliklerle ilgili olarak da alanda çeşitli

çalışmalar sürdürülmektedir. Yeterliklerle ilgili olarak öğretmen ve yönetici yeterlikleri belirlenmiştir.

Okul sosyal bir sistem olarak ele alındığında, öğretmen, yönetici, denetici, öğrenci ve velilerden hep birlikte sistemin amacına uygun rolleri yerine getirmeleri beklenir (Özdemir, 2000:147). Bu tespit, örgütsel yenileşmede performans değerlendirilmeyi işaret etmektedir.

Bu çalışma temel olarak aşağıdaki konulardan oluşmaktadır:

Mevcut (geleneksel) teftiş sisteminin güçlü ve zayıf yanları, önerilen performans değerlendirme projesinin (PDP) güçlü ve zayıf yanları, önerilen sistemin iyi çalışmasına yönelik alternatif iyileştirme modülü (bilgisayar programı) ve web ortamında destek çalışmaları, elde edilen görüşlerle ortaya konan öneriler geniş biçimde ele alınacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunda bir komisyon tarafından “İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları” belirlenmiştir (MEB-Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2004). 2004 yılında yapılan bu çalışma kapsamında Teftişte Performans Değerlendirme Modelinin geliştirilmesi ve pilot uygulamaların gerçekleştirilmesi ile ilgili çalışmalar sürdürülmektedir. Bu araştırmada, çalışmalar sistem içerisinde bir bütün olarak ele alınarak incelenecek, ilköğretim müfettişlerinin görüşleri belirlenecek; bu görüşler ışığında çalışmaların internet ortamında da takip edilebilmesi, erişilebilmesi ve bu yolla çalışmaların daha da kolaylaştırılması için yapılması gerekenler belirlenecektir.

Performans değerlendirme çalışmaları uzun yıllardan beri yapılmaktadır. Şimdi ortaya konan proje, bu değerlendirmelerin bazı temel özelliklerini değiştirmekte olduğundan yeni bir proje olarak görülmekte, değerlendirilmekte ve ele alınmaktadır. Projenin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için müfettişler açısından bazı temel bileşenler bulunmaktadır.

Bunlar:

1. Teknoloji kullanımı (Temel bilgi teknolojilerini kullanma düzeyleri)
2. Motivasyon, değerlendirme ve değerlendirilenlere işin önemini kavratma
3. Projenin paydaşlara tanıtımı
4. Performans değerlendirme kriterlerini benimseme düzeyleri
5. Ödül sistemiyle ilişkilendirme

olarak belirtilebilir.

1.1. Problem Durumu

Bu araştırmada, *Denetim ve Performans Değerlendirme Çalışmalarının Web Üzerinden İyileştirilmesine İlişkin İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri*'nin ortaya çıkarılması için neler yapılabilir? sorusuna yanıt aranmaktadır.

Yukarıdaki probleme dayalı olarak aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir:

1. Mevcut denetim sisteminin güçlü yanları nelerdir?
2. Mevcut denetim sisteminin zayıf yanları nelerdir?
3. Performans değerlendirme sisteminin güçlü yanları nelerdir?
4. Performans değerlendirme sisteminin güçlü yanları nelerdir?
5. Performans değerlendirme kriterleri hakkında ilköğretim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?
6. Performans değerlendirme programını kullanırken karşılaşılan güçlükler nelerdir?
7. Performans değerlendirme yöntemiyle yapılan denetim ve değerlendirmenin öğrenme-öğretme sürecine katkıları nelerdir?
8. Performans değerlendirme sisteminin daha etkili bir şekilde çalışabilmesi için ilköğretim müfettişlerinin önerileri nelerdir?
9. Performans değerlendirme çalışmalarında web/internet desteği nasıl sağlanabilir?

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ve MEB İcra Planı'nda 2001-2005 döneminde, Milli Eğitim Bakanlığında performans denetim sistemine geçilmesi öngörüsü doğrultusunda, MEB Teftiş Kurulu Başkanlığınca eğitim-öğretim ve eğitim yönetiminde performans denetimi çalışmaları (Bakanlık Merkez Birimleri, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Okul, Kurum ile Öğretmen denetimi) belirli bir aşamaya getirilerek, 2003 yılında pilot uygulamalara başlanılmış ve 2004 yılından itibaren de yaygınlaştırılarak Bakanlık ve taşra teşkilatlarında aşamalı olarak uygulamaya geçilmesi planlanmıştır (MEB-Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2004).

Eğitim sistemi; amaç saptama, değiştirme, araştırma ve kontrol (teftiş) alt sistemlerinden oluşan, yapısı ve işleyişi ile oldukça karmaşık bir sistem görünümündedir. Eğitim etkinliklerinin uygulama ve değişme sürecinde amacına ulaşip ulaşmadığının kontrol edilmesi, düzeltme ve geliştirme ile verimliliğin sağlanmasına yönelik çabalar müfettişler tarafından yapılmaktadır. Teftiş etkinlikleri, hangi eğitim kademesinde olursa olsun, esas itibariyle eğitim ortamlarını ve koşullarını geliştirmeyi, işbaşında yetiştirme, mesleki yardım ve rehberlik amacını gütmektedir (Özdemir;Yalın, 2000:24).

Yukarıda belirtilenler ışığında gelişmeyi sağlamak için teftiş etkinliklerinin sonunda geçerli ve güvenilir tespitler yapılmalı, elde edilen sonuçlar eğitimde kalitenin artırılmasına katkıda bulunmalıdır.

Performans Değerlendirme çalışmalarının beklenen gelişmeleri sağlayabilmesi için planlama, eylem, ölçme ve değerlendirme aşamalarında döngüsel süreçte; işgörene yönelik amaçlar ve hedefler belirlenip ihtiyaç duyulan yeterlik alanlarında performansın artırılmasına yönelik planlama, planlara uygun etkinlikler ve ölçme aşamasında performans ölçümleri yapılmalıdır. Ölçümler sonunda işgörenlerde meydana gelen gelişim ve ilerlemenin işgörenele birlikte değerlendirilmesi, yeniden başlayacak uygulamalarda bu görüşme sonuçlarından başlanması uygun görülmektedir (akt.Bostancı, 2004:26).

Pilot proje olarak uygulanmaya başlayan İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme çalışmalarında gerekli etkililik ve verimliliğin sağlanabilmesi için süreçte görev alan ilköğretim müfettişlerinin yapılacak iş ve işlemleri belli bir kalitede yapmaları gerekmektedir. Kendisi de ilköğretim müfettişi olan araştırmacı, projenin aksayan yönlerini tespit ederek projenin geliştirilmesi ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik düşünceler üretmeye ve öneriler geliştirmeye çalışmaktadır.

Çağımızda insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri kişilerin iş başarılarını belirleyerek performanslarını değerlendirmektir (Fındıkcı, 2002:291).

Performans değerlendirme sürecinin her aşamasında değerlendiricilerden ölçme araçlarına kadar tüm öğelerin amaçlara hizmet etmesi ölçme sonuçlarının nesnel bir şekilde ortaya konmasına yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda, sistem bütünlüğü içinde performans değerlendirme ile ilgili kavramlar, kriterler, yeterlikler ve uygulamada kullanılacak program CD'si araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin tespit, görüş ve önerileri ışığında incelenmiş ölçme araçlarıyla ilgili gereksinimler ve eğitim ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

1.2. Çalışmanın Önemi

Eğitim sistemimizde yeni bir uygulama olarak düşünülen “Performans Değerlendirme Projesi”, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bazı olumsuz sonuçlara yol açabilir. Öncelikle, formlar, kayıt, izleme ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde, gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları değerlendiren ve değerlendirilen tarafından aynı anlamı ifade edecek düzeyde açık olmadığında subjektif sonuçlara yol açmaktadır. “Performans Yönetimi Sisteminde” amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak

bir ortam yaratmaktır. “Performans değerlendirilmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sitemdir!” (Barutçugil, 2002:177-178).

Performans değerlendirme, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar paydaş açısından da önem taşır. Çalışmalarında başarılı olanlar ödüllendirilmeyi beklerler. Çalışan ve başarılı olanla, az çalışanlar aynı şekilde değerlendirildiğinde bu durum başarılı olanın moralinin bozulmasına yol açarak çalışma şevkinin kırılmasına sebep olur. Ayrıca performans değerlendirme sonunda, çalışanların geliştirilmesi gereken alanlarının ortaya çıkarılması söz konusu olacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir (Barutçugil, 2002:179).

Bu çalışma çağdaş bir denetim ve değerlendirme yapılarak eğitim öğretim sürecinin gelişmesine katkıda bulunması yönünden önemli görülmektedir.

1.3. Varsayımlar

a. Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde 169 ilköğretim müfettişi görev yapmaktadır. Türkiye çapında ise 2979 ilköğretim müfettişi görev yapmaktadır (MEB, 2004:141). Ankara’daki ilköğretim müfettişlerin sayısı toplam ilköğretim müfettişi sayısının %5,6’sına karşılık gelmekte ve yeterli bir örneklem oluşturmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin tamamı 80 saatlik bilgisayar okuryazarlığı kursuna katılmıştır. Bu yönüyle de iller arasında bilgisayar kullanma düzeyleri yönünden önemli bir fark olmayacağı düşünülmüştür. Araştırma için ele alınan örneklem evreni temsil etmektedir. Ankara İli Örneğinin tüm Türkiye’yi temsil edeceği düşünülmektedir.

b. Elde edilen veriler katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır.

1.4. Sınırlıklar

Bu çalışma,

- a. Ankara ilinde görev yapan 169 ilköğretim müfettişiyle,
- b. Müfettişlerin görüşlerinin değerlendirilmesiyle,
- c. Müfettişlerin çalışma sırasındaki görüşleri ve bu görüşleri etkileyen koşullar ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Denetim: Kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlenmek, yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır. Denetim, bir müfettişin yönetici, lider, rehber, öğretici ve araştırmacı olarak görev yapmasını zorunlu kılar (Taymaz, 2002:31).

Performans: Belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı belirleyen bir kavramdır (Uğurtay, 2002:34).

Performans Değerleme: Kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak bireylerin tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2002:297)

Performans Değerlendirme: Kurumun ve kurumda çalışanların, görevlerini hangi düzeyde yerine getirdiklerinin belirlendiği, yeterliliklerin bir bütün olarak gözden geçirildiği süreçtir (MEB-Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2004:4).

Öğretmen Denetimi ve Performans Değerlendirme: Çoklu veri kaynaklarına dayalı olarak, öğretmenin eğitim-öğretim sürecindeki gözlenebilir ve değerlendirilebilir eylemleri belirlenmek suretiyle ana kriterler ve genel bağlamda performansının değerlendirilmesidir (MEB-Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2004:4).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya zemin oluşturacak bazı kavramların açıklaması yapılmaktadır. Eğitim alanını son yıllarda yasal boyutuyla da etkileyen sistem bütünlüğü ve yaklaşımıyla konu ele alınmış ve araştırma konusunu ilgilendiren kavramlar ele alınmıştır.

2.1. Sistem ve Eğitim Sistemi

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki çok hızlı değişme ve gelişme yaşamın her alanını olduğu gibi eğitim alanını da etkilemektedir. Günümüzde eğitim alanında meydana gelen değişmeler, eğitimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarına yeni boyutlar katmaktadır. Artık klasik eğitim anlayışı terk edilerek eğitimde yeni paradigmlar; öğrenci merkezli eğitim, bilgiye ulaşma yollarını öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, yapısalcı yaklaşım vb. kavramlar ön plana çıkmakta bu bağlamda eğitimde denetim anlayışı da değişime uğramaktadır.

Örgütlerin incelenmesinde kullanılabilecek yeni yaklaşımlar arasında, açık sistem, genel sistem ve sosyal sistem teorilerinin ümit verici oldukları anlaşılmakta, örgüt yapısı ve çevresi arasında sarmal bir ilişki olduğu benimsenmekte, sistemin çeşitli düzeylerdeki problemleri bu yaklaşımlarla ele alınmakta, sosyologların makro yaklaşımı ile psikologların mikro yaklaşımlarının birleştirilmesi sonunda, açık sistem teorisinin örgütlerin gelişmelerini sağlayacağı umulmaktadır (Bursalıoğlu, 2000:1,2).

Genel anlamda sistem, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan unsurların tasarlanan amaçları (sonuçları) gerçekleştirmek gayesiyle bir bütün meydana getirecek biçimde organize edilmesidir. Öğretme-Öğrenme sistemi, tasarlanan eğitim amaçlarının gerçekleşmesi için etkileşim durumunda bulunan çeşitli unsurların bir bütün meydana getirebilecek biçimde organize edilmesidir. Bu tanımda öğrenme öğretme sisteminin üç temel karakteristiği bulunmaktadır. Bunlardan biri insan, malzeme ve yöntemi içeren unsurlar, ikincisi sistemi oluşturan parçaların birbirine bağımlılığı, üçüncüsü ise sistemin amacıdır (Sezgin, 2000:11,12).

Eğitim sistemi, toplumun eğitim kurumlarının gereksinimlerinin sağlandığı, toplumsal örgütlerden oluşmaktadır. Her eğitim örgütü girdisini toplumdan almak ve çıktısını tekrar topluma vermek durumundadır. Eğitim örgütleri ve sistemi bu özelliğiyle çevresine açıktır. Açık sistem kuramı; eğer bir sistem girdilerini çevreden alıp çıktılarını çevreye veriyor ve böylece çevresine ürün vererek yaşamını sürdürüyor ise bu sistemin açık sistem olduğunu savunmaktadır. Açık sistem kuramı, örgütün çevresine can bağı ile bağlı olduğunu göstererek yönetim bilimine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Çevresine kapanmaya başlayan bir örgüt, yaşamını da yavaş yavaş yitirmeye başlar (Başaran, 1996:22).

Bir eğitim sistemi insanlardan oluştuğundan toplumsal, topluma hizmet vermek için kurulmuş ise açık bir sistemdir. Bu özelliklerinden dolayı eğitim sistemi toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 1996:22).

Bursalıoğlu'na (2000:4,5) göre, eğitim sistemleri sosyal sistemlerdir. Bireyleri toplumda genel ve özel rollere hazırlayarak toplumun sürmesini sağlarlar. Yeni bilgiler ve hüneler yaratmak yoluyla da toplumun değişen koşullara ulaşmasını kolaylaştırırlar. Eğitim sisteminin her düzeyinde; hedefe ulaşma, bütünleştirme, uyma ve gerginliği giderme problemleri bulunur. İnsan ögesinin temel olduğu eğitim sistemlerinde, yönetimin genellikle araç niteliğindeki problemlerle uğraşmak zorunda kaldığı görülmekte, bu da sistemin verimini düşürmektedir.

Türkiye eğitime sistem kavramını, 24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu getirmiştir. Bu yasanın 1. maddesi “Bu kanun Türk Milli Eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç gereçleri ve Devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsar.” şeklindedir.

2. 2. Yönetim

Yönetim kavramının değişik tanımları vardır. Bunlar; bir işi, örgütü ya da kuruluşu, kişileri de kapsamak üzere, amacına uygun biçimde çekip çevirme. Bu işlerde görev ve sorumluluk alan kişilerin tümü. Bir eğitim örgütünün belirlenmiş siyasasına göre, çalışmasında kullanılan teknik ve yöntemlerin tümü (Öncül, 2000:120).

Başaran’a (2000:13) göre ise “Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir. Yönetimin bu tanımını oluşturan öğeler, amaçlılık, insangücü, güçbirliği ve yönetim sürecidir. Yönetim sürecinin oluşabilmesi için onu işletecek ve sürdürecektir yaptırım kaynaklarına gereklilik vardır. İlk kaynak, işgörenin örgüte girerken yüklendiği yasal ve ruhsal sözleşme ve girdikten sonra da yüklendiği toplumsal sözleşmedir. Bundan sonra yönetmenlerin yönetsel erki, işgörenler üzerinde yaptırım kaynağı olur. Geçmişte yönetmenlerin yönetsel erklerini güçlendirmek için başvurdukları kaba gücün, anamalin, dinin ve siyasetin şimdi de kullanıldığını görmek olanaklıdır. Ama yönetsel erkin asıl kaynağının toplumun ve bilginin olması gerekir. Yönetim evrenseldir. Bu evrensellik içinde, özel ve kamu kesimindeki örgütlerle, değişik ülkelere yayılmış olan ulussuz örgütlerin kendilerine özgü yönetsel ayrılıkları vardır. Bu kesimlerin, içinde ürettiği ürünün (mal, hizmet, düşünce) türüne göre örgütlerin yönetimleri farklılaşır. Örgütü ve yönetimi bilimsel yöntemlerle inceleyen yönetim bilimlerinin sayısı çoktur; bunlar yönetimi geneliyle inceleyen ve yönetimin işlevlerini, süreçlerini ve özel yönlerini inceleyen bilimler

olarak sınıflandırılabilir. Yönetim bilimleri, yönetime katkısı olabilecek pek çok bilimden yararlanır. Endüstriyel psikoloji, yönetim bilimine en çok katkıda bulunan bilimlerdenidir.”

Yönetimin farklı tanımlarının olmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri yönetimi tanımlayanların yönetimin biçimine ilişkin görüşleridir. Görüşleri yetkeli, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine yakın olanlar yönetimi değişik tanımlarlar. İkincisi ise, yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden değişik olmasıdır (Başaran, 2000:14).

Yönetim tanımı, yönetim biçimleri ve örgütlerin amaçlarına göre yapılırsa yapılınsın yine de bu tanımlarda aşağıdaki ortak özellikler bulunmaktadır (Başaran, 2000:14):

- Yönetim, saptanmış amaçlara ulaştıracak eylemler dizisidir.
- Bu eylemler, amaçları üstlenmiş insanlarca gerçekleştirilir.
- Amaçları gerçekleştirmek için işleri paylaşmış insanların, eşgüdüm içinde güçbirliği yapmaları gerekir.
- Yönetim, örgütü amaçlara doğru götüren bir süreçtir.

Eğitim yönetimi alanındaki ilk terimlerin Roma kaynaklı olduğu, bunlar arasında okul müdürü, eğitim müdürü, müfettiş, teftiş, yetki ve sorumluluk terimlerinin bulunduğu belirtilmektedir. Bizim eğitim tarihimizde okul yöneticiliğinin pek eski olmadığı görülmektedir. 1848 yılında açılan ilk öğretmen okulumuz Darülmualimini Rüşdi'nin başına, müdür unvanı ile Cevdet Efendi getirilmiştir. Böylece eğitim düzenimizde okul yöneticiliğine yer verilmiş eğitimde yöneticiliğin gelişmesine çığır açılmıştır. Eğitimde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en büyük engel öğretmenlik ve yöneticilik görev ve değerlerinin birbirine karıştırılması olmuştur (Bursalıoğlu, 1997:14-15).

2. 3. Denetim (Teftiş)

Teftişin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmaktadır:

“Teftiş kamu yararı adına davranışı kontrol etme yöntemidir”(Bursalıoğlu, 1971).

Curtin (1964) “Teftişin anlamı eğitim oğretimin geliştirilmesidir.” şeklinde tanımlamaktadır (akt.Sağlamer, 1977:26).

Klasik denetim: Değer yargılarında Anayasa ve planlı kalkınma hedeflerinden çok, mevzuat hıkümlerini mutlak ölçütler sayan; geçmişten bugüne ve geleceğe doğru gelişimi ikinci planda bırakarak kontrollerini geçmişteki sandıklara, dedikodulara, insanların hata ve kusurlarını bulmaya, hataların geçmişteki zararlarını ödetmekle geleceğin zararsız olacağına inanmaya dayanan denetimdir (Gündüz, 1974:126).

1972 yılında Ankara’da ilköğretim müfettişlerinin yaptığı grupla teftiş seminerinde bir komisyonun yapmış olduğu tanım şöyledir: “Teftiş; bağlı olduğu yönetici adına, o yöneticinin denetim alanında bulunan kurumların ve personelin yaptığı çalışmaların, kurum için saptanmış amaçlara ve kurallara uygunluk derecesini değerlendirmek ve gelişme için önerilerde bulunmaktır.”

Denetim gayretleri, merkezdeki sistemlerden ve özdeki amaç ve ekonomik sonuçlardan çok, taşradaki teferruata dayandırılan denetimdir. Klasik Denetimde örgütün amaçlarının gerçekteşmesi aranır, personelin, halkın ve vergi ödeyeninin sosyo ekonomik hoşnutluğu pek önemli sayılmaz. Klasik denetimde ceza ve disiplin tedbirleri genellikle ödüle üstün tutulur. Demokratik ve bilimsel problem çözerlik yerine emredilen tedbirlere göre, katı mevzuat hıkümlerine göre, suçlamalı denetim metotları sık kullanılır (Gündüz, 1974:126).

Kontrol (Denetim) :

a. Gerçekleşmiş sonuçların önceden tespit edilmiş amaçlarla, hedeflerle, standartlarla karşılaştırılması, ölçülmesi.

b. Geçmişteki ve şimdiki uygulamaları analiz edip yeni standartlar, düzeltme tedbirleri geliştirmeye rehberlik ve öncülük etmek.

Bilimsel kanun (ilke, prensip): Gözlem hatalarının sınırları içerisindeki genellemelerden, kavramlardan oluşan; birbirleriyle tutarlı birçok gözlemlere, olgulara dayanılarak ispatlanmış ve her an ispata serbestçe açık realiteler sistemi.

Modern denetim: Modern Kontrolle eşanımlıdır. Bir kuruluşun amacıyla birlikte kendi personelinin, hizmet götürdüğü insanların ihtiyaçlarının tümünü sosyo-ekonomik dengede gözeterek en verimli, etkin ve ekonomik sonuçlar arayan, sistemci denetime önem veren bir danışma hizmetidir.

Modern sistemci denetim: Olasılık ve görelilik (probabilite ve relativite) uyarınca saptanmış ve değişime açık olan kuruluş ve tek insan amaç ve hedeflerine karşı, varılan gerçekleştirme sonuçlarının verimlilik, etkinlik ve ekonomi derecelerini sosyo - ekonomik dengede ölçmek, karşılaştırmak, değerlendirmek, düzeltmeye yol göstermektir (Gündüz, 1974:126,127)

“Denetleme, planlanan örgütsel, yönetsel ve ürünsel amaçlardan sapmasını önlemek için örgütün işlemlerini izleyip, düzeltme sürecidir.” (Başaran, 2000:283).

Denetim, okullardaki eğitim, öğretim faaliyetlerinin verimini arttırmak amacı ile müfettişler veya uzmanlar tarafından öğretmenlere ve diğer görevlilere sağlanan mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerinin tümünü içine alan bir süreçtir." (Karagözoğlu, 1977:103).

Teftiş, "Eğitim ve öğretim kurumlarında yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak, ortaya çıkacak disiplin ve yasa dışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucu üst ve ilgili kademelere bildirmek işlemlerini kapsayan bir süreçtir." (Su, 1974:66,67) şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu tanımlardan yararlanarak denetim süreci ile ilgili bilgiler ortaya çıkmaktadır:

Balcı'ya (2000:17) göre denetmen, denetlememenin en önemli unsurlarından üç temel görevle yükümlüdür:

- Çalışana ne iş yapacağını açıkça betimlemek.
- İşin nasıl yapılacağı konusunda teknik bilgi kaynağı olmak.
- İşin nasıl ve ne derecede yaptığı konusunda çalışana dönüt vermek.

Denetlemenin amacı ise örgütün bu amaçlarını gerçekleştirmesini güven altına almaktır. Denetlemenin konusu, işgörenler değil, örgütün kendisidir. Denetlemenin işgörenlerle ilgisi, örgütün amaçlarının her görevin etkili yapılmasıyla, gerçekleştirile bilineceğindedir. Dolayısıyla yönetmen, işbölümüyle oluşan her görevin tasarlanan etkililikte yapılmasını sağlamak için, denetleme sürecini çalıştırır.

Denetleme, ilkin örgütün alt sistemlerinin yönetmenlerinin sonra da en üst yönetmenin işidir. En ast yönetmen, çoğu kez kendine yardımcı olacak denetleme alt sistemi kurarak denetleme görevini bu alt sistemle paylaşır.

Denetlemeyi kolaylaştırmak için, birçok teknik geliştirilmiştir. Bunların pek çoğu denetlemeyi örgütün planına ve bütçesine bağlayan yönetim sürecini bir bütün olarak ele alan tekniklerdir. Planlama, Programlama ve Bütçeleme; Program Değerleme ve Gözden Geçirme; Program Bütçe Teknikleri bunlardandır.

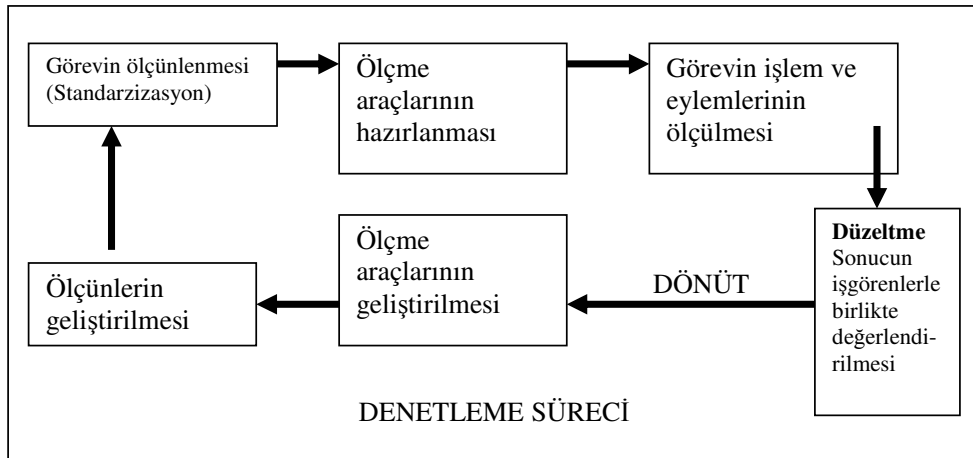
Örgütün denetleme sürecine ödül ve caza sistemini bağlamak, işgörenleri dıştan güdüleyerek, görevlerin bir süre etkili yapılmasını sağlayabilir; ama bu

sağlama geçicidir. Bunun yerine işgörenlerin görevlerini etkileyen iş etkenlerini önceden hazırlanmış iş ölçütlerine göre değerlendirerek, işgörenleri içten güdülemeye geçirmek daha etkilidir.

İnsan, kendinin değerini saptamaya yönelik denetlemeye doğal olarak bürokratik davranış geliştirerek, direnerek, veri saklayarak, arka arayarak, kaygı geliştirerek tepkisini başkalarına yönelterek tepkide bulunur.

Denetleme süreci her görev için ölçütler (kriterler) geliştirmeyi, görevin bu ölçütlere göre yapılmasını, ortaya çıkan kusurların düzeltilmesini içerir. Denetlemenin sonul amacı, işgörenlerin özdenetimini geliştirmektir (Başaran, 2000:283).

Denetleme süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Başaran, 2000:289):



Şekil 1: Denetleme süreci

Kaynak: BAŞARAN, İbrahim Ethem. (2000) **Yönetim**. Ankara:Feryal Matbaası.

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan denetim, diğer fonksiyonların neyi, nasıl, ne derecede başardığını araştırır ve saptar. Örgütün saptanan amaçlara ulaşp ulaşmadığını ya da ne derece ulaştığının saptanması denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle anlaşılabilir. Denetim fonksiyonu bir süreklilik arz etmeli,

sadece iş bitiminde yapılmamalıdır. Amaca ulaşmak için harcanan çabaların boşa gitmemesi gerekli önlemlerin zamanında alınmasına bağlıdır (Önal, 2000:199).

Yöneticilerin görevi olarak karşımıza çıkan denetim kavramı, kavram ve uygulama olarak o ülke ya da sistemde egemen olan yönetim anlayışına bağımlılığı ve denetimi yönetim kavramının bütünü içinde görmeyi gerektirir (Başar, 2000:6).

Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından düzenlenen ve sekiz kamu kuruluşundan gelen müfettişlerin katıldığı bir seminerde, teftişin amaçlarına uygun aşağıdaki tanım yapılmıştır (Taymaz, 2002:4; Kayıkçı, 2005:6,7):

“Teftiş; bağlı bulunduğu kuruluşun, amacına en elverişli bir şekilde, zamanında ve mevcut hukuk düzenine uygun olarak ulaşıp ulaşmadığını; amaca yönelmede kullanılan metotların, yapılan işlem ve eylemlerin uygunluğu, bunların verimi, etkinliği ve hizmet kalitesini sağlayıp sağlamadığını araştırmak ve kontrol etmek; ulaşılmaması 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 hal çareleri arasından en iyi ve tutarlısını seçerek tavsiyelerde bulunmak; bunlarla ve eğitim, haberleşme, merkezle taşra arasında köprü kurma; merkezin hizmetin yürüyüşü ile her türlü planlama ve düzenleme çalışmalarına katılma gibi görevlerle, hizmetlerin örgütün amacına en uygun tarzda yürütülmesine yardımcı olmaktır.”

Yasalar yöneticilere denetim yetki ve sorumluluğunu vermekte, denetçiler ise bu yasalar çerçevesinde yönetim adına denetim çalışmalarını sürdürmektedir. Eğitim denetiminin dayanakları; Anayasa, Tevhidi Tedrisat Kanunu, Milli Eğitim Temel Kanunu, Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, İlköğretim ve Eğitim Kanunu, İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi Ve Tecziyeleri Hakkında Kanun, İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına Dair Kanun, Milli Eğitim Bakanlığına yönelik diğer kanunlarla bunlara bağlı çıkarılan tüzük, yönetmelik ve yönergelerdir. Bu kanunlar çerçevesinde denetim görevi Milli Eğitim Bakanlığına verilmiştir. Anayasa ve Tevhid-i Tedrisat Kanunu'nda tüm kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı eğitim kurumlarının denetimlerinin Milli Eğitim Bakanlığınca yapılacağını belirtmektedir. Böylece hiçbir eğitim faaliyeti Bakanlığın denetimi dışında bırakılmamıştır.

Denetim kavramının algılanması onun öğelerinin bilinmesine bağlıdır. Denetimin öğelerinden biri durum saptamadır. Bu öğe mevcut durumun fotoğrafının çekilmesi ve amaç sonuç uygunluğunu karşılaştırmak için veri toplama olarak görülmelidir. İkinci öğe, değerlendirmedir. Değerlendirme; saptanan durumla yani ölçüm sonuçlarıyla belirlenmiş ölçütün karşılaştırılması ile gelişmeye yönelik olarak yapılır. Üçüncü öğe ise, düzeltme ve geliştirme etkinlikleridir (Başar, 2000:6,7).

Denetim aslında bir karşılaştırma işlemidir. Olması gereken durumla mevcut durumun karşılaştırılması denetimdir. Denetimin yapılabilmesi için amaçların saptanmış, kriterlerin belirlenmiş, stratejik denetleme noktalarının düzenlenmiş olması gerekir. Gerçekleşen durum belirlendikten sonra kriterlerle gerçekleşen sonuçların karşılaştırılıp yorumlanması yapılmalıdır. Bu noktada varsa sapmalar belirlenir bunların nedenleri tespit edilmeye çalışılarak bu nedenlere bağlı olarak öneriler geliştirilir. Düzeltici önlemler ancak sapma meydana geldikten sonra alınabilir. Aslında denetimin amacının aksamalar meydana gelmeden düzeltme olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle denetimin önleyici niteliği düzeltici niteliğinden önce düşünülmelidir (Onal, 2000:199-208).

“Teftiş” fonksiyonu, her kurumun çalışma özelliklerine, mevzuatına, faaliyet alanlarına göre farklılık gösterebilir de; denetim, özellikle de verimlilik, tutumluluk ve etkinlik odaklı denetiminin tespit edilmiş uluslararası standartları vardır. Bunlar ülkeden ülkeye fazla farklılık göstermezler. Ancak, bu standartların kurumsal ölçekte yerleştirilebilmesi, tüm gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, bu standartların kurumsal bir yapı tarafından hazırlanması, uygulamanın takip edilmesi, aksayan alanlarda çözüm önerileri getirilmesi ile mümkündür. MEB Teftiş Kurulunca hazırlanmış olan performans denetim sistemi, mahalli denetçi ve yöneticilerce de uygulanabilecek, kurumlarca özdeğerlendirme yapmalarında kullanılacaktır.” denilerek, ilköğretim müfettişleri işaret edilmektedir. (MEB Teftiş Kurulu, 2004)

2. 4. Milli Eğitim Sisteminde Teftişin Tarihçesi

Teftiş, değerlendirme sürecinin bir ögesi olarak kamu kuruluşlarının örgütlendirildiği, yönetim süreçlerinin uygulamaya konulduğu dönemle birlikte başlamıştır denilebilir. Her toplumsal sistem kurulduğunda, sistemler içinde denetime de yer verilmiştir (Öz, 2003:3).

Avrupa ülkelerinde 1789 Fransız İhtilali'nden sonra eğitim öğretim işi demokratik devletlerde bir kamu hizmeti haline gelmiştir. Artık okulların amacı demokrasinin geleceği ve ilerlemesi için çalışan insanlar yetiştirmek olarak belirlenmiştir. Okulların denetimi de kiliselerden alınarak mahalli idarelere verilmiştir (1795-1799). Condercet, 1792 yılında okulların teftişinin belli nitelikleri taşıyan meslek mensupları tarafından yapılmasını savunarak teknik anlamda teftiş savunmuştur. 1793'te Michel Lepalletier okulların kontrol hakkının ailelere verilmesini istemiştir. Veliler arasından seçilen üç kişilik komisyona bu iş verilmiş fakat sonra bu hak bunlardan alınarak belediye idarelerine verilmiştir. Bu arada Coupe ve Olise okullardan her türlü denetimin kaldırılması fikrini savundular. Fakat öğretmenlere güven temeline dayalı bu fikir yaşama geçirilemedi (Dolay,1956:10-11)

Cumhuriyet ve Osmanlı dönemlerinden geriye gidildiğinde Abbasiler döneminde müfettişlik anlamında kullanılan "müşrif" sözcüğüne rastlanmaktadır. O zaman yüksek makamlara Divan denirdi. Divanlar arasında bulunan Eşref dairesi teftiş işine bakan dairenin adıdır. Bu daire ve teşkilat Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nda da görülmektedir. Osmanlı döneminin ilk zamanlarında okullar, cemaatler tarafından açılmakta ve idare edilmekte olduğundan bugünkü anlamda bir teftiş teşkilatı yoktu. Osmanlı İmparatorluğu, Batı örneğinde bir öğretim sistemi kurmaya başladığında teftiş sistemi de kendini yavaş yavaş göstermeye başlamıştır (Dolay,1956:11,12)

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Tanzimat, Meşrutiyet ve özellikle II. Meşrutiyet devirlerinin eğitim uygulamaları bakımından farklı devirler olduğu, Tanzimat devrinde teftiş hizmeti ile ilgili olarak Muin, Muhakkik ve Müfettiş unvanlarının yayımlanan resmi belgelerde geçtiği, bu terimlerin ilk defa hangi tarihte kullanıldığı hakkında kesin bir bilgi edinilemediği, teftiş hizmetinin ilk defa 1838 tarihinde, mahalle mekteplerindeki öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini tespit etmek amacıyla yapılmış olduğu bilinmektedir (Su,1974:1-2).

1846 yılında Mekâtib-i Umumiye Nezareti (Milli Eğitim Bakanlığı)'ne Vekanüvis Esat Efendi'nin tayin edildiği sırada, Rüştîye ve Sıbyan okullarına Muin tayinleri yapılmıştır. 8 Nisan 1847 tarihinde yayımlanan "Sıbyan Mekâtib-i Hocaları Efendilere İta Olunacak Talimat" adlı yönetmeliğin öğretmenlerle ilgili bölümünde; "Mektepleri teftiş etmek ve hocalara yol göstermek amacıyla müfettişler vardır. Bunlara Mektep Muini denir" denilmektedir (Su, 1974:54)

Türk Milli Eğitim sistemi içinde teftiş, 1847 yılında Tanzimat döneminde ortaya çıkmıştır. Osmanlı İmparatorluğu zamanında açılan Sıbyan ve Rüştîye okullarını kontrol etmek üzere müfettiş karşılığı muinler görevlendirilmiştir. 1862 yılından itibaren okullaşma sürecine girilmesiyle müfettiş ve teftiş kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Bu tarihe kadar muin sözcüğü müfettiş anlamında kullanılmıştır. 1908 yılında II. Meşrutiyet'in ilan edilmesinden sonra Memurin-i Teftişîye Dairesi adı altında bir bütünlüğe kavuşturulması çalışmaları başlamış sürekli gelişim göstermiştir (Öz, 2003:3; MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 1977:1; Öz,1977:3).

II. Abdülhamid devrinde merkezi bir politika izlenmesi sonucu teftiş sistemi getirilmiştir. 1910 yılında yapılan bir düzenleme ile muin adı "Maarif-i İptidaiyye müfettişleri" olarak değiştirilmiş bu sırada birtakım görev ve sorumluluklar verilmiştir. Müfettişliğin ciddi bir kurum haline getirilmesi vilayetlerde, sancaklarda, liva ve kazalarda teşkilatlandırılması 1914 yılında yayımlanan "Tedrîsât-ı İptidâiyye Müfettişlerinin Vazifelerine Dair Talimatname" ile olmuştur (Cengiz, 1992:55; Aytekin, 1991:40).

Türkiye Büyük Millet Meclisi döneminde, 1920-1922 yılları arasında, Bakan adına üç müfettiş görev yapmıştır. 1923 yılında hazırlanan “Maarif Müfettişleri Talimatnamesi” adlı yönetmeliğe dayalı olarak teftiş heyeti bir müdür on müfettişten oluşturulmuştur. 3 Mart 1924 tarihli Tevhidi tedrisat Kanunu ile tüm medrese ve okullar Maarif Vekaletine bağlanmıştır. 1- 20 Mayıs 1925 tarihlerinde Konya’da Maarif Umumi Müfettişleri toplantısı yapılmış, müfettişlerin hukuk, salâhiyet ve vazifelerine dair talimat hazırlanmıştır. 1926 yılında 789 sayılı Maarif Teşkilatı Kanunu ile Maarif Eminliklerinin kurulmasıyla müfettişlerin hak, yetki ve görevlerine ilişkin yönetmelik çıkarılmış, bu yönetmelikteki müfettişi umumi yerine vekalet müfettişi unvanı kullanılmıştır. Vekalet müfettişleri ise merkez ve mıntika müfettişleri olarak ikiye ayrılmıştır. 1931 yılında Maarif Eminliklerinin kaldırılmasıyla mıntika müfettişleri merkez müfettişi olarak yeniden görevlendirilmiştir. 1933 yılında, 2287 sayılı kanunun 10. maddesinde teftiş kurulunun oluşturulması ve görevleri düzenlenmiştir.

Alpan (1957:6) İlköğretim Müfettişlerinin görevlerini; “1. Bölgeleri dahilinde bulunan meslektaşlarına rehberlik etmek (konferans, kurs, seminer, vb.), 2. Gerekli gördüklerinde ya da Milli Eğitim Müdüründen alacakları emir üzerine soruşturma yaparlar, 3. Doğrudan doğruya ya da verilen emre dayalı olarak inceleme yapar ve inceleme sonuçlarını ilgili makamlara sunarlar, 4. Teftiş yaparlar,” şeklinde belirtmektedir.

1949 yılında, Bakanlık müfettişleri bölgelere dağıtılmış, 1950 yılında tekrar bu uygulamadan vaz geçilerek Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde toplanmıştır. 1967 yılında, hazırlanan Teftiş Kurulu Yönetmeliğinin bazı maddeleri 1979 yılında değiştirilmiştir (Cengiz, 1992:56; Öz, 2003:5).

Bu yönetmelikte; Teftiş Kurulunun görevleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. (R. G. 30 Eylül 1967 - 12713):

"Madde 1 - Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Milli Eğitim Bakanlığının murakabesine tabi kurumları ve kuruluşları teftiş ve murakabe etmekle, bunlar hakkında alınması gereken tedbirlere mesnet olacak incelemeleri ve araştırmaları yapmakla, özellikle idareci, öğretmen ve memurların meslek alanında ve fikir yönünden gelişmelerini sağlayacak mesleki yardım hizmetlerini yerine getirmekle ve gerekli hallerde soruşturma yapmakla görevli bir kuruluştur":

Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin beklenen rehberlik hizmetleri ile birlikte soruşturma işlerini de yürütmeleri, mesleki yardım ve değerlendirmeyi güçleştirdiğinden 1973 yılında, müfettişlerin bir kısmı soruşturma işlerine ayrılmış, sonraki yıllarda da bu uygulama kısa aralıklarla sürdürülmüştür.

Bakanlık müfettişlerinin teftişleri esnasında nelere dikkat etmeleri gerektiğini belirli esaslara bağlamak üzere Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından aşağıdaki kitaplar hazırlanmış ve müfettişlere dağıtılmıştır:

1. Ders Teftişlerinde Dikkate Alınacak Esaslar - 1967
2. Adli ve İdari Tahkikat Rehberi, 1968
3. Müessese Teftişlerinde Dikkate Alınacak Esaslar, 1969
4. Orta Dereceli Özel Okullarda Azınlık ve Yabancı Okullarda Yapılacak Teftiş ve Soruşturmalarda Dikkate Alınacak Esaslar, 1970
5. İmtihan Teftişlerinde Dikkate Alınacak Esaslar, 1969
6. Adli ve İdari Soruşturma Rehberi, 1983, No: 241 – 81

Bugünkü anlamıyla ilköğretim müfettişliği, Osmanlı İmparatorluğu döneminde, ilk defa Meclis-i Umuru Nafia'nın mahalle mektepleri hakkındaki 1838 tarihli layihası ile ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda açıklandığı gibi Tanzimat dönemine kadar ilköğretim ve bakanlık müfettişleri yan yana görev yaparken, bu dönemden sonra bakanlık müfettişleri Bakanlığa, ilköğretim müfettişleri de valiliklere bağlı duruma getirilmiştir.

İlköğretimde Teftiş Hizmeti ile İlgili Yönetmelikler şunlardır (Su, 1974:205, 294):

- 1) Mekâtib-i İptidaiye Müfettişlerinin Vezaiine Dair Talimat. (1326)1910
- 2) Tedrisat-ı iptidaiye Müfettişlerinin Vezaiine Dair Talimatnamedir. (1330).1914

- 3) İlk Tedrisat Müfettişlerinin Vezaifine Dair Talimatname.(1338)
- 4) İlk Tedrisat Müfettişliğine Talip Olanların Seçilmesi Tarzları Hakkında Talimatname
- 5) ilk Tedrisat Müfettişleri Talimatnamesi. (1927).
- 6) Tedrisat Müfettişleri rehberi. (1929).
- 7) İlk Tedrisat Müfettişliği Staj Yönetmeliği. (1945).
- 8) İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği. (1962).
- 9) İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği. (1963).
- 10) İlköğretim Müfettişliği Yönetmeliği. (1969).
- 11) İlköğretim Müfettişleri Tarafından Düzenlenecek Teftiş Raporları ile İlgili Açıklamalar. (1969).

İlköğretim Müfettişleri görevlerine ilişkin olarak 1910 tarihinde, Mekâtib-i İptidaiye Müfettişlerinin Vazifesine Müteallik Talimat çıkarılmıştır; 1913 tarihinde çıkan Tedrisat-ı İptidaiye Kanunu Muvakkat'ine bağlı olarak 1914 yılında Maarif-i Umumiye Nezareti Tedrisat-ı İptidaiye (İlköğretim) Müfettişliği getirilmiş ve Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlanmıştır. 1922 yılında, TBMM Umur-u Maarif Vekaleti İlk Tedrisat Müfettişlerinin Vezaifine Dair Talimatla yeni düzenlemeler getirmiştir. Cumhuriyet döneminde, 1927 yılında çıkan İlk Tedrisat Müfettişleri Talimatnamesi ile her kazada en az bir İlk Tedrisat Müfettişi bulunur hükmü getirilmiş ve bu konuda ilk defa İlk Tedrisat Müfettişleri Rehberi çıkarılmıştır.

1962 yılında çıkan İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği illeri teftiş bölgelerine ayırmış, bölge merkezlerinin ilçe merkezi olması ve müfettişlerin bölge merkezlerinde oturma zorunluluğu ile ilde Teftiş Şefliği kurumunu getirmiştir. 1936 yılında çıkan 2. yönetmelikle esaslı değişiklikler getirilmiş olup 1969'da çıkan 3. yönetmelikle, ilköğretim müfettişlerinin bölge merkezinin il merkezi olması öngörülmüş, İlköğretim Müfettişler Kurulu Başkanlığı ve yardımcıları gibi değişiklikler getirilmiştir.

1971-1972 yıllarında grupta teftiş denemesine başlanmış, 1973 tarihli "Grupla Teftiş Rehberi" uyarınca genel uygulamaya geçilmiştir.

1977-1978 öğretim yılı sonuna kadar süren grupla teftiş uygulamasından Bakanlık emriyle vazgeçilerek bireysel teftişe dönülmüş ise de 1980-1981 Öğretim yılı başında düzenlenen "Grupla Teftiş Rehberi"ne göre yeniden grupla teftiş yöntemine dönülmüştür.

İlköğretim müfettişlerinin sayısı konusunda Osmanlı İmparatorluğu dönemine ait kesin bilgilere ulaşılamamakla birlikte Cumhuriyet Döneminde, özellikle 1960 yılından bu yana yıllara göre müfettiş sayılarının tespiti mümkün olabilmektedir.

Buna göre, 1960 yılında 489 olan Müfettiş sayısı 1965 yılında 1046'ya, 1966 yılında 1318'e, 1978 yılında 1624'e yükselmiş, halen 1518 ilköğretim müfettişi bulunmaktadır. Son yirmi yılın genel ortalamasına göre Müfettiş başına 110 Öğretmen düşmekte olup son duruma göre müfettiş başına 125 öğretmen düşmektedir (Öz, 2003:7).

Milli Eğitim Bakanlığı 2003-2004 yılı sayısal verilerine göre; okul/kurum, öğrenci ve öğretmen sayıları şöyledir.

Eğitim Kademesi	Okul/Kurum Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı
İlköğretim (Resmi-Özel)	36.117	10.479.538	384.029
Okul Öncesi (Resmi- Özel)	13.692	358.499	19.122
İlköğretim Müfettişi	--	--	2.979

Tablo 1: Okul/kurum, öğrenci ve öğretmen sayıları

Resmi ve özel ilköğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarında toplam 403.151 öğretmenin çalışmakta olduğu ve her müfettişe 135 öğretmen düştüğü görülmektedir.

Kısaca verilmeye çalışılan Milli Eğitim Bakanlığının teftiş tarihçesi ve gelişmesi incelendiğinde teftişin, işin önemi ve gerekleri uyarınca sürekli bir gelişme göstermiş, yasal düzenlemelerle etkinlikler götürülmeye çalışıldığı görülse de teftiş sisteminin hiçbir zaman ülke ihtiyaçlarına cevap verecek bir düzeye kavuşturulamadığı görülmektedir. Bu gelişme arayışının devamı olarak 1979 ve 1980 yıllarında yapılan Bakanlık Müfettişleri Genel Kurulu Toplantılarında, teftiş sisteminin bir bütün olarak yeniden oluşturulması öngörülmüş, kurulan komisyon raporları ve Genel Kurula sunulmakla sonuçlanan çalışmalar, bir arayışın parçaları olarak kaynak niteliğinden öteye gidememiştir. (Öz, 2003:7).

Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliğinin konu olarak seçildiği Ondördüncü Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanı'nda (1993:17), "Eğitimde teftiş ve denetim sistemi yetersizdir." tespiti yapılmıştır.

Günümüzde, 13.08.1999 tarih ve 23785 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği"ne, bu yönetmeliğe ek olarak 21.07.2005 tarih, 25882 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" hükümlerine ve 01.02.2001 tarih ve 2521 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi"ne göre ilköğretim müfettişleri çalışmalarını sürdürmektedirler.

13.08.1999 tarih ve 23785 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikte ilköğretim müfettişi olabilmek için aranan koşullar şu şekilde belirtilmiştir:

Madde 6 - Müfettiş Yardımcılığı için yarışma sınavına başvuruda bulunacaklarda aranacak aşağıda belirlenen koşullar aranır:

- a) En az dört yıl süreli yüksek öğrenim görenlerden;
 - 1) Bakanlığa bağlı resmi ve özel 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 demetimi bölüm/anabilim dalından mezun ya da bu alanlarda yüksek

- lisans veya doktora yapanlardan Bakanlığa bağlı resmi okul ve kurumlarda en az üç yıl öğretmenlik ve/veya yöneticilik yapmış, olma koşullarından herhangi birini taşımak,
- 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 notlarının ortalaması en az iyi derecede olmak,
- e) Müfettişlik mesleği ile bağdaşmayacak fiillerden dolayı memuriyete engel olacak derecede olmasa 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 süreç içinde idari görevi adli ve idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak.

21.07.2005 tarih ve 25882 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikte müfettişliğe giriş koşullarında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Bursalıoğlu (1997:29-32), Kaptan (1998:156), Michael (1974:58) Mayo ve araştırma arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmalara dayanarak yaptıkları aktarmada; “Hawthorn” araştırmalarında çalışılan ortamdaki ışığın üretimi nasıl etkilediği araştırılmış daha sonra işçi davranışlarının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer yönlerden araştırmaları yapılmış sonuçların örgütler üzerindeki etkileri izlenmiştir. Bu araştırmalar işçilere gösterilen tutum ve davranışın fiziksel koşullar ve ücretten daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar sayesinde örgütlerde insan ilişkileri çağı açılmıştır. Daha iyi bir topluma ulaşmak için lider yöneticilere ihtiyaç olduğunu, yönetimde bilimsel yaklaşım kadar insan ilişkileri ve klinik yaklaşımın da önemli olduğu ortaya konuldu. Bu yaklaşımlar bilimsel işletmenin ağırlığından sıkılan eğitim yöneticileri tarafından hemen kabul gördü. Eğitim yönetiminde insan ilişkilerinin rolü bu araştırmalardan önce de öne sürülmüştü. İnsan ilişkileri akımı eğitimde teftiş sürecini de etkilemiş ve müfettişin görevleri ve rolünde önemli yeniliklere yol açmıştır. Öğretmenlerin duygu ve heyecanları olduğu kabul edilmiş teftiş çalışmalarının insan ilişkileri süreci ışığında yeniden yapılandırılması için çalışmalar yapılmıştır. Teftişin teknik yanı ile sosyal yanına aynı ağırlığın verilmesi gerektiği kabul edilmiş, müfettişin insan ilişkileri becerisi kazanması zorunlu olmuştur. Kişilik ve davranışın anlaşılması, yenilik,

değişme, iletişim ve öğrenme gibi problemlerin müfettişin yüksek iletişim becerileriyle bu sorunları daha iyi inceleyebileceği ve çözebileceği kabul edilmiştir .

2. 5. Denetimin Amacı ve Önemi

Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da sürekli bir devinim ve değişme görülmektedir. Yaşamın toplumsal, ekonomik ve siyasal alanındaki değişimler eğitimde de değişime ve yeniliğe neden olmaktadır. Bu durum eğitimle diğer toplumsal kurumların ilişkisinin doğal bir sonucudur. Yaşamın değişen boyutlarına göre eğitimin de kendini uydurması gerekir ancak bu durumda çağdaş bir eğitim niteliğini koruyabilir (Aydın, 2000:36). Yine Aydın'a (2000:11) göre, "Denetim sistemi; örgütlerde, örgütsel ve denetimsel bir zorunluluktur".

Sağlamer, teftişin kuruluşların amaçlarına ulaşmasında çok önemli katkısı olan bir faaliyet olduğunu belirttikten sonra teftişin görev alanlarını altı grupta toplamaktadır (1975:11): "1) Amaç geliştirme, 2) Koordinasyon sağlama ve kontrol etme, 3) Motivasyon 4) Problem çözme, 5) Geliştirme, 6)Değerlendirme".

Örgütler varoluş nedenleri olan amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini bilmek ve izlemek durumundadırlar. Bu durum örgütün girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı ve programlı bir şekilde kontrol edilmesi ve değerlendirmesiyle olanaklıdır. Bu durum sürekli izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimle gerçekleştirilebilir (Aydın, 2000:11). Her kurum amacına ulaşmak için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynaklarını en iyi bir şekilde kullandığında örgütün amaçlarına ulaşma derecesi yükselir. Bu nedenle kurumun sürekli olarak gözetim ve denetim altında bulundurulması gereklidir (Taymaz, 2002:5).

Denetim, örgütsel kaynakların en verimli ve yararlı bir şekilde kullanılmasının örgütlerin yaşama ve gelişmesinin temel koşullarındandır. Denetimin üç ögesi;

durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirmedir. Eylem ve amaç uygunluğunun sağlanması için de denetim gereklidir (Başar, 2000:6,7).

Teftiş hizmetini amacına ulaştırmak için 1914 yılından sonra özellikle Cumhuriyet döneminde pek çok çaba harcanmıştır. Ancak gerekli koşulların yaratılamaması, süreklilik sağlanamaması yönünden hizmet istenen seviyeye getirilememiş modern teftiş amacına ulaşamamıştır (Su,1974:73).

Dördüncü Milli Eğitim Şurası'nda gündeme alınıp kabul edilen ortaöğretim raporunda teftişin amacı şöyle saptanmış bulunmaktadır: "Teftiş sisteminin de kusur aramak maksadını güden bir zihniyetten ayrılarak daha çok yetiştirici bir mahiyet alması çok faydalı olur. Kırtasiye işlerinden ziyade öğretim ve eğitimin ruhunu teşkil eden ahenk, teşekküllerin kuruluş ve işleyişlerindeki maharet, öğretmenlere teşebbüs kabiliyetlerini geliştirmek için verilen fırsatlar, kendi kendine yönetim meselelerine verilen ehemmiyet derecesi gibi bir okula mana ve hüviyet veren tekml hususlar teftiş ruhunu teşkil etmelidir. Teftiş sisteminde okul bir kalıp olarak değil bir ruh, bir uzviyet âlemi olarak telakki olunmalıdır" (Dördüncü Milli Eğitim Şurası Kararları).

Sağlamer'e (1977:1) göre, eğitim sisteminin dört alt sistemi vardır. Bunlar; araştırma, kontrol, değiştirme, amaç tespit etmedir. Eskiden beri her kuruluş işlerinin yolunda gidip gitmediğini anlamak amacıyla çeşitli kişileri görevlendirmiştir. Bu izleme işine teftiş, bu işi yapanlara ise müfettiş denilmektedir. Milli Eğitimde teftiş işini yerine getiren Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişleri bulunmaktadır.

Cengiz'e (1992:14,15) göre teftişin amacı, Türk Milli Eğitim sistemini oluşturan her düzeyde objektif ve hukuk düzenine göre yönetim sürecinin her boyutunda görev alarak kaynaklık ve danışmanlık hizmetinde bulunmak; belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek; amaçların gerçekleştirilmesi için yapılan plan ve etkinlikleri kontrol etmek ve değerlendirmek; öğrenme öğretme sürecini geliştirmeye katkıda bulunmak; verimin artırılması, niteliğin yükseltilmesi, programların geliştirilmesinde sürekli ve düzenli gelişmenin sağlanmasında liderlikte bulunmaktır.

Eğitim sistemi, amaç saptama, değiştirme, araştırma ve kontrol (teftiş) alt sistemlerinden oluşan, yapısı ve işleyişi ile oldukça karmaşık bir sistem görünümündedir. Eğitim etkinliklerinin uygulama ve değişme sürecinde amacına

ulaşıp ulaşmadığının kontrol edilmesi, düzeltme ve geliştirme ile verimliliğin sağlanmasına yönelik çabalar müfettişler tarafından yapılmaktadır. Teftiş etkinlikleri, hangi eğitim kademesinde olursa olsun, esas itibarıyla eğitim ortamlarını ve koşullarını geliştirme, işbaşında yetiştirme, mesleki yardım ve rehberlik amacını gütmektedir (Özdemir; Yalın, 2000:24).

Başar'ın (2000:63) Viliams (1972:236)'dan aktardığına göre değerlendirme, sistemin amacı olan çıktıya, eğitim sisteminde öğrenciye yönelmelidir. Eğitimin amacı davranış değiştirmekse, öğretim değerlendirmesinde temel ölçüt olarak öğrenci davranışları alınmalıdır. Bu tür bir değerlendirme sistem yaklaşımına uygundur. Böylece sistemin bütün öğeleri bir bütün olarak görülecek aralarında ilişkiler tespit edilerek sorunların gerçek nedeni de belirlenebilecektir.

Müfettişlerinin rolleri ve görevleri, hızla değişen koşulların gerekli hale getirdiği yeni yapılanmaların, bireyin sorunlarının çözümlenmesini, öğretmenlere mesleki yardım ve kişisel rehberlikte bulunulmasını ve bunun planlı, programlı olarak bilimsel çizgide bir süreç olarak ele alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Müfettişlerin mesleki yardım ve rehberlik rolü, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında önemli katkılar sağlamakta, sistemin bütünlüğüne hizmet etmektedir. Günümüzde teftiş hizmetlerinin temelini oluşturan mesleki yardım ve rehberlikteki amaç, varolanın korunmasından çok düzeltme ve geliştirme yönünün ön plana çıkmasıdır. Müfettiş ve öğretmen denetim sürecinde durumu iyi analiz etmeli ve iki taraf birbirleriyle empati kurmaya çalışmalıdırlar. Çağdaş eğitim anlayışında öğretmene yardımı, müfettişlerin sağlaması ilke olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin güdülenmesi ve iş doyumlarının sağlanması müfettişlerin mesleki yardım ve rehberlik rolleriyle olanaklı duruma gelebilir (Özdemir; Yalın, 2000:24-25-28).

Aydın'a (2000:22) göre "Denetmen, kişisel değer yargılarını ve yorumlarını öğretmene empoze etmekten kaçınmalıdır. Öğretmenlere gerekli kaynaklık rolünü oynayarak, onların kendi kendilerine amaçları anlamalarını ve yorumlamalarını sağlamalıdır. Bu yaklaşımla sadece amaçların anlaşılması sağlanmış olmaz, aynı zamanda öğretmenlerin gelişmesi de sağlanmış olur."

2. 6. Denetimde Yeterlik Alanları

Bir denetmenin fonksiyonu, öğretme ve öğrenmenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin tüm etkinlikleri kapsar. Denetmen öğretmenin kullanmakta olduğu yöntemleri rasgele değiştirme hakkına sahip değildir. Burada önerilen etkinliklerin bilimsel dayanakları olmalı ve nesnel kurallar çerçevesinde çalışmalar sürdürülmelidir (Aydın, 1986: 13).

Denetim, bir kurumun her alan ve kademesinde yapılır. Bu nedenle müfettişlerin görevlerini başarı ile yapabilmeleri için yeterlik alanlarına göre yetiştirilmeleri gerekir. Müfettişlerin görev ve fonksiyonları incelendiğinde; yöneticilik, liderlik, rehberlik, kaynaklık, danışmanlık, koordinatörlük, öğreticilik, araştırma uzmanlığı, soruşturma ve teftiş alanlarında hizmet ettikleri ve rol oynadıkları görürler (Taymaz, 2002: 5; Cengiz, 1992:157).

Müfettişlerden denetim sürecinde aşağıdaki rolleri gerçekleştirmesi beklenir (Taymaz, 2002:47-48):

Yöneticilik: Müfettiş profesyonel yönetici rolünde, yönetici, uzman, öğretmen ve diğer personelin çalışmalarını koordine ederek örgütün amaçlarına katmalıdır.

Liderlik: Müfettiş denetlediği kişilere örnek davranışlar sergilemeli onlara göstererek ve onlarla birlikte çalışarak etkili ilişkilerini geliştirmelidir. Her lider yöneticidir, fakat her yönetici lider değildir.

Rehberlik: Müfettiş, bir rehber gibi davranış gösterebilmek için denetlediği personele mesleki yardımda bulunmalı, sorunlarının çözümünde kendilerine yardımcı olmalıdır.

Öğreticilik: Müfettiş, teftiş ettiği personelin öğretim eksikliğini bulup düzelterek, hizmeti içinde yetiştirilmesini sağlamalıdır.

Araştırma Uzmanlığı: Müfettiş, sistemin geliştirilmesi için bir araştırmacı gibi ilgili alanlara dönük bilgi toplamalı, sorun alanlarını belirlemeli ve sonuçlardan yararlanılmasını sağlamalıdır.

Sorgu Yargıçlığı: Müfettiş, teftiş ettiği kurumlarda görevli personelin suç sayılan eylemleri karşısında gerekli soruşturmayı yaparak, ilgili yerlere sunmakla görevlidir.

Teftiş: Müfettiş, önceden kararlaştırılan amaçların gerçekleşme derecesini ilgilere bildirmelidir.

Ondördüncü Milli Eğitim Şûrası'nda, "Eğitimde teftiş ve denetim sisteminin yetersiz olduğu tespiti yapılmıştır." (1993:17). Teftişle ilgili alınan kararlar, denetimde yeterliğin gerekliliği yönünde odaklanmaktadır:

"Denetimin (teftişin) bir bilim olduğu ve bu alanda görev yapacak kişinin özel bir eğitimden geçmesi gerektiği, bugün herkesçe kabul edilmektedir. Bu nedendir ki, Türk eğitim sisteminde, denetim görevi yapacak olan kişilerin, bu alandaki gerekli bilgi ve deneyime sahip olmalarını sağlayacak bir düzenlemeye gidilmesi yararlı olacaktır. Öncelikle şu husus kabul edilmelidir ki; denetleyen kişi denetlenen kişiden daha fazla eğitime, bilgiye ve deneyime sahip olduğu takdirde, denetim faaliyeti amacına daha kolay ulaşmaktadır. Bu nedendir ki, müfettişlerin denetleyecekleri öğretmen ve yöneticiden daha üst düzeyde eğitim görmelerini sağlayacak bir düzenlemeye gidilmelidir."

Atay'ın (1995:11) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, müfettişlerin göstermesi gereken ve gerçekte böyle gösterdikleri dolayısıyla da hizmet öncesi eğitim yoluyla kazanmaları gereken görev alanının "değerlendirme" olduğu tespit edilmiştir. Yine ilköğretim müfettişlerinin yüksek derecede göstermesi gereken fakat düşük derecede gösterdikleri, bu nedenle hizmetiçi eğitim yoluyla kazanmaları zorunlu olan iki yeterlik alanının "araştırma uzmanlığı" ve "liderlik" yeterlik alanı olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürü, öğretmen ve müfettişler yapılan araştırmada gösterilmesi gereken müfettiş yeterlikleri hakkında görüş birliğine varmışlar fakat gösterilen yeterlikler konusunda farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Müfettişlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve gerçekte de böyle olan "personelcilik" ve "çevre ilişkileri" alanlarına yetiştirme programlarında yer verilmesinde zorunluluk olmadığı; yüksek düzeyde göstermeleri gereken, "eğitim öğretim ve yönetim konularında inceleme ve araştırma yaparak, Bakanlığa ve okullara önerilerde

bulunma" ile "amaçlardan sapmaların nedenlerini inceleyerek düzeltme yollarını gösterme" yeterliklerini düşük derecede gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna karşın müfettişler düşük derecede göstermesi gerekirken "haftalık ders programlarının incelenmesi" yeterliğini yüksek derecede göstermişlerdir. Müfettiş, yönetici ve öğretmenlerin, teftişin değiştirme işgörüsünden çok, sürdürme işgörüsünü önemsedikleri ve müfettişlerin yeterliklerini bu açıdan değerlendirdikleri anlaşılmıştır. Bu durum bir yandan teftiş sisteminin kapalı bir sistem olarak, işleyişinden ileri gelmekte, öte yandan, mevcut durumun değiştirilmesinden çok, sürdürülmesi eğiliminde olan sistemin özelliğini yansıtmaktadır (Atay,1995:11).

Müfettişlerin rehberlik ve yardım görevi, öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirerek başarıları hakkında rapor vermekten sonra geldiği ve araştırmaya katılan tüm grupların ilköğretimdeki teftiş sistemimizin, eğitim ve öğretim çalışmalarının verimini artırmak ve öğretmenlere gerekli rehberlik ve yardım hizmetlerini sağlamak amacıyla modern teftiş ve değerlendirme esaslarına göre yeniden düzenlenmesi gerektiğine inanmaktadırlar (Atay,1995:13).

Müfettiş ve öğretmen kanılarına göre araştırmada elde edilen sonuçlar özetle şöyledir:

1. İlköğretim müfettişlerinin, mevzuata ve modern teftiş anlayışına göre yapmaları gerekenler ile uygulama arasında önemli eksiklikler bulunmaktadır.
2. Meslekte çok çalışmış olanlar az çalışmış olanlara nazaran mevzuata daha çok hakim ve uygulamada daha çok yardımcı olmaktadır.
3. Mevzuat gereği yapılması gerekenler, modern teftiş anlayışına uymamaktadır.
4. Yüksek öğrenim yapan müfettişler yüksek öğrenim yapmayanlara nazaran daha iyi mesleki yardım ve rehberlikte bulunmaktadır.
5. Müfettişlerin tümü ve öğretmenlerin %80'i müfettişlerin etkili yardım ve rehberlikte bulduklarını ifade etmektedir (Atay,1995:14).

2. 7. Denetim (Teftiş) Türleri

Denetim türleri ile ilgili olarak, çeşitli kaynaklarda, farklı özellikler göz önüne alınarak sınıflandırmalar yapılmıştır.

Eğitim denetimi uygulamalarında başlangıçtan bugüne dek, yönetim alanında olduğu gibi denetim alanında da bazı önemli değişimlerin olduğu gözlemlenmektedir. Ne kadar değişim yaşansa da zaman zaman eski denetim anlayışının izlerini günümüzde de görmek olasıdır. 1900'lü yıllar öncesi dönemde denetim, yönetsel bir nitelik taşımaktadır. Bu uygulama, öğretmenleri denetlenmesi gereken işgörenler olarak algılamaktadır. 1900'lerde ise denetimin bir uzmanlık işi olduğu kabul edilmektedir. 1920'lerden itibaren denetim bilimsel bir nitelik kazanmaktadır. 1930 ve 1940'larda denetim uygulamalarında insan ilişkileri vurgulanmakta, 1940'lardan sonraki dönemde, eğitim etkinliklerinin hedeflerinin saptanması için araştırma ve değerlendirme çalışmalarına öğretmen katılımının sağlanması öngörülmektedir. Son yıllarda eğitim denetiminde "insan kaynaklarının geliştirilmesi"ne önem verildiği görülmektedir. Yukarıda üç grupta toplanan denetim uygulamalarını; Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Demokratik İnsan ilişkileri Yaklaşımı ve Çağdaş Denetim Yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz (Aydın, 2000:12-15).

Eğitim denetiminde sınıflama, alan ve yöntem açısından yapılabilir. Alan açısından sınıflama kurum ve birey denetiminden, yöntem açısından sınıflamada ise klasik, modern ve klinik denetimden söz edilebilir (Başar, 2000:17).

2. 7. 1. Kullanılan Yönteme Göre Denetim Türleri

a) Klasik Denetim:

Mevzuat mutlak bir standart sayılır. Bir mevzuat hükmü; anayasaya, plan ve programların rasyonel olarak gerçekleşmesine uysun ya da uymasın esas sayılır. Böyle bir kontrol sistemi statükocu ve tutucudur (Gündüz, 1974:59). Aydın'ın (2000:91) aktardığına göre McGregor (1960:30-46), geleneksel yönetim ve denetim anlayışını "X" kuramı olarak ortaya koymaktadır. Bu kuramın sayıtlıları şöyledir:İnsanoğlu işini sevmez elinden geldiği kadar işten kaçır, Örgütsel amaçlara ulaşılması için insanlar zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. Normal insan yönetilmeyi iter, sorumluluktan kaçır, herşeyin

üstünde güvenlik arar. “X” kuramından çıkarılan temel örgüt ilkesi, yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir.

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu ile geleneksel kontrolün terk edilmesi ve tüm kamu kesiminde, yapıcı kontrolün yeni bir anlayışla yerleşip gelişmesi önerilmiştir (Gündüz,1974:61).

Klasik denetim, klasik yönetim kuramlarının etkisinde kontrol ve raporlamaya dayalı durum saptamayla ilgili bir denetim türüdür. Kusur bulma peşinde bir denetçi ile sürekli savunma durumunda bulunan öğretmen arasında gerçekleştiği sembolize edilebilir (Başar, 2000:18).

b) Çağdaş (Modern) Denetim:

Aydın’ın (2000:91) aktardığına göre McGregor’un (1960:30-46) “Y” kuramının sayılıtları ise şöyledir: İşte fiziksel ve zihinsel çaba harcanması oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Dışardan denetim, ceza ile korkutma amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar bağlandığı amaçlara hizmet ederken kendi kendine denetim yollarını kullanırlar. Amaçlara bağlılık elde edilecek ödüllere bağlıdır. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu, güvenliğe aşırı önem verme genellikle deneyim sonucu kazanılır. Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık insanların çoğunda vardır. Çağdaş endüstri yaşam koşulları altında normal bir insanın yeteneklerinin bir kısmı kullanılmaktadır. “Y” kuramının temeli bütünlüştür. Bütünlüştür ise işgörenlerin kendilerini örgütlerine adanma yoluyla kişisel beklentilerini karşılama yoludur. “Y” kuramının sayılıtları dinamiklidir. İnsanların gelişme ve ilerlemesine olanak sağlayacak niteliktedir (Aydın, 2000:91,92).

Çağdaş denetim, yönetimde insan ilişkileri kuramlarının izini taşıyan bir denetim türüdür. Denetim sürecinin üç aşaması olan tanımlama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirmeyi kapsamında bulundurulur. Grup çalışması, mesleki yardım, olumlu insan ilişkileri, program geliştirme, problem çözme, çalışanları yetiştirme, moral ve güdü sağlama, değerlendirmede bilimsel yöntemler kullanma ve işbirliğine dayalı bir çalışma ve denetim düzeni ile eğitsel çabaların geliştirilmesinin amaçlanması, bu denetim türünün özellikleri olarak sayılabilir (Başar,2000:18).

c) Kliniksel Denetim

Öğretmenin sınıf içi yeterliliğini artırmasını sağlamak amacıyla bir plana dayalı olarak hazırlanmış bir program ve uygulamadır. Bu denetimde veriler sınıf ortamından elde edilir. Toplanan veriler analiz edilerek öğretmen denetmen ilişkisi, prosedürler ve stratejiler üzerinde durulur. Öğretmenin rol davranışını değiştirme yoluyla daha etkili bir öğretim gerçekleştirilmeye çalışılır. Öğretmenin daha etkili kılınması için denetmenle öğretmen arasında bir işbirliğidir (Aydın, 2000:38,39). Kliniksel denetim döngüsü; Gözlem Öncesi Görüşme, Gözlem Aşaması, Analiz, Gözlem Sonrası görüşme ve Görüşme Sonrası Analiz, şeklinde gerçekleştirilir. Kliniksel denetimin amacı, denetmenle öğretmen arasında öğretme öğrenme sürecini geliştirme doğrultusunda yoğun, sürekli ve olgun bir iletişim kurmaktır (Aydın, 2000:54).

Klinik denetimi Başar (2000:18), “Denetim eylemlerinin etkililiğini artırmak amacıyla, özellikle öğretimde, planlı, işbirlikçi, gözlem, inceleme ve davranış değiştirmeye yönelik etkinlikler bütünüdür.” şeklinde tanımlamaktadır.

Teftiş türleri Taymaz (2002:28-30) tarafından aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

2. 7. 2. Eğitim Sisteminde Yapılan Teftiş ve Değerlendirme Alanına Göre Teftiş

Türleri

a) Kurum Teftişi

Teftişin işlevlerine göre yapılan tanımına uygun olarak, bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve ölçütlere göre değerlendirilmesidir.

b) Ders Teftişı

Bir eğitim kurumunda öğretici olarak görev alan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki çalışmalarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Kliniksel yaklaşım süreçleri bu teftiş sırasında kullanılır.

2. 7. 3. Müfettişlerin Görevlendirilme Şekline Göre Denetim Türleri

a) Genel Teftiş

Teftiş programına göre kurumların her türlü etkinliklerinin ve personelin hazırlanan plana göre müfettiş grubu tarafından denetlenmesidir. Genel teftişler, 1 Eylül - 31 Ağustos arasındaki tarihleri kapsayacak şekilde yapılan yıllık çalışma programı ve gezi programına uygun olarak yapılan teftiştir.

b) Özel Teftiş

Durumu özellik gösteren kurum veya personelin makam onayına dayalı olarak denetlenmesidir (Taymaz, 2002:28). Bu teftiş bir araştırma ve rapor sunma niteliğinde olabileceği gibi bir öğretmenin yeterliliğinin saptanması ya da rahatsızlığı olan bir personelin göreve devam edip edemeyeceği konusunda da olabilir.

2. 7. 4. Görev Alan Müfettiş Sayısına Göre Teftiş Türleri

a) Bireysel Teftiş

Bir müfettiş tarafından yapılan teftiştir. Müfettiş kendi teftiş planına uygun olarak bir veya daha fazla konuda gözlem, görüşme, inceleme, denetleme ve soruşturma yapar.

b) Grupla Teftiş

İki veya daha fazla müfettiş tarafından yapılan teftiştir. Her müfettiş kendi uzmanlık alanındaki hizmetlerle ilgili gözlem, görüşme, inceleme, denetleme ve soruşturma yapar. Branş, daha fazla önem ve ağırlık kazanır. Değerlendirme daha objektif olur (Taymaz, 2002:28). İlköğretim kurumlarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve emirlerle denetimi ilköğretim müfettişlerine verilen kurs, dersane ve benzerlerinin iki veya daha fazla ilköğretim müfettişi tarafından, duruma göre grupça ya da grup içinde yapılacak işbölümüne göre bireysel olarak teftişi, denetlenmesi, değerlendirilmesi, görevlilerin iş başında yetiştirilmesi, inceleme, araştırma ve gereğinde soruşturma hizmetlerinin yürütülmesidir (Grupla Teftiş Rehberi).

2. 7. 5. İlköğretim Müfettişlerinin Görev Tanımları

İlköğretim müfettişlerinin rehberlik ve iş başında yetiştirme ile ilgili belirlenen görevleri şunlardır:

- 1) Her öğretim yılı başında ve sonunda, ayrıca gerektiğinde öğretim yılı içinde, öğretmenlerle meslekî toplantılar düzenlemek, eğitim öğretim ve yönetim ile ilgili olarak sorunların belirlenmesinde ve çözümünde rehberlik etmek
- 2) Okul ve kurumlarda rehberlik amaçlı çalışmalarda belirlenen konuları, önerileri ile birlikte rehberlik tebliğine ve kurum teftiş defterine yazmak, tebliğin bir örneğini başkanlığa vermek
- 3) Okul ve kurumların teftişinden sonra öğretmen ve yöneticilerle birlikte toplantı yapmak, eğitim öğretim ve yönetim ile ilgili sorunların çözümüne yönelik rehberlik etmek
- 4) Meslekî yayınları ve meslekle ilgili gelişmeler ile mevzuat değişikliklerini izlemek, başkanlık veri tabanına katkıda bulunmak ve bu kapsamda bölgesindeki öğretmen ve yöneticilere rehberlik etmek
- 5) Aday memurların yetiştirilmesine rehberlik etmek ve bu konuda verilen diğer görevleri yapmak
- 6) Teftişi ile yükümlü bulunduğu öğretmenlere ve yöneticilere meslekî yardımlarda bulunmak ve iş başında yetiştirmelerine rehberlik etmek
- 7) Teftiş, değerlendirme, inceleme ve soruşturma hizmetlerinde müfettiş yardımcılarının katılımını sağlamak ve yetiştirmelerine yardımcı olmak (MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği).

Bu çalışma alanlarına 21.07.2005 tarih, 25882 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları

Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile “Araştırma” başlığı altında aşağıda sıralanan görevler eklenmiştir:

- “1) Görev alanlarındaki okul/kurumlarda eğitim öğretim, yönetim ve öğrencilerle ilgili ihtiyaç duyulan konularda araştırma yapmak
- 2) Okul/kurum personelinin yeterlik ve verimliliklerini araştırmak
- 3) Bölgesinde okula devam etmeyen öğrencilerin devamsızlık sebeplerini araştırmak
- 4) Eğitim sorunlarını belirlemek, çözüm önerileri geliştirmek ve eğitimin niteliğini artırarak etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesine yönelik araştırma yapmak
- 5) Okul ve çevre ilişkisini güçlendirmek amacıyla araştırma yapmak
- 6) Görev alanlarıyla sınırlı olmak kaydıyla başkanlıkça verilen diğer konularda araştırma yapmak.”

2. 8. Performans Değerlendirme

Performans (edim, başarı), elde edilen bir başarı, dayanma sınırı olarak tanımlanmaktadır (TDK,1998; 235). Performans kavramı, belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, nicelik ve nitelik olarak belirler. Ulaşılan sonuç mutlak ya da bağıl olarak değerlendirilebilir. Bir sporcunun bir şampiyonada gösterdiği başarı derecesi, belli sayıda üretim, bir çatışmayı yönetme, bir projeyi gerçekleştirme, bir işi yapma gibi göreve dönük her iş performans kavramının kapsamına girmektedir.

Performans değerlendirme; önceden belirlenmiş ölçütlere göre, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin görevdeki başarılarının değerlendirilmesi sürecidir (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2004 / b).

2. 8. 1. Denetim Kavramı İçinde Performans Değerlendirme

Örgütlerin, amaçlarına ulaşma çabalarını ve yaşamlarını sürdürebilmeleri bazı girdilere sahip olmalarına bağlıdır. Eğitim örgütlerinde insan ögesinin ağırlığı belirgin olarak görülür. Bu durum insan ögesinin geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Sistemin en stratejik ögesi olan insan, hem karar veren hem de kararları etkileme ve uygulama süreçleri ile onlara yön ve hız veren durumundadır. İşgören değerlendirmesi amaç yönelimlidir. Değerlendirme hem bireysel hem de örgütsel

amaçlara yönelmeli, değerlendirme amacıyla değerlendirme yapılmamalıdır. Değerlendirme, işbirliğine dayalı bir grup işi olmalı, bir kişinin yaptığı değerlendirmenin yanlıgı ve yanlılığa açık olacağı düşüncesi, değerlendirilene de içine alan grupça yapılmasının yararlarını da ortaya koyar. Gerek performans değerlendirme gerekse her türlü değişimde “Eğitim ve öğretim çeşitli alanlarında meydana gelecek değişiklikleri savunurken buradaki heyecanımız geçmişte yapılanları görmezlikten gelmemize neden olmamalıdır. Üretilen her bilgide daha önce üretilmiş olanların payı vardır.” sözü hatırdan çıkarılmamalıdır (Başar, 1995:2,3). “Günümüz eğitiminde çağdaş denetim; yapılan hizmetlerin hukuki düzenlemelere ve belirlenmiş kurallara ne derece uyduğu ya da uymadığı ile işgörenlerin, bu yöndeki disiplin durumlarını değerlendiren klasik bakış ve anlayıştan çok; bunlarla birlikte, yönetim ve eğitim alanında görev yapan her derecedeki yönetici ve öğretmenleri değişmelerden haberli kılmak, onlara etkili bir kaynaklık hizmeti sunmak ve çağdaş rehberlik fonksiyonunu yerine getirmek şeklinde hukuka uygunluk ve performans denetimi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla; denetim, kamu sektöründe veya tüzel kişiliği bulunan kurumlarda yapılmakta olan işlerin kaynak, imkan ve koşulları dikkate alınarak; mevzuat, belirlenen amaç, ilke ve hedeflere uygunluğunu; doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; objektif, geçerli, güvenilir ölçütlere göre karşılaştırma yapabilme; standartlara ve planlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma, rehberlikte bulunma, değişikliklere ilişkin öneriler getirme; başarı değerlendirmesi için, toplam kalite ile performansı da kapsayan bir sürece dönüşmektedir.

Diğer bir ifadeyle; Geleneksel teftiş anlayışı, sadece yönetim uygulamalarının geçerli mevzuata göre değerlendirilip, hatalı ve eksik yönlerinin tespitinden ibaret iken, günümüzde denetim kavramı, yönetim mekanizmaları tarafından ortaya konan performansın yürürlükteki mevzuatla ne derecede uyumlu olduğunun tespit dilmesinin yanında, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ile aksak ve eksik hususlarda ilgililere uygulanabilir çözüm önerileri getirmek şeklinde bir içerik kazanmıştır.” (MEB Teftiş Kurulu, 2004).

Çağın etkin ve katılımcı bir ortağı olmak için, odağı eğitim öğretim oluşturmaktadır. Eğitim kurumları; kaynakların kullanımı, paylaşımı, aktarımı ve korunması ile insan yetiştirilmesinde büyük bir sorumluluk taşımaktadır. Kurumların bu sorumluluklarını yerine getirmesinin veya getirememesinin standartlara göre tespiti, standartları da bünyesinde bulundurması gereken performans denetim ve değerlendirme sistemiyle daha anlaşılır olarak ortaya konulabilir. Teftiş, okulların bu rolünü yerine getirebilecek konuma ulaşmasında ve bilim geleneğine bağlı kalarak öz denetim sistemini kurabilmesinde rehberlik görevini yerine getirebilir. Mevzuata uygunluk denetimi yerine, amaca uygunluk ve etkinlik denetimi ile Devletin gözetim ve denetimi yanı sıra özdeğerlendirme denetimi de sistemde yer almalıdır. Performans Denetim Sistemi aynı zamanda özdeğerlendirmenin de çerçevesini ve kriterlerini oluşturmaktadır (MEB Teftiş Kurulu, 2004).

Özdeğerlendirme ile ilgili benzer bir çalışmaya “Öğretmenin Kendi Kendini Teftiş Rehberi” adlı dokümanda rastlanmaktadır. Rehberin; müfettiş, yönetici ve öğretmenlerin teftiş ve denetim işlerini kolaylaştırarak demokratik bir adım atmak amacıyla hazırlandığı belirtilmekte ve uygulanması ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir. Rehber iki kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısım anket kısmı, ikinci kısım ise anketin değerlendirme cetvelidir. Ankette 50 soru bulunmaktadır. Denetim sırasında müfettiş ve öğretmen birbirlerini etkilemeden anket sorularını samimi olarak doldurur. Değerlendirmenin objektif olması için iki taraf da iyi niyetli, samimi, tarafsız ve güvenilir olmalıdır. Anket maddelerinin yanlış anlaşılması için denetleyici daha önce maddelerin ne anlama geldiğini önceden açıklamalıdır. Teftiş esnasında incelenmeyen durumlar değerlendirme dışı bırakılmalıdır. Genel başarı derecesi puan ortalamasına göre hesaplanır. Farklı puan verilen maddeler üzerinde görüşmeler yapılır (Alpan, 1957:3-7). Öğretmenin Kendi Kendini Teftiş Rehberi, gerek teftiş sürecinde gerekse öz değerlendirme sürecinde günümüzden 50 yıl önce kullanılmış ve kayda geçmiş bir ürün olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Denetim birimi, eğitim kurumlarının amaç, hedef ve ilkeler doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarına rehberlik etmek, kurumları arasında eşgüdümü sağlamak ve işbirliğini geliştirmek, öz değerlendirmelerine ilişkin yönetsel nitelikteki ortak ölçütleri belirlemek, belirlenen ve belirlenecek ölçütlere göre kurumların öz değerlendirme raporlarını değerlendirmek gibi işlevleri de yerine getirebilecektir.” (MEB Teftiş Kurulu Projesi).

2. 8. 2. Performans Değerlendirmenin Yasal Dayanakları

Çeşitli yasal metinlerde performans değerlendirme ile ilgili dayanaklar ortaya konmuştur. Bunlardan biri Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’dır. Planda dayanak; “Eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecek ve bölgeler arası dengesizlikler giderilecektir.” şeklinde açıklanmaktadır.

Ayrıca, 59. Hükümet Programında; “Performans ve etkinlik denetimini de içerecek şekilde denetim standartlarının oluşturulması amacıyla Başbakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığında diğer denetim birimleri temsilcilerinden oluşan bir komisyon kurulması ve denetim standartlarının oluşturulmasında yürütülmekte olan çalışmaların göz önünde bulundurulması, yerel hizmetlerde daha fazla hesap verilebilirliği sağlamak amacıyla mahalli idarelerde performans denetim sistemine geçilerek mahalli idarelerin finansmanı sistemi ile ilişkilendirilecektir.” denilmektedir.

Gerek Sekizinci Beş Yıllık kalkınma Planı, gerekse 59. Hükümet programı performans denetimi yapılmasına işaret etmektedir.

2. 8. 3. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme (TKY)

Kalite; Türkçe Sözlük’te Fransızca kaynaklı olarak gösterilmiş ve “bir şeyin iyi ya da kötü niteliği” olarak tanımlanmıştır (Demiray,1988).

Kalite kavramı ile ilgili bir çok tanım bulunmakla birlikte, tanımların ortak noktaları “mal ve hizmetlerde müşterilerin gereksinim ve doyumunu karşılayacak derecede yetkinlik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımda kalitenin hareketli bir hedef olduğu noktası vurgulanmaktadır. Kalite; süreç, ürün ve hizmet yönünden

sürekli olarak geliştirilebilecek bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Aksu, 2002:88).

Verimlilik, kalite ve örgüt ilişkisi ele alındığında, verimlilik; harcanan girdilerle elde edilen çıktılarının birbirine oranıdır. Farklı bir deyişle çıktının harcanan girdilerden daha fazla olması durumudur. Verimlilik bir örgüt için gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Kalite verimliliği de kapsayan bütüncül bir anlamı ifade etmektedir (Aksu.2002:86).

Toplam kalite yönetimi; Başaran (1998:114) tarafından “Toplam Nitelik (quality) Yönetimi” olarak ifade edilmekte örgütü üretimden tüketime kadar olan tüm sistem öğeleriyle birlikte nitelikli bir düzeye çıkarılması gerektiğini belirtmektedir.

Kalite kavramı bugünkü anlamını kazanıncaya kadar bazı aşamalardan geçmiştir. Başlangıçta muayene olarak algılanan kalite sonra kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi şeklinde bir gelişme süreci izlemiştir. Toplam kalite anlayışında kalite sonuç olarak değil, işletmenin bütün işlevlerinin katkısıyla ortaya çıkan çok unsurlu bir süreç olarak ele alınır. Toplam kalitenin üç temel boyutu ise 1) ürün ve hizmet kalitesi 2) çalışma yaşamı kalitesi 3) organizasyon kalitesidir (Uğurtay, 2002).

Kurumların mükemmeli aramaları sonunda ulaştıkları nokta toplam kalite yönetimidir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan örgütleri aşağıda belirtilen özellikler açısından incelemek mümkündür (Özdemir, 2000:45):

- Yalın bir örgüt yapısı
- Çalışanların yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi; “Tüm Personelde Buyrun Yetkili Benim” anlayışının geliştirilmesi,
- Etkin bir iletişim ağı,
- Verilere dayalı kararlar,
- Bölümler arası işbirliği,

Yukarıda sayılan bu yönlerin yaşama geçirilmesi müşteri doyumunu sağlayacaktır. Toplam kalite yönetimini gerçekleştirecektir.

Toplam kalite yaklaşımında geleneksel performans değerlendirme terkedilmiş ve işgörenlerin performansı yönetilmeye başlanmıştır. Toplam kalite anlayışında değerlendirme işgörenlerin ilerlemesi, yükselmesi ve ödüllendirilmesi amaçlıdır. Performans yönetimi, işgörenlerin performansını etkileyen sistem sorunları ve işgörenlerden kaynaklanan sorunlarla ilgilenmektedir. Toplam kalite yönünden bakıldığında amaç, kalite sorunlarının giderilmesidir. Okulda kurulan kalite yönetimi servisiyle de öğretmen performansını olumsuz etkileyen etmenler giderilmeye, iş koşullarının iyileştirilmesine öğretmenlerin gelişimi için onlara yardımcı olunmaya çalışılmaktadır (Bostancı, 2004).

Geleneksel anlayışla toplam kalite anlayışı arasındaki farklar öğretmenin görevleri açısından ele alınarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşımı
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen	Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi
Öğretmen sınıfta tek karar verici	Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme
Kontrol edici olarak öğretmen	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan
Öğretmen merkezli	Öğrenci üzerine odaklanmış
Tek kitap üzerine program temeli	Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
Kontrol edici olarak yöneticiler	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan

Tablo 2: Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir, 1996:221)

2. 8.4. Çağdaş Eğitim Denetimi ve Performans Değerlendirme

Çağdaş bir eğitim denetiminin yapılandırılması için geçmişten günümüze doğru çeşitli çabalar sürdürülmüştür. Bu çalışmalarla ilgili önemli görülen tespitler ve yasal düzenlemeler araştırmamızın bundan önceki bölümlerinde ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Yapılan araştırmalar dünyada standart bir teftiş sisteminin bulunmadığını göstermektedir. Ancak, teftiş sistemi tüm dünya ülkelerinde mevcuttur. Yeni kamu yönetimi yasasıyla teftiş sistemlerinin kaldırılması düşünülmüştür. Önemli olan bu sistemi kaldırmak değil, bunu daha yararlı, objektif, demokratik ve yaratıcı duruma getirmek için çaba gösterilmelidir (Alpan, 1972). Kişisel gözlemler ve sınırlı araştırma sonuçlarını ileri sürerek eğitim sisteminin bir bölümünde önemli değişikliklere gitmek doğru olmaz (Oğuzkan, 1976).

Milli Eğitim Temel Kanunu'nda "Eğitimde verimliliğin artırılması, sürekli olarak gelişme ve yenileşmenin sağlanması bilimsel araştırma ve değerlendirmelere dayalı olarak yapılır." denilerek yapılacak değişikliklerde bilimsel araştırmalara dayanma zorunluluğu bu kanunla getirilmiştir.

Drucer'e (1993:90) göre "her kuruluşun yenilik getirme'yi de öğrenmesi gereklidir. Yenilikler de düzenli sistematik bir süreçtir ve ona göre düzenlenmelidir."

2. 8. 5. İşlevsel Performans Değerlendirmenin Özellikleri

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Öğretmenlerin denetimi, sınıf içinde öğretim sürecinin izlenmesi, ders dışı çalışmalarının ve planlarının kontrolü ile sürdürülmektedir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından

kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan ‘360 Derece Performans Değerlendirme’ yöntemi gündeme gelmiştir (Aytaç, 2003:1).

“İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlem basamaklarından olan performans değerlendirme; örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, kısacası tüm yönlerinin bir bütün olarak ele alınmasıdır. Başarıyı ölçmek insana yönelik bir değerlendirme olduğundan zor bir iştir. Diğer bir zorluk ise performans değerlendirmenin veya başarının göreceli bir kavram olmasıdır. Ancak, göreceli ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir” (Fındıkcı, 1999:291).

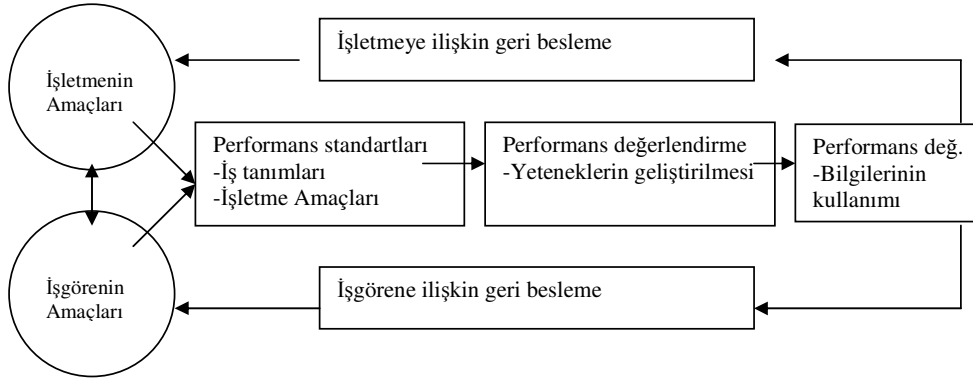
Performans değerlendirmeye insan kaynakları açısından bakıldığında stratejik yönetim ve insan kaynakları ilişkisi vurgulanmaktadır. Barutçuğil’e (2004:54) göre Strateji; “Analitik düşünmenin, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin, organizasyonel dinamizmi ve gelişmeyi sağlamanın etkili bir aracıdır.” İnsan kaynakları yönetiminin bir düzeyi olan performans değerlendirme; çalışanların kendilerine verilen görevleri ne ölçüde yaptıklarına ilişkin ölçme ve değerlendirme kararlarıdır.

Fındıkcı’ya (2002:293) göre “Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır.”

2. 8. 6. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmenin bu denli önemli olmasının nedeni, bir örgütte işlerin iyi gidip gitmediğini nesnel olarak ölçmesidir. Ayrıca performans değerlendirme işgörenlerin yaptığı işteki performansına odaklanır. Burada asıl amaç eksikleri bulup işgöreni cezalandırmak değil, başarılı olan işgörenleri tespit edip ödüllendirmek ve eksiklikleri gidermektir. Bu, kurumda verimliliği artırmakla kalmayıp her işgörenin kendisini gözden geçirmesini, öz değerlendirme yapmasını sağlayacaktır (Taşdemir, 2002:1).

Devlet Planlama Teşkilatı 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu çalışmalarında “Performans denetimi farklı bir denetçi profiline ihtiyaç göstermektedir. Bu bakımdan bir yandan performans denetim yaklaşım metod ve tekniklerinin denetçilere özümsetilmesine çaba gösterilmeli, bir yandan da denetime performans olgusu açısından yaklaşacak düşünce anlayışının denetim elemanlarına kazandırılmasına önem verilmelidir.” tespiti yapılmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı Raporu, 2000). Performans değerlendirme süreci üç aşamada gerçekleşir. Birinci aşama performans standartlarının geliştirilmesi, ikinci aşama uygulanacak değerlendirme kriterlerinin seçilmesi ve işletmenin yapısına uygun duruma getirilmesi, üçüncüsü ise değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin kullanılmasıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:31,32).



Şekil 2: *Performans Değerlendirme Süreci (Erdoğan, 1991:170)*

Performans değerlendirme; Barutçugil (2004:426) tarafından “Gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerek başarılar açısından sorumluluğun paylaşmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme özellikle çalışanlar ve başarılı olanlar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlar, çalışmalarının görülmesi, takdir edilmesi ve değerlendirilmesini beklerler. İyi niyetle çalışıp tüm performansını ortaya koyan kişi, düşük performanslı, işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu oluşur ve

motivasyonunu kaybedebilir. Ayrıca yapılan değerlendirmeler sonunda eksikliklerini gören işgören bunları tamamlamaya yeteneklerini geliştirmeye çalışır (Barutçugil, 2004:427).

Performans değerlendirme sisteminde muhtemel başarısızlık nedenleri Örücü ve Köseoğlu (2003:43) tarafından;

“Üst yönetimin sözleriyle olduğu kadar davranışlarıyla da performans değerlendirme sistemini desteklememeleri; Orta kademe yönetimin sistemin gerçekleştirme çalışmalarına dahil edilmemesi , bu sebeple hedef koymanın zaman kaybı olduğunu düşünmeleri; Yönetici ve çalışanlara yeterli eğitim ve sürekli rehberlik verilmemesi; Uygulama sonuçlarına göre sistemin etkinliğinin ölçülmemesi ve güncelleştirilememesi” şeklinde açıklanmaktadır.

2. 8.7. Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme sistemi Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere gibi ülkelerde de uygulanmaktadır. ABD'nin North Caroline (NC) eyaletinde uygulanmakta olan öğretmen değerlendirme sistemi Tablo 3:'te görülmektedir (Teacher Performance Appraisal System, 2003). Denetleyici, yaptığı gözlemler, aldığı notlar ve görüşmelerde elde edilen verilere dayalı olarak öğretmen performansını, öğretimin sekiz temel işlevi doğrultusunda değerlendirilmektedir. Denetleyici, bu standartları yetersiz, standart altı, standart ve standart üstü olarak değerlendirir. Her temel işlev sonuna da yorumlarını eklemek zorundadır. Öğretmene denetleyicinin yorumlarına ve derecelendirmesine karşı çıkma (tepki gösterme) fırsatı tanınır. Denetleyici ve öğretmenin değerlendirmenin sonuçlarını ve buna bağlı olarak tavsiye edilenleri tartışmaları da önerilmektedir. Öğretmen ve denetleyici kendilerine ayrılan boşlukları imzalar. Belge öğretmenin kişisel dosyasına işlenir. Derecelendirme ölçeği performansın dört seviyesini içerecek şekilde doldurulur.

Standart Üstü: Performans istikrarlı bir şekilde yüksektir. Eğitim uygulamaları üst bir seviyede sergilenir. Öğretmen yeteneklerini ve kendi seviyesini artırma çabasıdadır ve yerine göre artı sorumluluklar üstlenmektedir.

Standart: Bu durumda performans istikrarlı bir şekilde yeterlidir ve kabul edilebilir bir durumdadır. Eğitim uygulamaları kabul edilebilir seviyedeki performans beklentilerini tamamıyla karşılamaktadır. Öğretmen yeterli yetenek seviyesini korur ve kendisinden beklenen artı yükümlülükleri yerine getirir.

Standart Altı: Bu derecede performans bazen yetersizdir veya kabul edilebilir durumda değildir ve geliştirilmesi gerekmektedir. Öğretmen yeterli yetenek alanını korumaya yönelik rehberliğe ve nezarete ihtiyaç duyar. Öğretmen ayrıca bazen beklenen artı yükümlülükleri yerine getirmekte başarısız kalmaktadır.

Yetersiz: Bu derece performans devamlı surette yetersizdir ya da kabul edilemez durumdadır. Birçok uygulama minimum performans beklentilerini karşılamak için kayda değer biçimde geliştirmeye ihtiyaç duyar. Öğretmen bütün yükümlülüklerini yerine getirmede yakın ve sık sık denetime tabi tutulması gerekir.

Performans ölçümünde dikkate alınan öğretimin sekiz temel işlevi şunlardır:

1. Eğitim takviminin (zaman) yönetimi,
2. Öğrenci davranışlarının yönetimi,
3. Öğretimin yapılması,
4. Eğitimin denetimi,
5. Geribildirim,
6. Yardımcı (ek) öğretim
7. Eğitim çevresi içindeki iletişim
8. Öğretim dışı çalışmaların sergilenmesi

TPAI-Snapshot (Short Version)

Teacher: _____

School: _____

Date: _____ Time Observed: _____

1. Management of Instructional Time Comments: _____				
2. Management of Student Behavior Comments: _____				
3. Instructional Presentation Comments: _____				
4. Instructional Monitoring of Student Performance Comments: _____				
5. Instructional Feedback Comments: _____				
6. Facilitating Instruction Comments: _____				
7. Communicating within the Educational Environment Comments: _____				
8. Performing Non-Instructional Duties Comments: _____				

A full TPAI evaluation is required if any function is rated below standard.

Evaluator's Comments: Signature: _____	Teacher's Comments: Signature: _____
--	--

Tablo 3: Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi
(Teacher Performance Appraisal System)

Kaynak: <http://www.cabarrus.k12.nc.us/pdf/TPAIshortversion.1.pdf>.
(Erişim Tarihi: 30.03.2005).

2. 8. 8. Öğretmen Performansının Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesi

Öğretmen performansının öğrenci tarafından değerlendirilmesi veya diğer adıyla öğrenci notlaması öğretmenin etkinliğinin tanımlanmasında kullanılan en tartışmalı tekniktir. Bazı öğretmenler öğrenci notlamasının öğretme sürecinde düzeltilmiş yönerge olarak sonuçlanan geri bildirim sağlama konusundaki

yararlarından bahsetmekte, fakat çoğu da öğrenci notlamasının kişisel zararlar yaratacağı konusunda ısrarlı davranmaktadırlar.

Aleamoni (1981) öğretmen performansının öğrenci tarafından değerlendirilmesi ile ilgili destekleyici iddiaları aşağıda belirtildiği gibi sunmaktadır (Aktaran: Corborn, 1984):

1. Öğrenci öğrenme çevresi ile ilgili bilgi alınabilecek ana kaynaktır. Bunun içine öğretmenin öğrenmeyi devam ettirebilmek için öğrenciyi motive edebilme ve öğretici ile öğrenci arasındaki iletişimin derecesini kurabilme yeteneği girer.
2. Öğrenci dersin içeriğini, etkinliğini, yöneltme metodunu, kitapları, ev ödevlerini ve öğrenci ilgisini değerlendirebilecek en mantıklı kişidir.
3. Öğrenci notlaması öğretici ve öğrenci arasındaki iletişimi destekler. Bu iletişim öğrenme- öğretme sürecinde öğretim seviyesinin yükselmesine yol açar.
4. Belli öğretici ve derslerin öğrenci tarafından notlandırılması diğer öğrencilerin ders ve öğretmen seçiminde kullanılabilir ve böylece öğretmenin üstünlüğünün fark edilmesi ve ödüllendirilmesinde fayda sağlayabilir.

Öğretim kadrosu öğrenci notlandırmasının formative ve summative değerlendirmelerinde aşağıda belirtilen sebeplerden dolayı endişe duymaktadır:

1. Öğrencilerin öğretmenin stili ve dersin içeriği konusunda karar verirken uzman ve olgun olmamaları
2. Öğrenci notlandırmasının öğretmenin yeteneğinden çok popülaritesini ölçmesi
3. Notlandırma formlarının güvenilir ve geçerli olmaması
4. Öğretmenden alınan not, sınıf mevcudu, dersin zorunlu veya seçmeli olması gibi etkenlerin öğrenci notlandırmasını etkilemesi

Öğretmen performansının öğrenci tarafından değerlendirilmesine yönelik endişeleri açıklayan araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

Öğrencilerin Yeterli Olgunluğa Ulaşmamaları

Peterson ve Kauchak (1981) 'a göre "Araştırmalar öğrenci notlandırmasının öğrenciler arasında tutarlı ve yıldıan yıla daha güvenilir olduğunu ortaya koyuyor. Aleamoni (1981) notlandırmada aynı öğretici ve dersin arasındaki korelasyon 70 ve 87 arasında değişmektedir.

Popülerlik Ölçümü Olarak Notlandırma

Aleamoni (1981) araştırmalarında öğrencilerin, öğretmenlerin sıcakkanlılığını, arkadaşça tutumlarını ve dersteki muzip tavırlarını ödüllendirdiğini fakat eğer dersler iyi organize olmamışsa, öğretici öğrencileri öğrenmeye teşvik etmiyorsa bu alanlarda öğreticiyi eleştirdiklerini ortaya koymuştur.

Peterson ve Kauchak (1982) öğrencilerin, öğretmenin öğretme etkinliği ve öğretmenin tavır, ilgi ve arkadaşça tutum gibi diğer alanlardaki tutumunu ayırt edebildiklerini belirtmişlerdir.

Öğrenci Notlama Formları

Araştırmalar iyi yapılandırılmış değerlendirme araçlarının güvenilirliğini destekliyorlar.

Derece

Aleamoni (1981)'e göre, "Korelasyonel araştırmalar notlama ve derece arasındaki ilişkinin tutarsız olduğunu gösterir. 22 araştırma ilişkinin 0 olduğunu gösterirken diğer 28 araştırma oldukça olumlu bir ilişki rapor etmiştir. Birçok örnekte bu ilişki zayıftır.

Sınıf Mevcudu

Araştırmalar bu konuda bölünüyor. Bazı araştırmaların sonucuna göre kalabalık sınıfların öğretmenleri daha düşük not alıyor fakat bazı araştırmalar bunu reddediyor.

Seçmeli ve Zorunlu Dersler

Birçok araştırmanın sonucuna göre aynı dersi zorunlu olarak alan öğrencilerin notlandırması seçmeli olarak alan öğrencilerin notlandırmasından daha düşüktür (Coburn, 1984).

2. 8. 9. Öğrenci Velilerinin Görüşlerinin Alınması

Öğretmen performansının değerlendirilmesiyle ilgili az da olsa baş vurulan bir başka yol, öğrenci velilerinin görüşlerinin alınmasıdır. Bu yöntemin uygulanmasına yönelik bir çalışma İngiltere’de yapılmaktadır.

İngiltere örneğinde, öğrencinin anne, baba ya da bakıcısına denetim göreceğ okul yönetimince bir mektup gönderilmektedir. Mektupta; denetim çalışmaları ile ilgili olarak aşağıdaki bilgi verilmektedir:

“Çocuklarının eğitim gördüğü okulda denetim yapılacağı bize bildirmiştir. Denetmenler yaklaşık iki gün okulu denetleyeceklerdir. Denetimleri sırasında derslere gözlemci olarak katılacaklar, okul görevlileri ve öğrencilerle konuşacak, mevcut eğitim verilerini inceleyecek ve üst görevlilere önemli ve gündemdeki konuları görüşeceklerdir. Denetimden sonra yazılacak rapor, sizlere okul yönetim kurulu tarafından gönderilecektir. Sizlerin gereksinimleri dikkate alınarak yazılacak bu rapor, internet sayfasında bulunacaktır. Okulun çocuk ya da çocuklarınızın eğitimi konusundaki görüş ve önerilerinizi düzenli denetimler sırasında ne kadar dikkate aldığı ve çocuklarınızın ne derecede iyi bir eğitim ve bakım gördüğü hakkındaki sonuçlar, denetmenlerin denetimi sırasında belirlenecektir. Sizlerin görüş ve önerileri bizler için büyük bir önem taşıdığı için denetmenler de görüşlerinizi doğrudan bildirmenizi isteyeceklerdir. Sizlere çok fazla bir zaman tanımadığımız için özür dileriz. Ancak ilişikteki soru kâğıdını bireye özel bir biçimde en kısa sürede doldurmanızı ve kapalı bir zarfa koyarak derhal denetim ekibine ulaştırılmasını rica ediyoruz. Dolduracağımız formun arka sayfasına iletmek istediğiniz ek bilgileri yazabilirsiniz. Herhangi bir denetmenle bireysel görüşme yapmak isterseniz, bunu size sağlayabiliriz. Bir denetmenle görüşmek ya da telefonda görüşme yapmak isterseniz, lütfen XXXXXXX ile bağlantı kurunuz. Sizinle ilgili ayrıntılar denetim ekibine bildirilecektir. Daha sonra denetmen mümkün olan en kısa içerisinde sizi arayacaktır. Denetmen sizin görüş ve önerilerinizi duymak isteyecektir. Ancak, denetmenle uzun süreli bir görüşme yapamayabilir ya da ilgili konulardaki görüşlerinizi aktaramamış olabilirsiniz. Söyledikleriniz bireye özel kabul edilecek, konuşmada çözümü gereken konular okulla ilgili olacak ve adınız açıklanmayacaktır. Soru kâğıdını doldurduğunuz için teşekkür ederiz. Denetim tamamlandıktan sonraki üç hafta içerisinde, denetim sonuçları size bir rapor olarak sunulacaktır.”



Çocuğum/Çocuklarım yildir.

	<i>(Lütfen, işaretleyiniz)</i>	<i>Tamamen aynı görüşteyim</i>	<i>Aynı görüşteyim</i>	<i>Aynı görüşte değilim</i>	<i>Tamamen aynı görüşte değilim</i>	<i>Bilmiyorum</i>
1.	Çocuğum okulunu seviyor.					
2.	Okulda eğitim iyi olduğu için çocuğum iyi bir ilerleme gösteriyor.					
3.	Çocuğuma okulda iyi bakılıyor ve iyi bir güvenlik ortamı var.					
4.	Okulda genel davranış iyi.					
5.	Okulun yönetimi iyi.					
6.	Okul, çocukların görüşlerini dikkate alıyor.					
7.	Okul ana babaların ve bakıcıların görüşlerini alıyor, önerilerini ve kaygılarını dikkate alıyor.					

Ana Baba'nın/Bakıcı'nın Adı ve Soyadı: _____ (Lütfen büyük harflerle yazınız)

İmza: _____

Tablo 4: Öğrenci anne, baba ve bakıcılarına gönderilen soru kâğıdı.

Kaynak: <http://www.ofsted.gov.uk/parents/> (Erişim Tarihi:30.03.2005)

2. 8. 10. İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme

İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Projesi (PDP), ilköğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirilmesini yapmak amacıyla hazırlanmıştır. PDP pilot uygulama amacıyla çeşitli illerde uygulanmakta ve çalışmalar sürdürülmektedir. Performans Denetimi Yöntemi çeşitli işletmelerde uygulanan ve çağdaş bir değerlendirme yöntemi olarak kabul görmektedir. Bu çalışmanın Milli Eğitim sistem bütünlüğü içinde ilköğretim yönetici ve öğretmenlerine uygulanması sırasında geliştirilen aracın kullanılması ve niteliği hususunda bazı kaygılar gözlenmektedir. Yöntemin başarılı bir şekilde uygulanması için ilköğretim müfettişlerinin hazır bulunuşluk düzeylerinin araştırılarak gereksinimleri ve bilgisayar ve İnternet kullanma düzeylerinin bilinmesinin yararlı

olacağı düşünülmektedir. İnternet desteği ile zaman ve kaynaktan önemli tasarruf sağlanması beklenmektedir.

2. 8. 11. Performans Denetiminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü

İlköğretimde performans değerlendirme çalışmalarında ilköğretim müfettişlerine raportörlük görevi verilmiştir. Elektronik ortamda Excel programında hazırlanmış olan CD'deki belgeleri birleştirerek çalışmaları raporlaştırmak ve denetim sonu değerlendirmelerle ilgili performans sunumunu yapabilmek için bir takım temel bilgisayar kullanım becerilerine sahip olmak gerekmektedir.

İlköğretim müfettişlerinin bilgisayar kullanma düzeyleri ile ilgili 8 ilden 151 ilköğretim müfettişinin katılımıyla yapılan araştırmada; müfettişlerin kendi algılarıyla düzeyleri “Kullanmıyorum”, “Başlangıç”, “Orta” ve “İleri” seçenekleri ile belirlenmeye çalışılmıştır. İlköğretim müfettişlerinden %2'si bilgisayar kullanmadığını belirtirken, %8,6'sı başlangıç düzeyinde, % 77,5'i orta düzeyde ve % 10,6'sı da ileri düzeyde bilgisayar kullandıklarını belirtmişlerdir. Yapılan araştırma bulgularında en fazla % 96,7 oranında Word programını, % 70,9 oranında Excel programını, % 42,4 oranında Power Point programını % 19,9 oranında ise Outlook Express programını kullandıklarını belirtmişlerdir (Altun, 2004:464-467). İlköğretim müfettişlerinin kendi algılarına dayalı olarak belirlenen düzeylerinin performans değerlendirme çalışmalarında yeterli olamayacakları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle Excel programında kullanılan formüllerin silinmesi durumunda yeniden düzenleyememeleri sebebiyle yeni baştan başlanmasını gerektirecek bu durum önemli ölçüde zaman kaybına yol açacaktır. Yapılan performans değerlendirme sonunda değerlendirme çalışmalarının bir sunu programı ile okul personeline iletilerek değerlendirmenin yapılacak olması Power Point programını kullanma becerilerinin de ileri olmasını gerektirmektedir. Yukarıdaki araştırmada ilköğretim müfettişlerinin Power Point programını % 42,4 oranında kullandıklarını belirtmeleri yetersiz görülmektedir. Bu durum performans değerlendirme çalışmalarında ilköğretim müfettişlerinin özellikle Excel ve Power Point programlarını kullanma

konusunda eğitim gereksinimlerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tespitlerden hareketle hazırlanmış olduğumuz web sitesinde ilköğretim müfettişlerinin Power Point programını kullanmak becerisi kazandırmak amacıyla bir eğitim portalı hazırlanmıştır (bkz. Ek. CD-ROM).

Bilgisayar ve iletişim teknolojileri kullanılarak yapılan “Uzaktan Eğitim” modellerinden biri internet aracılığıyla yapılan “İnternet Destekli Öğretim”dir. İnternet destekli öğretimde iki nesne söz konusudur. Bunlardan biri Öğrenme Yönetim Sistemi (ÖYS) diğeri ise İçerik Yönetim Sitemidir (İYS). İnternet destekli eğitim sayesinde eğitim almak isteyen herkesin herhangi bir coğrafi yer sınırlaması olmaksızın bir başka deyişle zaman ve mekandan bağımsız eğitim alabileceği, dersleri kendi programına göre izleyebileceği eğitim modeli olarak ortaya çıkmıştır (Çallı, Parlak ve Taşbaşı, 2004:573).

Birçok insanın gereksinimlerine uygun öğrenme uzaktan eğitim uygulamaları ile sağlanabilmektedir. Uzaktan eğitimde öğretmen ve öğrenciler farklı yerlerde dir. Bu eğitimde öğrenciler kendi hızlarında öğrenebilir, öğrendiklerini kontrol edebilir, öğrendiklerini değerlendirebilirler. Uzaktan eğitim yaşam boyu eğitim düşüncesini yaşama geçiren bir eğitim biçimidir (Kaya, 2002:23-24). İlköğretim müfettişlerine 1999 yılında temel eğitim projesi kapsamında 60 saatlik bilgisayar okuryazarlığı kursu verilmiştir. Bu kurs çalışmasından sonra bir kısım müfettişler gerekli gelişmeyi göstermekle birlikte bazılarının eğitim ihtiyaçları bulunmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin performans değerlendirme çalışmalarının web üzerinden iyileştirilmesi için uzaktan eğitim uygulamaları işe koşulabilir.

Türkiye’de uzaktan eğitime ilişkin uygulamalar 1956 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü tarafından başlatılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığında 07.11.1960 tarihinde “Mektupla Öğretim” adı altında bir deneme öğretimi yapılmıştır. Anadolu Üniversitesi uzaktan eğitim uygulamalarına 1982 yılında Açık Öğretim Fakültesi modeliyle başlamıştır. Açık Öğretim Fakültesi bünyesinde internet yoluyla eğitim uygulamasına 2002-2003 öğretim yılında Bilgi Yönetimi Önlisans Programı ile başlanmıştır. Fırat Üniversitesi,

Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Milli Eğitim Bakanlığında çeşitli alanlarda uzaktan eğitim uygulamaları sürdürülmektedir (Kaya, 2002:30-46).

Öğretim teknolojisini oluşturan araçlardan bazıları da bilgisayarlar, diğer donanım ve yazılımlardır (Yalın, 2000). Yalın'a (2000) göre "Öğretim tasarımı sürecinin ilk aşaması analizdir. Analiz aşamasında; öğretim amaçlarının belirlenmesi, amaçların analiz edilerek (bilgi, beceri, tutum) saptanması, öğrencilerin özelliklerinin belirlenmesi çalışmaları yapılır. İkinci aşama tasarım ve geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada öğretim hedefleri geliştirilir. Ölçme araçları ön ve son testler geliştirilir. Öğretim materyalleri, öğretim yöntem ve teknikleri belirlenir. Bunlara dayalı olarak ders planları ortaya çıkar. Öğretim tasarımının son aşaması değerlendirmedir. İki tür değerlendirme vardır: Süreci değerlendirme ve ürünü değerlendirme."

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler karşılıklı olarak birbirini etkilemekte beraberinde eğitim öğretim hizmetlerinde bir çeşitliğin meydana gelmesine yol açmaktadır. İnternet hizmetlerinin öğretim amaçlı olarak kullanılması her geçen gün artmakta öğretmenler/eğitmenler online eğitim ve kurs verebilmektedirler (Bülbül, vd. 2004).

David Merrill(1997), iyi bir kurs tasarımının kriterleri ile ilgili olarak internet ortamında "Biz yeterli bilgiye sahipsek insanlar öğrenebilecek. Bilginin değişimi için internet mükemmel bir ortamdır. Bilgi öğrenme değildir." Tespitlerini yaparak, kurs hazırlayanların göz önünde bulundurması gereken üç kural ileri sürdü: 1) Orada bilgi ve beceri kısa ve farklıdır. 2) Farklı öğrenme stratejilerine gereksinim vardır. 3) Eğer öğrenme stratejileri sunum içine yerleştirilmemişse, bilgi ve beceri ile uygulama ve öğrenme arasında ilişki kurulmuyorsa sonunda öğrenme olmayacaktır.

Online kursların nasıl tasarlandığı konusunda geçen 20 yıl içinde uzaktan eğitim ve açık öğretim kurslarında ortaya çıkan sorunlardan oluşturulan kuralların on tanesi aşağıya alınmıştır (Whitlock, 2001:188):

- Amaca uygunluk
- Sunumun ilginçliği
- Doğru kılavuzluk
- Kullanım kolaylığı
- Uygun dil
- Uygun yapılandırma
- Problem ve sorunların türü
- Gelişme ile ilgili geri bildirim
- Değerlendirme
- Ardıllık (adım adım ilerleme)

İlköğretim müfettişlerinin performans değerlendirme çalışmaları sonunda, denetim sonu değerlendirme toplantısının projeksiyon ve tepegöz gibi görsel araçlar desteğinde yapılması önerilmektedir (MEB, 2004:6).

Bu açıklama ışığında Power Point sunu programının denetim sonunda geribildirim vermek amacıyla kullanılmasının uygun olacağı düşünölmektedir. İlköğretim müfettişlerinin performans değerlendirme çalışmalarının iyileştirilmesi amacıyla hazırlanan Power Point programı, görsel özellikleri yukarıda açıklanan tasarım ilkelerine uygun duruma getirilmeye çalışılarak <http://performans.t35.com> adresine konmuştur.

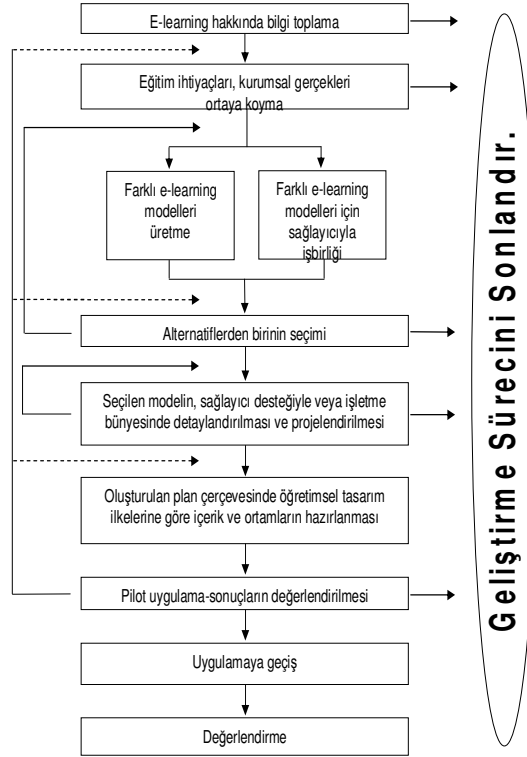
Kaya'ya (2005:274) göre, "Web sunuları, internet üzerinde web sayfalarına yerleştirilecek bağlantılarla kullanıcıların sunuyu çevrimiçi görüntüleyebilmelerini sağlar. Hazırlanacak eğitim programları yer alan internet kaynaklarının geliştirilmesi için kullanılabilir."

Ayrıca standart Power Point programında dosya oluşturma, kaydetme, slayt hazırlama, slayt ekleme, slaytlara resim-grafik ekleme, gösteri ayarlama, tasarım şablonları ekleme etkinliklerini içeren program oluşturulmuştur. Uzaktan eğitim

desteği yoluyla kullanılması planlanan Power Point programı web sayfasına (<http://performans.t35.com>) eklenmiştir.

Power Point programı hazırlanırken e-learning'e geçiş modeli dikkate alınmıştır.

E-learning'e geçiş modeli



şekil 3: E-learning'e Geçiş Modeli

2. 8. 12. Performans Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar

Eğitim öğretim personelinin değerlendirilmesi çeşitli yasal düzenlemelerle sürdürölmüş ve bu alanda bir takım araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de yakın geçmişte Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi

Başkanlığınca (EARGED) yapılmış olan araştırmadır. “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” adlı çalışma ilköğretim okulu öğretmenlerini konu edinmekte, öğretmenlerin performanslarının kim ve kimler tarafından, hangi zaman aralıklarında yapılacağı ve sicil raporlarının düzenleneceği; performans değerlendirmede hangi niteliklerin esas alınacağı; karşılaşılan sorunlar ve sonuçların kullanılması gereken yerlerle ilgili olarak, öğretmen, okul yöneticisi, ilköğretim müfettişi, il milli eğitim müdür ve müdür yardımcıları ile ilçe milli eğitim müdürlerinin görüş ve önerilerini alınarak modelin ortaya konması amaçlanmıştır (MEB- EARGED, 2000:IV).

Bu araştırmanın bulgularına dayanılarak aşağıdaki öneriler ortaya konmuştur: Öğretmenin performansının değerlendirme sürecinde, okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenler ve öğretmenin kendisi yer almalıdır. Öğretmen performansının değerlendirilmesi öğretim yılı içinde, dört ayda bir, sicil raporlarının düzenlenmesi ise her takvim yılı içinde yılda bir kez yapılmalıdır.

1. Oluşturulacak yeni bir öğretmen değerlendirme formunda, bu araştırma için geliştirilen "öğretmen performansının değerlendirilmesinde esas alınması gereken ölçütler" yer almalıdır.
2. a. Öğretmenin performansı değerlendirilirken ve sicil raporları düzenlenirken, öğretmenlerin kırsal kesimde çalışmalarından dolayı bilimsel etkinliklere katılmamaları, kırsal kesimde çalışmaktan dolayı alanla ilgili yayınları takip edememeleri, kırsal kesimde çalışmanın diğer zorlukları, öğretmenlerin sık sık yer değiştirmeleri, çalıştığı okulda ayrı branştan başka öğretmenin olmayışı, sınıfların aşırı kalabalık olması, eğitim politikalarının sık sık değişmesi, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin yetersiz olması, okuldaki ders araç ve gereçlerin yetersizliği, öğrencilerin derse olan ilgilerinin azlığı, öğretmenin haftalık ders yükünün fazla olması, öğretmenin motivasyon eksikliği, öğretmenin bir yıl içerisinde üstlendiği ders çeşidinin fazla olması, öğretmenin öğretim yaptığı alanda yeterli olmaması ve öğretmenin görev yaptığı yerin sosyal ve ekonomik şartları dikkate alınmalıdır.
- b. Öğretmen değerlendirme sonuçları öğretmene bildirilmelidir.
- c. Öğretmenlerin performansını değerlendirenlerin alanlarında ve performans değerlendirme konusunda yeterli olmaları için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- ç. Öğretmenlik mesleğinin statüsünün ve ücretlerin yükseltilmesi ve maaşların performansa göre belirlenmesi ile ilgili çalışmalar en kısa zamanda yapılmalı, personel politikaları gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- d. Öğretmenlik mesleğinin branşlara göre görev tanımlarının ve iş analizlerinin en kısa zamanda yapılarak performans sorumlulukları belirlenmeli ve değerlendirmeleri bunlar üzerinden yapılmalıdır.
- e. Öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerinin niteliği artırılmalı yerleştirilmeli ve performans değerlendirme sonuçlarına göre beliren ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenmelidir.

3. a. Öğretmen performans değerlendirmesinde; görüşme yöntemi, performans testleri ve öğrenci başarı testi sonuçları kullanılmalıdır. Değerlendirme esnasında grup toplantıları yapılmalı, zümre öğretmenlerinin ve öğrencilerin görüşleri de alınmalıdır.
- b. Performans değerlendirmede öğretmenin mesleki çalışmalarına (transkript, hizmet içi belgeleri vs.) ilişkin belgeler, bir yıl içinde katıldığı hizmet içi eğitim kursları, bilimsel toplantılar (konferans, panel vs.) ve eğitimle ilgili hakemli dergilerde yayımlanan makaleleri dikkate alınmalıdır.
- c. Performans değerlendirme sonuçları, öğretmenlerin yurt dışı görevlendirilmelerinde, nakillerinde, ücretle ödüllendirmelerinde, yöneticiliğe aday gösterilmelerinde, derece/kademe ilerlemelerinde ve maaşlarının artırılmasında kullanılmalıdır (MEB-EARGED, 2001:212-214).

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından yaptırılmış olan araştırmalardan biri de “Okulda Performans Yönetimi” adlı çalışmadır. Anılan çalışmada, performans değerlendirmenin temel felsefesi; öğretmenler için performans değerlendirme, okulların stratejik planlarının oluşturulması, öğretmenlerin mesleki gelişim planlarının oluşturulması, öğretmenlerin performans yönetimi, öğretmenleri değerlendirmede çoklu veri kaynaklarının kullanılması, yöneticiler için performans değerlendirmesi, okul yöneticilerinin temel yeterlikleri, okulda performans değerlendirme sürecinin planlanması, okulda performans yönetim modelinin geliştirilmesi ve performans değerlendirme alan uygulaması başlıkları altında incelenmiş ve araştırma sonuçları ortaya konmuştur (MEB-EARGED, 2002:iii,iv)

Pilot uygulama süreci; EARGED’in araştırmalarına ve bazı üniversitelerin yaptığı araştırma bulgularına, literatür taramasına, alan uzmanlarının, sivil toplum kuruluşlarının görüşlerine dayalı olarak hazırlanan ve MEB 2001-2005 Çalışma Programı’nda yer alan, Okulda Performans Yönetimi Modeli çalışması 2002-2003 eğitim öğretim yılında pilot çalışma olarak 23 ildeki 208 MLO’da (Müfredat Laboratuvar Okulu) uygulanmıştır. Okulda Performans Yönetimi çalışmasının pilot uygulama sürecinde 11 ilde, 1850 öğretmenle, 115 okul yöneticisiyle, 1100 öğrenciyle, 800 veliyle görüşülmüş, uygulama sürecinde okullara EARGED uzmanları tarafından rehberlik ve danışmanlık yapılmıştır. Ayrıca, 208 okuldan öğretmenler kurulundan, okul yöneticilerinden ve 110 ilköğretim müfettişinden yazılı olarak çalışmaya ilişkin görüşler alınmıştır. 30 Haziran 2003 tarihi itibarıyla pilot

uygulama süreci tamamlanan Okulda Performans Yönetimi çalışması ile ilgili nitel ve nicel araştırma süreci tamamlanmıştır (MEB EARGED, 2002). Araştırmacı bu projede Ankara'daki sekiz lisede bu çalışmalara katılmıştır.

Yönetimin temel işlevlerinden biri olan performans yönetim sisteminin bir parçası olan performans değerlendirmenin; öğretme ve öğrenme sürecinin bütünleştirici bir ögesi olduğu, değerlendirme sürecinin bir formalitenin tamamlanması ve değerlendirme formlarının doldurulup dosyalanmasından ibaret bir süreç olmadığı; değerlendirme çalışmalarına eğer bir sorun yoksa okul yönetiminin kayıtsız kaldığı; müfettişin yapacağı kısa süreli bir ziyaret ve bu süre içinde yapılan değerlendirmenin öğretmenin gelişimine yeterli katkıyı sağlayamayacağı; tek kaynaktan ve yöntemden elde edilecek bilgilerin öğretmenin performansını değerlendirmek için yeterli olamayacağı; bu nedenle çoklu veri kaynaklarının (yönetici, müfettiş, öğretmenin kendisi, zümre öğretmenleri, öğrenci ve veli) işe koşulması gerektiği; yöntem olarak da gözlem, görüşme ve değerlendirme formlarının gerekli olduğu, bunların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiği; değerlendirme sürecinde açıklığın esas olması, başarılı öğretmenle başarısız öğretmen arasındaki farkın ortaya çıkarılması gerektiği; dikkate alınmalı böylece kamuoyuna öğretmenlerin performansının uygun biçimde değerlendirildiğini ve okulda kalitenin geliştirilmesi için öğretmen yeterliklerine önem verildiğini gösteren kanıtlar sağlayıp, okulun gelişimine çevrenin desteğini alarak, öğretmenlik mesleğinin statüsünün gelişmesine katkıda bulunulabilecektir (MEB-EARGED, 2002:1-3)

Performans değerlendirme ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığınca yapılan çalışmalar dışında, Oğuz (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yönetici Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Görüş ve Öneriler”, Uçar (2001) tarafından yapılan “İstanbul İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performans Değerlendirilmesi”, İslam (2001) tarafından yapılan “Kamu yönetiminde performans değerlendirme”, Yulaf (2003) tarafından yapılan “Performance Appraisal System

And A Performance Appraisal Model”, Dağ (2002) tarafından yapılan “Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberinin Rolü ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama”, Cemaloğlu (1996) tarafından yapılan “İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdülemesi”, Bostancı (2004) tarafından yapılan “Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” Uğurtay (2002) tarafında yapılan “Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme” başlıklı araştırmalar, bu alanla ilgili çalışmalar olarak tespit edilmiştir.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Nitel araştırma deseni temele alınarak yürütülen bu çalışmada ilköğretimde denetim ve performans değerlendirme çalışmalarının web üzerinden iyileştirilmesine yönelik uygulamalar için ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmaya literatür taraması, gözlemler ve görüşmelere dayalı olarak yapılandırılan kavramsal çerçeve temel oluşturulmuş, ilköğretim müfettişlerine sorulan açık uçlu sorulara verilen cevaplar araştırmaya yön vermiştir (Kiraz, 2002:189,190).

Öncelikle müfettişlerin genel görüşlerinin ortaya çıkarılması için açık uçlu sorular işe koşulmuştur. Bu soruların yanıtlarından elde edilen verilerin çözümlenmesi ile yarı-yapılandırılmış görüşme formu ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkan formun geçerliliğinin sağlanması amacıyla görüşme formunda anlaşılmadığı düşünülen ya da araştırmanın çerçevesine uygun olmayan sorular düzenlenerek veri toplamaya nihai yani yapılandırılmış görüşme formu oluşturularak devam edilmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bir çok kurum günümüzde performans değerlendirmeyi çağdaş bir değerlendirme sistemi olarak görmekte ve yapmaya çalışmaktadır. Nitel araştırma çalışmalarının sosyal bilimler ve eğitimbilimleri alanlarında artışı ve bunun bir paradigma haline gelmekte olduğu gözlemlenmektedir.

Ayrıca araştırma verilerinin elde edilmesinde doküman analizine de yer verilmiştir. Analiz edilen dokümanlardan biri MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanan “İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları” kitapçığıdır (MEB, Ankara, 2004).

Milli Eğitim Bakanlığınca pilot uygulaması sürdürülmekte olan PDP sürecini incelemek ve bu uygulamada yer alan ilköğretim müfettişlerinin bakış açısıyla var olan durumu betimlemek, olması gereken durumla varolan durum arasındaki farkı ortaya çıkararak, süreçte görev alan müfettişlerin kendi ifadelerini doğrudan aktaran betimsel bir çalışmadır.

Bu çalışmada, çalışılan grup ve kavramsal çerçeve bakımından en uygun araştırma tekniğinin nitel araştırma olduğu düşünülmüştür. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu özelliği ile araştırma betimsel bir çalışmadır.

Başlangıçta oldukça genel sorulardan hareketle araştırma ile ilgili kavramsal çerçeveyi oluşturmak için yapılan literatür taramasında elde edilen veriler, akademisyenlerin görüşleri de dikkate alınarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu düzenlenmiştir (Koçak,2002:100). Geniş kapsamlı ve genel ifadeler taşıyan üç açık uçlu soru ile (Bkz. Ek:1). yürütülen araştırmayla ilgili genel nitelikli veri toplanmaya başlanmış ve elde edilen verilerle bir madde havuzu oluşturulmuştur. Çünkü, “açık uçlu sorular, araştırmacıya keşfetme ve toplanan verilerden yola çıkarak kuram oluşturma olanağı sağlar” (Yıldırım ve Şimşek, 2003:60). (Görüşme formu araştırma raporuna eklenmiştir Bkz. Ek:2).

Yıldırım ve Şimşek (2005:119), “Görüşmenin sosyal bilimlerde ve özellikle sosyolojide en sık kullanılan araştırma yöntemlerinde biri olduğunu belirtmekte, Chadwick ve diğerleri (1984:102)’den aktarımlarında ise “Görüşme, nerdeyse sosyolojik yöntemle hemen hemen eş anlamlı kullanılır hale gelmiştir.” demektedirler.

Bu çalışmada müfettişlerin ilköğretimde denetim ve performans değerlendirme çalışmalarını sırasında neler yaptıkları ve neler yapmaları gerektiği konusunun ortaya çıkarılması amaçlandı. Bu nedenle mevcut denetim sistemi ve performans değerlendirme sisteminin zayıf ve güçlü yanlarını, yapılan çalışmalar sırasında karşılaşılan güçlükleri ve özellikle de web/internet desteği konusundaki görüşleri ortaya çıkarmak için sorular hazırlandı. Temel sorular yanında alternatif sorular, görüşme sırasında görüşlerin ortaya çıkması için yardımcı olması ve görüşmelerin kesintiye uğramadan sürdürülmesi için düşünülmüştür. Hazırlanan görüşme formu ile görüşmeler yapılmıştır. İzin verilmesi ve ortamın uygun olması durumlarında görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayda alınmıştır.

3.1. Görüşme Formu

Görüşme formu, görüşmenin başlamasından bitimine kadar olan süreçte görüşme ile ilgili her türlü ayrıntının bulunduğu bir belgedir. Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin temel amacı görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu sayede görüşülen bireylerin anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak ve derinlemesine bilgi edinmek olanaklıdır. Bu araştırmada yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır (Balci, 2001:181,182; Karasar, 2003; Kuş, 2003:87).

Nitel araştırmalarda; genelleme kaygısı yoktur (Krahtwohl, 1994). Nitel araştırma olgu ve olaylara içinde gerçekleştiği durum açısından bakar.

3.2. Katılımcılar

Türkiye genelinde görev yapmakta olan 2969 ilköğretim müfettişi bulunmaktadır. Çalışan ilköğretim müfettişlerinden performans değerlendirme projesine katılan ve bu konuda bilgi sahibi olan 30 ilköğretim müfettişi ile Ankara'da görüşmeler yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmaya, aşağıda belirtilen genel nitelikte açık uçlu üç soru ile başlandı.

1. Performans değerlendirme sürecinin verimliliğinin artırılmasına yönelik olarak e-iletişim, web ve internet olanaklarından nasıl yararlanılabilir?

2. Web ve internet olanaklarını göz önüne alarak Performans Değerlendirme sürecine yönelik beklentilerinizi yazar mısınız?

3. Performans Değerlendirme sürecinde web ve internet olanakları çerçevesinde görüş ve önerileriniz neler olabilir?

Bu genel sorulardan hareketle veri toplanması kararlaştırıldı. 28.02.2005-04.03.2005 tarihleri arasında Yalova-Esenköy Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde yapılan program tanıtma seminerine gelen ilköğretim müfettişlerine açık uçlu üç soruyu içeren “ilköğretimde denetim ve performans değerlendirme çalışmalarında web ve internet desteği ile ilgili ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin tespit edilmesini amaçlayan” bir doküman dağıtıldı. Dokümandaki soruların yanıtları alındı. Bu yanıtlar çalışmamızda, görüşme formunun hazırlanmasına kaynaklık ettiği gibi madde havuzunun oluşturulmasına da yardımcı olmuştur. Bu dokümanda kısaca amaç belirtildikten sonra varsa e-posta adresinin yazılması da istenmiştir.

Analiz sürecinin ayrıntılarına devam eden “Elde Edilen Verilerin Analizi ve Yorumlanması” bölümünde yer verilmektedir.

Program tanıtma seminerine tüm illerden gelen 386 ilköğretim müfettişi 5 grup halinde seminer çalışmalarına katıldılar. Bu gruplara 215 adet doküman dağıtıldı. Bunlardan doldurulan 80 tanesi teslim alındı.

Müfettişler tarafından doldurularak verilen durum tespit dokümanlarından bir kısmına elektronik posta adresi yazılmıştı. Ayrıca mektup adresi için toplanan yazılardan da bir kısım e-posta adresleri elde edildi.

İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme çalışmaları ile ilgili ilköğretim müfettişleri arasında görüş alışverişinde bulunmak amacıyla bir mail grubu (elektronik posta grubu) (performans_degerlendirme@yahogroups.com) oluşturuldu. Elektronik posta adresi bulunan müfettişlerin adreslerine bir davet e-postası gönderildi. Bu iletide grubun amacının performans değerlendirme çalışmalarının daha iyi yürütülmesine katkı sağlamak ve bu özel platformda bilgi paylaşmak olduğu belirtildi. Araştırmada grupta oluşan bilgilerden de yararlandı.

Bu araştırmada elde edilen veriler; açık uçlu sorularla, katılımcılarla yapılan görüşmelerde kullanılan görüşme formları ve ses kayıtlarından elde edilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, ilköğretim müfettişlerinin denetim ve performans değerlendirme çalışmalarının web üzerinden iyileştirilmesi işe ilgili görüşlerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Açık uçlu üç sorudan oluşan bir dokümanın müfettişlere dağıtılarak yanıtlananların toplanmıştır. Bu sorularda web ve internet olanaklarından nasıl yararlanılabileceği, müfettişlerin beklenti, görüş ve önerilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışma sırasında verilen yanıtlar kodlanmış benzer görüşler birer cümle olarak yazılmış ve bu cümlelerin söyleniş sıklıkları belirlenmiştir. Elde edilmesi beklenen fikirlere ulaşmak ve müfettişlere göre bunların önem derecelerini belirlemek için cümlelerin söyleniş sıklıklarının belirlenmesine gereksinim duyulmuştur.

Bu üç soru aracılığıyla toplanan görüşler ve ilgili yorumlar aşağıda belirtilmektedir.

3.3.1. Performans değerlendirme sürecinin verimliliğın artırılmasına yönelik olarak e-iletişim, web ve internet olanaklarından nasıl yararlanılabilir?

Biçimlendirilmiş: Madde İşaretleri ve Numaralandırma

Müfettiş Sayısı	Görüşler
9	Site oluşturulmalıdır.
4	Doğru veriler elde edilebilir.
3	Her okulun web sayfası olmalı.
3	Müfettişlerin web sayfası olmalı.
3	Fikirler, problemler, tecrübeler paylaşılır.
3	Formlar internetten indirilebilir.
3	Performans değerlendirme ile ilgili genelgelere ulaşılabilir.
3	Bilgiye hızlı ulaşılır.
3	Müfettişlerin bilgisayar kullanma becerileri geliştirilebilir.
2	Kuvveti yönler belirlenir.
2	Açık alanlar belirlenir.
2	Öğretmenler notlarını buradan öğrenebilir.
2	Formlara önceden ulaşılması süreci kısaltır.
2	Formlar internetten raportöre gönderilir.
2	Okullarla ilgili veriler internetten alınabilir.
2	Başarılı örnekler konulabilir.
1	Başka dillerde de site oluşturulmalı.

Tablo 5: Verimliliğın artması için web ve internet olanaklarından yararlanma

Görüşme formuna kaynaklık eden açık uçlu sorularla ilgili verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanmış, sorularla ulaşılan içeriğın analizi için veriler kodlanıp temalar düzenlenmiş, kodlardan hareket edilerek kategoriler elde edilmiştir. Analiz sonunda bu soruyla dört kategoriye ulaşılmıştır.

Site oluşturulması,
İletişim olanakları,
Denetim çalışmalarına hazırlık,
Eğitim,

Yukarıda vurgulanan dört nokta müfettişlerin gereksinimlerini ortaya koymaktadır. Site oluşturularak iletişim olanaklarının artırılması, denetim çalışmalarına hazırlık için yine siteden yararlanma ve eğitim gereksinimlerinin karşılanması beklentileri ortaya konmuştur.

3.3.2 Web ve internet olanaklarını göz önüne alarak Performans Değerlendirme Sürecine yönelik beklentilerinizi yazar mısınız?

Müfettiş Sayısı	Görüşleri
10	Bilgilendirme (soru-cevap) yapılmalı.
6	Değerlendirme web üzerinden yapılmalı.
5	Yoğun haberleşme ve iletişim.
3	İşgücü kaybı.
3	Formalite azaltılabilir.
3	Konunun kavranması.
2	Milli Eğitim Bakanlığı sitesinden yararlanılabilir.
2	Formlar web üzerinden doldurulmalı.
2	Kurumlar ve kişiler arası bilgi akışının sağlanması
2	Bireysel performansın artması.

Tablo 6: Performans değerlendirme sürecine yönelik beklentiler

Bu soruda da kodlardan hareketle oluşturulan kategoriler dört alana yayılmaktadır.

Web,
İletişim,
Eğitim,
Web tabanlı denetim,

Belirtilen olumlu görüşler yanında performans değerlendirmeye yönelik bu çalışmanın bir işgücü kaybı olduğu öne sürülmüş formalitenin azaltılması gerektiği de belirtilmiştir. Bu söylemler, müfettişlerin bilgisayar kullanım beceri düzeylerinden ve çok fazla kriter belirlenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirme ile ilgili hazırlanan program CD'si kullanım zorluklarından ve kriterlerin çok fazla olmasında ayrıca kavramsal içeriğinin öğrenci ve velilere göre yüksek olmasından dolayı bu kaygılar dile getirilmektedir. Araştırma ile ilgili alt problemlerden birinde bu durum daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.3.3. Performans değerlendirme sürecinde web ve internet olanakları çerçevesinde görüş ve önerileriniz neler olabilir?

Müfettiş Sayısı	Görüşler
13	Kâğıt ve zaman tasarrufu sağlanır.
5	İnternet eğitimi verilmeli.
3	İnternet üzerinden hizmetiçi eğitim.
3	PDP(Performans Değerlendirme Projesi)'yi tanıtmak.
2	Sürekli güncellenip, sorular yanıtlanmalı.
2	Öğrenci ve veliler bilgilendirilmeli.
2	Veli ve öğrenci değerlendirmeleri web üzerinden olursa objektif olur.
2	Performans sonuçları iller düzeyinde yayınlanmalı.
2	Değerlendirme sonuçlarıyla ilgili teşvikler olmalıdır.

Tablo 7: Performans değerlendirme sürecine yönelik öneriler

Müfettişlerin görüş ve önerilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu soruda belirlenen kodlardan hareketle ulaşılan kategoriler ise yine diğer sorularda olduğu gibi dört grupta yoğunlaşmıştır:

İnternet ve Web olanaklarından yararlanma,
Eğitim,
İletişim,
Web tabanlı denetim ,

Bu soruda; kağıt ve zaman tasarrufu sağlanacağı ağırlıklı olarak belirtilirken işlerin ancak elektronik ortamda yapılması durumunda böyle bir sonuca varılacağı beklenmektedir. Bazı müfettişler ise PDP'nin bu haliyle kâğıt ve zaman tasarrufu sağlanamayacağını düşünmektedirler. Bu durum hazırlanan görüşme formuna dayalı görüşmelerle bilgiler alındıktan sonra ayrıntılı olarak analiz edilecektir.

Araştırmanın bundan önceki bölümlerinde tespit edilen kodlar, kategoriler ve temalardan hareketle bulgular ve yorum bölümünde yer alan alt problemlerin araştırılması için görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda; mevcut denetim sisteminin zayıf ve güçlü yanları, performans değerlendirme sisteminin zayıf ve güçlü yanları, performans değerlendirme kriterleri ile ilgili görüşler, performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan güçlükler, performans değerlendirme sürecinin eğitim-öğretim sürecine katkısı, performans değerlendirme sisteminin daha etkili çalışması için yapılması gerekenler, web ve internet desteği ile ilgili yapılması gerekenlerin neler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Açık uçlu sorularla yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasına kaynaklık eden ön çalışma sırasında; sorular arasında bulunmamakla birlikte kriterler hakkında görüş bildiren müfettişler olmuştur. Bu görüşlerde; kriterlerin sadeleştirilmesi, tabloların en aza indirilmesi, formların basitleştirilmesi, kriterlerin daha düzgün cümlelerle ifade edilmesi, basitleştirilmesi ve güncelleştirilmesi ifade edilmiştir. Az sayıda olmakla birlikte bazı müfettişler de performans değerlendirme projesine karşı olduklarını, olumsuz değerlendirdiklerini belirterek projenin zaman

kayı , işgücü kaybı, olumsuz, amaca ulaşmayacak bir denetim sistemi olduğunu, bu sistemde okulların ancak 5 yılda bir denetlenileceğini, bütün yükün müfettişlerde olduğunu, kağıt ve zaman israfı olacağını belirtmişlerdir.

Kriterlerin sadeleştirilmesi ile ilgili olarak müfettişlerin görüş bildirmelerinin sebebi kriterlerin sayı yönünden çok fazla olmasındandır. Örneğin, performans değerlendirme dokümanında Form-10 adıyla yer alan sınıf/branş öğretmenlerinin değerlendirilmesinde kullanılacak öğrenci velileri ile ilgili formda 23 adet kriter bulunmaktadır. Aynı dokümanda kurum değerlendirme ile ilgili öğrenci velisi tarafından doldurulması gereken Form K-4A formunda 43 adet kriter bulunmaktadır. Bunlar, öğrenci velisinin birden çok öğretmeni değerlendirmek durumunda kalması hele hele performans denetimi yapılan okulda birden çok öğrencisi olması durumunda işin işinden çıkılmaz duruma gelinecektir. Öğrenci velilerinin görüşlerini almakla ilgili OFSTED tarafından hazırlanmış ve araştırmamızın bundan önceki bölümünde verilen bir belgede derecelendirilmiş olarak görülmektedir. Açıklanan nedenle öğrenci velilerinin görüşlerini ortaya çıkarmak için hazırlanmış olan formdaki kriterler sayı ve nitelik yönünden sadeleştirilmelidir.

Görüşme formuna dayalı olarak elde edilen müfettiş görüşleri ile ilgili literatür arasında gerekli ilişkilendirme yapılarak alt problemler bu bölümde ele alınmıştır.

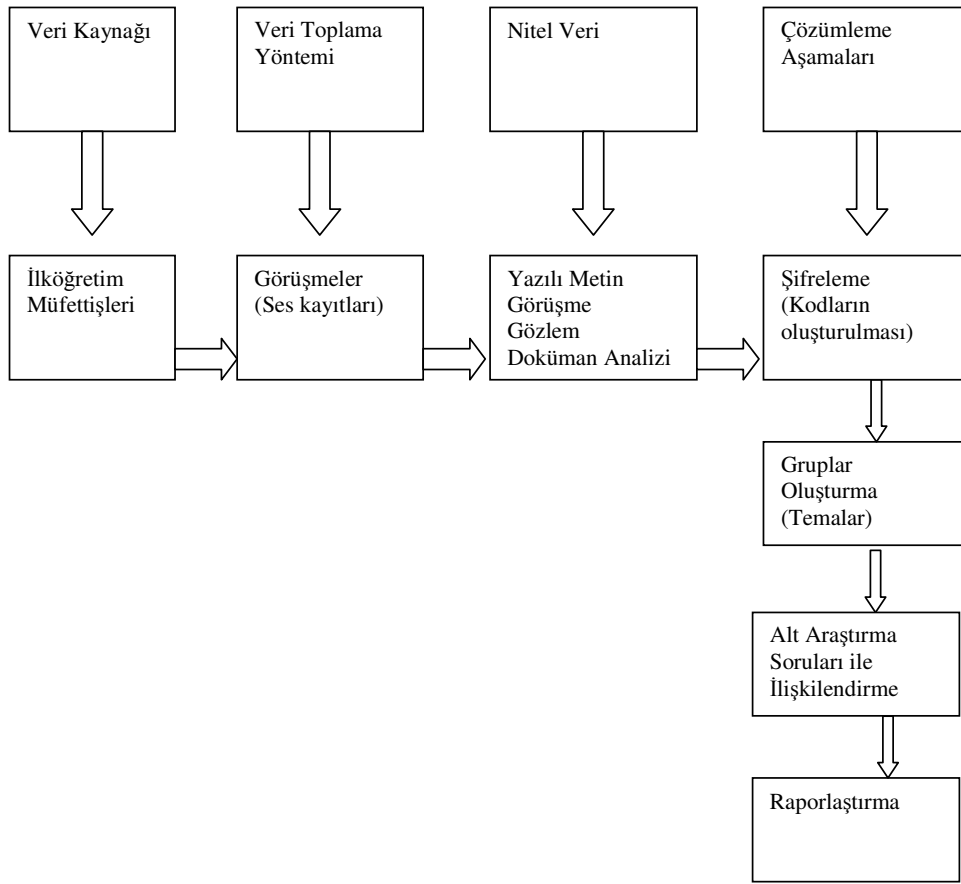
3. 4. Çözümleme Yöntemleri

Verilerin toplanması aşamalar halinde gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada doküman incelemeleri yapılmış, ikincisinde hazırlanan açık uçlu soruların yanıtları alınmıştır. Üçüncü aşamada yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak bazı görüşmeler yapılmış, dördüncü aşamada ise görüşme formunda anlaşılmadığı düşünülen maddeler düzeltilerek görüşme formuna son şekli verilmiştir. Bu aşamalardan sonra yapılan çalışmalar ilerideki bölümlerde açıklanmaktadır.

Miles ve Huberman (1994) nitel analizin veri özleştirme, veri sunumu ve sonuç çıkarımı olmak üzere üç aşamada gerçekleştirildiğini belirtmektedirler (Gülbahar, 2003). Bu araştırmada görüşmeler önce ses kaydetme cihazı ile kaydedilmiş sonra metne dönüştürülmüş, daha sonra da tümevarımcı analiz yoluyla toplanan veriler anlamlı bir yapıya kavuşturulmak (Yıldırım ve Şimşek, 2005:47) için kodlanmış, ortak temalar bulunduğundan sonra bu temalara göre yeniden kodlanmış ve sonuçlara ulaşılmıştır.

3. 5. Elde Edilen Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması, aşağıdaki şekilde gösterilen yol izlenerek yapılmıştır. Bu yol Gökçe (2002:40)'den uyarlanmıştır. Yapılan analizler bundan sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınarak elde edilen bulgular ışığında yorumlanmıştır. Araştırmada veri kaynaklarından biri olarak kabul edilen müfettişlerle yapılan görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiş, bu görüşler birkaç kez dinlendikten sonra yazılı hâle getirilmiştir. Literatürle birlikte şifrelenip kodlanan veriler ele alınarak temalar oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalar alt problemlerle ilişkilendirilerek raporlaştırılmıştır.



Şekil 4: Nitel Veri Çözümleme Aşamaları

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu çalışmanın temel amacı, ilköğretim müfettişlerinin denetim ve performans değerlendirme çalışmalarının web üzerinden iyileştirilmesine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Performans değerlendirme çalışmalarının nasıl işlediğini ortaya çıkararak yöntem bölümünde açıklanan yolun izlenmesiyle elde edilen verilerin analizi sonucu aşağıdaki bulgular ortaya konmuştur.

Araştırmanın bundan önceki bölümünde açık uçlu üç sorudan oluşan bir dokümanın müfettişlere dağıtılarak yanıtlananların toplandığı belirtilmişti. Bu sorularda web ve internet olanaklarından nasıl yararlanılabileceği, müfettişlerin beklenti, görüş ve önerilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışma sırasında verilen yanıtlar kodlanmış benzer görüşler birer cümle olarak yazılmış ve bu cümlelerin söyleniş sıklıkları belirlenmiştir. Elde edilmesi beklenen fikirlere ulaşmak ve müfettişlere göre bunların önem derecelerini belirlemek için cümlelerin söyleniş sıklıklarının belirlenmiş, yöntem bölümünde anılan fikirlere yer verilmiş ve ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Biçimlendirilmiş: Madde İşaretleri ve Numaralandırma

4.1. Alt Problemler

4.1.1. Mevcut denetim sisteminin güçlü yanları nelerdir?

Eğitim sisteminin bir alt sistemi olan denetim sistemi ile ilgili literatür taramasında kurumların denetlenmesi hakkında; “Her örgütün belli amaçları

gerçekleştirmek için kurulduğu ve kaynaklarını rasyonel kullanarak bu amaçlarını gerçekleştirmek zorunda olduğu, örgütün amaçlarına ulaşma derecesinin ise ancak denetim ile belirlenebileceği” tespiti yapılmaktadır (Yıldırım, İ.; Koçak, Ş. 2005:5)

Denetim sürecinin yönetim için gerekli ve kaçınılmaz olduğu konusunda üç temel öge öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; bir örgütün bütün alt sistem ve parçaları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Sistemin bir parçasında yapılan değişiklik, sistemin diğer parçalarını da etkiler, ilkesinden hareketle alt sistemlerden herhangi birinde yapılacak bir değişikliğin diğer parçaları da etkileyeceği belirtilmektedir (Sezgin, 2000:16). Denetim, örgütün bütünü kapsaması, bütün birimleri örgütsel amaçlara yönlendirmesi açısından gerekli ve kaçınılmazdır. İkincisi; örgütün varlığını sürdürebilmesi ve etkin bir biçimde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevresinde meydana gelen değişmelere uyum sağlaması gerekir. Bu açıdan da denetim, yönetim alt sistemi olarak önemli görevler üstlenir. Üçüncü olarak, örgütte çalışan personel bilerek veya bilmeyerek örgütsel işlem ve eylemlerden sapmaktadır. Denetim süreci söz konusu sapmaları önlemek açısından da gereklidir (Yıldırım, İ.; Koçak, Ş.:2005:6)

Yukarıda açıklanan tespitler eğitim sistemi içinde denetim alt sisteminin var olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Literatür taramasından sonra kavramsal çerçeve bölümünde denetimle ilgili benzer görüşler elde edilmiş ve ilgili bölümde bu konuya ilişkin saptamalar yapılmıştır.

Görüşmelerde bu alt problemle ilgili görüşler daha çok mevcut denetim sisteminin zayıf yanlarında yoğunlaşmıştır. Araştırmacı mevcut denetim sisteminin zayıf yanlarını başka bir alt problem olarak ele aldığı için görüşmelerin analizini ilgili bölümde yapmaktadır.

Görüşülen müfettişlerden biri mevcut denetim sisteminin güçlü yanını;

“...sistemin ayakta durması, bence denetim sisteminin güçlü yanını ortaya koymaktadır. Denetim, eğitim sisteminin sağlıklı bir şekilde işlenmesi için zorunlu, olmazsa olmaz bir organdır...” şeklinde dile getirmektedir.

Bir başka müfettiş ise; "...mevcut teftiş sisteminde kurumlara grupça gidilmesi, kurumların grup tarafından teftiş edilmesi, kurum teftişinin bir bütün olarak yapılması bence teftişin niteliğini arttırıcı bir unsur olarak denetim sisteminin güçlü yanı olarak görülmektedir..." şeklinde bir tespitte bulunmaktadır.

Bir müfettiş te; "...Denetlenenler açısından sistem güçlü görülüyor ama bana göre bilimsel anlamda derinliğine genişliğine objektif kriterleri kapsamıyor..." demekte devamla insan kaynakları açısından "...Hesap verme zorunluluğunda olduklarını düşündüklerinden en azından kendilerine çeki düzen vermeleri , nasıl olsa çalışmaları denetlenecek, gözden geçirilecek diye çalışmaları..." şeklinde ifade ile bu durumu denetim sisteminin güçlü yanı olarak ortaya koymaktadır.

Bir başka müfettiş; "...Mevcut denetimde grup çalışması vardır. Kontrol ve ileri düzeyde değil ama bu yönüyle bireysel denetimden daha iyi olduğunu düşünüyorum. Grup çalışması devam etmeli..." ifadesiyle mevcut denetim sisteminin güçlü yanının grupla teftiş sistemi olduğunu vurgulamaktadır.

"...Yapıda şu anda oturmuşluk söz konusu, roller belli, herkesin algılama biçimi de belli bu konuda ne yapacağına ilişkin önceden bir bilgi birikimine sahipler. Uygulanan yönergenin iş tanımlaması sistemin güçlü yönüdür..." mevcut denetim sisteminin güçlü yanı ile ilgili bir başka görüş de bu şekilde ortaya konmuştur.

Katılımcılardan çoğu bu problemle ilgili görüş bildirmemektedir. Bu durum mevcut denetim sisteminin güçlü yanlarından çok zayıf yanlarının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Müfettişleri mevcut sistemde iş yüklerinin sayı ve nitelik yönünden fazlalığı, rehberlik ve iş başında yetiştirme görevine yeterli zaman ayıramamaları, rehberlik ve soruşturma görevlerini bir arada yürütmelerinden kaynaklanan sorunlardan dolayı mevcut denetim sisteminin güçlü yanlarına ilişkin az sayıda müfettiş görüş bildirmiştir. Buna rağmen müfettişler denetim alt sisteminin var olması gerektiğini, denetimsiz hiçbir kurum bulunamayacağını düşünmektedirler.

Görüşmecinin 29 ilköğretim müfettişi ile yaptığı görüşmeler sonunda mevcut denetim sisteminin güçlü yanları ile ilgili olarak öne çıkan noktalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Müfettiş Sayısı	Görüşleri
6	Grupla teftiş sistemi
4	Teftiş yönergesi ve sistemin deneyimi
3	Sistemin devam etmesi
3	Denetlenenlerin hesap verme zorunluluğunu düşünerek çalışmaları
2	Az kişiyle çok iş yapılması
2	Çalışanlarla yüz yüze görüşme ve denetlenen yerin koşullarının değerlendirmede dikkate alınması

Tablo 8: *Mevcut Denetim Sisteminin Güçlü Yanlarıyla İlgili Görüşler*

Bu alt problemde varılan sonuç; denetimsiz bir kurum olamayacağı, eğitimle ilgili denetim sisteminin uzun bir tarihi süreç içinde var olduğu ve var olmaya devam etmesi gerektiği, grupla teftişin de sistemin güçlü yanlarından biri olduğudur. Mevcut denetim çalışmalarının yönerge doğrultusunda yapıldığı, bu konuda gerekli deneyimlerin var olduğu yine müfettişlerin hesap verme zorunluluklarını da bilerek çalışmalarını sürdürdükleri, az kişiyle çok iş yapıldığı belirtilmektedir. Yine mevcut denetim sisteminde yüz yüze görüşme ve denetlenen kurumun mevcut koşullarının denetlemede dikkate alınması kuvvetli bir yön olarak düşünülmektedir.

4.1.2. Mevcut denetim sisteminin zayıf yanları nelerdir?

Mevcut denetim sisteminin zayıf yanları ile ilgili olarak literatür taraması ile ilgili bölümde elde edilen veriler ortaya konmuştur. Bunların yanında;

Öz (2003:46) “Müfettişlerin sınıflardaki kısa ziyaretleri ve objektif olmayan değerlendirmeleri ile öğretmenlerin tüm çalışmaları hakkında kesin bir fikir elde ettikleri söylenemez.” şeklinde bir tespitte bulunmaktadır.

Müfettişlerin en önemli görevlerinden biri rehberlik görevidir. Ancak ne öğretmenler müfettişleri bir rehber olarak görebilmekte, ne de müfettişler rehberlik görevini yeterince yerine getirebilmektedir. Ayrıca Türk Eğitim Sisteminde ilköğretim müfettişleri mevzuatla belirlenmiş olan ve kendilerinden beklenen etkinlikleri yerine getiremedikleri sonucuna ulaşmışlardır (Öz, 2003:47,135).

14. Milli Eğitim Şûrası (1993:17) hazırlık dokümanında “Eğitimde teftiş ve denetim sistemi yetersizdir.” denilmektedir.

Karagözoğlu’na (1999:105) göre, “Bugünkü denetim ve kontrolde idari teftiş ve soruşturma faaliyetleri öncelik kazanmakta rehberlik ise sistemin yapısı gereği çok az yapılmaktadır.

Benzer araştırmaların bir çoğunda da mevcut denetim sisteminin zayıf yanları ortaya konmaktadır. Görüşmelerde elde edilen veriler de yukarıda açıklanan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Görüşülen müfettişlerden biri “...Şu anda mevcut denetim sistemi bekleneni veremiyor. Öğretmenlerimiz denetimden pek de memnun değiller. Öğretmenlerimizin büyük bir kısmı müfettişlerin kendilerine yeterli rehberliği yapmadığını düşünüyorlar ...” şeklinde açıklamada bulunmaktadır.

Bir başka müfettiş ise "...Teftişte birçok kurumu gezmek zorundayız , birçok kurumun denetiminden sorumluyuz dolayısıyla da bir okuldaki denetime veya rehberliğe ayıracağımız zaman da ona göre kısıtlanıyor..." şeklinde açıklamada bulunmaktadır. Bu durumda çözüm önerisi olarak "Müfettiş sayısının artırılması gerekiyor." demektedir.

"Fiziksel ortam ve koşullar yönünden, merkezde fiziki yönden örnek olabilecek okullarımız var. Buralarda teftiş için pek sıkıntı çekmiyoruz. Bizlere çalışabileceğimiz odalar tahsis ediliyor , bilgisayar oluyor orda birtakım formlarımızı doldurmak veya raporlarımızı yazmakta hiçbir sıkıntımız olmuyor. Ancak özellikle kırsal kesimdeki okullarda ne yazık ki bu imkanı bulamıyoruz."

Görüşme yapılan müfettişlerden çoğu mevcut denetim sisteminin zayıf yanı olarak ulaşım koşullarını dile getirmişlerdir. Bu konuda değerlendirmede bulunan bir müfettiş: "...Devlet müfettişe araç tahsis etmeli..." demektedir. Araç tahsisi ile ilgili öneriler son 50 yıldır ortaya konmaktadır (Alpan,1955:36).

"Ankara'da müfettişler için 180-190 kişilik bir oda var burada çalışılıyor. Öncelikle çalışanların ders araç gereçleri bilgisayar sorununun çözülmesi gerekli", "Fiziksel açıdan çok uygun okullarımız da var. Bunlar yüzde olarak çok az."

"...Demokratik, katılımcı olmadığını düşünüyorum. Üstten sadece denetleyen kimliğin ağır bastığı bir denetim süreci yaşıyoruz..." "İster klasik denetim sistemi öngörüsünü alalım. İster performans değerlendirmesini alalım. Aynı fiziksel ortamda çalışacağız. Fiziksel ortamda bir değişiklik getirmiyor. Yani bu denetim sisteminde fiziksel ortam yetersizlikleri varsa performans yönetim değerlendirmesinde de var. Hatta üstüne başka yetersizlikler gelecektir..."

"Mekân ayrılmıyor, donanım ayrılmıyor, bilgisayar ortamı olsun diğer kırtasiye ihtiyacının karşılanması olsun önemli sıkıntılar var. Çalışılan okullarda da çalışma ofisi ayrılma sıkıntısı oluyor. Çünkü okul yöneticileri müfettişlere gereksinimi karşılayacak oda ayıramıyor. Dolayısıyla müfettiş çalışacağı zaman böyle bir ortam olmuyor. Yani teftiş öncesi öğretmen görüşmesi teftiş sonrası öğretmen görüşmesi, bulunan herhangi bir yerde ve kısa zamanda bitirilmeye çalışılıyor. Bu da zayıf yanların en önemlisidir."

"...müfettişe düşen öğretmen sayısı fazla.Bu fazlalık ek işlerin çok fazla zaman almasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu iş başında yetiştirme ve mesleki gelişimine katkı sağlam çalışmalarına müfettişin ayırdığı zaman az oluyor..."

"...fiziksel ortam hazırlanmıyor.Donanımlı bir çalışma ortamı yok. Bu, gidilen okullardan karşılanmaya çalışılıyor."

"...Bir iki saat giderek bir yıllık veya uzun süreli çalışmalar böyle değerlendirilebilir diye de haklı eleştiriler oluyor. Müfettişe düşecek teftiş sayısı azaltılabilir, görev tanımları daha keskin çizgilerle olabilir,bu tanımın dışında kalan görevler verilmeyebilir."

"...Müfettişin evi bürosu oluyor. Aslında ev büro olmamalı. Büro Milli Eğitim Müdürlüğü ya da eğitim kurumlarında olmalı..."şeklindeki ifadelerle ortaya konmaktadır.

İnsan kaynakları yönünden ele alındığında mevcut denetim sisteminin zayıf yanı müfettişlerden biri tarafından “Teftiş edilen kurum ve bu kurumlardaki çalışan insan sayısının öğretmen, usta öğretici, yönetici sayılarının çok fazla olması etkili bir denetim yapma anlamında ilk anda sıkıntılı olmaktadır...” şeklinde ifade edilmektedir.

Denetim sistemi ile ilgili yapılan araştırmalar çağdaş anlamda denetim alt sisteminin görevini yerine getiremediğini ihtiyaçlara cevap veremediğini ortaya koymaktadır (Karagözoğlu, 1977; Bilir, 1991; Kapusuzoğlu, 1988; Başaran, 1986).

Bu alt problemde ulaşılan veriler (literatür, gözlem ve görüşmeler) bir bütün olarak değerlendirildiğinde;

1. Teftiş edilen personelin sayı olarak fazlalığı
2. Müfettişin en önemli görev alanı olan rehberlik ve iş başında yetiştirme çalışmalarına, diğer çalışma konularına (inceleme, soruşturma) ayrılması zorunlu zaman nedeni ile yeterli zamanın ayrılamadığı
3. Fiziksel koşulların olumsuzluğu (ulaşım, büro hizmetleri, araç-gereç, donanım)
4. Denetimlerin yılda bir kez tamamlanamaması
5. Yapılan denetimin çağdaş standartlarda olmayışı

Mevcut denetim sisteminin zayıf yanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığının, bağlı okul ve kurumlarda rehberlik ve işbaşında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma hizmetlerini yürütmek üzere çeşitli alanlarda sınavla 498 ilköğretim müfettiş yardımcısı alınacağı duyurusu internet sitesinde yayımlanmıştır. Yazılı sınav 25 Aralık 2005 tarihinde Ankara’da yapılması planlanmıştır. Bu duyuru araştırma raporumuzda tespit ettiğimiz müfettiş gereksiniminin bir kanıtıdır.

4.1.3. Performans değerlendirme sisteminin güçlü yanları nelerdir?

Performans değerlendirmede sistemin güçlü yanı olarak gerek literatür taramasında gerekse müfettişlerle görüşmelerde çoklu değerlendirme ilkesi ön plana çıkmakta ve bu durum vurgulanmaktadır.

Görüşülen müfettişlerden biri “Çoklu veri kaynağının uygulanmasıdır. Sistemin içerisine dahil olan tüm görüşlerin alınması değerlendirmeye katılmasını güçlü yön olarak algılıyorum.” şeklinde görüş belirtmektedir. Başka bir müfettiş de; “Mevcut, geleneksel yöntemlere göre daha objektiftir. Çünkü performans denetiminde personele not verilirken bir kişinin görüşü değil bir çok kişinin görüşleri alınmaktadır...” demektedir. Görüşülen başka bir müfettiş ise “Performans değerlendirme her şeyden önce denetimde objektifliği sağlamaktadır” diyerek biraz önceki görüşü pekiştirmektedir. Yine bir müfettiş “...Kendi zümresinden , veliden , öğrenciden , okul yönetiminden ve ağırlıklı olarak müfettişten kanaatler alınıyor ve bunların ağırlığına göre toplamları not olarak değerlendiriliyor ve sanırım bundan dolayı daha objektif bir değerlendirme ortaya çıkıyor.” Şeklinde açıklamalar yapmaktadır. Çoklu veri kaynaklarından değerlendirmeye ilişkin bilgilerin elde edilmesi objektifliği ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Görüşme yapılan müfettişler de özellikle bu durumu vurgulamaktadırlar. “Performans değerlendirme, işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak gözden geçirmektir” (Çalık, 2003:47). Performans değerlendirmede objektif sonuçlara ulaşmak için bu tanımdan da yola çıkarak durumu değerlendirdiğimizde çoklu değerlendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir müfettiş “Açıklık ilkesi geldiği için kimi nasıl değerlendireceği tarafların birbirini nasıl değerlendirdikleri ve hangi kriterlerine göre değerlendirdikleri o önceden belirlenmiş olduğu için bu güçlü bir yan olarak kabul edilebilir.” demektedir. Ancak projede açıklık ilkesi ile ilgili bir açıklama bulunmamaktadır. Bu müfettiş kriterlerin belirlenmiş olmasını açıklık ilkesi olarak değerlendirmektedir.

Yasal metinlerde müfettişlerle ilgili yönetmelik, yönerge ve formlarda değerlendirme ölçütleri belirlenmiştir. Burada anlatılmaya çalışan işgörenlerin hangi ölçütlere göre değerlendirileceklerini önceden bilmeleri denetime hazırlıklı olmaları sonucunu getirir. “Müfettişler, eğitim sistemini doğrudan etkileyen, değerlendiren hatta değiştiren bir güce sahip olmaları sebebiyle eğitim örgütlerinde rolü fazla olan eğitimcilerdir” (Özdemir ve Yalın, 2000:25). Bu tespit ışığında müfettişlerin öğretmen ve yöneticilere yaklaşımı, iletişim ve etkileşimleri bir bütün olarak çalışmaları etkilemektedir.

Bir başka müfettiş projeyi “...Öğretmen veya kurumun performansı ölçülecekse ilgililerin önceden haberinin olması çok iyi..., ...belirli bir süreç olarak baktığımızda olumlu. Müfettişin okulda ve kurumda uzun süre kalması öğretmenle birlikte paydaş olduğu için paydaşlığı beraber yaşadığı için teftişe ait korkunun teftişe ait önyargının kalkacağı anlamında yine olumlu. Çünkü yine uzun bir süreç oluyor ve iletişim kanalları önyargılar yıkılarak açılıyor...” şeklinde değerlendirmektedir. Özdemir ve Yalın “Müfettiş ve öğretmen, denetim sürecindeki durumları iyi analiz etmeli, birbirleriyle empati kurmaya çalışmalıdırlar” (2000:25). Tespitleriyle teftişte öğretmen müfettiş iletişimi konusunun önemini vurgulamaktadırlar. Denetim çalışmalarının haberli ya da habersiz yapılması konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Habersiz yapılması denetim sisteminde klasik denetimin izlerindedir. Eksik bulmaya yönelik denetim anlayışını yansıtan bir durumdur. Belli bir plan çerçevesinde denetlenen kuruma bilgi verilerek gidilmesi daha uygun olacaktır.

Müfettişlerden biri; “Çoklu değerlendirmenin felsefesi anlamında oldukça güzel ve olumlu. ...Veliye soruyorsun öğretmenin nasıl, okul idaren nasıl çalışıyor, veli kendisine değer verildiğini düşünüyor. Velinin katılımcılığı artıyor. Artı öğrenciye de soru sorulduğu için öğretmenin sadece notla korkuttuğu öğrenci bu sefer bende öğretmeni değerlendireceğim madem bunları yapıyor her şeyimizi eleştiriyor bizimde onu eleştirebilme durumu gündeme geliyor. Öğrencinin katılımının gündeme gelmesi de yine olumlu...” şeklinde projeyi değerlendirmektedir.

Görüşülen müfettişlerden biri; “Tüm personelin işin içine katılması demokratik katılımı sağlama yönünden olumlu. Velisiyle, öğrencisiyle, zümre öğretmenleri ile değerlendirme yapılması performans değerlendirme sisteminin güçlü

yanını oluşturmaktadır...” demektedir. Çoklu değerlendirme şeklinde de ifade edilen durumun performans değerlendirmenin güçlü yanlarından biri hatta en önemlisi olarak ortaya konmaktadır. Çalık’a (2003:53) göre “Tüm çalışanların performans yönetim sisteminin tasarımına mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır.” Burada da ortaya konan görüş yapılan tespitleri desteklemektedir.

Performans değerlendirme sisteminin güçlü yanı müfettiş yönünden ele alındığında müfettişlerden biri “...Müfettişin mutlaka sistemin içinde olması gerekiyor. Çünkü denetim alanının uzmanıdır. Kurumun iyi yönetilip yönetilmediğini, çalışıp çalışılmadığını izleyecek, gözleyecek sapmaları düzeltecek...”. Denetim ve değerlendirmenin bir uzmanlık alanı olması nedeniyle performans değerlendirme çalışmasında müfettişin yer alması gerektiği vurgulanmaktadır. Özdemir ve Yalın (2000:28) tarafından da “öğretmenlerin güdülenmesi ve iş doyumlarının sağlanması müfettişlerin mesleki yardım ve rehberlik rolü ile olanaklı olabilir” denilerek öğretmen değerlendirmesinde müfettişin rolü vurgulanmaktadır. Müfettiş ve yönetici dışında görüşlerine baş vurulanlar daha çok veri kaynağı olarak görülmektedir. Performans değerlendirme projesinde müfettiş gözlemlerine dayalı teftiş sonuçları performans puanını %50 oranında etkilemektedir. Müfettişlerden bir bölümü bu oranın yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bir müfettiş “Değerlendirme payı tartışılabilir. Bana göre daha düşük olmalı.” Demektedir.

Çoklu değerlendirme ile ilgili farklılık gösteren görüşlerden biri

“...Ben diyorum ki değerlendirme uzmanlık işidir. Bu konuda uzmanlığı olmayan velinin , öğrencinin gözlem ve ölçme- değerlendirme gibi bir uzmanlığı yoktur. Tamamen sübjektif bir gözleme dayalı bir kanaat olabilir. Veli ve öğrenciye böyle davranmaya yönelten başka etkenler vardır. Çocuğu başarılı ise yine sübjektif davranır. Çünkü öğretmeni korumaya kollamaya öğretmen lehinde yanıtlar vermeye çalışır. Çocuğu başarısızsa öğretmenin aleyhinde hareket etmeye yönelik değerlendirmeler yapabilir. Çocuk ta böyle bir nedenle aynı şekilde davranabilir. Öğretmen açısından da böyle şeyler söylemek mümkün...”

şeklinde bir açıklama getirmektedir. Bu açıklamada, veli ve öğrencinin objektif davranması için gerekli eğitimin yapılması ve sistemin sağlıklı işlemesine yönelik anlayış kazandırılmasının gerekliliği ön plana çıkarılmaktadır. Başar'a (1995:13) göre, "değişik değerlendiricilerin aynı öğretmeni önemli olmayan farklarla, benzer sonuçlara ulaşarak değerlendirmeleri gerekir" bu da değerlendirmenin bir uzmanlık alanı olduğu konusunu ortaya koymaktadır.

Uygulanabilirlik açısından bir müfettiş "... uygulanabilirliği ile ilgili birtakım karşılaşılabilecek güçlükler var. Nedir? donanım açısından güçlük yaşanacak. artı müfettişler yönünden öncelikle kriterleri algılama yönünden güçlükler var. Ama uygulanabilirliği güçlü." Görüşünü dile getirmektedir.

Performans değerlendirme projesinin güçlü yanı ile ilgili olarak çoklu değerlendirmenin, uygulanabilirliği ve amaca uygunluğu hakkında, görüş bildiren müfettişler ilke olarak çoklu değerlendirmenin daha objektif sonuçlar ortaya koyacağını belirtmektedir. Uygulanabilirlik konusunda eğitim verilmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmaktadır. Amaca uygunluğu konusunda ise fikir birliği içinde oldukları görülmektedir.

Bir müfettiş

"...okul yöneticileri projeyi uygulanabilirlik yönünden destekleyen bir tavır sergilediler. İyi olduğunu kendilerinin görüşlerinin sorulması gerektiğini söylediler. Amaca uygunluk yönünden tabi alışılmış bir yapı var. Yani sicile yansması. Eski klasik yöntemdeki gibi sicile yansması boyutu kurum içerisindeki havanın o değerlendirme noktasıyla bir görüş yapması yönünde bir şey var. Bu birden bire değişiyor burada müfettişin tek değerlendirici olmaması öğretmen ve yöneticiler açısından olumlu olarak değerlendiriliyor."

Şeklinde bir değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Günümüzün paradigmalarından olan takım çalışması ve katılım burada farklı bir şekilde vurgulanmaktadır. Bir başka bir müfettiş ise "...Kaliteyi yakalamak için temasta bulunduğu kişilerin görüşlerini alması lazım. Daha doğrusu mevcut bakış açımızla

uygulamakta zorluk çekeriz. Eleştiriye açık, hoşgörü, açık fikirlilik gibi esaslar da var burada. Böyle bir kültür değişimi gerekiyor. Bu da eğitimle olur. Bunun için yaygın bir hizmetiçi eğitime gereksinim bulunmaktadır...” şeklinde açıklamalarla değişim vurgulanmaktadır. Çalık (2003:51) performans değerlendirme sorunlarından birinin “tek yönlü çözüm” olduğunu belirtmektedir. “Burada sadece yönetici ya da müfettişin görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, bireyin objektif olarak değerlendirmesini engelleyebilir.” tespitini yapmaktadır. Bu tespit yukarıda ortaya konan müfettişin tek değerlendirici olmama görüşünü desteklemektedir.

Performans değerlendirme projesi, personelin kendini değerlendirmesi yönünden (özdeğerlendirme) ele alındığında; müfettişlerden biri düşüncelerini şöyle dile getirmektedir:

“... kendini değerlendirme personeli önemli hissettirir kurum kültürüne katılım anlamında, uyum anlamında, psikolojik tatmin anlamında önemli katkı sağlamaktadır. Şu değere göre değerlendireyim ben bunun neresindeyim diye personel kendi kendisinin ne olduğunu bilecek bu değerler karşısında...” . Bir diğeri de “...Öğretmen kendisini değerlendirebilir. Dün de yapıyorduk bunu. Bundan sonra bütün değerlendirmeleri ister adına performans değerlendirmesi deyin ister hangi klasik usulde deyin bence en geçerli yanı öğretmenle öz değerlendirmeyi yapmak olarak kabul edilebilir...” demektedir.

Personelin kendini sistemin bir parçası ve bir değer olarak görmesi için öz değerlendirmeye yer verilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Özdeğerlendirmenin yapılma biçimi ile ilgili müfettişle birlikte yapılması durumu da burada dile getirilmiştir. Araştırma raporunun bundan önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi özdeğerlendirmenin denetleyen ve denetlenen tarafından yapılması önerilmektedir (Alpan, 1955; OFSTED, 2005). Pilot uygulamalar sırasında yapılan özdeğerlendirmelerin sonuçlarına bakıldığında diğer değerlendiricilerin değerlendirmeleri ile kıyaslandığında özdeğerlendirme yapan lehine çok önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu da öz değerlendirmeyi yapanların kendilerinin olduklarından farklı gördüklerini ya da gösterdiklerini göstermektedir. Bu konuda özdeğerlendirme yapanlarda bir kültür değişiminin sağlanması için çalışmalar yapılması gerektiği hususu önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirmenin branşdaş değerlendirilmesi ile ilgili boyutunda, daha çok olumsuz yanla ilgili görüşler ortaya konmuştur. Bunlardan biri “...birbirlerini kayırma ya da birbirlerini bu yönden cezalandırma yolunu seçebiliyorlar. Yani birbirini sevmeyen meslektaş kötü not veriyor birbirleriyle arası iyi olanlar birbirlerine iyi not veriyorlar.” şeklinde ifade edilmiştir. Bu açıdan getirilmeye çalışılan değerlendirme sisteminin objektifliği konusundaki görüşmeye katılanlar önemli kuşklar taşımaktadırlar.

Çalık (2003:51) performans değerlendirme sorunlarında biri olarak ortaya koyduğu “tarafli ölçüm” maddesinde “değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirilen kişiyi sevmesi ya da sevmemesine yönelik olarak yapılan değerlendirmedir. Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirme uygulamasına duygularını karıştırmaması gerekir” açıklamasını yapmaktadır. Branşdaş değerlendirmesinde performans değerlendirmenin en önemli sorunlarından biri olarak bu durum karşımıza çıkmaktadır. Görüşme yapılan müfettişlerden biri “...yerleşik bir kültürümüz var biz birbirimizin hatalarını söylemekten çekiniriz, arkadan homurdanırız. Bu bir nevi yüzüne söyleme. Bunda büyük eksiklik var kendi kendini değerlendirirken de çok hatalar oldu...” şeklinde açıklama yapmakta pilot uygulamalarda objektif sonuçlara ulaşamadığı performans notlarının çok yüksek çıktığı görüşünü dile getirmektedir. Bir çok müfettişin de bu görüşü paylaştığı görülmektedir. Performans değerlendirme projesinin güçlü yanlarından biri olarak karşımıza öğrenci veri kaynağı çıkmaktadır. Konu ile ilgili görüşülen müfettişlerden biri “...öğrenciden gelen veriler çok daha sağlıklı çok daha objektif ve amaca hizmet ediyor. Her yönüyle öğrenci sürece katılmaktan mutlu. ...” şeklinde dile getirmektedir. Bir katılımcı ise “...Onun fikrini almak onu adam yerine koymak. öğrenciler bundan çok mutlu oluyor. Öğretmenlerin öğrencilerle ilişkilerinde bununla ilgili farklılıkları oldu. Daha saygılı davranma insan yerine koyma gibi. Bekli de en güzel yönlerinden biri buydu...” ifadesini kullanarak bir önceki düşüncüyü pekiştirmektedir. Bir başkası da “...en objektifi öğrenciler yapıyor. Öğrencinin oradaki % lik dilimdeki payının artırılmasını istedik. Değerlendirme gerçekten doğru...” demektedir. Öğrencilerin değerlendirmeye katılmasını eleştiren görüşler (değerlendirmenin bir uzmanlık işi olduğu)

bulunmasına rağmen genel olarak öğrencilere bu süreçte yer verilemesini olumlu bulan görüşler de bulunmaktadır.

Performans değerlendirme projesi ile ilgili olarak öğrenci velileri tarafından yapılan değerlendirmeyle ilgili görüşlerin birinde

“...veliler öğrencilerden etkileniyor. Öğrencilerin aktardığına göre değerlendirme yapıyor. Orada da objektiflik ortaya çıkıyor. Gerçekten öğretmeni değerlendirmede müfettiş oradan ipucu alabiliyor. Biz bunu da istiyoruz. Veli değerlendirmesi öğrenci değerlendirmesi pilot proje uygulamasında doğru bilgileri verdi...”

denilerek öğrenci velisinin projeye katılımı desteklemektedir. Aynı zamanda ortaya konan bu görüşler öğrencinin projede yer almasına da dolaylı destek niteliğindedir.

“...Çoklu değerlendirme sistemini biz mevcut sisteme uydurmayacağız. Sistemimizi çokluya uyduracağız. Veliler açısından şimdi veliyle okul ilişkisi zayıf. Hatta okulu öğretmeni bilmeyen veli var. İşte şimdi deniyor ki bu veli hiç gelmedi buraya nasıl veli değerlendirecek. Doğru ama gelmesi lazım. Gelmedi diye olmaz. O zaman getirmenin yolunu araştıracağız...”

denilerek performans değerlendirme projesinde öğrenci velisinin görüşünün alınması ve değerlendirmeye katılması görüşü benimsenmektedir.

Bu değerlendirmelerin yanında görüşme sonuçları mevcut denetim sisteminin analizinde olduğu gibi performans değerlendirmede de zayıf yanlarına odaklanmış ve o yönlü açıklamaları yoğun olarak yapılmıştır. Belirtilen görüşler bu bölümde ortaya konmuş olmakla birlikte görüşmeler 4. alt problemde değerlendirilecektir.

4.1.4. Performans değerlendirme sisteminin zayıf yanları nelerdir?

Araştırma raporunun bundan önceki bölümünde de açıklandığı gibi bazı konularda performans değerlendirme projesinin güçlü yanları ile ilgili görüşmeler

sırasında projenin zayıf yanları ortaya konmuştur. Projede kullanılacak aracın kullanışlılık yönü ile ilgili olarak katılımcılardan biri “Ölçme değerlendirme kullandığımız aracın kullanışlılık yönü var. Bu yönü çok kapsamlı, zaman alıcı, uğraştırıcı. Bu bence zamanla bıktırıcı, yorgunluk veriyor. Bence daha kullanışlı bir araç kullanılmalı.” şeklinde bir tespit yapılmaktadır. Görüşme yapılan müfettişlerden önemli bir bölümü benzer düşünceyi ortaya koyarak. Programın kullanışlı olmadığı konusunu vurgulamaktadırlar. Çalık (2003:52) ise bu durumu performans değerlendirme sorunları arasında “araç hatası” olarak ortaya koymaktadır. “Çoğu zaman soyut işlerin somuta indirgenmesi çok zordur. Sosyal alanda bu sorunlar daha açık görülebilir. Bu sebeple, aracın geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi, geçerlik ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekir. Diyerek müfettişler tarafından ortaya konan kaygıları pekiştirmektedir.

Bir başka müfettiş yönetici değerlendirmesini projenin zayıf yanı olarak şu şekilde ortaya koymaktadır:

“...87 den itibaren müfettişlik yapıyorum. Bu sırada kaç tane başarılı yönetici gördüm. Ortamındaki personeli izleyen değerlendiren ona rehberlik yapan sınıf içindeki çalışmalarını gözleyen değerlendiren kaç tane yönetici gördün diye sorsanız bu bir elin 5 parmağını geçmez...”

”

diyerek yöneticilerin denetim konusunda yeterli olmadıklarını dile getirmektedir. Bu durum projenin zayıf yanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak çoklu değerlendirmenin önemi, projenin güçlü yanları arasında sayılmıştır. Bu nedenle bu düşünceye karşı okul yöneticilerinin personel değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme becerilerini yükseltecek önlemler alınmalıdır. Görüşme yapılan bir müfettiş de yöneticilerin değerlendirmesi yönünden projenin uygulanması sırasında ortaya çıkan durumu şu şekilde anlatmaktadır:

“Bunun önemini bütün yöneticilerimizin bilmesi gerekiyor. Ne yazık ki biz yaptığımız değerlendirmede hiçbir ayırt edici not göremedik. Yöneticilerimiz bütün öğretmenlerimiz sanki aynı standartta çıkmış, hepsinin özellikleri aynı gibi hepsine 100 tam puan verilmiş. Böyle bir sonuçla karşılaştık. Tabi bütün yöneticiler böyle yapar mı? Yapmaz herhalde ama bu konuda yöneticilerimize de hizmet içi eğitim gerekiyor.”

diyerek yöneticilerin değerlendirme yaparken objektif davranması gerektiği vurgulanmaktadır. Başka bir müfettiş “...yöneticinin elinde öğrenciden, veliden ve zümre öğretmenlerinden gelen bir veri olacaktır...” diyerek yönetici değerlendirmesinin yararlı olacağı görüşünü ileri sürmektedir. PDP’ni özdeğerlendirme yönünden ele alan müfettişler;

“...Grafikte en yüksek gördüğümüz çizgi özdeğerlendirme çizgisi. Bu çizgi en üst nota (100 puan) çok yakın. Onun altında okul müdürü, zümre öğretmenleri, müfettiş ve en altta da öğrenci şeklinde bir sıralama oluyor. Öğrencilerin ve velilerin vermiş olduğu notların düşük olmasına karşın özdeğerlendirme notu en üst düzeydedir. Öğretmen kendini çok mükemmel görüyor herhalde. Bunun birçok öğretmenimizin grafiğinde aynı olduğunu gördük. Özdeğerlendirme gerçekçi değil , güvenilir değil...”

Projenin uygulandığı okullarda elde edilen değerlendirme sonuçları veri kaynaklarına göre yukarıdan aşağı doğru, yani en yüksek nottan az nota doğru sıralandığında; en yüksek ortalamanın özdeğerlendirme notları, bundan sonrasının ise sırasıyla okul müdürü, zümre öğretmenleri, müfettiş, öğrenci ve velilerin notları olduğu görülmektedir. Bu durum özdeğerlendirme, yönetici ve branşdaş değerlendirmelerinin objektif yapılmadığını düşündürmektedir. Bu değerlendirme sonuçları geçerliliği ve güvenilirliğinin düşük olduğunu göstermektedir. Müfettiş, öğrenci ve veli değerlendirmelerinin düşük çıkmasında, müfettişlerin değerlendirme konusunda uzman, öğrencilerin bizzat hizmeti alan, öğrenci velilerinin ise daha çok öğrencilerin etkisinde değerlendirme yapan kişiler olmasının rolü olduğunu düşündürmektedir.

Yapılan bir görüşmede, personelin özdeğerlendirmesi (kendini denetlemesi) ile bir başkasının değerlendirmesini karşılaştırmasının olumlu bir sonuç yaratacağı ifade edilmektedir.

“... Kişinin değerlendirilmesine kendisinin de katılması olumlu bir unsur olarak gözükebilir. Her birey, ortaya koyduğu her davranışı, doğru olduğuna inandığı, doğrusunun öyle olduğunu kabul ettiği için yapmaktadır. Yani kimse yanlış diye yapmıyor. Ama neyin doğru, neye göre doğru olduğunu bulmak gerekiyor. Kendi kendini değerlendirir ve bu değerlendirme ile başkalarının değerlendirmeleri arasındaki farklılıklarla ortaya konabilirse o zaman karşılıklı bir iletişim içerisinde bunları tartışma ortamına getirebilirse bu saptanan farklılıkların karşılaştırılması sonucu belirlenen hataları düzeltilmesine yönelik kişiyi ikna etmek için çalışma yapılırsa bu yararlı olacak. Bu süreç böyle çalışmazsa bunun bir yararı yok. Ortaya çıkan veriler, bireyin kendini geliştirmesine yol açacak veriler olarak kabul edilmelidir. Bu anlayışla hareket edilmediğinde kişinin kendini değerlendirmesinden olumlu bir sonuç elde edilemez...”

Özdeğerlendirme yapan personelle müfettiş tarafından yapılan değerlendirmenin karşılaştırılmasının gelişmeye katkısı olacaktır. Özdeğerlendirme sonuçlarının daha güvenilir olması için karşılaştırma gündeme getirilmelidir (Alpan, 1955).

“...değerlendirmede objektiflik olacak mı? veya kendi kendini gerçekten değerlendirecek mi konusunda büyük soru işaretleri var...” şeklinde açıklamayla kuşkular bir kez daha ortaya konmaktadır.

Yukarıdaki açıklamaları aşağıdaki müfettiş görüşleri de desteklemektedir:

“...büyük sıkıntı. İnsanlar kendilerinin eksik ve açık yönlerini görmek istemiyor...”, “...yapılan uygulamayı dikkate aldığımızda özdeğerlendirme formları hemen hemen bütün personelin puanı 100 civarında oldu. Toplu değerlendirmede subjektiflik ve duygusallık hâkim oluyor. Bu durumun müfettişle orda çalışan yönetimle bir araya gelip tartışılması karşılıklı irdelenmesi gerekiyor. Niye 100 yani öğretmen olarak bizim daha yapabileceğimiz, katacağımız şey yok mu? Diye düşündürmek gerekir...”, “...performans değerlendirmede en büyük sıkıntı branşdaş değerlendirmede ortaya çıktı. Objektif değerlendirme olmuyor. Müfredat laboratuvar Okulları (MLO) projesine dahil olan okulların birinde tek bir öğretmen kendine 80 vermişti. Sorduğumuzda bende olmayan özelliği yapmadığım şeyi ben yapar gösteremem diye 80 puanla değerlendirmişti. 16 öğretmenden 15’i kendisine 100 puan vermiş, 1 öğretmen 80 puan vermiş. Bu öğretmenler arasında bizim tarafımızdan verilen puanı çok düşük olan bir öğretmen ise kendine 100 puan vermişti.”, “...branşdaş diyor ki beni arkadaşımın yüz yüze getirmeyin. Arkadaşıma nasıl zayıf veya iyi vereyim. Sıkıntı bu...” , “...uygulamada şunu gözledim. Örneğin ikinci sınıflar. Az puanlı öğretmen gördüm. Araştırdığımda bunların arasında ikili ilişkilerden kaynaklanan sorunla bulunmaktaydı. Bu da değerlendirmelerine yansımış. Değerlendirmelerini, arkadaşının çalışmalarından ziyade o arkadaşısı ile olan daha önceki tartışmaları etkilemiş, branşdaş değerlendirmesinin böyle sakıncalı yönleri var. Objektifliği ortaya çıkaramıyoruz...”.

İlköğretim branş öğretmeni performans değerlendirme formunun (Branşdaş Form 8) “Ders İçi Etkinlikler” bölümü dersin gözlemi yapılmadan doldurulabilecek nitelikte değildir. Branşdaşın bilmesi mümkün olmayan bu altı kriter sonucu etkileyecektir. PDP öğrenci yönünden ele alındığında yapılan tespitlerden bazıları şu şekilde ortaya konmaktadır:

“...Öğrencilerimizin bir sınıfa, onlara öğretmenleriyle ilgili bir anket formu verdim. Hemen hemen her soruyla ilgili bana soru sordular. Örneğin güdülemeyle sözcüğünün anlamını soruyorlar. Bilmiyorum gerçekten öğrenci o soruyu anlamıyor bir kere. Öyle sorular hazırlanmış ki sanki bütün o öğrencilerimiz o konularda temel kavramları almışlar, sanki o dili konuşabilecek düzeydeymiş gibi dağınıklar vardı...”

Bu görüşle öğrenciler için hazırlanmış kriterlerin kavramsal düzeyinin yüksek olduğu tespiti yapılmaktadır. Öğrenci Form 9’da yer alan bu kriterlerden biri “Konunun amacına uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanır” şeklindedir. Bu kriteri ancak değerlendirme konusunda uzman birisi yapabilir.

Performans değerlendirme kriterleri hazırlanırken komisyonda ilköğretim müfettişinin bulunmaması bu konuda etkili olabilir. Kriterler Bakanlık müfettişleri tarafından hazırlanmıştır. Bakanlık müfettişlerinin alan bilgileri ilköğretim düzeyinin üstünde olması nedeniyle ilgili yaş çocuklarına uygun kriterler tespit edilememiş olabilir.

“...Öğrenci yönünden; mutlaka öğrencinin görüşü alınmalı. Ancak hangi yaş gurubuna öğretmen hakkında neler sorulmalı neler danışılmalı iyi çalışmak gerekir. Genel sorular daha çok şey görüyorum yani öğrenciler öğretmenlerini değerlendirirken esprili öğretmenle kendileriyle iyi diyalog kuran öğretmenle çok başarılı biraz daha işi ciddi tutan mesafe koyan öğretmenlere daha farklı bakıyor öğrenciler. Öğrenciler yönetimi öğretmen gibi değerlendiremiyor...”

biçiminde yapılan açıklama kriterlerin öğrencilere uygun olmadığı görüşünü desteklemektedir.

Görüşülen müfettişlerden biri;

“...öğrencinin cevap vereceği sorularla bu olabilir. Somut olmalı. Öğrencinin bilgisi, yaşantısı dâhilinde olabilir. Ve bu soruların yanıtlarının öğretmen ile öğrenci arasında tartışılabilmesini sağlayacak demokratik ortamının oluşturulması lazım. Öğretmenin davranışlarının öğrenci tarafından nasıl algılandığını öğrenmek için, öğretmenin davranışını nasıl değerlendirdiğini nasıl yorumladığını nasıl algılandığını öğrenciden öğrenmek istiyorsak doğrudur. Ama bir öğretmeni değerlendirmek mesleki yeterlik açısından değerlendirme olarak bakılması bence yanlıştır. Uygulamadaki hataları bulmak açısından yararlı olabilir. Ona göre sorular sorabiliriz ama mesleki yönden yeterliliğini değerlendirme açısından çok fonksiyonel olacağını düşünmüyorum...”

şeklindeki görüşü ile bu kriterlerle öğretmenin formasyon ve alan bilgisinin ölçülemeyeceği, öğrenci görüşüyle ancak öğretmenin öğrenciye yönelik tutuma dayalı davranışlarının öğrenilebileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu konuda;

“...bilgi düzeyinde bu alışkanlıkta mevcut durumdaki değerlendirmeler bizi yanılgıya götürür...” tespiti de yapılmaktadır. PDP, veli yönünden ele alındığında yapılan tespit “...eğitim bu öğrenci velilerinin bir defa okulun amaçlarını iyi bilmesi lazım bir öğrenci haklarını bilmesi lazım. İki veli haklarını, öğretmen haklarını bilmesi lazım. Okuldaki programları yönetmelikleri bilmeli. Veli kaynağı derken denetleyen tarafa sokuyoruz veliyi. Denetleyen bilmediği bir konuyu nasıl denetleyecek. O zaman bilmesi lazım. Biliyorlar mı? O zaman bir araştırma yapınlar veliler yönetmelikleri, program esaslarını ne kadar biliyorlar...” şeklindedir.

Bu tespit de öğrenci velisinin veri kaynağı olarak kullanılabilmesi ancak velilerin denetleme yapacağı alanla ilgili bilgi sahibi olmaması nedeni ile değerlendirmelerinin güvenilirliğinin çok düşük olacağı ifade edilmektedir.

Öğrenci velileri ile ilgili bir başka tespit;

“...İşin duygusal boyuttan kurtarılması gerekiyor. Bu konuda gerek öğrencilerin gerek velilerin çok iyi bilinçlendirilmesi gerekiyor. Bu değerlendirme örneğinde şunu denedim çocukların önce birbirini değerlendirmesini yaşamaları gerektiğini düşünüyorum. Okuldaki çalışmalardan haberdar edilmesi lazım. Örneğin değerlendirme yapan veli okulda kaç tane laboratuvar olduğunu, hangi laboratuvarların olduğunu bilmiyor. O nedenle velinin okulu iyi tanması, okuldaki faaliyetleri iyi izlemesi, okulun bu çalışmalarını veliye götürebilmesi onları okulda uygun günlerde buluşturması bu çalışmaları izleyip gözledikten sonra veliye bu konudaki değerlendirme yaptırılması gerekli...” denilmektedir.

“...Projenin zayıf yönlerden biri veli boyutu. Çok zayıf kalıyor. Özellikle taşrada çalışan insanların bulunduğu ortamlarda ve yatılı okullarda velinin sürece katılması süreci değerlendirmesi mümkün olamamaktadır. Veli bundan bir haber geldiğinde, değerlendirmeye katıldığında biz öğretmenlere, okul yöneticilerine not mu vereceğiz? diye sormaktadır...”

Bu görüşle velilerin okulu daha iyi tanması için önemler alınmasının yanında performans değerlendirme projesi ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerektiği tespitleri yapılmıştır. Projede veli boyutu yeniden ele alınıp süreçte katkısının belirlenerek uygun bir pozisyona getirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması uygun olacaktır.

4.1.5. Performans değerlendirme kriterleri hakkında ilköğretim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?

PDP ile ilgili olarak, açık uçlu sorularla görüşlerine başvurulduğunda müfettişler; kriterlerle düşüncelerini ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle, görüşme formunda PDP'sinin bir alt problemi olarak kriterlerle ilgili sorular sorulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanan "İlköğretimde Denetim ve Performans ve Performans Değerlendirme Esasları" dokümanında yer alan değerlendirme kriterleri hakkında; kurum, yönetici, psikolojik danışman, öğretmen, öğrenci ve veli ile ilgili kriterlerin sayısı ve nitelik yönünden düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur.

Bu sorulara verilen yanıtlardan birinde:

"...Bütün bölümlerde soru sayısı oldukça fazla. Ve zaman kaybı getiriyor, kurumlarla ilgili kriterler öğrenciler tarafından net algılanmıyor. Benim görüşüme göre kurum performansındaki kriterleri incelediğim zaman bu kriterlerdeki kurumun performansını yansıtmadan çok uzak olduğunu uygulanabilirliğinin çok zor olduğunu söyleyebilirim..." denilmektedir.

Burada soru sayısından kriterler kastedilmektedir. Görüşmeye katılan bütün müfettişler kriter sayısının çok fazla olduğunu belirtmektedirler.

Yönetici ve psikolojik danışman hakkında performans değerlendirme formunda müfettiş, öğretmen, 6,7 ve 8. sınıf öğrencileri, müdür/müdür yardımcısı,

özdeğerlendirme (personelin kendisi) ve birinci sicil amirinin doldurması için 15'er adet kriter belirlenmiştir.

Performans değerlendirme esaslarının bulunduğu dokümanda müfettiş ve müdür tarafından ayrı ayrı doldurulması gereken sınıf öğretmeni performans değerlendirme formunda 119 kriter, sınıf öğretmeni özdeğerlendirme formunda 68 kriter, zümre öğretmeni tarafından sınıf öğretmeni ile ilgili olarak doldurulacak formda 55 kriter, sınıf öğretmeni hakkında 4 ve 5. sınıf öğrencileri tarafından doldurulacak olan formda 49 kriter, müfettiş tarafından doldurulacak olan branş öğretmeni performans değerlendirme formunda 53 kriter, müdür tarafından branş öğretmeni için doldurulması gereken formda 69 kriter, ilköğretim branş öğretmeninin kendisi için dolduracağı özdeğerlendirme formunda 66 kriter, ilköğretim branş öğretmenleri için doldurulacak olan branşdaş değerlendirme formunda 44 kriter, ilköğretim branş öğretmenleri için öğrenciler tarafından doldurulması gereken değerlendirme formunda 50 kriter, ilköğretim branş öğretmenleri için veliler tarafından doldurulması gereken değerlendirme formunda 23 kriter bulunmaktadır. Belirlenmiş olan bu kriterler sayı olarak çok fazladır.

Okul yöneticileri (müdür, müdür yardımcısı) ve psikolojik danışman için değerlendirmeye katılanlar 15 kriterle sonuca ulaşabileceklerse neden sınıf ve branş öğretmenleri için ortalama 59,6 kriter belirlenmiştir. Bu durum projenin kendi içindeki çelişkisi olarak görülmektedir.

“... bana göre bilimsel anlamda derinliğine genişliğine objektif kriterleri kapsamıyor...”, denilerek de kriterler eleştirilmektedir.

“...Yine zümre başkanlarının uygulamaları eğitim öğretim programları ve uygulamaları gibi çeşitli performans değerlendirme bölümlerine baktığımız zaman burada 60-70 taneye yakın soru bulunuyor. Bu soruları bizim hep sıkıntımız neydi bugüne kadar mevcut denetim sistemindeki sıkıntımız öğretmene ve kuruma yeteri kadar zaman ayıramıyorduk. Bu çağdaş bir sistem için bunu getiriyor ancak bu sisteme baktığımız zaman bütün olaylar evrak doldurma ve evraktaki bilgilere uydurma peşine gidiyor.”

denilerek burada da kriter sayısının çok fazla olduğu ifade edilerek denetim formlarının doldurulmasının denetim olarak görülmesi söz konusu olmaktadır. Böyle bir çalışma denetimden beklenen eğitim öğretim sürecinin gelişmesine gerekli katkıyı sağlamayacaktır.

Bu alt problemle ilgili yapılan literatür taraması sırasında ulaşılan kaynaklardan <http://www.ofsted.gov.uk/parents/> internet kaynağından indirilen öğrenci velileri ile ilgili bir materyalde öğrenci velilerinin görüşleri derecelendirilmiş 7 (yedi) kriterle tespit edilmektedir. İngiltere ve Türkiye'nin eğitim, sosyal ve kültürel durumları karşılaştırıldığında Türkiye'deki öğrenci velilerinin aldığı eğitim düşünüldüğünde kriter sayısının çok fazla olduğu sonucuna ulaşıldığı söylenebilir (OFSTED,2005).

PDP'ndeki kriterler nitelik yönünden ele alındığında daha çok öğrenci ve veli yönünden kavramsal düzeyinin yüksek olduğu vurgulanmaktadır. PDP, veli yönünden ele alındığında yapılan tespitlerden biri; "Veliler soruları anlamıyor. Bu soruda ne demek istiyor , ne cevap verebilirim gibi sorular yöneltiyor. Demek ki bu formlardaki bu kriterleri değiştirmemiz lazım. Onların anlayabileceği dilde daha basit ve daha öğretmenlik performanslarının net bir şekilde ortaya çıkarabilecek onlardan birtakım ipuçlarını daha iyi ortaya çıkarabilecek sorular sorulmasını bekliyorum." şeklindedir. Bir başka görüşmede, "...İlköğretim gurubu performans değerlendirmedeki öğrenciler için bu kavramların anlaşılabilir, daha sade ve daha kısa, iş ve eylemleri belirleyen maddeler yazılması gerekiyor..." önerisi dile getirilmektedir.

Psikolojik danışman performans değerlendirme formu ile ilgili şu tespit yapılmaktadır: "...Performans değerlendirmeye yönelik değildir, çok ayrıntılıdır, soru sayısı çok fazla, adeta insanların mülakata çağırılır gibi sorular yöneltiyor. Oysaki performansa yönelik buradaki değerler not olarak çıktığı için de gerçek performansını yansıtmaz..." Bu tespitlerden bu kriterlerin hem sayı hem de nitelik olarak yeniden ele alınması gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır.

Veliler sınıf içi etkinlikleri tam olarak bilememektedir. Kriterler arasındaki “Okulda, Türkçe’yi doğru konuşup yazma konusunda yeterli çaba gösterilmektedir.” maddesine verecekleri cevap tatmin edici olmayacaktır. Ayrıca kendileri Türkçe’yi doğru kullanma konusunda yeterince bilince ulaşamamış olanların vereceği cevabın anlamlılığı tartışılır. Veliye; bina ve donanım yeterliliği 7, yönetim planlamaları ve uygulamaları 5, eğitim-öğretim planlamaları ve uygulamaları 6, kaynak kullanımı 5, karar verme ve sorun çözme 6, iletişim-koordinasyon 5, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri 5, eğitici etkinlikler 5, olmak üzere toplam 44 soru sorulmuş, bu sorulara cevap verirken velilerin okuma yazma ve okuduğunu anlama sorunlarının olduğu gözlenmiş ve velilerin bu sorulara yanıt vermede oldukça zorlandığı gözlenmiştir. Velilere daha az, basit ve genel durumu ölçer sorular sorulması daha uygun olacaktır.

Performans değerlendirme kriterleri hazırlanırken ilgili komisyonda ilköğretim müfettişinin bulunmaması, kriterlerin kavramsal düzeyinin yüksek ve sayı olarak fazla olması durumunda etkili olabilir. Çünkü ilköğretim alanının uzmanı ilköğretim müfettişleridir. Kriterler sayı olarak çok fazla, nitelik olarak da kavramsal düzeyleri yüksektir.

Performans değerlendirme kriterlerinin yönetici ve öğretmen yeterlik alanları (Gürkan ve başk., 2004; Mahiroğlu ve başk., 2001) ile yeterince ilişkilendirilmediği de görülmektedir. Fındıkçı’ya (2002) göre “Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir”. Kriterlerle ilgili araştırma raporunda ortaya çıkan görüşlerle literatürde yer alan tespitlerin örtüşmekte olduğu görülmektedir.

4.1.6. Performans değerlendirme programını kullanırken karşılaşılan güçlükleri nelerdir?

Araştırmacı tarafından literatür taraması sırasında, bilgisayar programlarının standartlarıyla ilgili olarak İSO 9126 standartlarının I. seviye düzeyinde; fonksiyonellik, güvenilirlik, kullanılabilirlik, etkinlik, bakım yapılabilirlik ve taşınabilirlik olduğu belirlenmiştir. Anılan program bu standartlar çerçevesinde ele

alındığında özellikle fonksiyonellik ve kullanılabilirlik açısından müfettişlerin söylemleriyle ilişkilendirilmiş ve bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla yapılan görüşme verileri analiz edilmiştir.

Bilgisayar yazılımlarında Fonksiyonellik ve kullanılabilirlik (Veripark, 2005) internet sitesinde aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Fonksiyonellik;

Uygunluk: Yazılımın belirlenen görevler için gerekli ve uygun fonksiyonları içeren nitelikleri

Doğruluk: Yazılımın doğru ve önceden karar verilmiş olan sonuç ve etkileri sağlayan nitelikleri

Güvenlik: Yazılımın programa veya bilgilere izni olmayan erişimleri engelleyen nitelikleri

Etkileşimlilik: Yazılımın belirlenen sistemlerle etkileşim yeteneğini sağlayan nitelikleri

Kullanılabilirlik;

Anlaşılabilirlik: Yazılımın kullanıcıların yazılımın mantıksal konsept ve uyarlanabilirliğini anlamalarını sağlayan nitelikleri

Öğrenilebilirlik: Yazılımın kullanıcıların uygulamayı öğrenmelerini sağlayan nitelikleri

Operasyonellik: Yazılımın kullanıcıların operasyonu yapabilmeleri ve kontrol edebilmelerini sağlayan nitelikleri

Görüşülen müfettişlerden biri performans değerlendirme programı ile ilgili görüşlerini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bilgisayarı kullanamama, Excel programını kullanamamadan dolayı çıkan problemler var. Arkadaşımızın birçoğunun formlarını bilgisayar kullanabilen 3-4 kişi dolduruyor. Biz 20 kişilik guruptuk bu formları 3 – 4 kişi yazdı. Tabi bunu geçici bir deneme programı olduğu için pilot uygulama olduğu için. Bunun için bütün uygulamamızda performans değerlendirme sistemine geçtiğimizde çok büyük sorunlar ortaya çıkacağını göstergesidir. Sonuçta o zaman raportörlük işini herkes kendisi yapmak zorunda. Dolayısıyla Excel programını kesinlikle bilmek gerekiyor. Çünkü formlar Excel de hazırlanmış. Orada formüller var. Yanlış kopyalama yaptığınızda formül bozuluyor. Ondan sonra bütün sistem bozuluyor. Sonuç alamıyorsunuz. Bu konuda bütün müfettişlerimize büyük işler düşüyor. Bütün verileri toplayacaksınız ve oradaki o modüle aktaracaksınız ve o modülün bütün sonuçlarını alıp grafiğini çıkaracaksınız. Bunu yapabilmek belli bir bilgisayar

bilgisine sahip olmak gerekmektedir. Ancak bu düzeyde bilgisayar bilgisine sahip müfettişin yeteri kadar olduğunu düşünmüyorum.”

Performans değerlendirme programı ile ilgili bazı görüşler aşağıdaki sözlerle ifade edilmiştir;

“Verilen programlar çalıştırılmıyor. Hazırlanan programın kullanışlığı oldukça zor. Zaman kaybı çok. Sonuca ulaşamıyorsun. Örneğin aşağı yukarı hiçbir okulda performans sonuçlarına ulaşamadık. Çünkü program ihtiyaca cevap vermiyor. Bu kullanışlığı anlamında da açıklayıcı kılavuzu yok. Emek kaybına zaman kaybına öğretmen veya ilgili kişinin bıkkınlığını getiriyor.” “...CD’ler düzenli yazılmamış baştan savma yazılmış. Düzenli hazırlanmamış olarak geldi. Excel programı düzenli hazırlanmamış. Eksik hazırlanmışlar. Çizelgeler düzenli değil kaymalar olmuş. Buradaki formla kitaptaki formda benzeşmeyen oldu. Bu CD’ler hazırlanırken çok özenli hazırlanması lazım. Öğretmenin eline gelen bir CD’de bir arıza, eksiklik, program bozukluğu olmaması lazım. Bunların hepsi yaşandı. Sonra bilgisayar öğretmenleri vasıtasıyla düzelttirdik. Yeniden düzenlendi.”

Araştırmada 29 ilköğretim müfettişi ile görüşme yapıldı. Bu görüşmelerde öne çıkan noktalar aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi bir araya getirilmiştir.

Müfettiş Sayısı	Görüşler
20	Excel programını yeterli düzeyde kullanamamaktan dolayı çıkan problemler var.
18	Excel programını çok iyi bilmek gerekiyor.
7	Zaman kaybına yol açıyor.
6	Kullanışlı değil.
5	Programı iyi bilemeyenlerin düzeltme olanakları olmuyor.
5	Yanlış kopyalama yapıldığında formül bozuluyor.
3	Program iyi hazırlanmamış, çizelgeler düzenli değil kaymalar var
2	Açıklayıcı kılavuzu yok.
1	Excel’e veri girişinde bozulmaları önleyici önlemler alınabilir.

Tablo 9: *İlköğretim Müfettişleri ile Yapılan Görüşme*

Bu alt problemle ilgili görüşme yapılan kişiler Excel programını kullanım düzeyi zayıf kişilerin bunu yeterli düzeyde kullanamayacaklarını, programın çok iyi

bilinmesi gerektiğini sıkça vurgulamışlardır. Görüşme yapılanlardan 5 kişi kopyalama işlemleri yaparken zorluk yaşadıklarını belirtmiş, 6 kişi ise programın kullanışlı olmadığını belirtmişlerdir. 7 kişi zaman kaybına yol açtığını, 2 kişi kullanma kılavuzunun bulunmadığını, 3 kişi programın iyi hazırlanmadığını, çizelgelerin düzenli olmayıp kaymaların olduğunu ifade etmişlerdir. 5 kişi programı iyi bilmeyenlerin düzeltme olanaklarının olmadığını belirtmişlerdir. 1 kişi ise Excel'e veri girişinde bozulmaları önleyici önlemler alınabileceğini belirtmektedir. Bu katılımcı görüşülenler arasında Excel programını iyi derecede kullandığını belirten tek kişidir.

Program modülü üzerinde yapılan inceleme sonunda programın iyileştirilmesi ile ilgili olarak aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır.

Program yöntem ve teknik olarak yeniden ele alınmıştır:

- a) Formları dağıtma ve doldurma yöntemi değiştirilmiştir.
- b) Var olan modüller kaldırılarak ana modülde tüm hesaplamalar yapılacak şekilde düzenleme yapılmıştır,

Bu işlemler için üç yöntem bulunmaktadır:

- a) Formlar.xls personel adıyla çoğaltılmıştır.
- b) Kadro kalıpları oluşturulup çoğaltılmıştır.
- c) Her bir form için bir Excel sayfası oluşturulmuştur.
- c) Ana modül havuzu ve ilgili tablolar otomatik olarak dolacak duruma getirilmiştir.

Mevcut programla yapılan çalışmalarda meydana gelen problem durumlarının ortadan kaldırılması için bağlantılar oluşturulup kopyala-yapıştır işlemlerine gerek kalmadan veriler otomatik olarak ilgili yere gidecek şekilde düzenleme yapılmıştır. Modüller kaldırıldıktan sonra ana modül içerisinde hesaplamalar yapıp işlemler sonlandırılacaktır.

İyileştirme çalışmaları aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır:

- İyileştirme çalışmaları branş öğretmeni modülünde gerçekleştirilmiş hazırlanan model önerisi araştırma raporunun ekinde CD olarak sunulmuştur.

- Programı kullananlardan bazılarının Excel kullanım becerilerinin sınırlı olduğu düşünülerek Formüller gizlenmiş, böylece kullanıcının hata yapma durumunda yeniden formül oluşturmaya gerek kalmayacak duruma getirilmiştir.

- Kopuk bağlantılar kurularak bozulmayacak duruma getirilmiştir.
- Formların renkleri tasarım ilkelerine uygun duruma getirilmiştir.
- Kaydırma çubukları formlarla ilişkilendirilip kullanıcının sayfada kaybolması önlenmiştir.

- Denetim raporları formlarla ilişkilendirilmiştir.
- Formların yazıları sabitleştirilmiştir.
- Performans değerlendirme modülü web ortamına taşınmıştır.
- İnternet bağlantısı olan her yerde formlara ulaşılması sağlanmıştır.
- Değerlendirme basamakları açıklanmış, müfettişlerin ne yapacağı ve neler yapacağı belirtilmiştir.

4.1.7. Performans değerlendirme yöntemiyle yapılan denetim ve değerlendirmenin öğrenme öğretme sürecine katkıları neler olabilir?

Eğitim öğretimle ilgili yürütülen çalışmalarda en önemli husus bu çalışmanın eğitim ve öğretim sürecine katkısıdır. Bu konu çeşitli yönleriyle müfettişler tarafından ortaya konmuştur. Bunlardan bazıları;

“...Öğretmen, özellikle öğrenciler tarafından sürekli kendinin denetlendiğini düşünüyor daha dikkatli davranıyor. Performans değerlendirme yapılan okullarda da bu değişikliği gözledim...”. “...Okul yönetimi, müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve arkadaşları tarafından birbirlerini değerlendireceklerini düşünüyorlar ve davranışlarına düzen veriyorlar...” şeklindedir.

Proje sayesinde insanlar birbirleriyle olumlu iletişim kurma gereksinimini duymaktadırlar.

“...öğrenci, öğretmenim bunu yapamaz diye düşünüyor. Seni değerlendiriyorum öğretmenim diye düşünüyor. Ama değerlendirme değil bu. Aslında veliye anlatmak lazım bu performans değerlendirmede görüş almadır...” bu görüşte öğrencinin ve velinin kendisini denetim elemanı gibi gördüğü düşüncesi vurgulanmakta, değerlendirme değil veri kaynağı olarak görüş bildirme olduğu fikri üzerine odaklanılmaktadır. Oysa öğrencilerin ve velilerin doldurdukları formda ilgili personele verilen puanlar, performans puanının hesaplanmasında etkili olmaktadır. Bu yönüyle sadece öğrenci ve veli veri kaynağı değil aynı zamanda değerlendirici olarak düşünülmelidir.

“...Performans değerlendirmenin geleneksel denetim yönteminden daha yararlı olduğunu düşünüyorum. Olumlu katkısı olur. Tek bir kaynaktan değil birden çok kaynaktan görüşler alındığı için kişi kendisini buna göre ayarlaması çalışmalarını buna göre ayarlaması yönlendirmesi sonucunu getirir. Gelişmeye açık yönlerinin tespit edildiğini varsayıyoruz...”“...kabullenme çok önemli o da bir kültür değişikliği...”

Burada önemli bir husus, kültür değişiminden söz edilmektedir. Bu değişimi paydaşların içselleştirmesi oranında proje, personelin kabul alanına girecektir.

“...Benim fikrimi soruyorlar yaklaşımıyla daha sorumlu oluyorlar daha olumlu katkılar sağlayabiliyor ...” . “...Çoklu veri kaynağına dayalı veri kaydı daha demokratik daha çağdaştır...” Projeden eğitimde demokratikleşme ve çağdaş eğitime katkı da beklenmektedir. Bu da geçerli bir fikir olarak görülmektedir.

“...kurumun geliştirilmesi, dönüştürülmesi. Özellikle hizmeti verenlerle hizmeti alanların karşılıklı bir nevi görüş alışverişi anlamında önemli. Veli ne istiyor öğrenci ne istiyorlar bazen yöneticiler bunu iyi göremiyorlar. Bu tür değerlendirme süreci sonucunda onların görme olanağı bulabiliyorlar...” Projenin gelişmeye katkıları beklendiği gibi iletişimi de artırması beklenmektedir.

“...klasik yönde öğrencinin görüşü soruluyor bu modelle. Bu çok olumlu özellikle bütün eğitim unsurlarının varlık nedeni öğrenci dolayısıyla da öğrencinin görüşü nasıl bir eğitim nasıl bir okul nasıl bir öğretmen nasıl bir öğretim yönünden görüşlerinin sorulması sağlıklı. Sürece de katkı sağlayacağını düşünüyorum...”

Projeye öğrenci merkeze alınmaktadır. Bu durum eğitim öğretim sürecine önemli katkılar sağlayabilecektir.

“...En azından veliler okul hakkında bilgi soruyorlar kanaatimizi alıyorlar, öğrencinin adam yerine konulması o psikolojik etkisi var. Öğrenci ve veli yönünden büyük katkıları var. En azından okulu sahiplenme okul hakkında bilgi edinme diye düşünüyorum...”

“...Performans değerlendirme olayının sadece not, puan verme olayı olmadığını kurumdaki aksaklıkların başarılı yönlerin hepsini ortaya çıkarmadaki daha verimli çalışma nasıl yapılır. bunun araştırması yapılmalı...” Çağdaş bir denetimle başarılabacak olan gelişmelerin bu projeye gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

“...Kullanışlı bir araçla performans değerlendirilmesi öğretmenin başarısını olumlu etkiler geliştirir. Niteliği değiştirir. Başkaları bir çok paydaş tarafından değerlendirildiğini gören düşünen öğretmen zamanı, mekânı dersliği planlama, programlamayı, yöntem tekniğini, en iyi şekilde hazırlama ve uygulamaya çalışır velilerle iyi diyaloglar geliştirir...” “...Sistem tam olarak oturduğunda çok faydalı sonuçlar alınacağına inanıyorum. Performans değerlendirme sisteminin şu anki denetleme sisteminden çok daha faydalı olacağını ve eğitim öğretime de bu yönde yansıtacağını düşünüyorum...” Bu görüşlerde performans değerlendirmenin bütün yönleriyle eğitim öğretime katkı sağlayacağı ifade edilmekte bu nedenle proje desteklenmektedir.

“...Ben performans değerlendirmenin tam uygulanabilir şekilde getirildikten sonra olumlu sonuçlar doğuracağına inanıyorum...” görüşü ile projede bir takım zayıf yanlar olduğu ortaya konmaktadır. Projenin zayıf yanları ağırlıklı olarak dördüncü alt problemde ele alınmıştır.

“...Kurumun aksaklıkları varsa bu denetim sonucunda farkına varacak. Sorunu tespit etmede yarar sağlayacak...” “... İnsan ilişkilerinde birtakım sıkıntılar olabilir. Performans değerlendirme bu konudaki aksaklıkları ortaya çıkarır. Kurum kendisini değerlendirme imkanı bulabilir ve aksaklıkları bulabilir ve zamanla bu aksaklıkları giderebilir...” Burada da performans denetimi ile aksayan yönlerin ortaya çıkarılarak yeni önlemlerle bunların ortadan kaldırılabileceği ifade edilmektedir.

“... İnsanın performansının ölçüldüğünün farkında olan ve yaptığı işlerin ortaya çıkacağını ne derecede ne kadar hangi düzeyde başarı göstereceğini bilen bir personel sanırım kendini geliştirme zorunluluğu hissedecek...” “...Performans değerlendirmede birçok denetleyici var. Öğrenci de öğretmeni denetliyor. Zümre öğretmenleri de değerlendiriyor. Dolayısıyla sınıfa girip de belli bir çaba göstermeyen öğretmenin performansı düşük çıkacaktır. Oysaki belli bir çaba gösteren öğretmenin performansı yüksek çıkacaktır. Bu yönüyle başarıyı artıracığı kanaatindeyim...”

Bu fikirlerle personelin daha fazla çalışacağı, başarının artacağı ve kendini geliştirmeye çaba harcayacağı beklentisi ortaya konmaktadır.

“...performansın özünde süreci değerlendirecektik. İrdeleyeceğiz sadece. Karşılıklı sohbet edeceğiz oysaki bu sistemde öğretmeni sınıfta görüyorsun ondan sonra biran önce evrak doldurma peşine gidiyorsun. O anlamda katkısı değil eğitimi aksattığı düşüncesindeyim...” “...Personele aşırı yükler getirdi. Kâğıt konusunda nasıl olacağı, buradaki kartuşların olayı yani teknik kırtasiye dediğimiz sarf malzemelerin oluşmadığını gördük. Bunlar içinde personelin çırpındıklarını gördük ama personelin elinden gelecek bir şeyin olmadığını gördük. Teknolojinin sınırlı olduğunu gördük...”

Performans değerlendirmeyi farklı yönden ele alan bu görüşlerle uygulamada ortaya çıkan problemler ortaya konmaktadır. Projenin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için burada dile getirilen kaygıların ortadan kaldırılması gerekir.

Performans değerlendirmede amaç kişiyi bütün yönleriyle ele almak başarılarını ödüllendirmek eksikliklerinin giderilmesine olanak sağlamaktır. Temel ilke başarısızlıklarından dolayı kişiyi cezalandırmak değil, başarılarını tespit ederek ödüllendirmektir. Performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendi kendini gözden geçirmesini sağlamaktadır. Böylece kurumlarda TKY anlayışına hizmet edilmektedir (Fındıkçı,2002:293).

4.1.8. Performans değerlendirme sisteminin daha etkili bir şekilde çalışabilmesi için ilköğretim müfettişlerinin önerileri nelerdir?

“...Alt yapı sorunlarımız var, fiziksel teknolojik ve eğitim sorunumuz var. Öncelikle bu işi yapabilecek personel kapsamlı bir hizmetiçi eğitim almalı...”
 “...Teknolojik sorunları ortadan kaldırmak için ekonomik ve zaman açısından sorunlar var...”
 “...Kriterlerin performans değerlendirmeyle doğrudan bir ilişkisi yok. Müfettiş performans değerlendirme kavramının felsefesi şeklinde yapmıyor. Evrak doldurma kayıt yapma bilgisayar ortamına aktarma burada kayıt çıkarmayla uğraşılıyor...”
 “...Bu şekliyle uygulanması sisteme direnci artırıyor...”
 “...sübjektifliği, önyargıları azaltma adına öğrencilerle örnekler oluşturduğum öğrencilerle yine disket ortamında soruların karşısına gerekli işaretleri koyarken onların bir biçimde etkilemeden doğruya yöneltme sübjektif davranmamaları konusunda uyarma...” “...Biz burada formla, kurumda bir fotoğraf çekiyoruz. Çektiğimiz fotoğrafı sonra yorumluyoruz. Sonunda iyi veya kötü diyoruz. Şimdi kurumda biz fotoğraf çekerken şu böyle oldu bazı eksik olan yanları yazmıyoruz bunları teknikte bırakıyoruz. Oysa fotoğrafı çekerken hepsi yazılır. Bu eksiklikler bu yanlışlıklar varsa yasaya uygun olmayan yön biçim çalışma neyse hangi zümre tarafından hangi kişiler tarafından yapılıyor onları ortaya koyalım. Sonuç ve önerilerde hep yaptırım hem sorumlusu kim bu...” “...Performans değerlendirme modelinin tüm taraflara açık seçik açıklanması gerekli. Niçin ve nasıl yapılacağı konusunda açıklık çok önemli. Bu noktada ilkönce kurumda toplantı yapılabilir. Sürece katılan unsurların. Öğrenci yönetici öğretmen olsun. Performans değerlendirmenin mantığını felsefesini amacını niçin yapıldığını niçin yapıldığını gerektiği konusunda açıklayıcı bilgiler verilmeli ve en azından asgari müştereklerde bütünleştirilebilir...”
 “...Bence tek tek değerlendirme sonuçları kendilerine iletmeli ve kendileriyle paylaşılmalı. Genel anlamda değerlendirmeye gidiliyor. Öğretmenin performansı bu işte % 80-95 gibi. Okulun, okul yöneticilerinin performansı bu şekilde istatistikler çıkıyor. Bireysel raporlar öğrenci, öğretmen, müfettiş, veli ne düşünüyor şeklinde bir sonuç yansımıyor. Ortak görüş sonuç olarak yansıyor...” “...müfettişler okuldan gittikten sonra bir gizlilik var bunun daha açık olması gerekiyor yani bence ben

öğrenciden aldığım verileri hemen öğretmenle paylaşabilmeliyim. Bu gizli veriyor. Müdürden meslektaştan aldığı verileri öğretmenle paylaşabilmeliyim. Sizi hangi yönde iyileştirmeliyim diye bu daha açık olmalı daha demokrat olmalı. Müfettişin rehberlik geliştirici yönünü daha ortaya çıkarıcı olur buda aksayan yönlerden biri. Bir toplantı yapılıyor sadece sizin yorumunuz budur...”

“...Denetim yapılan kişiyle iyi bir iletişim ortamı sağlamak buna da zaman ayırtmak lazım. Onu inandırmak lazım açık bulma çalışması olmadığı bu işlemin kaliteyi yakalamak olduğunu kaliteyi yakalamak içinde illede gelişmeye açık yönlerinin vurgulandığını bu vurgulanırsa bu çalışmalarının kişiye yönelik değil yapılan işe yönelik olduğu her iki taraf içinde vurgulanırsa benimsemişse güzel olur...”

“...bir nevi özeleştiri. Orada önce kuvvetli yönler vurgulanmalı o motiveyi de artırıyor çalışmalarında objektifliği konusunda bilgi veriyor inandırıcılığı üzerinde bilgi veriyor. Arkasından da kuvvetli yönleriniz var ama bir de gelişmeye açık yönlerinize bakalım o da vurgulandığı zaman etkili oluyor. Bunlar hep kültür değişikliği olacak. Bu çalışmalara başlamasak hiçbir değişiklik olmaz. Bir yerden başlamak gerekiyor...”

“...Performans değerlendirmenin amacının ilkesinin çok iyi anlaşılması lazım bu süreçte bunu anlatmak lazım...”

“...Sunumla başarılı yönler belirtilmeli. Öğretmenin neyin denetlendiğini neyin ölçüldüğünü bilmesi lazım bu bakımdan böyle bir toplantı yapmak lazım....”

Bu alt problemde diğer alt problemlerdeki sorunlar tekrar gündeme getirilmiştir. Fiziki yetersizlikler, teknolojik yetersizlikler, hizmetiçi eğitim gereksinimi ve zaman sorunları ağırlıklı olarak ortaya konmuştur. Performans değerlendirmenin formların doldurulmasına indirgenmesi de önemli eleştiri noktalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu şekliyle projenin uygulanmaya çalışılmasının değişime direnci artırdığı vurgulanmaktadır. Öğrencilerin subjektif davranmalarını ortadan kaldırmak için gerekli açıklamaların yapılması gerektiği düşüncesi de vurgulanmaktadır. Önemli bir görüş de bu kriterlerle gerçek performansın ölçülemediği hususudur. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen personelle paylaşılması gerektiği de vurgulanmıştır. Bu hususa araştırma raporumuzun bazı yerlerinde yer verilmiştir.

4.1.9. Performans değerlendirme çalışmalarında web/internet desteği ile ilgili ilköğretim müfettişlerinin gereksinimleri nelerdir?

Barutçugil’e (2004:108-109) göre Bilgi yönetimi anlayışının benimsenmesi insan kaynakları yönetimi yönünden sağladığı yararlarından biri de öğrenme süreçlerini geliştirmedir. İnsan kaynakları yönetimi.internet ve intranet olanaklarını

kullanarak ek çok farklı konuda çalışanlarını eğitime ve bilgilendirme olanağı bulabilir. Organizasyondaki kişilerin bilgi ve deneyimleri, uygun tasarlanmış sistemlerle kısa sürede etkin eğitim materyallerine dönüştürülebilir. Uzaktan öğrenim ve e-learning uygulamalarıyla çok ve çeşitli konularda ileri düzeyde bilgiye ulaşılabilir. Bunlar uygun maliyetle paylaşılabilir, geliştirilebilir ve kullanılabilir.

Günümüzde bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasına paralel olarak çeşitli alanlarda ve eğitim alanında web desteğinin kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmalarla zamandan, kâğıttan tasarruf sağlanmakta, bilgilere hızlı ve güvenli bir şekilde ulaşılabilir.

Bu alt problemle ilgili görüşülen müfettişler; "...Webden yararlanılırsa büyük kolaylıklar sağlayacağını düşünüyorum. Fakat bunda da tabii bilgisayar kullanımı konusunda birtakım sıkıntıların giderilmesi gerekiyor..." diyerek web desteğinin gerekli olduğunu belirtmekte ancak eğitim eksikliğine dikkat çekmektedirler.

Gündeme getirdikleri zorluklardan bir kısmını da; "...öğrenci velilerinin okula çağırılması öğrenci velilerinin toplanarak sınıflara alınması ve bunu her öğretmenin bunun için guruplar oluşturmamız uygulamanın yapıldığı okulda tam bir curcunaya neden oluyor...".

"...Orda sağlıklı bir denetim artık söz konusu olmuyor hatta müfettişin sınıfa girip değerlendirmeye yapmaya da zamanı kalmıyor. Çünkü gelen velilerle ilgileniliyor onlara form dağıtılıyor o formlar tekrar toplanıyor bilgisayara aktarma yapıyor. Formların bilgisayara aktarılması esnasında birtakım sıkıntılar yaşanıyor. Örneğin diyelimki 5 vermiş 3 geçiyor. Tam sağlıklı bir sonuç aktarılamıyor bilgisayara..." şeklinde ortaya koymaktadırlar.

Bu zorluklara bir çözüm bulmak için ise bazı öneriler getirmektedirler: "...Peki web kullanarak nasıl giderilebilir? Bunun altyapısı oluşturulabilir birtakım formlar mail adresleri yoluyla velilere gönderilebilir..." öneri içinde de birtakım kaygılar taşınmaktadır. Web ve internet olanakları bulunan yerlerde bazı kolaylıklar elde edilebilir.

Web/internet desteği ile ilgili "...Uygulanabileceği yerler var uygulanamayacağı yerler var. Bugün özellikle Anadolu'daki okullarımızın büyük bir kısmında öğrenci velilerimizin bırakın bilgisayar kullanmayı okuma yazma sıkıntıları var. Okula çağrıldığında gelmeyen velilerimiz var. Mail yoluyla formları göndermelerini bekleyemeyiz ama bu ilerde olmayacak diye bir şey yok..." bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla bazı şeylerin yapılabileceği görüşü ortaya konmaktadır.

Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı sitesinin kullanılabileceği görüşü de ileri sürülmektedir.

"...Milli Eğitim Bakanlığının bir web sitesi var. Burada bu konuyla ilgili bir bölüm ayrılabilir. Öğretmenlerimiz bu siteyi kullanarak bu konuyla ilgili kafalarında bir sıkıntı varsa bunları oradan destek alarak çözümleyebilirler. Şu anda webde kullanım sınırlı bir konum ancak geliştirilebilir..."

"...Performans değerlendirmesinin tam olarak yapılabilmesi için bilgisayar şart. Dolayısıyla webde bilgisayar aracılığıyla çalışan bir şey. O nedenle neden kullanılmasın. Bu nedenle amaç ortaklığı var diye düşünüyorum..." görüşü ile bilgisayar, web ve performans değerlendirme konuları birbirleriyle ilişkilendirilmektedir.

Web desteği ile bir görüş de "...Gerekli çünkü çağımız iletişim çağı her şeyin internet ortamında olduğu bir dönem. Öğretmene, müfettişe, yöneticiye veli ile iletişime geçmede kolaylık sağlar..." şeklinde ortaya konmuştur.

"...Çok kısa sürede bilgilere erişebilir. Müfettiş zamanın büyük çoğunluğunu görev bölgesinde geçirmesi sebebiyle yeniliklerin, değişimlerin çoğunu inceleyemiyor izleyemiyor. Müfettiş güncel mevzuatlara buradan ulaşabilir..." Bu görüşle, web desteğinin gerekliliği farklı gerekçelerle ortaya konmaktadır.

Barutçugil'e (2004:106) göre "Bilgi yönetimi, çalışma ortamı içinde çalışma ortamı içinde öğrenmeye dayalı; işbirlikçi, yenilikçi ve bilgi üretmeye, paylaşmaya ve kullanmaya yönelik bir kültür oluşmasını gerekli kılar." Araştırmalar, raporlar, planlar ve değerlendirmelerin web ortamında bulunması bilginin paylaşılmasına yönelik bir çalışma olarak çalışmaların iyileştirilmesi ve kalitesi için önemli katkılar sağlayacaktır.

Web/internet desteğinin; "...gurupla çalışıyorsunuz zaman zaman öğretmene ait verileri arkadaşınıza iletceksiniz bu her zaman yan yana olmayabilir. Bu internet vasıtasıyla raporu hazırlayacak olan kurulun teftiş raporunun verileri birleştirecek anlamda lazım..." mufettişler arasında iletişimi sağlama ve bilgi paylaşımı için gerekli olduğu belirtilmektedir.

"...Performans değerlendirme tek taraflı yapılacak çalışma değil,çalışmaların merkezin hazırlamasını yeterli görmüyorum. Birçok olumlu verimli çalışma olduğunu düşünüyorum koordinasyonun olması gerekli..." denilerek bilgi paylaşımının önemi vurgulanmakta merkezden taşraya, taşradan merkeze bir bilgi akışının gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Web/internet desteğinin gerekliliği ile ilgili görüşlerden biri "...Mutlaka yararlı olacak diye düşünüyorum ama şimdi eğitimde bir de yüz yüze iletişim var. Açıklamalara yorumlamalara gereksinimi duyuluyor. Bunu tartışma ortamına getiremezsek bu yeterli olsaydı insanların evden çıkmasına gerek olmazdı. Veya kütüphaneye gitmesine kitap okumasına gerek yoktu sadece almak yetmiyor, paylaşmak da gerekiyor.

Görüşme yapılan mufettişlerin çoğu web/internet olanaklarından yararlanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gereksinimi karşılamak için ilköğretim mufettişlerinin görev alanları, görüşmelerde belirttikleri konular ve performans değerlendirme çalışmalarında kullanılabilir formaları içeren "İlköğretimde Performans Değerlendirme" adında bir web sitesi hazırlanmıştır. Web sitesinin site haritası araştırma raporunun ekinde sunulmuştur (Bknz. Ek:4).

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından pilot uygulamaları yapılmakta olan *İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme* çalışmalarının, web üzerinden iyileştirilmesine ilişkin ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin ortaya çıkarılarak bu görüşlerin, eğitim öğretim sürecinin gelişmesine katkı sağlaması amacıyla yapılmıştır.

Bu bölümde, dördüncü bölümde elde edilen elde edilen bulguların yorumuna dayalı olarak sonuçlar belirtilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

1. Mevcut denetim sisteminin güçlü yanları ile ilgili olarak müfettişler bu problemle ilgili görüşlerini ortaya koyarken daha çok aksayan yönlere vurgu yapmışlar ve daha çok mevcut denetim sisteminin zayıf yanlarına odaklanarak sorunları ortaya koymuşlardır. Bu durum sistemin önemli sorunları olduğunun işaretini vermektedir. Buna karşın müfettişler, denetim alt sisteminin var olması gerektiğini, denetimsiz hiçbir kurum bulunamayacağını düşünmektedirler. İlköğretim müfettişlerinin Türk Milli Eğitim Sisteminde önemli bir rolü olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Eğitimde denetim ve değerlendirme çalışmaları Cumhuriyet öncesi yıllardan başlayarak günümüze kadar gelmiş bir sistem olarak eğitim öğretim çalışmalarının vazgeçilmez bir boyutu olarak varolmuştur.
2. Mevcut denetim sisteminin zayıf yanları ile ilgili olarak müfettişlerin rehberlik ve iş başında yetiştirme görevlerini yeterince yerine getiremedikleri, müfettişlerin fiziksel ortam ve koşullar yönünden yetersizliklerin olduğu, teftiş edilen personelin fazlalığı, inceleme ve soruşturma konularına çok fazla zaman ayırmak zorunda kaldıkları, yapılan denetimin çağdaş standartlarda

olmaması, denetleyenlerin denetlenenlerden daha fazla eğitime sahip olmaması, müfettişlerin hizmet öncesi dönemde kazanmaları gereken görev alanlarının değerlendirme olduğu, yine müfettişlerin göstermeleri gereken iki yeterlik alanının araştırma uzmanlığı ve liderlik yeterlikleri ile ilgili eksikliklerinin bulunduğu gerek müfettiş görüşleriyle ortaya konmuştur. Bu durum literatürle de desteklenmektedir (Alpan, 1955:36; Atay, 1995:11-14; Aydın, 1986:13; Başaran, 1986; Cengiz, 1992:157; Karagözoğlu, 1999:105; Öz, 2003:46; Özdemir ve Yalın, 2000:28; Taymaz, 2002:5).

3. Performans değerlendirme sisteminin güçlü yanları ile ilgili olarak müfettişler; performans değerlendirmenin günümüz yönetim anlayışların ulaştığı çağdaş ve süreç odaklı bir denetim anlayışını olarak desteklenmesi gereken bir sistem olduğu görüşünü ortaya koymaktadırlar. Performans değerlendirme projesinin güçlü yanı olarak çoklu değerlendirme yapılması en sık vurgulanan özelliği olmaktadır. Performans değerlendirmenin çoklu veri kaynaklarına dayalı olmasının objektifliği getireceği de savunulmaktadır. Bu projede performans değerlendirmede kurum, yönetici, öğretmen ve psikolojik danışmana verilecek performans puanlarında %50 oranında puan takdirinin müfettişe bırakılması, müfettişlerin denetim konusunda uzman olması açısından müfettişler tarafından olumlu bulunmaktadır. Performans değerlendirme esaslarının yer aldığı dokümanın, kurumla ilgili olan bireylerin (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli) kurumun işleyişi ile ilgili düşüncelerine önem verdiği, onlardan işleyiş ile ilgili geri dönüt alındığı için genelde olumlu bir düşüncenin ürünü olarak algılandığı ve okulu geliştirmeyi amaçladığı ortaya çıkmaktadır. Modelde, değerlendirme kısmına katılımcılığı arttırdığından çoklu veri kaynaklarına başvurulması nedeni ile velilerin ve öğrencilerin görüşlerinin alınmasının sisteme olumlu katkılarının olacağı beklenmektedir (Alpan, 1955:3-7; Başar, 1995:13; Çalık, 2003:47; Özdemir ve Yalın, 2000:28) .
4. Performans değerlendirme projesinin zayıf yanları ile ilgili olarak, Performans ölçümünde kullanılacak aracın kullanışlı olmadığı, aracın çok kapsamlı, zaman alıcı, uğraştırıcı, yorgunluk ve bıkkınlık verici tespitleri yapılmaktadır. Okul yöneticilerinin denetim görevlerinde yeterli olmamaları

görüşü de PDP'nin zayıf yanı olarak ortaya konmaktadır. Bu durum literatürde de araç hatası olarak görülmektedir. Performans değerlendirme soyut işlerin somut duruma getirilmesi çalışmasıdır. Bu nedenle geliştirilen aracın uygulandıktan sonra düzeltilmesi geçerlik ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekir. Performans değerlendirmede özdeğerlendirme, branşdaş ve yönetici değerlendirme sonuçları da en yüksek puanlara karşılık gelmekte ve ayırt edici bir puana rastlanmamaktadır. Bu durumda projenin önemli bir zayıf yanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özdeğerlendirme sonuçlarıyla müfettiş değerlendirmesinin karşılaştırılması, denetlenene değerlendirme farklılığı olan noktalarda karşı çıkma hakkının tanınması denetleyen ve denetlenenin değerlendirme maddeleri üzerinde ortak sonuçlara ulaşmaya çalışmalarının yararlı olabileceği ortaya konulmaktadır. Literatürde ve uygulamanın yapılmakta olduğu farklı ülkelerde önerilen çalışmalara benzer çalışmaların yapılmakta olduğu görülmektedir (Alpan, 1955:5-7; Çalık, 2003:52; OFSTED, 2005; Teacher performance Apraisal System, 2003). Öğrenci veli görüşlerinin alınmasına da velilerin yeterince okulla iletişim sağlamamaları nedeniyle sonuçların subjektif olacağı öğrenciden alınan bilgilerin değerlendirmeyi yönlendireceği görüşleri ortaya konmakla birlikte, velilerin projede görüşlerinin alınmasının okulu ilgi odağı haline getirebileceği görüşü de ortaya konmaktadır.

5. Araştırmada, performans değerlendirme projesinde önerilen değerlendirme kriterlerinin çağın ve denetim sistemimizin ihtiyaçlarına yeterince cevap veremediği ve kullanılan değerlendirme kriterlerinin sayı ve nitelik yönünden yeniden gözden geçirilmesi gerektiği hususu saptanmıştır. Performans alanları ile ilgili çok genel tanımlar bulunmakta, bunların ölçülebilirlikleri veya gözlenebilirlikleri oldukça zor olduğundan objektif olmayan değerlendirmeler ortaya çıkabilmektedir. Belirlenmiş olan mevcut kriterler öğretmen ve yönetici yeterlikleri de dikkate alınarak sayı ve nitelik olarak sadeleştirilmelidir. Bu yapılmadığı takdirde denetim form doldurma düzeyine indirgenmektedir. Zaman emek ve ekonomik kayıpları ortadan kaldırmak için bu öneri yaşama geçirilmelidir. Tespitleri yapılmıştır.

Okullar arasındaki farklılık göz önünde bulundurularak buna uygun değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi, kırsal yerleşim birimlerindeki tek öğretmenli ya da az öğretmenli okulların dikkate alınması, yatılı ve pansiyonlu okulların özel durumuna uygun kriterlerin yeniden belirlenmesi de denetim kalitesini yükseltecek, eğitimde durumsallık ilkesini uygulanabilir kılacaktır.

Velilerin doldurduğu öğretmeni değerlendirme formuna bakıldığında planlama ve hazırlık çalışması, ders içi etkinlikler, başarıyı ölçme ve değerlendirme çalışmaları, rehberlik yapma, sınıf yönetimi ve öğrencilerle iletişim bölümünde belirtilen kriterlerin veli tarafından değerlendirilebilmesi için velilerin sınıfa girip teftiş yapması gerekmektedir. Yine performans değerlendirmesi yapılan okullarda sınıflar ortalama 50-55 öğrenciden oluşmaktadır. Öğretmen ister istemez her öğrencinin sorunu ile zamanında tam olarak ilgilenemeyecektir. Öğretmenle ilgili velilere yöneltilen: “Öğrencinin bireysel farklılıklarını (ilgi, ihtiyaç, yaş, olgunluk ve öğrenme düzeyini ..vb) dikkate alması” kriterine veli tarafından yapılacak değerlendirmenin olumsuz olma durumu beklenebilir. Öğrenci ve velilerle ilgili kriterler sayı ve nitelik yönünden ele alınmalı ve amaca hizmet edecek duruma getirilmelidir.

Öğretmenlerin birbirlerini değerlendirmeleri hususunda sübjektif tutum içerisinde olması nedeniyle değerlendirmeleri gerçeği yansıtmamaktadır. Zümre öğretmenliği yönünden bakıldığında; genelde zümre öğretmenleri sınıf içinde birbirlerinin yaptığı faaliyetleri gözleyememektedir. Zümre öğretmeni formunda (Form-3) yer alan ders içi etkinlikleri bölümündeki kriterler, sınıfta gözlem yapılmadan doldurulabilecek nitelikte değildir.

Değerlendirme formlarındaki kriter sayısı oldukça fazladır, bazı kriterler genel kavramlar şeklinde ifade edildiğinden öğrenci ve velilerin kriter ifadelerini doğru bir şekilde algılayamadıkları, bazı bölümlerde belirtilen kriterlerin tespitinin mümkün olmadığı görülmüştür. Örneğin ; 4. ve 5. sınıfta okuyan öğrencilerin kendi öğretmeni ile ilgili değerlendirmesinde kullanılan kriterlerden “öğretmenim alanında bilgilidir, ders anlatırken diğer alanlarla ilişki kurar” maddesi uzman tarafından tespit edilebilecek özellikle kriterlerdir bu kriterin öğrenci tarafından anlaşılması ve algılanmasının oldukça zordur. Bu ve benzeri kriterlerin öğrenciye sorulmasının uygun olmayacağı düşünülmektedir. Bu

nedenle kavramsal boyuttaki soruların uygulanacak hedef kitlenin anlayabileceği düzeyde olması, değerlendirme kriterlerin öğrencilerin ve velilerin anlayabileceği ve algılayabileceği düzeye alınması, sadeleştirilmesi ve kriter sayısının azaltılması gerekmektedir.

İlköğretim öğrencileri (4,5,6,7,8. sınıf) için hazırlanmış olan değerlendirme formu (Form K-3A), 66 kriterden oluşmaktadır. Bu formu doldurmak, İlköğretim 4, 5. sınıf Türkçe Programında bu öğrencilerin okuma ve anlama alanı ile ilgili olarak belirlenen amaçların çok üstünde okuma ve anlama becerisi gerektirmektedir. Tespitlerine dayanak olarak müfettişler bu kriterlerin esas uygulayıcıları olmakla birlikte kendilerinin bu kriterleri hazırlama komisyonlarında bulunmamalarını bir eksiklik olarak ortaya koymaktadırlar.

Kurumla ilgili “Spor salonu, oyun alanı ve diğer spor tesisleri yeterlidir”, “Laboratuar ve özel derslikler yeterlidir” gibi kriterlere veri kaynaklarından gelen değerlendirmelerde, ortaya çıkan düşük değerlendirmenin ağırlıklı olarak bina yetersizliği ve eğitim teknolojilerinin eksikliğinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Genel olarak okulların ortak sorunu olan kalabalık sınıflar, dar bahçe alanları, öğrenci yerleştirmek için zor derslik bulunması, özel derslik ve laboratuar olmaması nedeniyle, bu kriterlere yapılan değerlendirmeler genelde olumsuz olacaktır. Bu konuda okul idarecilerinin doğrudan kusuru olmadığı halde, kurumun genel değerlendirmesi her zaman aşağıda olacaktır. Bu da yöneticiler ve kurumun performansının düşük çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu gibi durumda yöneticinin doğrudan sorumlu olmadığı alanlardan değerlendirilmesi bu uygulamanın özüne uygun düşmemektedir.

Öğrencilere sorulması gereken bazı soruların da velilere sorulduğu görülmektedir. “Rehberlik ve psikolojik danışma servisi öğrencilere, sorunlarını çözüme kavuşturmada gereken hizmeti vermektedir.” şeklindeki kriter, çocukları ile sıkıntısı olan velilerin cevaplandıramayacağı bir değerlendirmedir.

Uygulama sırasında bazı velilerin okuma yazmada zorlandıkları görülmüş, bu velilere sorular okunmuş ve verdiği değerlendirme notu forma yazılmıştır. İl merkezinde okuma yazma bilmeyen veliler varken, kırsal bölgelerde velilerin Performans Değerlendirme çalışmalarına ne ölçüde katılabilecekleri tartışılabilir.

6. Performans değerlendirme programını kullanırken karşılaşılan güçlüklerle ilgili olarak yapılan tespitler şu şekildedir: PDP’nde ilköğretim müfettişlerine raportörlük görevi verilmiştir. Bu çalışmanın başarılı bir şekilde yapılabilmesi için özellikle Excel ve Power Point programlarının müfettişlerce çok iyi bilinmesi ve etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Excel’de hazırlanmış olan verilerin girildiği programın bir formülü bozulduğunda formül oluşturmayı bilmeyen bir kullanıcı, raporu sonlandıramayacak ve başka bir programa yeniden yazmak zorunda kalacaktır. Modelin raportörlüğünün müfettiş tarafından yürütülmesi, müfettiş denetim sürecinde asıl görevi olan rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevine yeterli zaman ayıramaması durumunu ortaya çıkarabilecektir. Okullardaki yönetici ve öğretmenlerin bilgisayar kullanımı konusunda yeterli düzeyde beceri gösteremedikleri görülmüştür. Araştırmamızın problemlerinden biri olarak görülen performans değerlendirme CD’sinin kullanımını kolaylaştırmak için müfettişlerin Excel kullanma becerilerinin geliştirilmesi hususunda etkili önlemler alınmasının yanı sıra mevcut PDP ile ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır: Performans değerlendirme projesinin uygulanması sırasında Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığınca hazırlanıp pilot uygulamada kullanılmak üzere gönderilen Excel’de hazırlanmış program CD’sinin kullanımı sırasında önemli güçlükler yaşandığı görülmektedir. Projede verilen bilgisayar programlarında; müfettiş, öğretmen, öğrenci ve kurum değerlendirme formlarının kullanılması sırasında tespit edilen bazı aksaklıkların giderilmesi ve daha verimli, daha başarılı ve daha esnek bir uygulama ve yöntem geliştirmek için bu çalışma yapılmıştır. Var olan süreçte formlar elden dağıtmakta, toplanmakta ve tüm bilgiler müfettiş tarafından elektronik ortama aktarılmaktadır. Böyle bir süreç beraberinde hem iş gücü kaybı hem de ölçülebilirlikten uzaklaşmayı getirmektedir. Önerilen uygulamaya kısaca değinmek gerekirse; formların katılımcı adına otomatik oluşturulması, her katılımcıya sadece kendine ait formların ulaşması, formların elektronik ortamda doldurulması ve değerlendirilmesi, güvenilirlik, gizlilik, ölçülebilirlik, arşivleme kolaylığı ve zamandan tasarruf sağlayacaktır. Bu tespitler doğrultusunda hazırlanan program araştırma

raporumuzun ekine konmuştur. Ayrıca hazırlanan model önerisinde branş öğretmenini modülü tamamlanarak araştırma raporunun ekinde CD olarak da sunulmuştur (İSO 9126; Veripark, 2005).

7. Performans değerlendirme yöntemiyle yapılan denetim ve değerlendirmenin öğrenme ve öğretme sürecine katkıları ile ilgili olarak ortaya konan görüşler: Bu projenin uygulanmasında öğretmenler kendilerinin öğrenciler ve projedeki diğer değerlendiriciler tarafından denetleneceğini düşüneceklerinden çalışmalarında dikkatli davranacaklar, bu durumun eğitim öğretim sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Performans değerlendirme çalışmasının geleneksel denetim çalışmasına oranla daha fazla öğretmen başarısına katkı getireceği, bunun da eğitim öğretim sürecini geliştireceği tespiti yapılmaktadır. Gerek görüşmelerde gerekse literatürde; performans değerlendirmenin herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak TKY anlayışına hizmet edeceği belirtilmektedir (Fındıkcı).
8. Performans değerlendirme sisteminin daha etkili bir şekilde çalışabilmesi için ilköğretim müfettişlerinin önerileri ile ilgili, uygulamaya direncin artmaması için performans değerlendirme felsefesinin bütün paydaşlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlayacak açıklamalarda bulunulmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Değerlendirilenlerin diğer paydaşların görüşlerine ulaşmasının uygun olacağı, gizliliğin ortadan kaldırılıp açıklığın ve demokratikliğin getirilmesi önerilmektedir. Bunun kolay olmadığı ancak bu konuda bir kültür değişikliği yaşanması gerektiği ortaya konmaktadır. Değerlendirilenlerin değerlendirme kriterleriyle ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerektiği de önemsenen görüşler arasındadır. Mevcut kriterlerle gerçek performansın ölçülemediği ortaya konmaktadır. Kriterlerin yeniden ele alınmasının uygun olacağı görüşü ortaya konmaktadır.
9. Performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili ilköğretim müfettişlerinin gereksinimlerinin neler olduğu hususunda; Web/internet olanaklarından yararlanılması gerektiği görüşü ortaya konmuştur. Bu gereksinimi karşılamak için ilköğretim müfettişlerinin görev alanları, güncel mevzuat, kavramsal bilgiler, öğretmen ve yönetici yeterlikleri, TKY, programlar ve ders dağıtım çizelgeleri, yönetmelikler ve online öğretim gibi konulara web üzerinden

ulaşılmasının yararlı olacağı ifade edilmiş ayrıca görüşmelerde belirttikleri konular ve performans değerlendirme çalışmalarında kullanılacak formların da bulunduğu “İlköğretimde Performans Değerlendirme” adında bir web sitesi hazırlanmıştır. Web üzerinden değerlendirme yapılabilecek yerler bulunduğu işaret edilmekte önümüzdeki zaman içinde web üzerinden değerlendirmenin gerçekleştirilebileceğini belirtmektedirler. Görüşmelerde ve literatürde web ve internet desteğinden verilerin paylaşılması konusunda etkili olarak kullanılacağı, araştırmalar, raporlar, planlar ve değerlendirmelerin web ortamında bulunması bilginin paylaşılmasına yönelik bir çalışmaların kalitesinin artırılmasına katkıda bulunacaktır tespiti yapılmaktadır (Barutçugil, 2004:106). Milli Eğitim Bakanlığının web sitesinde performans değerlendirme ile ilgili bir bölüm ayrılıp İLSİS modülü ile ilişkilendirilerek web üzerinden değerlendirmeler yapılabileceği görüşü de performans değerlendirme çalışmalarının web üzerinden iyileştirilmesine yönelik önemli bir tespit olarak ortaya konmaktadır.

Konuyla İlgili Yapılabilecek Araştırmalara İlişkin Öneriler:

1. İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme projesi ile yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalar yapılabilir.
2. Performans değerlendirme kriterleri ile yönetici yeterliklerinin karşılaştırılması çalışması yapılabilir.
3. Performans değerlendirme kriterleri ile öğretmen yeterliklerinin karşılaştırılması çalışması yapılabilir.
4. Uygulamanın web bazlı olarak veri tabanı destekli, ulaşılabilir ve kolay kullanımlı versiyonu üzerinde araştırmalar yapılabilir.
5. Milli Eğitim Bakanlığının web sitesinde performans değerlendirme ile ilgili İLSİS modülünü veri tabanı olarak kullanan bir program geliştirilerek web üzerinden değerlendirmeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AKSU, Mualla. (2002). **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ALACAKLI, Hilmi. <http://ebe.deu.edu.tr/ozetA5.htm> (Erişim Tarihi:20.08.2005).
- ALPAN, Necip. (1957). **Objektif Teftiş Tekniği ve Öğretmenin Kendi Kendini Değerlendirme Kılavuzu**. Bursa: Taşman Matbaası.
- ALPAN, Necip. (1957). **Öğretmenin Kendi Kendini Teftiş Rehberi**. İzmir: Hür Efe Matbaası.
- ALTUN, Sadegül Akbaba. (24-26 Kasım 2004 **İlköğretim Müfettişlerinin Bilgisayar Kullanma Düzeyleri ve Amaçları**). IV. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu. Sakarya -Türkiye.
- Arseven, Ali D. (2001) **Alan Araştırma Yöntemi**. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık.
- ATAY, Kenan. (1995). **İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlikleri**. . Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi)
- AYDIN, Mustafa. (2000). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- AYTEKİN, Halil. (1991). **İttihat ve Terakki Dönemi Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gazi Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek okulu matbaası.
- BALCI, Ali. (2003). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yötem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BALCI, Ali: a.g.e, s.180
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2002). **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2004). **Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- BAŞAR, Hüseyin. (1995). **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.

- BAŞAR, Hüseyin. (2000). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BAŞARAN, Alim. BOZKURT, Emine. (2003) **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Ankara: Minpa Matbaacılık Tic. Ltd. Şti. (Orijinal Basım:Alpan, Necip. **Bizde ve Yabancı Ülkelerde Teftiş**. Eğitim Alanı, Ay Sonlarında Çıkan Meslek Sanat Dergisi, Yıl:5, Sayı:55, Eylül 1972).
- BAŞARAN, Alim. BOZKURT, Emine.(2003). **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Ankara:Minpa Matbaacılık.
- BAŞARAN, Alim. BOZKURT, Emine. (2003) **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Ankara: Minpa Matbaacılık Tic. Ltd. Şti. (Orijinal Basım:OĞUZKAN, Ferhan. **TİM-DER**, Tüm İlköğretim Müfettişleri Derneği Yayın Organı, Yıl:1, Sayı:3-4, Aralık 1976).
- BAŞARAN, Alim. BOZKURT, Emine. (2003) **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Ankara: Minpa Matbaacılık Tic. Ltd. Şti. (Orijinal Basım:DAĞLI, R.Çetin. (1999) **Teftiş Sistemi**. Çağdaş Eğitim Dergisi. Sayı:258, Ekim 1999)
- BAŞARAN, Alim. BOZKURT, Emine. (2003) **Türk Milli Eğitim Teftiş Sisteminde Yapılanma Sorunu**. Ankara: Minpa Matbaacılık Tic. Ltd. Şti. (Orijinal Basım:KARAGÖZOĞLU, Galip (1999) **Türk Eğitim Sistemine Genel Bakış**. Çağdaş Eğitim Dergisi. Aralık 1999).
- BAŞARAN,İbrahim Ethem. (1996). **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara:Yargıcı Matbaası.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel davranış**. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- BAŞARAN,İbrahim Ethem. (2000). **Yönetim**. Ankara: Feryal Matbaası.
- BOSTANCI, Aynur Bozkurt. (2004). **Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- BİLİR, Mehmet. (1991). **Türk Eğitim Sisteminde Teftiş alt sisteminin Yapı ve İşleyişi**. Ankara:Ankara Üniversitesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)
- BURSALIOĞLU,Ziya. (1971). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları.

- BURSALIOĞLU,Ziya. (2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (2000). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BÜLBÜL, Halil İbrahim. BATMAZ, İhsan. KÜÇÜKALİ, Mustafa. KÖSEÇİ, Serbay. (2004). **Moodle ile E-learning Ortam Tasarımı**. IV.Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu. Sakarya -Türkiye.
http://www.cabarrus.k12.nc.us/pdf/TPAI_shortversion.1.pdf . (Erişim Tarihi:30.03.2005).
- CEMALOĞLU, Necati. (1996). **İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdülemesi**. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- CENGİZ,Cevdet. (1992). **Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi**. Ankara:Milli Eğitim Basımevi.
- Coburn, Louisa. (1984). **ERIC Clearinghouse on Test Measurement and Evaluation Princeton**. <http://www.vtaide.com/png/leadership.htm> (Erişim tarihi:09.05.2005).
- ÇALIK, Temel. (2003). **Performans Yönetimi**. Ankara:Gündüz Eğitim Yayıncılık.
- ÇALLI, İsmail. PARLAK, Zekeriya. ve TAŞBAŞI, Nevzat. . (24-26 Kasım 2004). IV:Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu. **İnternet Destekli Eğitimde İçerik Yönetim Sistemi**. Sakarya-Türkiye.
- DEMİRAY, Kemal. (1988). **Temel Türkçe Sözlük**. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- DOUGLAS, A. Dowining, COVINGTON Ph.D.Michael, COVINGTON, Melody Moildin. (1996). **Dictionary of Computer and Internet Terms**. New York: Barron's Educational Series, inc.
- DRUCKER, F. Peter. (1993). **Kapitalist Ötesi Toplum**. (çev. Belkıs Çorakçı), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı Projesi. (<http://tkb.meb.gov.tr/projeler.htm>). (Erişim Tarihi: 08.05.2005).
- DOLAY, Ömer Adil. (1956). **İlköğretimde Teftiş**. Ankara:Yeni Desen Matbaası.
- EKİZ, Durmuş. (2004). *Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal ya da Yapay*. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. Güz 2004. Cilt:2, Sayı:4.

- ELMACI; Orhan. (2003). **Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberinin Rolü ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama**. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Erdoğan, İlhan. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 268.
- FINDIKÇI, İlhami (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım dağıtım Ltd. Şti.
- GÖKÇE, Haluk. (2002). **Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitiminde Fakülte-Okul İşbirliğinin değerlendirilmesi**. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- GÜLER, Ali. <http://ebe.deu.edu.tr/ozetA5.htm> (Erişim Tarihi:20.08.2005).
- GÜNDÜZ. M. Nihat.(1974). **Kalkınma İçin Sistemci Denetim**. Ankara: Kardeş Matbaası.
- ISAAC, Stephan. B.MÍCHAEL, Wiliam. (1974). **Handbook in Research and Evaluation**. San Diago California.
- GÜRKAN, Tanju ve başk. (2004). **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**. Ankara: <http://yayim.meb.gov.tr> (Erişim Tarihi:30.08.2005)
- İSLAM, Yücel. (2001). **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme**. .Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ISO 9126 Standartları <http://www.issco.unige.ch/ewg95/node14.html> (Erişim Tarihi: 24.09.2005)
- KAPTAN, Saim (1978). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset tesisleri.
- KAPUSUZUOĞLU, Şaduman. (1988). **Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler**. Ankara Hacettepe Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- KARAGÖZOĞLU, Galip. (1977). **İlköğretimde Teftiş Uygulamaları**. Ankara:Hacettepe Üniversitesi (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi).
- KARASAR, Niyazi. (2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel yayın Dağıtım.

- KAYA, Zeki. (2002). **Uzaktan Eğitim**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- KAYA, Zeki: (2005). **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**. . Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- KİRAZ, Ercan. (2002). *Öğretmen Adaylarının Hizmet Öncesi Mesleki Gelişiminde Uygulama Öğretmenlerinin İşlevi*. **Eğitim Bilimleri ve Uygulama**. Ankara: Aralık Cilt 1 sayı 2
- KOÇAK, Yaşar. (2002). **İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu**. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Krathwohl, D.R. (1993). **Methods of educational and social science research: An Integrated Approach**. Longman: New York.
- KUŞ, Elif. (2003). **Nitel-Nicel Araştırma Teknikleri**. Ankara:Anı Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı. Sayısal Veriler. 2003-2004.
- MAHIROĞLU, Ahmet ve başk. (2001). **Öğretmeni Yetiştirme Genel Müdürlüğü Çalışması**. <http://oyegm.meb.gov.tr/yet/> (Erişim Tarihi:20.08.2005).
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An expended source book**. Thousand Oaks: Sage Publications'den aktaran Dr. Yasemin Gülbahar, **Web-Destekli Öğretim Ortamında Bireysel Tercihler**. The Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET April 2005 ISSN: 1303-6521 Volume 4, Issue 2, Article 9
- ERIC Tanımlayıcısı :ED289887 YayınTarihi:1984-08-00
<http://www.ofsted.gov.uk/parents/> sitesinden indirilmiştir. (Erişim Tarihi:01.05.2005).
- MEB-EARGED. PEHLİVAN, İneyet, A. DEMİRBAŞ ve E. EROĞLU. (2001).**Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB-EARGED. KARİP, Emin, E.EROĞLU ve D. ERDEN. (2002). **Okulda Performans Yönetimi Modeli**. Ankara:Milli Eğitim Basımevi.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2004). **Milli Eğitim Sayısal Veriler 2003-2004**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB- Teftiş Kurulu. (2004). **İlköğretimde denetim ve Performans Değerlendirme Esasları**. Ankara:4. Akşam Sanat Okulu Matbaası.

- MEB. Teftiş Kurulu Başkanlığı. (1977). **Cumhuriyet Devrinde Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu**. İstanbul:Milli Eğitim Basımevi.
14. ME Şurası.(1993).Ankara:Milli Eğitim Bakanlığı Yayinevi.
- MEB Grupla teftiş Rehberi.
- Milli Eğitim Temel Kanunu. 24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı resmi gazete.
- Milli Eğitim Temel Kanunu, 24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı resmi gazete.Madde:13, Fıkra:2.
- Milli Eğitim Bakanlığı. Sayısal Veriler. 2003-2004.
- MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı. Komisyon. (2004). **İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları**. Ankara: 4. Akşam sanat Okulu Matbaası.
- MEB, EARGED. (2001). **Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB-EARGED. (2002). **Okulda Performans Yönetimi Modeli**. Ankara: Yayınlar dairesi Başkanlığı.
- MERRİLL, M. David. (1997). **Instructional Strategies That Teach** (CBT solutions, November/December, pp 1-5).’den aktaran Jonh Stephenson
- Teching&Learning Online Pedagogies For New Tecnologies**. (London, 2001).s.188.
- Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi. (2003).
<http://www.cabarrus.k12.nc.us/pdf/TPAshortversion.1.pdf> (Erişim Tarihi:30.03.2005).
- ÖZDEMİR, Servet. (1995). **Eğitimde Toplam Kaliteye Yönetimi**. Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.
- ÖZEN,Ü. ve Karaman. (2003). S. İşletmeler İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli. Power Point sunusu. Atatürk Üniversitesi.
<http://ab.org.tr/ab03/sunum/98.ppt#1> . (Erişim Tarihi:01.05.2005).
<http://www.veripark.com/TR/Strategy/Processes/Metrics.asp> (erişim Tarihi:27.09.2005)
- OĞUZ, Ebru. (2002). **İlköğretim Okulu Yönetici ve Performansının Değerlendirmesine ilişkin Görüşler ve Öneriler** (Ankara İli Örneği). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- ONAL, GÜNGÖR (2000). **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**. İstanbul:Türkmen Kitabevi.
- ÖNCÜL, Remzi. (2000). **Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ÖZ, Feyzi. (2003). **Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitiminde Teftiş**. Eskişehir:Osmangazi Üniversitesi Basımevi.
- ÖZDEMİR, Servet. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- ÖZDEMİR, Servet; YALIN, Halil İbrahim. (2000). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZEN, Ü. KARAMAN, Selçuk. (2003). S. **İşletmeler İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli**. Power Point sunusu. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. <http://ab.org.tr/ab03/sunum/98.ppt#1>. (Erişim Tarihi:01.05.2005).
- SAĞLAMER, Emin. (1975). **Eğitimde Teftiş ve Teknikleri**. Ankara:Milli Eğitim basımevi.
- SAĞLAMER, Emin. (1977). **İlköğretimde Teftiş**. Ankara:Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı (Hizmete Özel).
- SEZGİN, İlhan. (2000). **Mesleki ve Teknik Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- SU, Kamil. (1974). **Türk Eğitiminde teftişin Yeri ve Önemi**. İstanbul:Milli Eğitim Basımevi.
- TAYMAZ, Haydar. (2002). **Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler**. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (1998). **Türkçe Sözlük**. Ankara:Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- UĞURTAY, Halise. (2002). **Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- YALIN, Halil İbrahim. (2000). **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- WHITLOCK, Quentin. (2001). Teaching&Learning Online Pedagogies For New Technologies. **Course Design For Online Learning**. London:Kogan Page Limited.

UÇAR, A. (2001). **İstanbul İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performans Değerlendirilmesi**. İstanbul:Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<http://www.veripark.com/TR/Strategy/Processes/Metrics.asp>

YILDIRIM, Ali ve H. ŞİMŞEK. (2005). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma**

Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Milli Eğitim Bakanlığı (1993) Ondördüncü Milli Eğitim Şûrası Hazırlık Dokümanı.

Ankara

GÖRÜŞME FORMU

ARAŞTIRMA KONUSU

İlköğretim Müfettişlerinin, Denetim ve Performans Değerlendirme Çalışmalarının Web Üzerinden İyileştirilmesi

Arastırmanın Amaçları

Mevcut denetim sisteminin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek.

Performans değerlendirme sisteminin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek.

Performans değerlendirme kriterleri hakkında ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ortaya çıkarmak.

Performans değerlendirme programını kullanırken karşılaşılan güçlükleri ortaya çıkarmak.

Performans değerlendirme yöntemiyle yapılan denetim ve değerlendirmenin öğrenme-öğretme sürecine katkılarını ortaya çıkarmak.

Performans değerlendirme sisteminin daha etkili bir şekilde çalışabilmesi için ilköğretim müfettişlerinin önerilerini ortaya çıkarmak.

Performans değerlendirme çalışmalarında web/internet desteği ile ilgili ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ortaya çıkarmak.

GİRİŞ

Merhaba. Milli Eğitim Bakanlığınca pilot proje olarak yürütülmekte olan, "İlköğretimde Denetim ve Performansın Değerlendirme" projesi ile ilgili bir araştırma yapılmaktadır. İlköğretim Okullarında kurum, yönetici, psikolojik danışman, öğretmen performansının değerlendirilmesi amacıyla yapılan etkinlikler sırasında ortaya çıkan sorunları tespit ederek bunların azaltılmasına yönelik iyileştirme önerileri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın, müfettişlere yararlı olacağı beklenmektedir. Bu araştırma kapsamında, ilköğretim müfettişleriyle görüşmeler yapılmaktadır. Yapılan tüm görüşmelerde verilen bilgiler, sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin edilmektedir. İzin verilmesi durumunda görüşme ses kayıt cihazı ile kaydedilecektir. Bu şekilde hem zamanı önlenecek hem de sorulara verilen yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edilecektir.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederiz. Eğer sizin görüşmeye başlamadan sormak istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak isteriz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Çalıştığınız Kurum :
 Göreviniz :
 Cinsiyetiniz :
 Yaşınız :
 Toplam Hizmet Yılıınız :
 Öğretmenlik kıdeminiz :
 Müfettişlikteki Kıdeminiz :
 Öğrenim Durumunuz :

SORULAR

I. Mevcut (geleneksel) denetim sisteminin güçlü yanları nelerdir?

Alternatif: Sizce mevcut denetim ve değerlendirme sistemi,

- İnsan kaynakları yönünden
- Zamanlama yönünden
- Fiziksel ortam ve koşullar yönünden
- Uygulanabilirlik yönünden
- ağın gereklerine uygunluk yönünden

yeterli midir?

II. Mevcut (geleneksel) denetim sisteminin zayıf yanları nelerdir?

Alternatif: Sizce mevcut denetim ve değerlendirme sistemi,

- İnsan kaynakları yönetimi yönünden
- Zamanlama yönünden
- Fiziksel ortam ve çalışma koşulları yönünden
- Uygulanabilirlik yönünden
- ağın gereklerine uygunluk yönünden

Zayıf yanları nelerdir?

III. Performans değerlendirme sisteminin güçlü yanları nelerdir?

Alternatif: Performans değerlendirme projesinde çoklu değerlendirme hakkında ne düşünümektесiniz?

Alternatif: Çoklu değerlendirmenin, uygulanabilirliği ve amaca uygunluğu hakkında,

- Müfettiş yönünden
- Yönetici yönünden
- Personelin kendini değerlendirmesi yönünden (Özdeğerlendirme)
- Meslektaş (Branşdaş yönünden)
- Öğrenci yönünden
- Veli yönünden

düşünceleriniz nelerdir?

IV. Performans değerlendirme sisteminin zayıf yanları nelerdir?

- Müfettiş yönünden
- Yönetici yönünden
- Personelin kendini değerlendirmesi yönünden (Özdeğerlendirme)
- Meslektaş (Branşdaş yönünden)
- Öğrenci yönünden
- Veli yönünden

V. Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanan “İlköğretimde Denetim ve performans ve Performans Değerlendirme Esasları” dokümanında yer alan değerlendirme kriterleri hakkında,

- Kurum performansını değerlendirme formları hakkında (sayı ve nitelik yönünden) düşünceleriniz nelerdir?
- Yönetici performansını değerlendirme formları hakkında (sayı ve nitelik yönünden) düşünceleriniz nelerdir?
- Psikolojik danışman performansını değerlendirme formları hakkında (sayı ve nitelik yönünden) düşünceleriniz nelerdir?
- Öğretmen performansını değerlendirme formları hakkında (sayı ve nitelik yönünden) düşünceleriniz nelerdir?

- Öğrenciler tarafından doldurulacak formlar hakkında (sayı ve nitelik yönünden) düşünceleriniz nelerdir?
- Veliler tarafından doldurulacak formlar hakkında (sayı ve nitelik yönünden) düşünceleriniz nelerdir?

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanarak ilköğretim müfettişlerine CD olarak verilen Performans Değerlendirme programını kullanırken karşılaştığınız güçlükler var mıdır?

Alternatif: mevcut programın kullanılabilirliği ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Alternatif: Bilgisayar kullanma becerileriniz ile ilgili olarak?

Word programında dosya oluşturma, kaydetme, bunları farklı ortamlara taşıma, kopyalama, tablo oluşturma, hazırlanan belgeleri yazıcıdan çıktı olarak alma durumunuz?

Excel programında dosya oluşturma, kaydetme, bunları farklı ortamlara taşıma, kopyalama, basit formüller oluşturma, çeşitli grafikler oluşturma durumunuz?

Power Point programında dosya oluşturma, kaydetme, slayt hazırlama, slayt ekleme, slaytlara resim-grafik ekleme, gösteri ayarlama, tasarım şablonları ekleme durumunuz?

Hakkında neler söyleyebilirsiniz.

VI. Performans değerlendirme yöntemiyle yapılan denetim ve değerlendirmenin öğrenme-öğretme sürecine katkıları,

- Kurum yönünden
- Personel yönünden
- Öğrenci yönünden

neler olabilir?

Bir ilköğretim müfettişi olarak performans değerlendirme sisteminin daha etkili bir şekilde çalışabilmesi için,

Denetim ve değerlendirme sırasında,

Denetim ve değerlendirme sonunda,

yapılması gerekenler nelerdir?

- *Bilgisayarınız var mı?*
- *E-mail adresiniz var mı?*
- *Evinizde internet bağlantınız var mı?*
- *İnternete erişiminiz haftada kaç saattir?*
- *Elektronik posta ekinde gönderilen dosyaları bilgisayarınıza indirebilir*

misiniz?

- *Elektronik posta ekinde dosyaları başkalarına gönderebilir misiniz?*

Alternatif: performans değerlendirme ile ilgili eğitim ihtiyacınızın bulunduğunu düşünüyor musunuz?

Bilgisayar kullanım becerileri ile ilgili eğitim ihtiyacınızın bulunduğunu düşünüyor musunuz?

Performans değerlendirme çalışmalarında web/internet desteği ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

- *Gerekliliği?*
- *Uygulanabilirliği?*
- *İçeriği?*

İhtiyaçları karşılama düzeyi?

Bu konularda başka görüş ve önerileriniz var mı?

Bana zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. Başka eklemek istediğiniz bir şey olursa, beni 0 505 400 25 63 numaralı telefonda arayabilir ya da alidongel@gmail.com adresine elektronik posta gönderebilirsiniz.

SİTE HARİTASI

İlköğretimde Performans Değerlendirme**a) Rehberlik ve iş başında Yetiştirme**

1. Rehberlik
2. İş Başında Yetiştirme

b) Teftiş ve değerlendirme

1. Kavramı
2. Amacı
3. Tarihçe
4. Denetim türleri

c) Performans değerlendirme

1. Performans Değerlendirme Kavramı
2. Performans Değerlendirme Projesi
3. Performans Değerlendirme Esasları (Kriterler)
4. Performans Değerlendirme Formları
5. Formlar

c) İnceleme

Kurumların Açılması ve Kapatılması

1. Okul Öncesi Eğitim
2. İlköğretim Okulları
3. Orta Öğretim Kurumları
4. Özel Öğretim Kurumları
5. Yurt Dışı Öğretim Kurumları
6. Yaygın Eğitim Kurumları
7. Kurumların Kapatılma Esasları

d) Soruşturma

1. Disiplin Fiilleri ve Cezaları
2. Memur Suçları
3. İnceleme, Soruşturma
4. Disiplin Soruşturmaları
5. Ön İnceleme
6. Belge Örnekleri
7. Yargı Kararları

e) Araştırma

1. Okul/kurumların eğitim-öğretim, yönetim ve öğrencilerle ilgili araştırmalar
2. Okul/kurum personelinin yeterlik ve verimlilikleri ile ilgili araştırmalar

3. Bölgesinde okula devam etmeyen öğrencilerin devamsızlık sebepleri ile ilgili araştırmalar
4. Eğitim sorunlarını belirlemek, çözüm önerileri geliştirmek ve eğitimin niteliğini artırarak etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesine yönelik araştırmalar
5. Okul ve evre ilişkisini gulendirmek amaçlı araştırmalar
6. Görev alanlarıyla ilgili diğer konularla ilgili araştırmalar

d) Teftiş Mevzuatı

1. Yasal Dayanak
2. İlkretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği
3. İlkretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi
4. Teftişte İncelenen Konular

e) Planlama

1. Eğitimde Stratejik Planlama
2. Plan Yönergesi
3. rnek Planlar Nasıl Kullanılmalıdır?
4. nitelendirilmiş Yıllık Planlar
5. rnek Ders Planları

f) Yeterlikler

1. Öğretmen Yeterlikleri
2. Yönetici Yeterlikleri

g) Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

1. TKY'nin tanımı
2. Kalite kavramı
3. TKY'nin tarihçesi
4. TKY ile ilgili kavramlar
5. TKY'nin temel ilkeleri

h) Programlar

1. İlkretim Ders Programları
2. İlkretim Okulları Haftalık Ders Dağıtım izelgesi

i) Yönetmelikler

1. İlkretim Kurumları Yönetmeliği
2. Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği

h) Online ğretim

1. Power Point (Sunu Programı)
2. Excel (Elektronik Hesap Tablosu Programı)

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA KULLANILMAK
ÜZERE HAZIRLANAN BRANŞ ÖĞRETMENİ MODÜLÜ

Program; kolay kullanılması, yaygın olması, hata takibi ve gelişmiş hazır araçlar sebebiyle Microsoft Excel programı kullanılarak yazıldı. Böylelikle Excel'in hazır fonksiyonlarını yeniden yazmaya gerek kalmadı ve hata oranı en aza indirildi. Hazırlanan program, bilgisayarda diskin C: bölümünün altında *Gelenform*, *Gidenform* ve *Kalıplar* olmak üzere başlıca üç ana klasör üzerinden çalışmaktadır. Burada Kalıplar klasöründe bulunan *performans.xls* dosyası uygulamanın kendisidir. Form üretirken kullanacağı şablonlar ise yine *Kalıplar* klasörü içinde yer almaktadır. *Gidenform* ve alt klasörleri oluşturulan ham formların tutulduğu yerdir ve her yeni form oluşumunda içleri sistem tarafından boşaltılır. *Gelenform* ve alt klasörleri ise katılımcılardan gelecek olan doldurulmuş formların tutulacağı klasördür. Ana yapıyı bu şekilde özetlendikten sonra uygulama adım adım aşağıdaki şekilde yapılmalıdır: C: dizinindeki Kalıplar klasöründen Performans.xls dosyası açılınca karşımıza, ilk gelen ekranda değerlendirilecek okul personelini ve müfettiş adlarını yazmamız gereken bir tablo (liste) çıkar. Buraları gerekli şekilde doldurduktan sonra *Formüret* düğmesine basılınca verilen tüm isimler dağıtılır, formlar *Gidenform* klasörü altında otomatik olarak oluşturulmaktadır. *Liste sil* düğmesi ile girilen katılımcı adları listeden otomatik silinir. Bu aşamadan sonra formlar ilgili katılımcılara dağıtılır ve doldurulmuş olarak elektronik ortamda (disket vb. üzerinde) teslim alınır. Teslim alınan formlar *Gelenform* klasörü altında uygun klasöre kopyalanır. Böylelikle uygulamanın ihtiyaç duyacağı datalar bu klasörlerde toplanır. Tüm formlar doldurulup, ilgili yerlere kopyalandıktan sonra sırasıyla *sınıf-ogrt-Havuz* ve *brans-ogrt-Havuz* tablolarına geçilerek *Güncelle* düğmesi seçilir. Bu işlem ile değerlendirmeye katılan branş ve sınıf öğretmenleri bir havuzda toplu olarak görüntülenir. Yönetici tablosuna geçerek *Güncelle* seçildiğinde okulun yöneticilerinin değerlendirmesi yapılır. Kurum tablosuna geçilip *Güncelle* seçildiği zaman tüm katılımcıların yapmış olduğu kurum değerlendirmesi hesaplanır. Program bu eksende çalışmakta ve hesaplama yapmaktadır. Oluşturulan havuz tabloları ve kurum tablosu gerekli değerlendirme sonuçlarını içermektedir.