

**ÖZEL OKULLARDA UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME
İLE İLGİLİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ESRA DEMİRKOL

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

HAZİRAN 2019

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Dr. Öğr. Üyesi Enisa MEDE
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY
Koordinatör


Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Dr. Betül TARHAN ALKAN
• Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

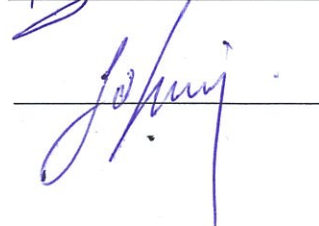
Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY (BAU, EBE)



Dr. Betül TARHAN ALKAN (JTA)



Dr. Öğr. Üyesi Özgür Erkuť ŞAHİN (BAU, BÖTE)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad Soyad : Esra Demirkol

İmza : 

ÖZ

ÖZEL OKULLARDA UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Demirkol, Esra

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Danışman: Dr. Betül TARHAN ALKAN

Haziran 2019, 90 sayfa

Eğitimin, ülkenin geleceği ve toplumun başarısı adına ayrı bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı son dönemlerde sayısı hızla artan özel sektörde eğitime hizmet eden kurumların denetim sistemleri de önem kazanmaktadır. Devlete bağlı kurumlarda Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği her tür ve kademeye aynı denetim sistemi uygulanırken, özel okullarda denetimin belirli bir kısmı Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilse de, iç denetimleri kurumdan kuruma değişim göstermektedir.

Özel okulların denetim sistemi ile ilgili kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemini deneyimleyen yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin alınarak denetim sisteminin uygulanması yönünde yeni açılacak özel okullara ve denetim sistemini revize etmek isteyen kurumlara fikir sahibi olmayı amaçlayan bu çalışmada; nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda uygulanan performans değerlendirme sisteminin uygulanma yöntemi, denetmenin tutumu ve dönütün yöntemi ile ilgili görüşler ve öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Özel Okul, Performans, Denetim, Denetmen, Denetmenin Rolü

ABSTRACT

THE OPINIONS OF MANAGERS AND TEACHERS ON PERFORMANCE EVALUATION IN PRIVATE SCHOOLS

Demirkol, Esra

Master Thesis, Master's Program in Educational Administration and Planning

Supervisor: Dr. Betül TARHAN ALKAN

June 2019, 90 pages

It is widely known that education has an importance on the success of the society and wellbeing of the state. That's why the supervision system of the educational institutions which serve in the private sector has gained significance lately. While the same supervision system, which national education ministry runs, are applied for all of the public educational institutions, there are some differences in internal supervision procedure depending on the institution's own policy for educational institutions which serve in private sector, some part of this supervision is ran by national education ministry though.

Phenomenology is used as a qualitative method in this study which aims to give some ideas for new schools starting and the ones requesting a revision on their supervision system about supervision system of private educational institutions by getting opinions of their executive and teacher staff who have experienced this system before. At the end of the study, some ideas and pieces of advice are tried to suggest for the method of the performance assessment system, supervisors attitude and the method of feedback.

Keywords: Private School, Supervision, Supervisor, The Role Of Supervisor



Eşim Bülent, kızım Özde, oğlum Anıl Berkay ve Mia 'ya

TEŞEKKÜR

Çalışmamda, sabırla ve büyük bir özveri ile bana yardımcı olan hayatımın bu bölümünde iyi ki tanıdım dediğim azmine, çalışkanlığına zaman yönetimine hayran olduğum Danışmanım ve Değerli Hocam Sayın Dr. Betül TARHAN ALKAN'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek Lisansa başlamanın yolunda beni yüreklendiren ve yol gösteren ablam Esin GÖRÜR'e, İstanbul'a her gittiğimde güler yüzü ile karşılayan olumsuzlukları, mutlulukla karşılamamı sağlayan yeğenim Utku Can GÖRÜR'e, eğitim dendiğinde hiçbir yardımı esirgemeyen, umudumu kaybettiğimde cesaretlendiren kıymetlilerim annem Hilmiye ÖZKAN ve babam Mustafa ÖZKAN'a, her yardıma ihtiyacım olduğunda yanımda olan kayınvalidem Hayriye DEMİRKOL, kayınpederim Arif DEMİRKOL'a ve kuzenim Dilek GENÇ'e, teknik anlamda olsun, akademik anlamda olsun yardımını esirgemeyen arkadaşım ve kardeşim doktora öğrencisi Emre KOÇAK'a her türlü destekleri için teşekkür ederim.

Son olarak da, bana bu süreçte sonsuz sabır gösteren ve destek olan sevgili eşim Bülent DEMİRKOL'a, oyun oynamak için derslerimin bitmesini sabırla bekleyen ve İstanbul'a yolculuklarımda bana yol arkadaşlığı yapan oğlum Anıl Berkay DEMİRKOL ve kızım Özde DEMİRKOL'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖNSÖZ

Eğitim sisteminin bir üyesi olarak denetim sisteminin farklı uygulamalarına tabi tutulmanın da verdiği deneyim ile denetimin gerekliliğini en önemlisi de etkili ve nitelikli bir denetim sisteminin istendik sonuçlara ulaşmakta önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmek isterim. Denetim sistemlerinden; Sicil raporu, ders gözlemi, uygulayıcı olarak da yöneticilerin yanı sıra Maarif Müfettişlerin ve Bakanlık Müfettişlerinin görev alması geçmişte bu uygulamaların eleştirilmesine neden olmuştur.

Bu uygulamaların, yol gösterici olmaktan ziyade eğitimcilerin yani öğretmenlerin açıklarını bulma, sadece eksiklerin aranması ve bunların giderilmesi yönünde rehberlik yapılmaması en çok eleştirilen yönlerinden olmuştur. Eğitim denetiminin performans değerlendirme ile gerçekleştirilmesinin eğitim paydaşlarından biz öğretmenlerin bireysel gelişimlerini desteklediği ve eleştirmeden ziyade yol gösterici yani rehberlik ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin, özel okullarda uygulama yöntemi, dönüt basamağı ve öğretmenlerin kişisel gelişimine sağladığı katkının da sonuç olarak kurumu etkileyeceği düşünülmektedir.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	3
1.3 Araştırmanın Önemi.....	5
1.4 Araştırma Soruları.....	5
1.5 Tanımlar.....	6
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	8
2.1 Özel Okul.....	8
2.1.1 Özel okulun kavramsal tanımı..	8
2.1.2 Özel okulların tarihi geçmişi ve gelişimi.....	9
2.1.3 Özel okulların tercih edilme nedenleri..	10
2.1.4 Özel okulların başarı nedenleri.....	11
2.2 Denetim.....	12
2.2.1 Denetimin kavramsal tanımı ve tarihi.....	13
2.2.1.1 Eğitim felsefesi ve denetim.....	16
2.2.1.2 Denetimin amacı ve ilkesi.....	17
2.2.1.3 Denetmen.....	19
2.2.2 Özel öğretim kurumlarında denetim.....	23
2.3 Performans Kavramı.....	25
2.4 Performans Yönetimi.....	26
2.5 Performans Değerlendirmenin Uygulama Alanları.....	26
2.6 Performans Değerlendirmenin Uygulama Amacı.....	27
2.7 Performans Değerlendirmenin Sonucu.....	28

2.8 Performans Değerlendirmede Geri Bildirim	28
2.9 Alan İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	29
2.9.1 Yurt içinde yapılan çalışmalar.....	29
2.9.2 Yurt dışında yapılan çalışmalar.....	38
Bölüm 3: Yöntem.....	41
3.1 Araştırmanın Modeli.....	41
3.2 Çalışma Grubu.....	42
3.3 Verilerin Toplanması.....	43
3.3.1 Veri Toplama Araçları.....	43
3.3.2 Veri Analiz İşlemleri.....	45
3.3.3 Geçerlik (Tutarlılık İç Güvenilirlik) ve Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenilirlik)	48
3.4 Sınırlamalar.....	49
Bölüm 4: Bulgular.....	50
4.1 Öğretmenlerin Kurumlarında Uygulanan Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine Dair Görüşleri	50
4.1.1 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan ders gözlemi hakkındaki görüşleri.....	51
4.1.1.1 Ders gözlemi öncesi yapılan uygulamalar hakkındaki görüşleri.....	51
4.1.1.2 Ders gözleminin uygulanma sıklığı ile ilgili görüşleri.....	52
4.1.2 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirmenin uygulayıcılarının kimler olduğu hakkındaki görüşleri.....	52
4.1.3 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin amacına yönelik görüşleri.....	53
4.1.4 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminde elde edilen sonuçların etkileri hakkındaki görüşleri.....	54
4.1.5 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin geri bildirim aşaması ile ilgili görüşleri.....	55
4.1.5.1 Geri bildirim uygulanan şekli hakkındaki görüşleri.....	55
4.1.5.2 Geri bildirim amacı ile ilgili görüşleri.....	56
4.1.5.3 Geri bildirimde konuşulan konular ile ilgili görüşleri.....	56

4.1.5.3 Geri bildirim de konuşulan konular ile ilgili görüşleri.	56
4.1.5.4 Geri bildirim görüşmesinin öğretmene hissettirdikleri ile ilgili görüşleri.	57
4.1.6 Öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili görüşleri.	58
4.1.6.1 Performans değerlendirme sisteminin olumlu yönleri.	58
4.1.6.2 Performans değerlendirme sisteminin olumsuz yönleri.	59
4.1.7 Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin öneriler ile ilgili görüşleri.	59
4.1.7.1 Öğretmenlerin performans değerlendirme yöntemi ile ilgili önerileri.	60
4.1.7.2 Öğretmenlerin performans değerlendirmenin geri bildirim ile ilgili önerileri.	61
4.1.8 Öğretmenlerin işe alımlarında gerçekleşen değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri.	62
4.1.9 Öğretmenlerin kurumlarında kişisel gelişim ile ilgili yapılan çalışmalar hakkındaki görüşleri.	64
4.2 Yöneticilerin Kurumlarında Uygulanan Performans Değerlendirme Hakkındaki Görüşleri.	64
4.2.1 Yöneticilerin öğretmenlerini nasıl bir değerlendirme sistemi ile değerlendirdikleri ile ilgili görüşleri.	64
4.2.2 Yöneticilerin öğretmenlerini değerlendirmedeki amaç ile ilgili görüşleri.	65
4.2.3 Yöneticilerin değerlendirmenin sonucunda elde ettikleri verileri kullanma alanları ile ilgili görüşleri.	66
4.2.4 Yöneticilerin uyguladıkları performans değerlendirme sistemi ile ilgili olumlu ve olumsuz yöndeki görüşleri.	66
4.2.4.1 Olumlu yöndeki görüşleri.	66
4.2.4.2 Olumsuz yöndeki görüşleri.	67
4.2.5 Yöneticilerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili önerileri.	67
4.2.5.1 Yöneticilerin performans değerlendirmenin uygulamasına yönelik önerileri.	67

4.2.5.2 Yöneticilerin performans değerlendirmenin geri bildirim basamağına yönelik önerileri.	68
4.2.6 Yöneticilerin performans değerlendirme sistemindeki denetmenlik rolleri ile ilgili görüşleri.	69
4.2.6.1 Yöneticilerin başarılı bir okul ile denetmen arasındaki ilişki ile ilgili görüşleri.....	70
4.2.7 Yöneticilerin dinamik okulların en belirgin özellikleri ile ilgili görüşleri.....	70
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar	71
5.1 Sonuç Tartışma	71
5.1.1 Kurumlarında uygulanan mevcut performans sistemi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.	71
5.1.2 Kurumlarında uygulanan performans yönetiminin transfer ve işe alımları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.	73
5.1.3 Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin sözleşmenin yenilenmesi ve maaş artırımına etkisi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.	74
5.1.4 Öğretmenlerin kişisel gelişimleri için neler yaptıkları ve bunda performans yönetim şeklinin etkisinin ne olduğu ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.	75
5.1.5 Denetim sistemi planlamasında fikirlerini ifade edebilme şansı verilirse ya da denetmen olmak istedikleri takdirde uygulamaya koymak istedikleri denetim şeklinin nasıl olabileceği yönünde görüşleri.	75
5.1.6 Kurumlarında uygulanan performans sistemi ile ilgili olumlu/olumsuz yönleri ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.....	76
5.1.7 Denetmenin kişiliğinin denetime etkisinin nasıl olduğu ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.	77
5.1.8 Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin amacı ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri.	77
5.2 Öneriler.....	78
5.2.1 Özel okullara öneriler.	78
5.2.2 Milli eğitim bakanlığına öneriler.	78
5.2.3 Çalışma yapacak kişilere öneriler.	79
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	87

A. Öğretmen Görüşme Formu.....	87
B. Yönetici Görüşme Formu	88
C. Özgeçmiş	89



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Eğitim Felsefesi Akımları	17
Tablo 2 Katılımcıların Demografik Özellikleri	43
Tablo 3 Katılımcılara Verilen Takma Adlar	46



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

- Şekil 1 Kurumlarında Uygulanan Performans Değerlendirme İle İlgili Yönetici Görüşleri.....47
- Şekil 2 Kurumda Uygulanan Performans Değerlendirme İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....48



KISALTMALAR LİSTESİ

DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EARGED	Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OFSTED	Office for Standarts in Education
TDK	Türk Dil Kurumu



Bölüm 1

Giriş

Son yıllarda, özel okul sayısında önemli bir artış gözlemlenmektedir. Bu artışa, çeşitli özel sektör dallarında (inşaat, sağlık, işletme vb.) icraatta bulunan şahıs ya da vakıfların eğitim sektörünü gelişime açık ve insan yaşamı devam ettikçe sürekliliği olan bir alan olarak görmesi ayrıca velilerin sunulan farklı eğitim hizmetlerini tercih etmeleri neden olmaktadır.

Özel sektörde açılan kurumların, sektörde daha kalıcı olmaları ve bunun yanında markalarının sürdürülebilirliğini sağlamaları, eğitime kar amacı dışında topluma iyi eğitim almış bireylerin kazandırılmasını sağlayabilmelerinde denetim sisteminin önemini açıklamayı hedefleyen bu çalışmanın giriş bölümünde problem durumu, çalışmanın önemi ve amacı yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın planı, araştırma soruları ve anahtar kelimelere yer verilmektedir.

1.1 Problem Durumu

Denetim eğitimin niteliğini değerlendirmek ve niteliği artırmak amacı ile gerçekleştirilmektedir. Başka bir ifadeye göre ise denetimin esas amacı,

Kurumsal amaçların gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha güzel neticeler elde edebilmek için gereken tedbirleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu nedenle, süreç bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksiklikler saptanır, düzeltilir; yapılan yanlışların tekrarlanması engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın 2011, s.11).

Dünyada gerek devlet gerekse özel kurumlarda denetim şekli çağa ayak uyduracak şekilde zaman içinde kendini geliştirmektedir. Ülkemizde ki özel kurumlara bakıldığında her kurumun başarıyı elde etmek ve bunun sürekliliğini sağlamak için kendi içinde uyguladığı bir denetim biçimi bulunmaktadır. Sarıkaya'nın (2003) kurumların sektörde yıllarca varlıklarını başarı ile korumaları ve devamlılıklarını sağlamalarında etkili bir performans değerlendirme sisteminin

kurumda oluşturulması ve uygulanmasının önemli olduğunu ifade etmesi özel okullarda uygulanan performans değerlendirmenin önemine vurgu yapmaktadır.

Farklı bir bakış açısı olarak Uysal (2015) ise işletmelere rekabet avantajı sağlayan etkenlerin en önemlisinin o kurumların çalışanların olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca çalışanlar ve işletmeye ilişkin kararların doğru ve zamanında verilmesi için iyi bir performans değerlendirmeye ihtiyaç olduğu bunun yanında kurumun rekabette güçlü olabilmesi için insan kaynaklarının iyi bir gelişim göstermesidir. Kurumda yöneticilerin yanı sıra tüm çalışanlarının belirli bir standardın üzerinde başarı göstermesi gerektiği ki yine bu başarı için iyi bir performans sistemine ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

Başarılı bir eğitim denetimi iyi planlanmalıdır ayrıca denetimin etkili olabilmesi için taşınması gereken bazı özelliklerde bulunmalıdır (Köklü, 1996). Bu özellikleri; okul iklimine uygunluk, öğretmenlerin kişisel gelişimini destekleyen, eğitim çalışanlarını eleştirmekten ziyade onlara rehberlik eden yol gösterici rol oynayan, hesap verilebilirliği ve sürdürülebilirliği şeklinde kısaca sıralayabiliriz. Bu özellikler baz alındığında özel okulların çeşitliliği de düşünüldüğünde özel okullarda denetimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin yönetici ve öğretmen görüşlerinin nasıl olduğunun araştırılmasının performans değerlendirmenin yöntem, denetmenin rolü, geribildirim yöntemi, amacı ve sonuçları gibi yönlerinin araştırılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilgili alan yazın araştırması yapıldığında özel okullarda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışmanın az sayıda olduğu çoğunlukla özel okulda görev yapan yöneticinin hangi yönetici tipinde olduğu, okul iklimi kurum kültürü uygunluğu, özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumları, yöneticilerin liderlik özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Bunun yanında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda her kademe ve türde denetim ve performans denetimi ile ilgili sıkıntıların yönetici, denetmen, müfettiş ve öğretmen tarafından ifade edildiği çalışmalar alanda mevcut iken özel okullarda bu araştırmaların yapıldığı çalışmaların sayısı azdır. Özel okullarda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışmaların az olması ve Milli Eğitim Bakanlığında uygulanan performans denetim sisteminin planlama, uygulama ve sürekliliğinde sıkıntı yaşanırken özel okullarda performans değerlendirme uygulamalarının nasıl gerçekleştiği ve bu uygulama ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşünün nasıl olduğunun araştırılmasına gerek duyulmaktadır. Ayrıca yönetici ve

öğretmen bakış açısıyla uygulamanın aşamaları hakkında da bilgi sahibi olmayı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın problem durumu “özel okullarda uygulanan performans değerlendirme ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Eğitim sisteminin çağa ayak uydurması ve güncel gelişmelerden geri kalmaması adına gerek özel gerekse devlete bağlı eğitim kurumlarının kısa ve uzun vade de hedef ve amaçlarının yenilendiğini Milli Eğitim Bakanlığının 2023 eğitim vizyonu kalkınma planlarında (MEB, 2019), eğitim ile ilgili alınan kararlarında özel okulların web sayfalarında ve broşürlerinde açıkladıkları eğitim yöntemleri, eğitim materyalleri, insan kaynakları vb. kaynaklardan takip edebilmekteyiz.

Bu noktada yenilenme ile birlikte bu icraatları da hayata geçirmede planlanan süre ve hizmetin ne oranda gerçekleştiği aksama ve sıkıntının olup olmadığının yani planlamanın uygulanabilirliğinin de ölçülmesi gerektir ki bunun tek yolu denetimdir. Öyle ise denetimde yakın dönemde uygulamaya geçirilen anı değil süreci değerlendirmeye yarayan performans değerlendirme sisteminin özellikle özel sektörde rekabet etmede sağlayabileceği faydanın veya zararın denetimin hangi özelliklerinin ya da aşamasının etkili olduğunu bilmekte performans denetim sisteminin geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

İyi bir performans sisteminin planlanmasının yanında uygulayıcının etkinliği, yeterliliği ve denetmen davranış şeklinin de uygulama aşamasında ki etkisine denetim ve yönetim alanında yapılan çalışmalara örnek olarak Mavi'nin (2017) bu etkiyi performans yönetiminin hakkıyla yapılmaması hem kurumu hem de bireyi yıkım derecesinde olumsuz etkiye neden olabileceğini ifade ettiği çalışma ve Glickman, Goldon ve Ross-Goldon'un (2014) *Denetim ve Öğretimsel Liderlik* adlı kitaplarında denetmen rollerinin ve denetim türleri ve etkileri açıklanmaktadır daha da detaylandırmak gerekirse, denetim ve performans değerlendirme ile ilgili ya da klasik denetim ile ilgili eğitim alanında yapılan araştırmalarda öğretmenlerin kendilerinin kimleri denetlemesi gerektiği ya da denetmenlerin kişilik özelliklerinin denetime etkisinin nasıl olduğu, denetmenlerin yaşadığı sorunlar ile ilgili Dağlı (2000), Kapusuzoğlu (2012), Topçu (2010), Tok (2013), Aslanargun ve Göksoy'un (2013)

yaptığı çalışmalar ve bunun gibi konularda çok sayıda makale, tez ve kitaba rastlanmaktadır.

Bu araştırmada; özel okullarda gerçekleşen performans değerlendirme sistemi ile ilgili köklü bir geçmişi olan başarılı okullardan veri toplayarak yeni açılan ya da değerlendirme sistemini geliştirmek isteyen özel okullara denetim sistemini planlama ve uygulama aşamasında hem fikir hem de birer örnek olarak yardımcı olmak. Ayrıca özel okullara örnek olmanın yanı sıra Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda uygulanacak denetim sisteminin revize edilmesinde de örnek bir fikir olma adına bu kurumlarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin tabi tutuldukları ve uyguladıkları denetim ile ilgili deneyim ve görüşleri hakkında bilgi sahibi olmak. Ayrıca kurumlarda yapılan görüşmelerin yöneticiler ile olan kısmı ile; denetmen rolünü üstlenmeyi hedefleyen ya da amaç edinen eğitimci arkadaşlarımızın ya da halen denetmen olarak mesleğini icra etmekte olan arkadaşlarımızın denetmenlik rolünde aldıkları ve alacakları sorumlulukları, denetmenlik rollerinden hangisine sahip olduklarını veya sahip olmaları gerektiği eksi ve artı yönlerini, desteklemeleri gereken zayıf yönlerini ya da daha da geliştirmek adına güçlü yönlerini fark etmelerini sağlamak amaçlanmıştır.

Öğretmenlerle yapılan görüşme kısmında kurumlarında uygulanan denetim sisteminin;

- a. Öğretmen transferlerine etkisi, öğretmenlerin işe alımlarına etkisi,
- b. Sözleşmenin yenilenmesi ve maaş artırımını nasıl etkilediği,
- c. Öğretmenlerin kişisel gelişimleri için neler yaptıkları ve bunda denetim şeklinin etkisinin ne olduğu
- d. Denetim sistemi planlamasında fikirlerini ifade edebilme şansı verilirse ya da denetmen olmak istedikleri takdirde uygulamaya koymak istedikleri denetim şeklinin nasıl olabileceği
- e. Denetimin olumlu/olumsuz yönlerinin kendileri açısından neler olduğu konularında görüşlerinin alınarak planlanmasında kullanılmasını sağlamak.

Ayrıca müdürlerin de görüşleri alınarak uygulamadaki aksaklık ve sıkıntıların yönetici gözünden değerlendirilerek etkili bir performans değerlendirme sisteminin planlanmasına yardımcı olmaktır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Denetim muhakkak ki bir sistemin, programın ya da uygulamanın ulaşılması beklenen hedefe ya da hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını saptamada ve varsa aksaklıkların hangi nokta ve kısımda birimde olduğunu anlamada başka bir ifade ile işleyişin aşamalarını takip etme noktasında olmazsa olmazlardandır.

Eğitim alanında da son dönemlerde yoğunlukta olmakla beraber denetim ile ilgili uygulamaların yapılandırılması ve güncellenmesi yönünde çalışma ve araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların amacı eğitim sisteminde uygulanmakta olan denetim biçimlerinin uygulanabilirliği ve uygulanması önerilen sistemlere örnekler sunmaktır.

Bu çalışmada da 10 yılı aşkın süredir özel sektörde varlığını sürdürebilen okullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin kurumlarında uygulanan denetim ile ilgili deneyimleri ve görüşleri hakkında bilgi edinilmesi ayrıca aralarında geçmişinde devlet deneyimi de bulunan öğretmenlerden ve yöneticilerden her iki durumu da karşılaştırarak uygulanan denetim ile ilgili görüş ve önerileri hakkında bilgi edinmek ve bunu alana kazandırmak adına önemlidir.

Ayrıca bu çalışmada katılımcılardan elde edilen bilgiler doğrultusunda her kurumun dinamik ve hedeflerinin farklı olduğu ve bu dinamiklere uygun denetim sisteminin yönetim ekibi ya da genel merkez tarafından önerilen değerlendirme sistemi uygulanmakta. Bu uygulamaların klinik denetim sistemi, farklılaştırılmış denetim sistemi, kurumların kendi yapılarına uygun oluşturdukları formlar ve öğrenci başarısı odaklı değerlendirmeler ile ilgili öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri ayrıca farklı olarak denetimin farklı bir ayağı olan ders gözlemi uygulamaları ile ilgili de var olan görüşlerin de olması bu araştırmanın Milli Eğitim Bakanlığının denetim sistemini revize etmesinde de bir fikir sunması açısından önemlidir.

1.4 Araştırma Soruları

Bu çalışmada özel okullarda uygulanan performans değerlendirme ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri araştırılmıştır. Buradan yola çıkarak çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Bu araştırmanın soruları:

- a. Kurumlarında uygulanan performans yönetim sistemi hakkında yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
- b. Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme dönüt basamağı ve dönütün nelere etki ettiği ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri nedir?
- c. Yönetici ve öğretmenlerin kuruma kabulde tabi tutuldukları/tuttukları performans değerlendirme yöntemi hakkındaki görüşleri nasıldır?
- d. Yönetici ve öğretmenlerin kurumlarında uygulanmasını önerdikleri performans değerlendirme sistemi nasıldır?
- e. Öğretmenlerin kurumlarındaki denetmenin tutumu ile ilgili düşünceleri nedir?
- f. Yöneticilerin sahip oldukları denetmen tutumu ile ilgili düşünceleri nedir?

1.5 Tanımlar

Özel Okul: Devlet yönetiminden ayrı, mülkiyeti özel bir kişiye veya kuruluşa ait eğitim öğretim yerine denir.

Denetim: Kamuda, özel ve tüzel kişiliği bulunan kurum ve kuruluşlarda yapılmakta olan işlerin; kaynak, imkân ve şartlar dikkate alınarak, yasal çerçeveye ile belirlenen amaç, öngörülen temel ilke ve hedeflere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; objektif, geçerli, güvenilir ölçütlere göre karşılaştırma yapabilme, ulusal standartlara ve planlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma, giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunma, değişim ve gelişim için misyon ve vizyon kazandırmaya ilişkin öneriler getirme sürecidir.

Denetmen: Öğretmenlerin sınıflarındaki öğrencilerde olduğu gibi çeşitli öğrenme gereksinimleri olan yetişkin mensuplarının öğretmenidir (Zepeda, 2016, s.2).

Performans: Belirli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün (Aydın, 2016, s.154).

Performans Değerlendirme: Performans standartları ya da etkililik düzeyleri açısından görelî ya da somut performans ölçümlerinin yorumlanmasıdır (Aydın, 2016, s.154).

Performans Yönetimi: Performans Yönetimi, personelin, örgütün amaçlarına ulaşmak için, göstereceği çabanın ve çalışmanın artırılmasına yönelik, yönetilmesi,

değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Mercanlioğlu, 2012).



Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Çalışmanın bu bölümünde Özel okul, özel okul tarihi, özel okuldaki veli beklentileri ve özel okulların başarı nedenlerine değinilmiştir. Denetim ve denetimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, sistemin planlanması uygulama amaç ve hedefleri ile denetim sonucu elde edilen sonuçların geri bildirimleri ile ilgili alan taraması yapılmıştır. Ayrıca performans değerlendirmenin uygulayıcısı olan denetmenlerin de özellikleri açıklanmış ve özel okullarda performans değerlendirme ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1 Özel Okul

2.1.1 Özel okulun kavramsal tanımı. Özel okul, şu ifadeler ile tanımlanmaktadır. Giderleri devlet bütçesi tarafından karşılanmayan eğitim öğretim kurumları. Anaokulundan üniversiteye kadar eğitim öğretim veren bu okulların sahipleri ya gerçek kişiler ya da yardım kuruluşlarıdır (Uygun, 2003).

Özel okul kavramı Türk Dil Kurumunda: Devlet yönetiminden ayrı, mülkiyeti özel bir kişiye veya kuruluşa ait eğitim öğretim yeri olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Başka bir tanımda özel okullar, Milli Eğitim Bakanlığı'nın gözetim ve denetimi altında olmak şartıyla 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu doğrultusunda yerli ve yabancı gerçek ve tüzel kişilerce açılmış ve bir ücret karşılığında hizmet veren öğretim kurumlarıdır (Küçükçayır ve Cemaloğlu, 2017).

Türkmen (2014) ise Türkiye'de özel eğitim kurumları maliyet, gelir ve giderleri gerçek veya tüzel kişilerce karşılanan, denetim ve gözetimi ise Milli Eğitim Bakanlığınca yapılan kurumlar olarak tanımlamaktadır. Keskin ve Demirci'de (2003) özel okulları kapsamaları ile şu şekilde açıklamıştır. Özel öğretim kurumları, 18.06.1965 tarih ve 625 sayılı 'Özel Öğretim Kurumları Yasası' doğrultusunda açılmış her kademe ve türdeki özel okullar, özel dershaneler, özel mesleki ve teknik kursları, özel motorlu taşıt sürücülerini kursları ile özel öğrenci etüt eğitim merkezlerini kapsamaktadır.

Özel okullar, devletin eğitim yükünü azaltan tam olarak bağımsız olmayan denetim ve gözetimi devlet tarafından yapılan 5580 sayılı kanun ile belirlenen esaslar çerçevesinde alınan izin ile kurulan çeşitli eğitim felsefeleri doğrultusunda belirli bir ücret karşılığı hizmet verme yani alternatif eğitim sunma (gerek uluslararası diploma, STEM, kişiye özel eğitim (KÖM), montesori, sosyal etkinlikler, sportif faaliyetler, üstün zekâlılar eğitimi vb.) özelliğine sahip eğitim ve öğretim yeri olarak ta tanımlanabilir.

2.1.2 Özel okulların tarihi geçmişi ve gelişimi. Özel okulların gelişmesi ve çoğalması yakın tarihte hız kazansa da özel okulların tarihi geçmişine bakıldığında 1800 lü yıllara dayandığı görülmektedir (Türkmen, 2014). Ülkemizde açılan ilk özel okulları o dönem için saymamız gerekirse ilk olarak “Galatasaray” sonrasında ise “Şemsülmaarif” i saya biliriz. Ancak Cumhuriyetin ilanı ile birlikte Özel okul sayısının da arttığını çeşitli kaynaklarda görmekteyiz. Atatürk eğitime çok önem veren saygı değer bir liderdir. Bu nedendir ki özel okul sayısı Cumhuriyetin ilanı ile birlikte artmıştır (Kulaksızoğlu, Çakar ve Dilmaç 1999).

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin 1 Kasım 1925 yılı ikinci dönem üçüncü toplantısının açılışında Atatürk, yaptığı konuşmada eğitimin hedeflenen seviyelere ulaşabilmesi için özel girişimin çalışmalarına ihtiyaç duyduğunu şu ifadelerle açıklamıştır:

Büyük Millet Meclisinin ve Cumhuriyet Hükümetinin büyük çalıma ve gayret gösterdiği bilinmekle birlikte bilim ve öğrenimin feyiz ve nuruna olan genel ilgiyi karşılamaktan henüz uzaktır. Önümüzdeki sene için devletçe yapılabilecek büyük fedakârlığı rica ederken, varlıklı kişilerden olan vatandaşlarımıza da himayeye muhtaç olan çocuklarımızı özel girişimleriyle okutup yetiştirmelerini önemle tavsiye ederim (MEB, 1946, s. 27; akt. Uygun, 2003).

Geçmişten günümüze Özel Okul Sektörünün gelişmesi ve bu kurumların sayısının artması rekabeti doğurmaktadır. Rekabette başarılı bir şekilde ilerlemenin yolu vaat edilenleri gerçekleştirmekten ve başarılı bir denetimden geçmektedir. Denetim yapılmayan kurumun amaçlarına ulaşması ve varlığını devam ettirmesi günümüz rekabet ortamında pek mümkün değildir. Bu nedenle denetim her kurum için

gerekli bir süreçtir (İlğan, 2017). Özel okullar hem bir özel okullar derneğine bağlı kalarak hem de devlet tarafından denetlenerek imajlarını korumaktadırlar. Özel okullar farklı eğitim modellerini velilere sunarak geniş bir eğitim yelpazesi oluşturmakta ve veli için çok çeşitli seçenekler sunmaktadır. Aynı zamanda bu sunulan olanakların yanında devletin özel okullarda öğrencisi olanlara teşvik vermesi de çeşitliliği ve bu alanın yani eğitimde özel okul sektörünün gelişmesini sağlamaktadır.

2.1.3 Özel okulların tercih edilme nedenleri. Veliler son yıllarda bilinçli bir şekilde okul tercihi yapmaktadırlar. Tercihlerinde ince eleyip sık dokumalarının nedeni çocuğunun iyi eğitim almasının yanında kişiliğine uygun eğitim almasını da ister. Veliler, okulların sunduğu en iyi hizmetten yararlanmak isterler (Nartgün ve Kaya, 2016). Veli okulların sunduğu eğitimi ve alternatif eğitim sunan diğer okulları da araştırır.

Velileri özel okulları tercihindeki nedenlerden bazıları da gelişen dünyada ebeveynlerin çalışma saatlerinin uzun olması gerekliliği ve her iki ebeveynin çalışma zorunluluğu çocukların erken yaşta okul ile tanışmasına neden olmasıdır. Devlet okullarının 36 ay doldurmadan ve bazı gelişimsel özellikleri kazanmadan öğrenci kabul etmeyişi velileri özel okullara yönlendiren nedenler arasında sayılabilir. Bunun yanı sıra ailelerin çocuklarının sınavlarda başarılı olmasını istemeleri çocuklarının hayallerine kavuşmasının tek yolun nitelikli bir eğitim veren kurumdan geçmesi gerektiği düşüncesi veliyi özel eğitim kurumlarına iten nedenler arasında yer almaktadır. Başka bir neden de devlet okullarının artan öğrenci kapasitesini karşılayamaması, devlet okullarının giderek nitelik bakımından yetersiz olması ve velilerin çocuklarına daha nitelikli bir eğitim verme arzusudur (Kulaksızoğlu vd. 1999).

Bununla birlikte ilk, orta ve lise öğrencilerinin dersane ve etütlerin kapatılması ile ayrıca devlet okulların genelinin ikili öğretim vermesi ile çoğu vakitlerini güvenli bir şekilde ayrıca eğitim eksiklerini giderebilecekleri kurumlarda geçirmek istemeleri de velileri özel eğitim kurumlarına yönlendiren faktörler arasında sayılabilir.

Nartgün ve Kaya'nın (2016) yaptığı çalışmada velilerin okul tercihlerinde tamgün eğitim vermesi ve güvenliğinin öneminin bir etken olarak bulunması bunları destekler niteliktedir. Ayrıca velilerin okul tercihlerini etkileyen etmenler arasında

okulun ikinci bir yabancı dil eğitimi vermesi ve güncelliği, okulun yönetimi, sosyal ve sportif faaliyetlerin çeşitliliği ve imkânları sayılabilir (Ergin ,1993).

Nartgün ve Kaya (2016), Hesapçioğlu ve Nohutçu (1999), Ergin (1993) ve daha birçok araştırmacı okul tercihlerinde okul yönetiminin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktada okul yönetimi okulun imajını olumlu etkilemek açısından velilerin önem verdiği bir etken olan eğitim kadrosunun niteliğine ayrıca verdiği eğitimin kalitesine odaklanmalıdır.

2.1.4 Özel okulların başarı nedenleri. Özel okullar, bina olanakları, sosyal aktivite imkanları ve donanımları ile farklı seçenekler sunmakta ve bu imkanlar doğrultusunda öğrencilerine hizmet vermektedir. Özel okulların erken yaşta dil eğitimine başlaması, dil atölyelerinin imkanlarının gelişmişliği, çift dilde eğitim imkanının sağlanması dil alanında yapılan uluslar arası sınavlarda başarı elde etmelerini sağlamaktadır. Sosyal aktivite imkanlarının çeşitliliği öğrencilerin ilgi alanları doğrultusunda seçim yapmalarını ve bu alanlarda yapılan yarışmalarda da başarılı olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca devlet okullarından farklı olarak müfredat dışında etüt ve ek ders imkanlarının sağlanması ülke genelinde yapılan lise giriş sınavları ile üniversite sınavlarında da özel okulların başarılı olmasını sağlamaktadır.

Özel okulların web sitelerinde insan kaynakları kısmına baktığımızda neden tercih edilmeleri gerektiği ve kendilerini diğer okullardan ayıran özelliklerin neler olduğu ve başarılı oldukları alanlar ile başarı durumları yazmaktadır. Bu noktada başarıda etken olanın sağlanan imkan ve olanakların yanında özel okullarda görev yapan öğretmenlerinde öneminin vurgulanması gerekmektedir. Özel okullar sistematik olarak her dönemin ya da eğitim yılının sonunda öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi ile performanslarının değerlendirildiği bu nedenle öğretmenlerin kendilerini güncel tutmaları ve son eğitim tekniklerini, eğitim teknolojilerini kullanmayı öğrenmeleri ve öğrenci iletişimini güçlendirmeleri gerekmektedir. Özel okullarda başarıya etken olan öğretmen performansının doğru desteklenmesi doğru performans değerlendirme uygulamaları ile gerçekleştirilebilir. Çita ve Keçecioğlu (2015, s.33) da çalışmasında belirttiği “insan kaynaklarının, organizasyonlara katma değer ve rekabetçi avantaj üretme çabası, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyi kullanılması ile doğru orantılıdır. Performans yönetimi değerli insan kaynağını etkin ve verimli kullanmayı hedefler. Performans yönetimi ne

kadar doğru yapılırsa ise insandan beklenen katma değerde o kadar yükselir” ifadesi ile bunu desteklemektedir. Köklü okullara bakıldığında ya da uzun yıllardır varlığını koruyabilen okullara bakıldığında anlaşılabilir ve ulaşılabilir hedefler belirlemiş ve dünya da gerçekleşen gelişimlere yani çağa başarılı bir şekilde ayak uydurabilmişlerdir. Bunu da eğitim kadrolarının kendilerini geliştirmesine imkan tanıyarak gerek hizmet içi eğitim gerekse seminer, sempozyum gibi çalışmalarla sağlamışlardır.

Eğitim personelinin kendini geliştirme noktasında yardımcı olabilmek için her kurum ya da kuruluş iç denetimini sağlayarak öğretmenim ihtiyaç duyduğu desteklenmesi ve geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesinde bunun yanı sıra iyi pozitif yönlerinin de diğer çalışma arkadaşlarına iyi örnekler oluşturacak şekilde destekleyerek kişisel gelişimini sağlaması ve motivasyonunun artırılması gerektiği ifade edilmiştir.

2.2 Denetim

Glickman, Gordon ve Ross-Gordon (2014) denetimi bir metafor ile başarılı okullarda denetimi yapılandırıcıya benzetmişler ve bunu şu şekilde açıklamışlardır; okulun öğretim süresi, sosyoekonomik ortamı, fiziksel özelliklerine bakılmaksızın başarılı okullar bir okulun farklı öğeleri arasında tutarlılık oluşturan ve tüm öğretim kadrosunu bir arada tutan ortak bir yapılandırıcıya sahiptirler. Yapılandırıcı yani denetim öğretmenin bireysel gereksinimleri ile kurum amaçları arasında bağlantı sağlar ve bu da okul içindeki bireylerin okulun vizyonunu gerçekleştirmek için uyum içinde çalıştıkları bir süreç haline alır.

Aydın (2016) yaptığı çalışmada denetimin gerekliliğini iki unsura bağlamış ve unsurları şu şekilde açıklamıştır; denetimi gerekli kılan birinci unsur örgütün güç kaybetmesini önlemektir. Sistem denetim aracılığı ile parçaları arasında açıklık eğilimine girer. Eğitimde denetimin gerekliliğini vurgulayan bir diğer unsur denetimin günümüzde kontrol etmekten çok geliştirme odaklı bir işlev içinde görülmesidir. Bu nedenle özellikle öğretimin denetimi ve geliştirilmesi eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında en gerekli unsurlardan biri haline gelmiştir.

İlğan (2017) denetimin gerekliliğini şu şekilde açıklamıştır: Denetim, örgütün amaçlarına ulaşma düzeyini ve yapılmakta olan işlerin örgütün amaçlarına katkısını

ortaya koyarak, eksik ve yanlışların saptanıp düzenleyici önlemler olarak örgütün daha etkili olması için vardır.

Denetim yapılmayan kurumun amaçlarına ulaşması ve varlığını devam ettirmesi günümüz rekabet ortamında pek mümkün değildir. Bu nedenle denetim her kurum için gerekli bir süreçtir. Yazarların da kitaplarında işlediği gibi başarılı ve ödül alan okullar incelendiğinde performans denetim sistemlerini kurum vizyonuna uygun seçmiş ve uygulamış oldukları gözlemlenebilir. Öyle ise bu denli önemli olan denetimi daha iyi anlamlandırabilmemiz ve özümseyebilmemiz için kavramsal çerçevesini, tarihi sürecini, felsefesini, çeşidini, ilke ve amacını da bilmeliyiz.

2.2.1 Denetimin kavramsal tanımı ve tarihi. Çeşitli araştırmacı ve yazarlar gerek kitaplarında gerekse makale ve tez çalışmalarında denetim kavramını uzun yıllardan beri araştırmış ve açıklamaya çalışmışlardır. Yapılan çalışmalarda da açıklandığı üzere denetim şu ifadelerle tanımlanabilir;

Denetim, durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirmeden oluşan çembersel bir eylemdir (Gökçe, 1994). Öğretimin iyileştirilmesi ve öğrenci başarısının artırılması amacıyla öğretmenin, öğretimine odaklanma süreci (Sullivan ve Glanz, 2005, s. 6; İlğan, 2017).

Fransızca'ya göre ise denetim:

- a. Emredici değildir.
- b. Denetlenenlerle birlikte planlanır.
- c. Ortak sorumluluğu esas alır,
- d. Denetlenenleri kara katar,
- e. İyi insan ilişkilerine dayalıdır.
- f. Eğitimin alt sistemleri ve çevre ile bütünlük içindedir.
- g. Beklenen değil, görevden kaynaklanan ve sürekliliği olan bir eylemdir,
- h. İşbirliğine dayanır bilimseldir, doğru bilgileri esas alır,
- i. Yetkiye değil etkiye dayalıdır aynı zamanda planlanmış ve amaçlı bir eylemdir (Fransızca 1973; akt. Gökçe 1994)

Wiles ve Bondi’de (2000; akt. Altun, 2014) okuldaki denetimi öğretime ilişkin aktivitelerin eş güdümlenmesi ve yönetilmesini sağlayan genel bir liderlik işlevi olarak ifade etmektedirler.

İlğan (2017, s.131) denetimi “ başlangıçta denetim hata ve sapmaların ortaya konması” şeklinde tanımlanırken günümüzde öğretmenin geliştirilmesi ve desteklenmesi, öğretimin iyileştirilmesi ve öğrenci öğrenmesinin artırılması şeklinde tanımlamaktadır. Aynı şekilde denetimin öğretmenin gelişimini desteklemesini Zepeda da (2006, s.65) şu sözleri ile desteklemiştir; “denetim, öğretmenlerin mesleki olgunluğa gidişlerindeki büyük yap-bozun önemli bir parçasıdır”.

MEB öğretmen denetim rehberinde ise denetim:” Bir birimin işleyişi konusunda ayrıntılı olarak inceleme yapmak ve bilgi toplamak, toplanan bilgileri analiz etmek, analiz sonucunda sorunları tanımlamak, belirlenen sorunlara çözüm üretmektir” olarak tanımlanmıştır (MEB, 2011, s. 5).

Denetimin eğitim alanında ki tarihsel gelişimini ise yurt dışı ve yurt içi olarak ayrı ayrı ele alacak olursak yurt dışında eğitim denetimi Aydın’ın (2016) da belirttiği gibi denetimin öncüsü olarak kabul edilen Amerika’da 1642 tarihinde çıkarılan “Maschusett Okul Yasası” ile başladığı bilinmektedir. Bu yasa daha çok kontrol ağırlıklı denetim biçimini içerse de daha sonraki yıllarda değişim ve gelişim göstererek özellikle günümüzde kontrolden ziyade farklı türlerde örneğin bilimsel, insan kaynakları, klinik işbirliğine dayalı, mentor ve benzeri türlerde uygulanmaktadır (Aydın, 2016).

Eğitim sistemimizde denetim, Maarif-i Umumiye Nizamnamesi’nin 1869 yılında hazırlanması ile teftiş ve denetimin resmi görevlilerce yapılacağı ifade edilmiştir. Teftişin kimler ve hangi kurumlar tarafından yapılacağı, sorumlulukları ve yetki alanları ile ilgili kararlar 1876 ve1914 yılları arasında yayımlanan kararnameler ile belirlenmiş ve bu dönemde de yine kontrol ağırlıklı denetimin olduğu anlaşılmıştır (Şahin, Elçiçek ve Tösen, 2013).

Cumhuriyet döneminde eğitim denetimi ilk dönemlerde müfettişlerin denetime gittikleri okullarda denetim defterini doldurmaları ile gerçekleşmektedir. Denetim defterine Aydın ve Toptaş’ın (2017) da belirttiği gibi denetim defteri daha önce

gerçekleştirilen denetimlerin önerilerine ne derece ulaşıldığını ve ne kadarının gerçekleştirildiğini anlamak amacı ile tutulduğu anlaşılmaktadır.

Yine Aydın ve Toptaş'ın (2017) aynı çalışmasında köy enstitüleri döneminde denetim araştırılmış ve bu dönemde ki denetim sisteminin mentorluk ve koçluk denetim biçimine benzediği ifade edilmektedir ki bu denetim 1946 yılından itibaren denetmenler eski görevlerine yani 1936 yılı öncesine yeniden yetkilendirilmişlerdir.

Eğitim sisteminde öğretmenlerin değerlendirilmesi uzun bir süre sicil ve denetçi raporları ile gerçekleştirildi. Sicil amirleri tarafından doldurulan sicil raporları ile birlikte özlük dosyaları da değerlendirmede etkendi. Sicil raporunun doldurulma hususları, puanların aralığı ve değerlendirme not aralığı 18/10/1986 tarih ve 19255 sayılı resmi gazetede yayımlanan devlet memurları sicil yönetmeliğinde belirtilmiştir. Puanlamadaki aralık 60-75 puan arası orta, 76-89 puan arası iyi, 90-100 puan arası ise çok iyi olarak olumlu değerlendirilirken 59 puan altı başarısız ya da olumsuz olarak değerlendirmektedir (T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1986).

Değerlendirmenin sonunda sicil notlarına göre devlet memurları terfi ya da meslekten uzaklaştırma, derece ya da kademe ilerlemesi, görevde yükselme gibi memurun iş hayatını etkileyen önemli noktalara değinmekteydi. Sicil raporunun olumsuz tarafları bulunmaktaydı olumsuz ve zayıf yönlerinden bir tanesi, altmış puanın altında olmadığı sürece kapalı zarf ile değerlendirme yapıldığından öğretmen değerlendirme notunu ve geliştirilmesi, güçlendirilmesi gereken yönlerini öğrenememesi iken diğerlerinden biri de sicil amirinin tarafsız olamayışı, yeterince tanımadığı biri ile ilgili kişisel değerlendirmeler yapmasıdır (Başar, 1993).

Eğitim sisteminde uygulanan sicil raporu ile denetimin sağlanmasının uygun olmadığı ile ilgili çıkarımda bulunan çalışmalara Uçar (2001), Oğuz (2002), Anagün' ün (2002) yaptığı çalışmaları örnek olarak verebiliriz. Bu sonuçlar doğrultusunda denetim sisteminin işlevselliğini arttırmak amacı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) en kapsamlı çalışmasını 2001 yılında yapmıştır. *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları* adı altındaki kapsamlı çalışmada denetimde yeni bir modele gereksinim duyulduğu sonucuna varılmıştır (EARGED, 2001).

Bu araştırma raporu doğrultusunda Bakanlar kurulunda görüşülen dokuzuncu beş yıllık kalkınma planında eğitim sisteminde performans değerlendirme sistemine geçilmesi kararı verilmiştir (DPT, 2006).

Denetimin öğretimin niteliği ve başarısı, öğretmenin niteliği ve başarısı ayrıca programın niteliği ve başarısı üzerindeki etkisi genellikle araştırmalarla da desteklenmiş bir gerçektir. Eğitim ve kurum başarısında etkisi azımsanmayacak kadar çok olan öğretmenin başarısını etkileyen denetimin uygulama başarısına yönelik etkenler; denetim sisteminin yapısı, denetmenlerin niteliksel ve niceliksel yeterlilikleri, denetmenlere sağlanan olanaklar olarak sıralanabilir (Memişoğlu ve Kalay, 2013).

Bu noktada denetim sisteminin örgüt ya da kurum için uygunluğunu ve uygun olan denetimin yapısını kavraya bilmemiz için denetimin felsefesini anlamamız gerekmektedir.

2.2.1.1 Eğitim felsefesi ve denetim. Eğitim felsefesinin denetim ile olan ilişkisini Glickman üç ana akım ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu üç ana akım özcülük, deneysellik ve varoluşçuluk olarak ifade edilmektedir. Bu üç akımın denetimsel boyutunu şu şekilde açıklamaktadır

Özcülük denetmeni, öğretmene öğretime ilişkin gerçekleri öğreten kişi ve mutlak doğruları bilen kişidir. Öğretmen ise bu bilgiyi sistematik bir şekilde öğrenciye aktaran kişidir. Öğretmenler öğretim ile ilgili doğruları özümstedikçe, iyi birer eğitimci olmaya yaklaşırlar. Deneysel düşünüş, öğretmenler buldukları zamanın gerçeklerini öğrenmeli ve bilginin küçük bir parçası ile yetinmemelidirler. Denetmenler herkese yardımcı olacak ortak sonuçlara ulaşabilmek için öğretmenlerle demokratik ortamda çalışırlar ve yalnızca yüzyıllık bilgeliğin aktarıcıları değil; hem zamanın gelişimini henüz tamamlamamış bilgilerin aktarıcıları hem de deneme yanılma yoluyla keşfedici öğrenmenin rehberidirler. Varoluşçuluk; öğrenmenin bireysel tercihlerine tamamen bağlı kalmaktadır. Denetmen, öğretmene kendi fiziksel ve zihinsel yeterliliklerini keşfedebileceği bir ortam sunar. Öğretmen kendisi için öğrenmelidir. Denetmen bilgiyi aktaran değildir, öğretmeni teklifsizce

yönlendirmekten özellikle kaçınır. Sadece gerektiğinde yardım eder ve kişinin kendini keşfetme hakkını korur. (Glickman vd., 2014).

Tablo 1

Eğitim Felsefesi Akımları

Eğitim Felsefesi	Karar Alma Sorumluluğu	Denetimsel Yaklaşım
Özcülük	Denetmenin Yüksek, Öğretmenin Düşük	Yönlendirici
Deneyselecilik	Denetmen ve Öğretmenin Eşit	İşbirlikçi
Varoluşçuluk	Denetmenin Düşük, Öğretmenin Yüksek	Yönlendirici Olmayan

Kaynak; Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon Denetim ve Öğretimsel Liderlik Gelişimsel Bir Yaklaşım Kitabı, s.97.

Başarılı bir denetim sistemi planlamak veya seçmek istiyorsak kurumumuzun eğitim felsefesine uygun olanını seçmemiz gerekmektedir. Ayrıca bu denetim biçimini uygulayacak denetmenleri de yine aynı doğrultuda seçmemiz bizi denetimi etkili bir şekilde uygulamaya götürecektir. Bu nedenle denetmeninde sahip olması gereken belirli özellikler olmalıdır. Aksi takdirde devlet okullarında yaşanan ve birçok araştırmaya konu olan denetmen memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, denetmenin kim olması gerektiği gibi hususlar özel eğitim kurumlarında da karşımıza çıkacaktır.

2.2.1.2 Denetimin amacı ve ilkesi. Eğitim sisteminde denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamaktır (MEB, 2011). Eğitimde denetimin amacı, belirlenen eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşme derecesini ve eğitim ve öğretimin amaçlarına en uygun değer ve işlemleri bulmaktır (Gökçe, 1994).

Gökçe (1994) yaptığı araştırmada denetimin öğeleri açısından (durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme) eğitim denetiminin amaçlarını, aşağıdaki biçimde sıralamıştır:

- Derslerin, okulun ve eğitimin amaçlarına ulaşma derecesini belirlemek, değerlendirmek ve gerekli düzeltme ve geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmak.

- b. Ders amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul ve eklentilerinin fiziksel durumunun(ısı, ışık, nem, kullanım alanı gibi) eğitim ortamına uygunluğunu belirlemek, değerlendirmek, uygun olmayan eğitim ortamının düzenlenmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- c. Gerçekleştirilmesinde zorluk çekilen ders, okul, eğitim ve denetim amaçlarını tespit etmek, değerlendirmek, bu amaçların gerçekleştirilebilir şekilde düzenlenmesine yardımcı olmak.
- d. Ders ve konuların öğrencinin gelişim düzeyine uygunluğunu belirlemek, değerlendirmek, gerekiyorsa yeniden düzenlenmesine yardımcı olmak, kullanılan yöntem ve tekniklerin amaç ve konulara uygun olma durumunu belirlemek, uygulamaları değerlendirmek, geliştirilmesi için çaba göstermek.
- e. Araç ve gereçlerin zamanında, ders ve konuların özelliklerine göre kullanılma durumunu belirlemek, değerlendirmek, varsa yanlış işleyişin düzeltilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmak.
- f. Öğrenci başarısının uygun ölçme ve değerlendirme ve araçlarıyla ne düzeyde değerlendirildiğini belirlemek, değerlendirmek ve geliştirilmesi yönünde çaba harcamak, eğitim ortamının karşılıklı sevgi, saygı ve demokratik ilişkileri geliştirme esasına göre işleyiş durumunu belirlemek ve değerlendirmek.
- g. Gerekli ortamın yaratılmasına yardımcı olmak, öğretmenin yeterlilik, yetenek. çaba, başarı düzeyi ve zümre öğretmenlerle olan işbirliğini belirlemek, değerlendirmek. Geliştirilmesi için rehberlikte bulunmak.
- h. Eğitim alanında gelişmelerin ve bilimsel çalışmaların, eğitim etkinliklerine yansımaya durumunu belirlemek, değerlendirmek eğitime yansımaya katkıda bulunmak. Okul çevre etkileşimi ve eğitim etkinliklerinin çevreye olan katkılarını belirlemek değerlendirmek, geliştirilmesinde rehberlik etmek.
- i. Eğitim kurumlarında görevli iş görenlerin çabalarının düzeylerini tespit etmek. Nesnel ölçütlere göre değerlendirilmeleri, yetişme ve gelişmeleri için hizmet-içi eğitim dâhil gerekli tüm çalışmalara katkıda bulunmak,
- j. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde eşgüdümeye verilen önemi tespit etmek. Değerlendirmek, geliştirilmesine yardım etmek, eğitimle ilgili her düzeydeki sorunları saptamak, değerlendirmek ve çözümüne ve denetimin, kendini değerlendirme ve geliştirmesine katkıda bulunmaktır.

2.2.1.3 Denetmen. Denetmeni, Eğitim ve öğretim kurumlarındaki çalışmaların yasalara ve yönetmeliklere uygun olarak yürüyüp yürümediğini incelemek ve denetlemekle görevli kimse ya da bir kuruluştaki işlerin kanun ve tüzüklere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini denetleyen kimse, müfettiş olarak tanımlayabiliriz (Türk Dil Kurumu 2018).

Farklı tanımlara da bakıldığında denetmenin “öğretmenler, mesleki yönetimi ve işbirliğini destekleyen bir kültürde görev yapabilsinler diye işleri doğru yola sokmakla görevli kişi” olarak da tanımlandığı görülmektedir (Zepeda, 2016, s.34).

Yine Zepeda kitabında denetmenleri “öğretmenlerin, sınıflardaki öğrencilerde olduğu gibi çeşitli öğrenme gereksinimleri olan yetişkin mensuplarının öğretmenidirler” ifadesi ile de tanımlamaktadır (Zepeda, 2016, s.2).

Denetmenler araştırmalarda da belirtildiği gibi açık aramak ya da eksikleri bulmaktan ziyade günümüzde Zepeda (2016)’nın da ifade ettiği gibi rehberlik öğretmenlik görevini yerine getirmektedirler.

Denetmen sürekli öğrenime açık olan ya da olması gereken öğretmenlerin yol göstericisi, yönlendiricisi ya da ışık tutucusu olacaksa denetmenin üstlenmesi gereken çok ağır sorumluluklar ve görevlerin yanında bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek eğitim, yeterlilik ve kişiliğe sahip olması gerekmektedir.

Denetimde denetmenin rolü ve önemi: Denetimin kurum ve sisteme uygunluğu kadar denetimi uygulayan denetmenin de uygunluğu başarıda önemlidir. Eğitim olarak çoğumuzun çalışma hayatında bir denetim hikâyesi ve hepimizin hayatına dokunan çalışma hayatımızda dönüm noktası olacak kadar bizleri etkileyen bir denetmen deneyimi olmuştur. Bu hikâyeler ve etki noktasından baktığımızda, denetmenin denetim içindeki etkisinin küçümsenmeyecek kadar büyük olduğu görülmektedir.

Ancak yakın zamanda yönetim kuramlarındaki gelişmelerin de etkisiyle zaman içinde denetimin amacı ve anlamı kontrole dayalı bürokratik denetimden, öğretmenlerin öğretimini geliştirmeye yardım etmek olan demokratik denetime, bunun sonucu olarak da denetim anlayışında kontrolden katılıma, değerlendirmeden desteğe bir gelişim olmuştur (Sullivan ve Glanz, 2000) .

Eğitimde denetim anlayışı rehberlik ve gelişime destek olmaya yönelmesi denetimi kimin yapması gerektiği, denetmenin rolü, denetmenin nasıl seçilmesi ve yetiştirilmesi gerektiği, denetmenin motivasyona etkisi, denetmenin okul iklimine etkisi, öğretmen ve müdürler tarafından nasıl algılandıkları gibi konular çok sayıda araştırma yapılmasına neden olmuştur.

Taymaz (2010) eğitim sisteminde teftiş adlı kitabında, denetim sisteminde denetmenin yerini kendisine yasal olarak verilen görevlerin, bu görevleri yerine getirme süreci ile oynadığı rol ve gösterdiği davranışların belirlediğini ifade etmektedir.

Tok (2013) Türkiye de eğitim denetmenlerinin profili adlı araştırmasında denetmenlerin akademik nitelikleri ile ilgili kısmında, büyük çoğunluğunun alanları ile ilgili bir akademik dergiye üye olmadıkları, yabancı dil yeterliliği konusunda çoğunun yetersiz olduğu aralarında lisansüstü eğitim görenlerin veya mezun olanların olduğu görüldüğu ancak eğitim sistemi içinde yönetici ve öğretmenleri yönlendiren ve gelişimlerine destek olan, onlara liderlik ve rehberlik yapma görevini sorumluluğunu üstlenen denetmenlerin kendilerini bu konuda yetersiz bulmaları ciddi bir sorun olduğu. Eğitim denetmenlerinin rehberlik yaptıkları, denetledikleri eğitimcilerle yararlı olabilmeleri için kendilerini onlardan daha iyi yetiştirmiş olmaları gerektiği.

Bu noktada İl Eğitim Denetmenleri Başkanlıklarına görevler düştüğünü çeşitli akademik dergilere abone olarak bu dergilerden denetmenlerin yaralanmasını sağlayanın yanında denetmenlerin alanlarındaki gelişmeleri izleyebilme imkanı sağlayabileceğini. Ayrıca denetmenlerin yabancı dil konusunda kurs ve eğitimlere katılarak bu eksikliklerini gidermeye çalışmalarının sağlanması gerektiği hakkında bulgu ve tavsiyelerde bulunmuştur. Yine denetimde denetmenin rolünü ve önemini Ünal ve Sığırcı (2000, s.283)

“Denetmen, görevli olduğu okul sisteminin doğru olarak anlaşılması ve yorumlanmasının sağlanması önemli rol oynar. Türk eğitim sisteminde resmi ve özel her türlü eğitim kurumlarında görevli, yönetici, öğretmen ve diğer personele rehberlik etmek, iş başında yetiştirmek, denetleme ve değerlendirme ile soruşturma hizmetlerini yürütmek eğitimde verim ve kalitenin artmasına yönelik incelemelerde bulunmak denetim elemanlarının yükümlülüğündedir” ifadeleri ile kullanmıştır.

Denetmenin (Kurum müdürü, müdür yardımcısı) tanımı, yetki ve sorumlulukları 8/2/2007 tarih ve 5580 sayılı kanununun 32. maddesinde şu şekilde yer verilmektedir (Resmi Gazete 2007).

Kurum müdürünün görevleri şunlardır: programların amacına uygun şekilde yürütülmesi, başarının artırılması, eğitimin kaliteli olarak sürdürülmesi için gerekli önlemleri almak, kurumun üye olması hâlinde oda, vakıf, dernek, birlik ve benzeri sivil toplum örgütleri ile özel ve resmî kurum ve kuruluşlarda kurumunu temsil etmek, eğitim personelinin çalışma izni ve çalışma iznini uzatma onay tekliflerini zamanında yapmak, eğitim-öğretim yılı öncesi gerekli hazırlıkları yapmak, etkinlikleri planlamak, personel arasındaki görev paylaşımını yapmak, resmî dengi kurumların tabi olduğu yönetmelikler ve özel öğretim kurumlarıyla ilgili mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak.

Kurum müdürü kurumun yönetiminden, kurumun amacı doğrultusunda öğrenci veya kursiyerlerin yetiştirilmesinden, eğitim ve öğretim faaliyetleri ile rehberlik hizmetlerinin planlanmasından ve yürütülmesinden kurucu veya kurucu temsilcisine varsa genel müdüre, Bakanlığa ve diğer resmî makamlara karşı sorumludur. Kurum müdürü aynı zamanda kurucu veya kurucu temsilcisi olduğunda kurumun mali işlerinden de sorumludur. Kurum müdür yardımcısı, kurum müdürünün vereceği görevleri yapar. Müdürün izinli veya raporlu olduğu sürelerde müdüre vekâlet eder. İfadeleri ile açıklanmaktadır.

Ayrıca yönetmeliğin e bendinde ki ifadesine istinaden müdürler 30182 sayılı ve 16.09.2017 tarihli resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinin altıncı kısım birinci bölüm madde 78'de yer alan ve İlköğretim kurumları yönetmeliğinde yer alan yetki ve sorumluluklara da sahiptirler. Bu yetki ve sorumluluklardan bazılarını şu şekilde ifade edebiliriz;

Müdürün görev yetki ve sorumluluklarından bazıları şunlardır: Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder. Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve

ekipleri oluşturur. Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur. Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür. Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür. Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.

Curtin'e göre denetmenin görevi;" Okulun hedeflerinin iyi bir şekilde öğretmenler tarafından iyi anlaşılmasına yardımcı olmak, öğretmenlerin güven duyacağı bir işbirliği havası içinde çalışmalarını sağlamak, öğretmenlerin karşılaştıkları problemleri çözmede, onlara yeterli yardımda bulunmak, denetim çalışmalarına, okulların ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre yön vermek, okul programlarının etkisini ölçebilecek bir değerlendirme yapmaktır " (Dağlı 2000, s. 43).

Denetmenin denetimsel davranışı ve kişiler arası ilişkisi: Yapılan araştırmalarda denetmenin denetim ile ilgili alan bilgisinin yeterliliğinin yanı sıra sahip olduğu kişisel özelliklerinde etkili olduğu çok sayıda çalışmada belirtilmektedir. Denetmenin görevini ve sorumluluklarını en uygun şekilde yerine getirebilmesi için denetlenen kişiler yani eğitimciler tarafından beklenen istenen kendine uygun denetimsel davranışlardan birine sahip olması gerekmektedir.

1970 ve sonrası yıllarda denetmen davranışına bakıldığında klinik denetimden post-modern, eleştirel döneme geçiş gerçekleşmekteydi yani klinik denetimde kontrol ve teftiş odaklı bir davranış sergilenirken post-modern eleştirel dönemde demokratik, işbirlikçi, yönlendirici denetimden bahsedilmekteydi (Kapusuzoğlu 2012).

Glickman denetimsel davranışları denetmenlerin uzun süre ve hatta yıllarca süren bireysel görüşme ve öğretmenlerle sınıf ya da okul kararlarını almak için yaptıkları görüşmelerde gözlemler sonucu elde etmiştir (Glickman 2002).

Denetimsel davranış türleri; dinleme, açıklama, cesaretlendirme, yansıtma, sunma, sorun çözme, müzakere etme, yönlendirme, standartlaştırma, pekiştirme. Bu davranışlar katılımcıları bir karar vermeye yönlendirir. Bu karar verme sürecinde denetim davranış türlerinin yoğunluğu sorumluluğun öğretmene mi, denetmene mi

yoksa her iki tarafa da mı yüklendiğini belirleyen denetimsel davranış süreçlerini şu şekilde sıralaya biliriz;

Kişiler arası iş birlikçi yaklaşım: denetmen tarafından öğretmenin bakış açısını anlamak için yönlendirici olmayan davranış sergilenir ancak denetmen daha sonra kendi fikrini sunar, sorun birlikte çözülür, müzakere yapılır ve karar üzerindeki sorumluluk paylaşılır.

Kişiler arası yönlendirici bilgilendirme yaklaşımı: denetmen öğretmene hangi seçenekleri seçebileceğini sunar ve yönlendirdiğinde öğretmen seçimini yapar. denetmen öğretmene sonuçları ve zamanı standartlaştırır. Kararda denetmenin sorumluluğu fazla öğretmenin ki azdır.

Kişiler arası yönlendirici kontrol yaklaşımı: Denetmen ne yapacağı konusunda öğretmeni yönlendirir, sonuçlara ilişkin ölçütü standartlaştırır, eylem ya da eylemsizliğin sonuçlarını güçlendirir kararın sorumluluğunu tamamen üstlenir ve denetmen açıkça öğretmenin izlemesi gereken eylemleri belirler denetmen öğretmene yapılacak şeyi söyler (Glikman vd. 2014).

Bu yaklaşımların önemi yapılan denetimlerde geri bildirim amaçlı yapılan görüşmelerde öğretmen denetmen arasındaki tutum ve davranışları belirlemesidir. Bu nokta da denetmenin öğretmene karşı sergileyeceği tutum motivasyon ve iş doyumunu etkileyeceğinden denetlenen kişinin performansını da olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Zincirleme şekildeki bu davranışlar okul iklimini de etkilemektedir.

2.2.2 Özel öğretim kurumlarında denetim. Özel eğitim kurumları vakıf, şahıs ya da bir kurum tarafından açılmış olsa da Anayasa'nın 42 maddesinin III. Fıkrasında belirtildiği üzere eğitim ve öğretim Devletin gözetim ve denetimi altında yapılmaktadır bu nedenle özel eğitim kurumlarının denetiminden de devlet sorumludur.

Günümüzde Özel öğretim kurumlarının gözetim ve denetimi 14.02.2017 tarihinde yürürlüğe giren 5580 sayılı özel öğretim kurumları kanunu gerçekleştirilmiştir. 5580 sayılı yasada özel öğretim kurumunu açabilecek kişiler, kurucu ve kurucu temsilcisi, kurum açma izni ve iznin iptali, kurum binası özellikleri, kurumda çalıştırılacak personelin özellikleri ve özlük hakları, özel öğretim kurumunun

işleyişi, kurumların yönetimi ve özel eğitim kurumunun denetimi vb. ile ilgili maddeler yer almaktadır.

“Özel öğretim kurumlarında denetim idari ve yargı denetimi olmak üzere iki türdür” (Yaşar 2000, s.230; akt. Taşkın 2010). İki denetim türünden idari denetimi Taşkın (2010) yaptığı araştırmada biçimsel denetim ve içerik denetimi olarak ikiye ayırmış biçimsel denetimi; özel okulların bina denetimi, araç gereçlerin denetimi olarak ifade etmiştir. İçerik denetiminin kapsamını da özel öğretim kurumunda okutulacak kitaplar, öğretim programları ile kurumun yönetici personel ve eğitim personelinin denetimi olarak açıklamaktadır.

İçerik denetiminde yer alan eğitim personelinin denetimi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı müfettişler tarafından gerçekleştirilmekte ancak müfettişler denetim kısmında idari personeli denetlerken eğitim personelinin kurum müdürü ya da okul müdürü denetlenmektedir.

Eğitim personelinin denetlenmesi kısmında milli eğitim bakanlığına bağlı kurumlar yani devlet okulları merkezden belirlenen denetim biçimi ile denetlenirken özel kurumlarda bu farklılık göstermektedir. Her özel eğitim kurumu kendi okul iklimine ve kurum özelliğine sahip olduğu eğitim felsefesine göre bir personel denetleme sistemi belirlemektedir.

Özel okulların kendi internet sitelerinde yapılan incelemelerde köklü ve sektörde uzun süredir yerini koruyan kurumların denetim sisteminin performans değerlendirme sistemi olduğu görülmektedir. Ülkemiz de devlet kurumlarında da performans değerlendirmeye geçilmesi ile ilgili 2000’ li yılların başından günümüze kadar çalışmalar ve uygulamalar devam etmektedir.

Özel sektörde yani özel okullarda insan kaynakları biriminin olması performans değerlendirmenin devlet kurumlarından daha önce uygulamaya geçilmesinin bir nedeni olabilir. Helvacı’nın yaptığı şu açıklamada bunu destekler niteliktedir; “ Performans yönetimi günümüz örgütleri için insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanı haline gelmiştir. Örgütlerin sürekli değişen ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri, hedeflerine başarıyla ulaşmaları, işgörenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaları, görev ve sorumluluklarını en etkin biçimde gerçekleştirmelerini dolayısıyla kurumların ve işgörenlerin performanslarını etkin bir

biçimde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır” (Helvacı 2002, s. 167; akt. Günbayı ve Yıldırım 2012).

Özel kurumlarda denetim sistemi olarak başarılı bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında 1900’lerin sonu ve 2000’lerin başında yurt içi ve yurt dışında yapılan çok sayıda araştırmaya gerek makale gerekse tez ve doktora tezine rastlanmaktadır. Bu kadar uzun süredir ve bu kadar yoğun araştırmaya konu olan sistem nedir? Sorusunu açıklamamız gerekirse birçok araştırmada da olduğu gibi performans kelimesinin tanımından başlayabiliriz.

2.3 Performans Kavramı

Denetim ile ilgili yazılan kitaplarda, makalelerde ve tezlerde performans kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazı örnekler vermek gerekirse şu şekilde verebiliriz.

Performans; “Çalışanın kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir” (Barutçugil 2002; Özyörük 2009) ya da Türk Dil Kurumu tarafından ‘Başarım’ olarak tanımlanmaktadır (TDK 2018).

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur (Akçakanat 2009).

Bir işgörenin performansı, “kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışmanın sonucudur. Bu sonuç görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu çerçevede performans, görevin yerine getirilmesi için ortaya konan çabaların tümü” olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1991, s.154).

Kayıkçı ve Şarlak (2013, s.24) ise performansı personel performansı olarak “Personel performansından anlaşılan, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir şekilde yerine getirdiğidir” çalışmalarında ifade etmişlerdir.

Mercanlıoğlu (2012) da performansı iş performansı olarak ifade etmiş ve şu şekilde açıklamıştır; yapma kapasitesi, yapma imkânı ve yapma isteğinin birleşimidir. Yapma kapasitesini, o iş ile ilgili bilgi ve tecrübe olarak; yapma imkanını, işin

gerçekleşe bilmesi için sunulan olanak, malzeme yapma isteğini de çalışanın göstereceği çaba olarak söyleyebiliriz.

Performans konusunu içeren araştırmalarda gerek makale gerekse doktora ve yüksek lisans tezleri olsun performans kavramının yanı sıra performans yönetimi ve performans değerlendirmeden de bahsedildiği görülmektedir.

2.4 Performans Yönetimi

Performans yönetimi bazı kaynaklarda performans değerlendirmesi olarak da tanımlanabilir. Bunu Ergin (2002, s.135-136) şu şekilde ifade etmektedir; “birincil amirlerin üstlendiği bir süreç olarak tanımlanan ve “Performans Yönetimi” adıyla da anılabilen bu süreç, performans geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak açısından oldukça önemli bir veri toplama sistemidir”. Erbaş da (2009, s.256) “Özel sektörde yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olan performans yönetim sistemi, etkinlik ve verimlilik arayışı için tasarlanmış bir yönetim sistemidir.” şeklinde performans yönetimini açıklamıştır.

Cilasun (2016) performans yönetimini

“Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.” ifadesi ile açıklamıştır.

Performans yönetimi bir bütün olarak örgüt ve takım çalışmalarından en iyi performansı elde etmenin yanı sıra örgütte çalışan bireylerden en iyi performansı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir (Günbayı ve Yıldırım 2012).

2.5 Performans Değerlendirmenin Uygulama Alanları

Beltekin, Şahin-Özdemir, Yılmaz, Akkalkan ve Cemaloğlu (2014) yaptıkları çalışmada performans değerlendirmenin kullanıldığı alanları şu şekilde sıralamışlardır; Eğitim ihtiyacının saptanması, kariyer yönetiminin planlanması, stratejik planlama, insan kaynakları planlaması, teknik becerilerin geliştirilmesi, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme, örgütün etkililiğini arttırma, sözleşme yenileme veya yenilememe

Performans değerlendirmenin uygulama alanlarını, Erkurt'ta (2017) Şu Şekilde sıralamıştır; terfi ve kademe indirimlerine karar verme, görev tanımlarının yeniden düzenlenmesi, maaş düzenlemeleri, çalışanı uyarma ve işten durdurma kararları, işgücü ihtiyaçlarının tespit edilmesi, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bürokrasiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı uygulamalar, çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar, kariyer geliştirme uygulamaları.

2.6 Performans Değerlendirmenin Uygulama Amacı

Performans değerlendirme, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, plnlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında ölçmek ve değerlendirmek; öğretme öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmak amacıyla yapılır (MEB 2004).

Performans değerlendirmesinin amacına değinmek gerekirse Palmer'e göre performans değerlemenin "iki amacı vardır. Birincisi, organizasyonun elemanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlar. ikincisi, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alıŐveriŐini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturur." (Palmer 1993,s.66; akt. Mercanlıoğlu 2012).

Performans değerlendirme sadece geçmişte gösterilen performansın düzeyini ortaya çıkarmak değil, aynı zaman da kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel baŐarılarını tahmin etmek amacıyla kullanılmaktadır (Őenol 2002; zmen ve zmez 2007).

Performans yönetiminin temel amacını ise örgütsel hedeflerin gerçekleŐtirilebilmesi olarak açıklayabiliriz. Örgütsel hedeflerin gerçekleŐtirilmesi için gerekli olan performans kriterleri belirlenmelidir. Belirlenen kriterler doğrultusunda iş görenler düzenli aralıklarla ve objektif olarak değerlendirilmelidir. İŞ görenlerin performanslarının iyileştirilmesi için öneriler geliŐtirilmeli, yönetici ve çalışan arasında etkin iletişim ve anlayış ortamı yaratılmalıdır. Çalışanların başarıları ödüllendirilmelidir. Örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Eğitime ihtiyaç duyulan alanlar saptanarak ihtiyaın giderilmesi için çalışanlar desteklenmeli ve motivasyonları artırılmalıdır. (Erkurt 2017; Barutçugil 2002).

Performans yönetiminin amaçlarını Barutçugil (2004) şu şekilde sınıflandırmaktadır; İlki yönetsel amaçlar bunlar; ücretlendirme, terfi, işten çıkarma vb. kararların verilmesinde kullanılanlar. Geliştirmeye yönelik amaçlar, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, geribildirimde bulunulması süreçlerini içeren. Sonuncusu da araştırmaya yönelik amaçlardır. Araştırmaya yönelik amaçlar iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecek hedeflerin saptanması, performans seviyesini etkileyen unsurların ortaya çıkarılması ve çalışan performansı ile örgüt amaçları arasındaki ilişkilerin incelenmesine dayanır.

2.7 Performans Değerlendirmenin Sonucu

Performans değerlendirme çoğu kaynak ve araştırmada ayrıca uygulama amaçlarında da belirtildiği gibi kurumun yılsonunda hedeflediği sonuçlara ulaşma derecesini belirleme amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirmenin sonuçları da bu hedeflere ulaşılmayı sağlayan personeli ya da ulaşamayan personeli belirlemede kullanılmalarının yanında bu personel ile ilgili çalışma kararları almada da maalesef kullanılmaktadır Yücel (1999) yaptığı araştırmada bunu şu ifadelerle desteklemektedir. “Performans değerlendirme sonucunda işgörenin örgüt için etkinliği ölçülür ve yönetimin isteklerini ne ölçüde gerçekleştirdiği saptanır, bununla birlikte; işgörenin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi yaşamsal öneme sahip hususlar da belirlenir.”

Performans değerlendirme bahsedildiği gibi kurumun hedeflerine vizyonuna ve misyonuna bir yılın sonunda uyup uymadığını daha iyi ifade ile kuruluşunda hedeflediği amaçlara okul kültürüne, iklimine uygun bir yıl mı geçirmiş personelin buna uygunluğunun derecesinin belirlenmesi ile personelin kendisini farklı bir gözden görmesini ve okul iklimine uymayan yönlerini fark ederek gelişmesini yani kişisel gelişimini hangi alanlar da gerçekleştirmesi gerektiğini fark etmesine kendisini keşfetmesini sağlayabilmektedir.

2.8 Performans Değerlendirmede Geri Bildirim

Performans değerlendirmenin uygulama yöntemi, uygulayan denetmen faktörü, uygulama süresi gibi etkenlerin yanı sıra denetim sonucunda elde edilen verilerinde gözlemlenen yani denetlenen bireylere bildiriliş şekli ve yöntemi de önemlidir. Bu

nokta da yapılan hata bir çok denetimin olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili yapılan araştırmalarda göstermektedir ki çalışanın motivasyonunu etkilemektedir. Motivasyon, davranışı ve performansı, yönlendiren ve devam ettiren bir süreçtir (Mercanlıoğlu, 2012) Motivasyonda bu denli önemli olan bir faktör göz ardı edilmemelidir.

Hiç şüphesiz ki herkesin eksik olduğu ya da zayıf olduğu noktalar bulunmaktadır. Ancak bu noktalar düzeltilemez değildir. Öyle ise bireye eksik noktaları olumlu bir duygu içeren mesajla iletildiğinde kişi performansını artırmak için elinden gelen çabanın daha fazlasını gösterme eğilimine girecektir.

2.9 Alan İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılan alışmalar

Bu kısımda okulların ve öğretmenlerin niteliklerini arttırmayı destekleyen ve bu amaçla yapılan denetim eşitleri ile ilgili ve denetimi gerçekleştiren denetmenlerle ilgili gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yapılan çeşitli çalışmalar yer almaktadır.

2.9.1 Yurt içinde yapılan alışmalar. Topçu ve Aslan'ın (2009) İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Yerine Getirme Biçimleri başlıklı araştırmalarında, özel ve devlet ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin, öğretimin denetimi rollerini nasıl gerçekleştirdiklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Sivas il merkezinden, bir devlet okulu ve bir özel okuldan öğretmen ve yöneticiler ile çalışılmıştır. Çalışmaya iki okulun tüm yöneticileri ile dörder öğretmen katılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin, denetmenlerin öğretmenlerin branşlarına ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle etkili bir denetim yapılmadığını düşündükleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin öğretmenler için daha ulaşılabilir olması, kendilerini daha yakından tanımaları ve kendilerine denetim için daha çok zaman ayırabildiklerini düşündükleri için yöneticiler tarafından bir iç denetim, denetmenler tarafından ise bir dış denetim sisteminin yararlı olabileceği sonucuna varılmıştır.

Beltekin, şahin, Özdemir, Yılmaz, Akkalkan ve Cemaloğlu (2014) Sürekli gelişim için E-performans yönetim sistemi: bir model önerisi çalışmalarında, eğitim kurumlarının ve çalışanlarının gelişime açık alanlarını saptamak, iyileştirmek, sürekli gelişimi sistematik hale getirmek ve kurumun madde ve insan kaynaklarının etkililiğini, verimliliğini artırmak amacı ile e-performans yönetim sistemi geliştirmeyi

amaçlamışlardır. Oluşturulan e-performans sistemi iki bölümden oluşmaktadır; bireysel ve kurumsal performans. Oluşturulan sistem çoklu veri kaynaklarına dayanan bir sistemdir. Paydaşlar elektronik ortamda hazırlanan formları değerlendirme takviminde belirtilen tarihlerde kendilerine verilen şifreler ile girerek dolduracaklardır. Sonuç olarak elde edilen değerlendirmelerin oranları alınarak birey ve kurumların gelişim açıkları saptanacak bireyler ve kurum gelişim planlarını yaparken bu sistemden elde ettikleri sonuçlardan yararlanabileceği sonucunu elde etmişlerdir.

Eraslan ve Algün (2005), İdeal performans denetimi formu tasarımında analitik hiyerarşi yaklaşımı adlı çalışmaları günümüz insan kaynakları uygulamalarından biri olan performans değerlendirme sistemi için kullanılan değerlendirme yöntemlerinin ve etkinliklerinin çok ölçütlü bir karar problemi olmasından kaynaklanan sorun ve eksiklikleri gidermeye yöneliktir. Yaptıkları çalışma üç bölümden oluşmaktadır, birinci bölümde performans değerlendirme sistemi, yöntemleri ve bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları açıklanmıştır. İkinci bölümde; analitik hiyerarşi yönteminin yapısı, genel kullanım alanları, sağladığı avantajlar ve performans değerlendirme yöntemlerini incelemek için oluşturulan ölçütler ve alternatifler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise yeni performans değerlendirme formunun aşamaları verilmiştir. Yapılan bu çalışmada mevcut uygulanan performans değerlendirme formları değerlendirilerek eksik yönleri saptanmış ve bu sistemlerin en iyi yönlerinin birleştirilmesi ile en iyi performans değerlendirme sistemine yaklaşılabileceği açıklanmıştır. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında oluşturulan formlarla elde edilen bilgilerin daha sonraları performans ile ilgili ücretlendirme, Çalışanların terfi ve kademe indirimi uygulamaları, Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları, bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar, İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi uygulamaları uygulama imkânı sağlamaktadır.

Sayın ve Arslan (2017) Öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmen performans değerlendirme sürecindeki çoklu veri kaynakları ile ilgili görüşleri ve öz değerlendirmeleri” çalışmasını öğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alması istenilen çoklu veri kaynaklarının öğretmen ve okul yöneticileri tarafından belirlenip, öğretmenlerin ve okul idarecilerinin öz değerlendirme sonuçlarını inceleme amacı ile gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, Çanakkale Merkez ilçesinde çalışan

öğretmen ve yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen Öğretmen performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılanların Öz değerlendirme + öğrenci + okul idaresinden oluşan çoklu verinin kullanılmasını uygun buldukları görülmüştür.

Helvacı (2002) Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi adlı çalışmasında performans yönetiminde performans değerlendirmenin yeri ve örgütler için önemine dikkat çekilmiştir. Ayrıca performans değerlendirme yöntemlerinden klasik ve modern performans değerlendirme örneklerle açıklanmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise performans yönetiminin, örgütün, takım ve bireylerin anlaşmaya varılan amaçlar doğrultusunda, bilgi, beceri ve gerekli yeterlikleri işgörenlere kazandırmak için bir zemin hazırladığı. Sürekli değişim geçiren ortamda örgütlerin, işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulamasının gerekliliği ve bu nedenle, yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olması gerekliliği ifade edilmiştir.

Altun (2014) Denetime eleştirel yaklaşım: öğretmen denetimi nasıl olmalı? başlıklı yüksek lisans tezinde Milli Eğitim Bakanlığı öğretmen denetimi esas ve usullerine (MEB, 2011) ilişkin denetmen, yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektir ve bu doğrultuda sistemi geliştirecek öneriler sunulması amaçlanmıştır ve araştırmaya katılanlardan Öğretmen Denetim Rehberi'nde yer alan denetim konularının kim tarafından ve hangi sıklıkla denetlenmek istedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini Aydın İlinin Efeler ilçesinde bulunan genel lise kapsamındaki 9 okulun öğretmen ve yöneticileri, MEM bünyesindeki 33 il maarif müfettişi oluşturmaktadır. Çalışmada evrenin ulaşılabilir olması örneklem alınmasını gerekli kılmamıştır. Araştırma ile ilgili veriler 217 öğretmen, 19 yönetici ve 32 il maarif müfettişinden elde edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir:

'Katılımcılar evrak denetimini', 'yılda veya dönemde 1 kez', 'dersi planlama' boyutunun denetlenmesini 'yılda 1 kez', 'öğretme/öğrenme ortam araç-gereç ve teknolojileri' ile 'bireysel özellikler' boyutlarındaki maddeleri 'dönemde 2'den çok' seçeneği seçilmiştir. 'Öğrenciye değer verme ve rehberlikte bulunma', 'özel alan

program/içerik bilgisi' ve "öğretim durumu" boyutlarındaki maddeleri ise çoğunlukla "denetlenmemeli" seçeneği etrafında yığılma olmuştur. Öğretmen denetiminde dikkate alınan özelliklerin denetlenme sıklığı açısından denetlenenler ile denetleyenler arasında farklılıklar gözlemlenmiştir.

Denetleyenler daha sık olması gerektiğini, denetlenenler ise daha seyrek olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Denetimin uygulama sıklığında araştırmaya katılanlar arasında görüş ile cinsiyet arasında fark görülmemiş ancak kıdem arttıkça denetimin sıklığı görüşü artmıştır. Denetimin kimin tarafından yapılması ile ilgili kısmında ise öncelik okul müdürleri tercih edilmiş sonrasında ise okul müdür yardımcısı, zümre başkanı ve MEB il denetmeni tercih edilmiştir. Bakanlık denetmeni ise denetimi gerçekleştirmesi gereken kişi olarak tercih edilmemiştir. Ayrıca " öğrenciye değer verme ve rehberlikte bulunma " kısmındaki maddelerin denetimini yapması gereken kişi olarak "öğrenci "seçeneği yine "öğretim durumu " kısmında ise denetimi zümre başkanlarının yapması seçeneği ciddi bir oranla tercih edilmiştir. Öğretmen denetiminin kim tarafından yapılması kısmında denetmenler kendilerini ve okul müdürlerini önerirken; okul müdürleri MEB il denetmenlerini ve okul müdür yardımcılarını önermiş; öğretmenler ise çoğunlukla okul müdürü, okul müdür yardımcısı, zümre başkanı ayrıca öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisi tarafından denetimin yapılabileceği düşünüldüğü sonuçlarına varılmıştır.

Bostancı ve Kayaalp (2011) araştırdıkları İlköğretim okullarında öğretmen performansının geliştirilmesi adlı çalışmayı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen performansının geliştirilmesi ile ilgili uygulamalara ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirmişlerdir. Çalışmaya, Sakarya ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 356 öğretmen ile 34 yönetici katılmıştır. Öğretmen performansını geliştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinin göreve, sadece öğretmen görüşlerinin eğitim durumlarına, kıdemlerine ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında " okul yöneticilerinin performans rehberliği" boyutunda yöneticilerin en düşük düzeyde gerçekleşir olarak verdikleri ifadeler doğrultusunda okul yöneticilerinin, öğretmen performansının geliştirilmesi için geri bildirim verilmesi, performans görüşmeleri yapılması, öğretmen gelişim planı hazırlanması gibi konuları içeren öğretmen performansının geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitimlere alınması yazılmıştır.

Özyıldırım (2014) tezinde Glickman'ın gelişimsel denetim modeline göre, eğitim denetmenleri ve okul yöneticilerinin denetim anlayışları ile öğretmenlerin denetim beklentilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma da Antalya il eğitim denetmenleri, Antalya merkez ve Serik ilçesinde bulunan özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler evreni oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket kimlik bilgileri ve Glickman'ın gelişimsel denetim modeline uygun 5 farklı senaryo olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Araştırmanın tartışma kısmında denetmenlerin denetim anlayışlarına ilişkin tartışmalar bölümünde senaryo 1 gereği kontrolcü davranış gerektiren durumda denetmenlerin işbirlikçi davranışı seçmeleri öğretmenlerin denetim sırasındaki streslerini azaltmak, ön yargılarından ve olumsuz düşüncelerinden kaynaklanan tutumlara sahip olmalarıdır.

Ayrıca kara alma sürecinde öğretmenlerle eş sorumluluk almak istemeleri ile açıklanmıştır. Senaryo 2 iş birlikçi davranışın seçilmesini gerektiren bir senaryodur ve denetmenler beklenen davranış türünü seçmişlerdir. Senaryo 3'de yine işbirlikçi davranış seçilmesi gereken bir senaryo iken denetmenler yönlendirici davranışı seçmişlerdir. Bunun nedeni olarak öğretmenlerin sorunlarını daha kolay ve hızlı çözmesi ile orta gelişim düzeyinde olan bir öğretmene daha az sorumluluk vermesi gerektiği olabilir ya da öğretmenlere eşit düzeyde sorumluluk alması gereken denetmenlerin hala bu sürecin kendileri tarafından yönlendirilmesi gerektiği inançları olabilir. Senaryo 4 yönlendirici olmayan davranışı tercih etmeleri gerekirken bunu seçmemelerinin nedeni denetmenlerin denetimsel davranışlar arasından yönlendirici olmayan davranışa olumsuz bakmalarıdır.

Senaryo 5 herhangi bir davranışı seçmelerini zorunlu kılmazken denetmenler işbirlikçi davranışı tercih etmişlerdir bunun nedeninde denetimin daha etkili olması için denetmenler ile öğretmenlerin eşit sorumluluk almak isteyebilecekleri olabilir açıklamaları yer almaktadır. Yine aynı bölümde yöneticilerin denetim anlayışına ilişkin tartışmalar kısmında senaryo 1 de yönlendirici kontrol davranışının seçilmesi gerekirken yöneticiler iş birlikçi davranışı seçmişlerdir bunun nedeni öğretmenlerle eşit sorumluluk almak istemeleri olabilir. Senaryo 2 de ise yönlendirici bilgilendirme davranışı seçmeleri gerekmekte ve yöneticiler yönlendirici bilgilendirme davranışını seçmişler. Senaryo 3'te iş birlikçi davranışı seçmeleri gerekirken yönlendirici davranışı seçmişlerdir bunun nedeni kontrolün ve ast-üst ilişkisi hiyerarşinin hala olması olabilir. Senaryo 4'te de yönlendirici olmayan davranış yerine işbirlikçi

davranışı tercih etmişlerdir bunun nedenini öğretmenden daha fazla sorumluluk almak istememeleri ya da denetimin uygulama aşamasında, kontrolün etkisinin devam etmesi olabilir. Senaryo 5'te de hiçbir davranışı seçme zorunluğu yokken yine işbirlikçi davranışın seçilmesi öğretim gelişimini desteklemede etkili olmak istemeleri ifadeleri yer almaktadır.

Memunoğlu (2015) yüksek lisans tezinde nitel araştırma yöntemi kullanmış ve araştırmacılar Kocaeli ili Çayırova ilçesinde resmi ortaokulda görev yapan 25 öğretmenden oluşmaktadır. 5 adet demografik 6 adet açık uçlu soru içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı 360 derece performans değerlendirme sistemi üzerine öğretmen görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmanın sonunda, Erdem (2006) Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: “sürekli geliştirme”, “temeline dayalı öğretimin denetimi” çalışmasında öğretimde etkinliğin ve verimliliğin sağlanması açısından çok önemli olan öğretim denetimini “sürekli geliştirme” temeline dayanarak geliştirmeye çalışmıştır.

Bu çalışmada öğretimde amaçlanan hedeflere en iyi sonuçlarla ulaşmak isteniyorsa; öğretim denetiminin, güncellenebilir olması gerektiği bu nedenle sürekli gelişim modelinin öğretimin denetiminde oluşturulmaya çalışılan yeni bakış açısı eleştirilere, önerilere ve geliştirilmeye açık olduğu ifade edilmektedir.

Köybaşı, Uğurlu ve Demir (2017) farklılaştırılmış denetim modeline ilişkin öğretmenlerin görüşlerini saptamak amacıyla nitel araştırma yöntemini kullanarak 28 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanarak çalışma yapmışlardır. Çalışma için Aydın'ın (2005) farklılaştırılmış denetim tanımından faydalanarak farklılaştırılmış denetimi açıklayan üç maddelik görüşme formu oluşturmuşlardır. Yapılan çalışmanın sonucu olarak öğretmenler denetimin amacı kapsamında öğretmenin gelişimini sağlamak, motivasyonu arttırmak yönünde görüş bildirmişler. Denetim nasıl olması gerektiği kısmında geliştirme, düzenleme ve gözlem olarak görüş bildirmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda farklılaştırılmış denetime olumlu baktıkları sonucuna da varılmıştır.

Meşeci (2007) İngiltere'de ilköğretim performans değerlendirme sistemi ile ilgili incelemelerde bulunarak bunların sonucunda elde ettiği verilerden yola çıkarak Türkiye için önerilerde bulunmayı amaçladığı çalışmada İngiltere ilköğretim performans değerlendirme sistemi ve İngiltere'de okul performans

değerlendirmesinde denetim yaklaşımı, okulların dört senelik süreçte gelişme miktarını veren tablo (öğrencilerin, matematik, fen ve İngilizce sınavlarında gösterdiği düzey 4 ve üzeri başarı), başlıkları altında İngiltere de ki denetim ile ilgili bilgi sunmuş ardından Türkiye’de durumu açıklamıştır.

Çalışmanın sonucunda, tartışma ve öneri kısmında İngiltere de, 1992 yılından itibaren uygulanan denetim merkezli ve okulu odağa alan bir performans değerlendirme sistemi uygulandığı ancak bu sistemin ulusal sınav odaklı olması ardından eşitsizliği getirmesi, tek yönlü veri sağlaması ve eğitim pazarı oluşturduğu için eleştirilmektedir. Bu eleştirilere rağmen İngiltere’nin bu denetim uygulamasındaki amacı velilere okul seçme de yardımcı olmak, yerinden yönetimle yönetilen okullara pazar oluşturmak ve OFSTED raporlarıyla eğitim kalitesini geliştirmek olarak ifade edilmiştir.

Türkiye de ise 2001 senesinden itibaren ilköğretimde performans değerlendirme denetim sistemi olarak uygulanmaktadır. Bu uygulamanın sonuç değil süreç odaklı olması okul gelişimini odak noktası olduğu anlaşılmaktadır. Bu uygulamanın daha verimli olabilmesi için müfettişlerin yeni sistemi özümsemesi için yeterli eğitim görmelerinin sağlanması ve rehberlik etmeleri gereken kriterlerin sayısının artması sağlanmalı ve performans değerlendirme den elde edilen verilerin okulun gelişiminde kullanılması sağlanmalıdır gibi öneriler yer almaktadır.

Günbayı ve Yıldırım (2012) Performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Antalya ili örneği) konulu araştırmalarında öğretmen yönetim süreçlerinin performans kriterleri olarak okullarda uygulanabilirliğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında çoğunun Lisans mezunu az oranda kişinin de Lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu performans değerlendirme sistemi uygulanmaya başlandığında desteklemek gerektiği, bunun dışında performans değerlendirmenin sonuçlandırılması kısmında ve kıdem kısmında görüşlerde anlamlı bir fark bulunurken, cinsiyet ve eğitim durumunda bulunmadığı tespit edilmiştir.

Gündüz ve Tangut (2005) tarama modelini uygulayarak yaptıkları çalışmada Müfredat Laboratuar okullarını evren ve örneklem olarak almışlardır. Veri analizinde ise SPSS programını kullanmışlardır. Yapılan bu araştırmanın sonucu olarak; denetlenenlerin yani öğretmenlerin değerlendirme kriterleri ile ilgili bilgi sahibi

oldukları; denetimin içinde yer alacak veli ve öğrencilerin denetimin ve denetimde uygulanan yöntemin önemini farkında olmadıkları; denetim yöntemlerinde ise “Teftiş” tekniğine oranla performans değerlendirme daha faydalı olduğu ve bunun yanında öğretmene öz değerlendirme imkânının sağlanmasının öğretmenin performansının artmasını, performansa etki eden değerlendirme sistemindeki eksikliklerinde değerlendirmede dikkate alınması gerekliliği sonucuna varılmıştır. Soydan (2012) tarama modelini kullanarak Ankara ilinde yaptığı çalışmada betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı, 1980 yılından sonra ülkemizdeki eğitim alanındaki değişimler doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin geçerliliği ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini alarak bu konuları tartışmaktır.

Yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin geçerliliği hakkındaki görüşlerinin “ çok az katılıyorum” olduğu yani eğitimde performans değerlendirme sisteminin adil uygulanmayacağı fikrine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Diğer yandan ise katılımcıların performans değerlendirme sistemi ile ilgili düşüncelerinde tutarlılık olmadığı görülmüştür. İfade etmek gerekirse; katılımcılar performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin gelişimi açısından olumlu olduğu görüşünde iken, öğretmenlerin değerlendirme kriterleri ile iş başarıları arasında kısmen olumsuz düşünceye sahip oldukları görülmektedir.

Çalışma da ayrıca katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak performans değerlendirme sisteminin bu sisteme dayalı olarak ücretlendirme hususunda olumsuz yönde düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Çorbacı ve Bostancı (2013) ilköğretim okullarında uygulanan performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ki ilişki düzeyinin belirlenmesini amaçladıkları çalışmada kıdem açısından 1-10 yıl çalışan öğretmenler 31 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlere göre “performans hedef ve kriterlerinin belirleme uygulamasının daha düşük düzeyde gerçekleştiğini”, öğrenim durumu açısından performans değerlendirme basamaklarının kullanılması bakımından görüşlerin farklı olmadığı, kurumlarındaki öğretmen sayısına göre yani öğretmen sayısı 11-20 arasında olan kurum 31 ve üzeri olan kuruma oranla performans değerlendirme sisteminin kurumlarında uygulandığı görüşünü yüksek oranda gerçekleştiği, branşlar bazında

bakıldığında değerlendirme sisteminin uygulandığına dair fikir birliğinde olduğu, Performans yönetimi uygulama boyutları ile örgütsel bağlılığın “ uyum, özdeşleşme ve içselleştirme” boyutları arasında anlamlı-pozitif ilişki olduğu ifade edilirken bunlar arasından “uyum” boyutunun diğerlerine oranla daha az oranda olduğu sonucuna varılmıştır.

Beycioğlu ve Dönmez (2009) Eğitim denetimini yeniden düşünmek adlı çalışmalarında “ eğitim denetimi” ve “eğitim denetçisi” tanımları geçmişten günümüze incelenmiş ayrıca eğitim denetimi alanındaki “Kavramsal olgular ve sorunlar” yakın mercekten incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın tartışma sonuç ve öneriler kısmı “Denetim kavramı ile ilgili sorunlar”, “ Kuram ve uygulama arasındaki kopukluk / Eğitim deneticilerinin yetiştirilmesi sorunu”, “ Alan yazında, eğitim denetimine ilişkin kaynakların azlığı / Eğitim denetimine yönelik çalışmalar yapan araştırmacıların alandan uzaklaşması”, “ Denetmenle öğretmen arasındaki kopukluk”, “Eğitim denetimine ilişkin araştırmalarda yöntem sorunu” başlıkları adı altında yorumlanmıştır.

Yılmaz (2009) Okul müdürlerinin denetim görevi adlı çalışmasında daha önce yapılan çalışmaların yöneticilerin denetim görevleri ile hali hazırda var olan sorumluluklarının incelenmesine karşın “teorik” tahlil çalışma amaçlamıştır. Çalışmanın tartışma, sonuç ve öneriler kısmında eğitim alanında denetim ile yapılan yenilikler yöneticilerin görev ve sorumluluk tanım alanlarını çeşitlendirmektedir. Denetlemesi gereken personel ile uzun süreli vakit geçirmesi ders içi-ders dışı faaliyetlerini gözlemleme şansına sahip olması ayrıca personelinin geliştirilmesi gereken yönlerini keşfetme şansına sahip olması da okul müdürlerinin denetmen olmasını gerektiren etkenler arasında yer almaktadır. Okul müdürleri günümüzde ve değişen denetim anlayışlarında sadece yönetici değil daha çok “ öğretim lideri” rolünü üstlenmektedir. Bir liderin de örgütün ve parçalarının performansını geliştirmekle ilgili çalışmalar yapmak sorumlulukları arasında yer almaktadır. Ayrıca müdürlerin denetim faaliyetlerinin, denetimin sık aralıklarla yapılmasının yanında program geliştirme, personel geliştirme ve işbaşında yetiştirmede de fayda sağlayabileceği ifade edilmektedir.

Özmen ve Üzmez’in (2007) performans değerlendirme hatalarını detaylı bir çeşitlendirme ve ifade ile açıkladıkları, alan yazına dayalı olarak örgütsel etkililik

açısından performans değerlendirmenin taşıdığı önemi, performans değerlendirme yöntemlerini, yapılan değerlendirme hatalarını, iş örgütleri ve eğitim örgütleri açısından ortaya koymak amacı ile yaptıkları çalışmada, deneticilerin değerlendirmede yanılı ve hataya düşmemeleri için kurumlarında belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda değerlendirme kriterleri belirlemeleri gerektiği ayrıca çoklu performans değerlendirmenin katılımcıların çeşitliliği açısından faydalı olabileceği ve denetimin rehberlik boyutunun denetimi gerçekleştiren ve denetlenen personel yönünden belirli standartların oluşturulması ve işlevsel hale gelebilmesi için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler verilmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır.

2.9.2 Yurt dışında yapılan çalışmalar. Range, Scherz, Holt ve Young'ın (2011), Denetim ve değerlendirme: Wyoming perspektif adlı çalışmalarında, denetimsel ve değerlendirmeci teknikleri içeren açık tariflere rağmen, Wyoming okul müdürlerinin bunu nasıl algıladığı ve bu yaklaşımlara göre nasıl hareket ettiğine dair çok az şey bilindiği bu nedenle Wyoming müdürlerinin nasıl denetleme yaptığı, nasıl değerlendirdiği ve öğretmen performansını nasıl iyileştirdiğini tanımlamayı amaçlamıştır. Bu çalışmada betimsel bir geleneği takip ederek ankete cevap verenlerin algı ve davranışlarını ölçmek üzere anket kullanıldı. Araştırmada Wyoming eyaletinde bulunan müdürlerden 286 sına anket gönderilmiş bu müdürlerden 143'ü anketi cevaplamıştır. Araştırmaya katılan müdürlerden elde edilen veriler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır; müdürlerin denetsel davranışları değerlendiren davranışlardan daha sık denetlediğini gösteriyor. İlkokul müdürlerinin denetsel uygulamaları önemli ölçüde ortaokul müdürlerinden daha hâkim bir şekilde algıladıkları. Ayrıca müdürler onların öğretmen değerlendirmede en büyük hüsrانlarının zaman, değerlendirme ölçütü ve öğretmenlerin değişmeye karşı isteksizlikleri olduğunu vurguladılar. Bunun yanı sıra bulgular Wyoming müdürlerinin sınıf kontrolünü denetlediklerini gösteriyor çünkü bunlar öğretmenin resmini çekmeyi ve geri dönüşüm sağlamayı sağladılar. Gelişimsel denetlemeye ilişkin olarak müdürler acemi öğretmenlerin kıdemli öğretmenlerden daha fazla denetim geçirdiklerini ifade ettiler. Ancak onların rapor edilen farklılaşmış denetim kullanımı sadece profesyonel gelişim hedeflerini içeren öğretmen özerkliğine uygulandı. Müdürler öğretmenlerin denetlendiği metotları içeren bilginin çok azına sahip olduklarını rapor ettiler. Sonuç olarak Wyoming müdürlerinin çoğunluğu, gelişim planlarının vasat öğretmen

davranışlarını değiştirmede etkili olduğunu ancak %40'ı böyle planların gerçekten yetersiz öğretmenleri iyileştirmekte şüpheli olduklarını ifade ettiler.

Gregorie (2009) Öğretmenlerin Değerlendiricileri Olarak Müdürlerin Etkinliği adlı doktora çalışmasında öğretmenlerin değerlendiricileri olan okul müdürlerinin etkinliğine yönelik algıların bir araya getirilmesi amaçlanmıştır. Algılar, eğitim değerlendirme standartları karma komisyonu tarafından geliştirilmiş olan 4 özellik üzerinden 7 standart çerçevesinde yeniden gözden geçirilmiştir. Özellikler tarafından düzenlenmiş olan bu standartlar, eğitim personeli değerlendirmesinin niteliğini tanımlamaktadır. Araştırmada keşfe dayalı nicel araştırma metodundan yararlanıldı. Okul müdürü ve öğretmen katılımcılardan okul müdürlerinin etkili değerlendirme uygulamalarına uyma sıklığı ile ilgili olan algılarının tanımlamaları istendi. Öğretmen katılımcılardan ayrıca verimli değerlendirmenin etkeni olan uygulamaların nispi önemini tanımlamaları rica edildi. Değerlendirme sonuçları performansa dayalı ödeme kararlarına etki ettiğinde geçerlilik ve güvenilirlik büyük önem taşıdığından, çalışma, performansa dayalı bir ödeme sistemi olan Minnesota Q-Bilgisayar programına katılmış olan Ortaokul okul müdürleri ve kadrolu öğretmenlerin algılarını kullanmıştır. Bulguların analizi, okul müdürlerinin öğretmenlerin etkili değerlendiricileri olduklarını gösteriyor.

24 uygulamanın 16'sında öğretmenler, okul müdürlerinin etkili değerlendirme uygulamalarını takip etme sıklıklarını "Genellikle" olarak değerlendirmişlerdir. Müdürlerin kendi notları genellikle öğretmenlerin kendini daha yüksek değerlendiren müdürlerle ilgili görüşlerini yansıtmaktadır. (Öz değerlendirmeleri neticesinde kendilerine daha yüksek not veren okul müdürleriyle öğretmenlerin onlarla ilgili olan görüşleri aynı noktada buluşmaktadır.) Her bir uygulamanın, öğretmenler tarafından nispi önemine göre sıralanmasına dayanan daha ileri analizler okul müdürlerinin değerlendirici olarak verimliliğini ayrıca destekliyor. Daha sık olarak değerlendirilen okul müdürleri uygulamaları, öğretmenler tarafından en önemli addedilirken daha düşük değerlendirilen okul müdürleri uygulamaları öğretmenler tarafından daha az önemseniyor. Bu çalışma kadrolu öğretmenleri değerlendiren okul müdürlerinin etkililiğinin, ulusal personel değerlendirme standartlarını takip etme sıklıkları tarafından belirlendiğini gösteriyor. Çalışma, okul müdürü hazırlama programlarına ve etkin uygulama becerileri analizlerine dayanan bölgesel hizmet içi eğitimlerine

fikirler sunuyor. Bu çalışma ayrıca okul m¼d¼rlerinin kadrolu ¼retmenler ¼zerinde ¼nemli bir rol ¼stlenebileceklerini g¼steriyor.



Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmada kullanılan bilimsel araştırma yöntemi detayları ile verilmiştir. Araştırmanın yöntemi, araştırmanın deseni, katılımcılar, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi, sınırlılıklar ve sayıltılar yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada bilimsel araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmanın tercih edilmesinin nedeni saha içinde yer alarak, gözlemleyerek, ortamı yaşayarak öğretmen ile öğretmeni denetleyen kişilerin görev koşullarını ve değerlendirme süreçlerini yaşadıkları yerde görüşlerini, hissettiklerini ve duygularını alarak bunları anlatan çalışmalar yapmak eğitimde gerçekleşen değerlendirme çalışmalarının geliştirilmesinde daha yansıtıcı fikirler olabilir. Bu noktada nitel araştırma yerinde içerden bir bakış açısına sahip ve araştırma alanına dahil olan insanlarla temas halinde olma şansı vermektedir. Geleneksel yollarla elde edilen verilerin yeterli olmadığını düşünen araştırmacılar, eğitim denetimi yöntemlerini araştırmaya ilişkin öneri olarak doğrudan nitel çalışmaları önermektedirler. Ayrıca araştırma yöntemlerinden nicel yöntem eğitim alanında uzun yıllar karar verme pozisyonundaki yöneticilere, uygulayıcı olan öğretmenlere ayrıca politikacılara yol gösteren tek bilgi kaynağı olarak kullanılmıştır ancak sonuç olarak nicel araştırma sonuçları bir takım genellemeler ortaya koymuşsa da bilgiler çok genel düzeyde olduğu için uygulayıcı pozisyonundaki öğretmen ve yöneticilere pratik bilgiler ve öneriler sunmakta yetersiz kalmıştır. Bu nedenler eğitim araştırmacılarını yeni arayışlara yönlendirmiş ve farklı disiplinlerde kullanılan gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel araştırma yöntemlerine ilgi duymaya başlamıştır (Yıldırım, 1999).

Bu öneri ve yönelim gerekliliğini dikkate alarak çalışmamda eğitim yönetimi ve planlaması alanında performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ve planlanmasında faydalanılması düşünülmüş nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu

nitel araştırmada öğretmenlerin ve müdürlerin kurumlarında uygulanan denetim Şekli ile ilgili düşünce ve görüşlerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinden desen olarak fenomenoloji (olgu bilim- öz yaşantı- görüğü bilim) çalışması seçilmiştir. Fenomenoloji yaklaşımın temelini deneyim oluşturur. Burada araştırmacı çalışma grubundaki katılımcıların Őahsi tecrübeleri ile ilgilenmektedir, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları inceler (Göçer, 2013). Fenomenoloji “bir olgunun daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak sonuçları sağlayacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir. Bu yönüyle hem bilimsel hem de uygulamaya önemli katkılar getirebilir.” (Yıldırım ve Şimşek 2016, s.73).

Özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemine yönelik düşüncelerini açıklamak ve katılımcıların ifade ettikleri görüşlerden çıkarımlarda bulunarak derinlemesine inceleme yapmak için fenomenoloji(olgu bilim- öz yaşantı- görüğü bilim) tercih edilmiştir.

3.2 Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda örneklem yerine ‘çalışma grubu’ kavramı kullanılmaktadır. Bu nedenle çalışmada görüşmeye katılan kişiler çalışma grubu olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu 20 öğretmen ve 4 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların dağılımı, İstanbul’dan 15 öğretmen ve 3 yönetici, Edirne’den 5 öğretmen ve 1 yönetici şeklindedir.

Bu araştırmada çalışma grubu, nitel araştırma yaklaşımı içinde yer alan amaçlı örnekleme yöntemlerinden, ölçüt örnekleme göre belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünölen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda “amaçlı örnekleme yöntemleri, pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur” şeklinde açıklanabilir. (Yıldırım ve Şimşek 2016, s.118).

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ise “ bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir.” olarak ifade edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek 2016, s.122).

Bu araştırmada çalışma gurubunun belirlenmesinde İstanbul ve Edirne illerinde bulunan 10 yıl ve üzeri süresidir özel sektörde var olan zincir okulların çeşitli branş ve kademelerinde çalışmakta olma durumu ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada 20 gönüllü öğretmen ve 4 gönüllü yönetici ile çalışılmıştır

Tablo 2

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kıdem	Öğretmen		Yönetici	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
1-5 yıl	6	1		
6-10 yıl	1	1		
10-15 yıl	2			1
15-20 yıl	1	1	1	
21 yıl ve üzeri	7			2

3.3 Verilerin Toplanması

3.3.1 Verileri toplama araçları. Araştırmada veri toplama metodu olarak görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşme insanların perspektiflerini, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koyan oldukça güçlü bir yöntemdir (Bogdan ve Biklen 1992; akt. Yıldırım 1999). Hem ifade edildiği gibi güçlü bir yöntem olması hem de katılımcıdan veri toplama esnasında görüşmenin akışına göre görüşme sorularını değiştirme olanağı sağlaması, katılımcının vücut dili ve yüz ifadesini gözlemleme şansı olduğu için rahatsız olduğu noktaları daha iyi kavrama şansı vermesi. Ayrıca sorularda daha derin bilgiler almak için farklı soruların eklenmesi imkânını sağlaması ve bunun yanında katılımcılara samimi cevap verme imkânı sağlamasıdır. Görüşme metodunun esnek ve değiştirilebilir olması da araştırmada bu metodun seçilmesinin diğer bir nedenidir. Bu çalışmada sadece veri toplama metodlarından görüşme metodunun seçilmesini bunun yanı sıra gözlem metodu yada doküman analizi metodunun uygulanmamasını nitel araştırma sınırlılığı olarak belirtebiliriz.

Katılımcılar ile yapılan görüşmede görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu görüşme sırasında irdelenecek bir sorular veya konular listesini kapsar. Bu yaklaşımda araştırmacı Yıldırım ve Şimşek'in (2016) belirttiği gibi konu ve alanlara sadık kalarak, önceden hazırladığı araştırma soruları ile birlikte araştırdığı konu ile

ilgili daha detaylı bilgi alabilmek amacı ile ek soruda sorma şansına sahiptir. Ayrıca bu yöntemde standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yöntemine göre daha avantajlı olarak soruların yerlerini değiştirme ya da farklı sorunun cevaplanması esnasında diğer sorunda cevabı verilmiş ise cevaplandırılan sorunun tekrar sorulmaması ve atlanması imkânını sağlar. Bu yaklaşım aynı zamanda araştırmaya soruların cümle yapısını, sorulma sırasını, daha ayrıntılı olmasını ya da sohbet tarzında cevaplanmasını sağlayabilir. Ayrıca analizi kolaydır çünkü soruların kapsadığı konu alanlarına göre düzenlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Görüşme formunda yer alan sorular hazırlanırken katılımcıların anlayabileceği açıklıkta olmasına, evet ya da hayır gibi kısa cevaplar alınmasına mani olacak nitelikte, araştırma problemi ve alt problemlerce desteklenen, katılımcıları yönlendirme etkisi olmamasına dikkat edilmiştir. Görüşme soruları araştırmaya katılmayan 2 yönetici ve 2 öğretmen tarafından test edilmiş ve soruların anlaşılır ve açık olduğu teyit edilmiştir. Görüşme formunun iç güvenilirliğini sağlamak adına alanında uzman kişi tarafından incelenmiş ve düzeltilen yapılar formun son hali oluşturulmuştur. Görüşme formu hem öğretmenler hem de yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanmıştır.

Katılımcılarla görüşme yapılmadan önce gönüllülük esaslı hatırlatılmıştır. Gönüllü olarak araştırma çalışmasına katılan öğretmen ve yöneticilerden görüşme için uygun oldukları zamanı bildirmeleri söylenmiştir. Katılımcıların belirlediği gün ve saatte yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılardan samimi cevaplar almak amacıyla ortamı rahatlatmak için ve güven sağlamak için sohbetler edilmiş araştırmacı olarak kendimi tanıtmış ve konu hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir.

Ayrıca gizlilik esasına dayalı olarak isimlerinin ve görev yaptıkları okulların adlarının açıklanmayacağı kendilerine ifade edilmiştir ve görüşme sorularını yanıtlarken samimi ve içten olmaları için gereken tedbirler alınmıştır.

Bireysel görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilecekleri ortamlarda ve yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Katılımcılara görüşmenin başında araştırma sorularına geçilmeden önce branşları, kaç yıldır kurumda çalıştıkları, devlet okulunda çalışıp çalışmadıkları, devlet okulunda çalıştı ise kaç yıl çalıştığı ve özel okullarda aynı kurum veya farklı kurum toplamda kaç yıl çalıştıkları sorulmuş ve sorular katılımcı tarafından cevaplandırıldıktan sonra görüşme sorularına geçilmiştir.

20-30 dakika süren görüşmelerde katılımcı öğretmenlerin kendilerini ifade ederken samimi cevaplar verdikleri düşünülmektedir.

Aynı şekilde araştırmanın diğer ayağını oluşturan yöneticilerle yapılan görüşmede de araştırmaya gönüllü olarak katılan 3 yönetici ile 30-40 dakika süren görüşmelerde kurumlarında gerçekleşen performans değerlendirme sistemi ve işleyişi ile ilgili araştırma sorularını her aşamada samimi, içten cevaplar vererek araştırmaya yardımcı oldukları düşünülmektedir.

Araştırmacı kişi olarak 18 yıldır Milli Eğitim Bakanlığı'nın çeşitli okullarında öğretmenlik yapmak ancak özel okulda hiç çalışmamış olmak yani özel okul çalışma şartları ve sistemi ile ilgili deneyime sahip olmamak bu çalışmada önyargı ya da taraf olma durumlarının ortadan kalkmasını ve tamamen tarafsız olunmasını sağlamıştır. Ayrıca görüşmelerde katılımcıları yönlendirici tutumdan uzak durarak sadece gözlemci rolü üstlenilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılan ve çalışmaya katkıda bulunan öğretmen ve yönetici katılımcılara yardımlarından ve araştırmaya vakit ayırmalarından dolayı teşekkür edilerek görüşme sonlandırılmıştır.

Bundan farklı olarak maalesef; araştırma amacı ile ilgili izin ve bilgi elektronik postaları atarak veya telefon ile aranarak izin talep edilen bazı özel okullardan gerekli ilgi ve yardım görülememiştir. Çalışmalarının yoğun olduğu, kurumun özel bilgilerine girildiği, kurumun özeline girildiği ya da hiçbir açıklama yapılmadan kabul edemeyiz cevabının alındığı özel okullarda olmuştur.

3.3.2 Verilerin analiz işlemleri. Verilerin analizinde nitel araştırma yönteminin analiz çeşitlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi yönteminin temelinde; birbirine benzeyen verilerin belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucuların anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamak bulunmaktadır. Ayrıca, verilerin kodlanması ve tema oluşturulması aşamasında Atlas Ti programından yararlanılmıştır. "Elde edilen verilerin analizinde; verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması" basamakları izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek 2016, s.243).

Buna dayanarak verilerin analizinde birinci basamak olarak elde edilen veriler metne aktarıldı. Metne aktarma ses kaydı ile gerçekleşen görüşmeler de elde edilen veriler en geç bir gün sonra metne aktarıldı ve aktarım sırasında ses kayıtları tekrar

tekrar dinlendi metin oluşturuldu. Bu aşamada öğretmenlerin isimleri kullanılmayarak her katılımcıya takma ad verildi ve çalıştığı kuruma göre verilen adların farklı olmasına dikkat edildi. Okullara göre verilen farklı adlar Tablo 3.2 de belirtildi. Belirtilen tabloda kişilerin hangi okulda olduğu da ifade edildiğinden alıntılarda ayrıca okul adı belirtilmemektedir.

Örnek olarak; “.....” Özde (B okulunda çalışan 5. katılımcı öğretmen)
“.....”Mustafa (C okulunda çalışan Yönetici) ifade etmektedir.

Tablo 3

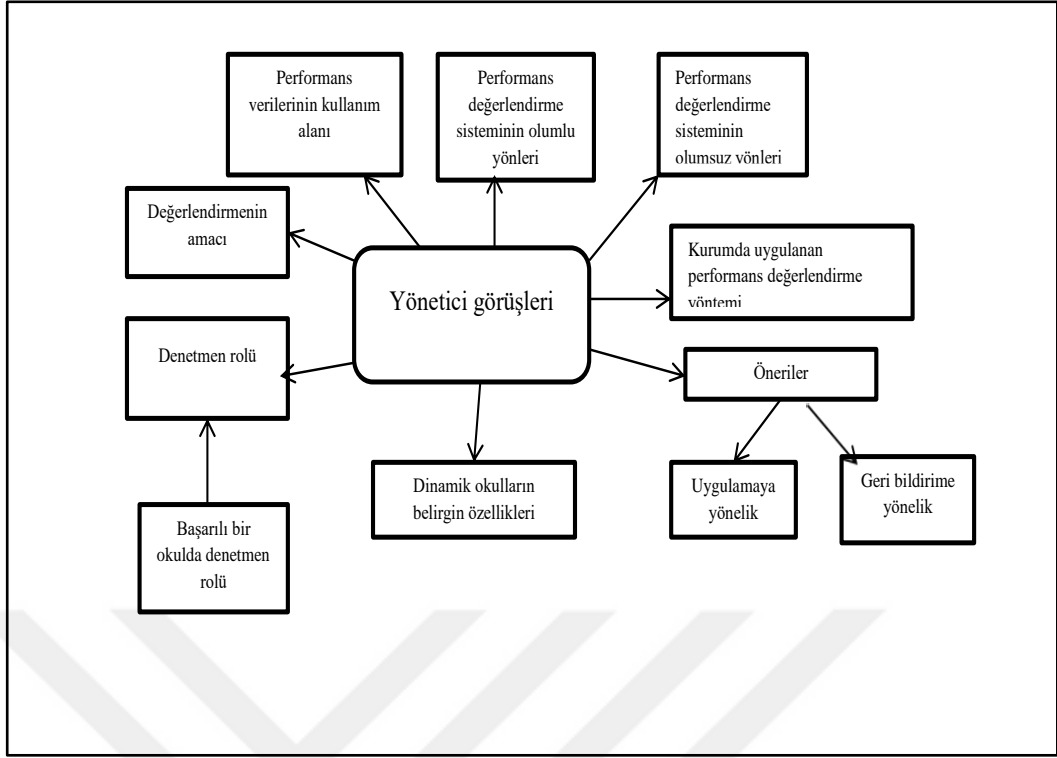
Katılımcılara Verilen Takma Adlar

Çalıştığı okul	Öğretmen adı	Yönetici adı
A	Ulviye, Adile, Hilmiye, Esin, Utku	Behiye
B	Berkay, Sevim, Öykü, Özüm, Özde	Özkan
C	Hüma, Hülya, Hilal, Hayat, Abdullah	Mustafa
D	Derya, Derin, Ada, Dilek, Defne	Zekeriya

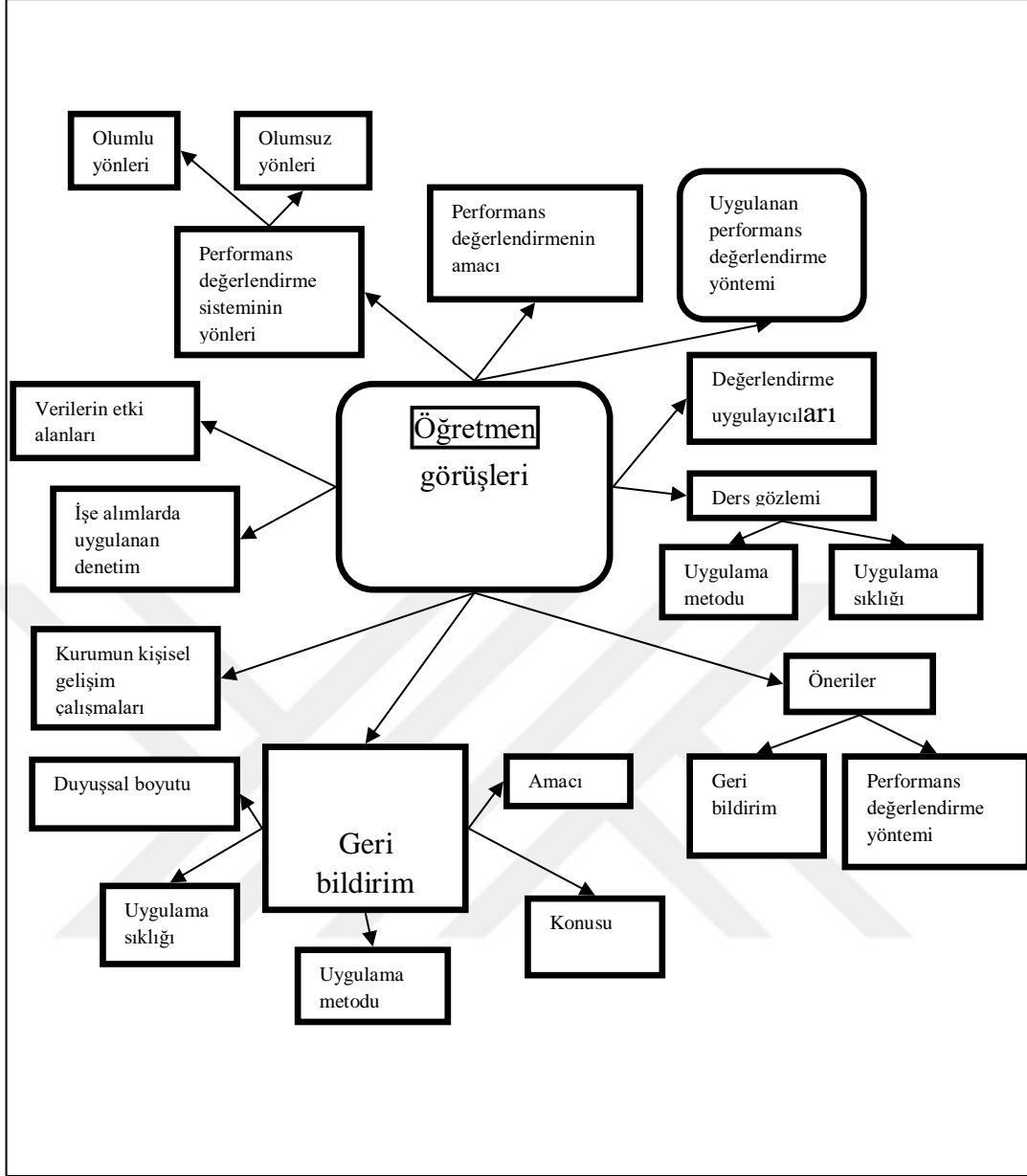
Elde edilen veriler okunarak kodlar oluşturuldu. Kodlama, verilerin içinde yer alan anlamlı bölümlerin adlandırılması olarak ifade edilebilir.

Bu aşamada elde edilen kodlar ikinci aşama olan temaların oluşturulması kısmında elde edilen kodlar bir araya getirilerek incelendi ve kodların arasındaki ortak yönler bulunmaya çalışıldı.

Elde edilen veriler kodlar aracılığı ile kategorize edildi bu noktada kodların benzer -farklı yönleri olan ve birbirleri ile ilişkili olan kodlar bir araya getirildi ve temalar oluşturuldu. Oluşturulan temalar elde edilen kodlar ile gözden geçirilerek araştırmanın amacına uygun temalar ve kodlar düzenlemeden geçirildi ve aynı zamanda tematik kodlama ile ortaya çıkan temaların altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına bakılarak iç tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır. Diğer yandan da oluşturulan temaların araştırmada elde edilen verilerin anlamlı bir biçimde açıklanmasını sağlamasına yani temalar hem birbirinden farklı olacak hem de bunun yanında kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturacaklardır. Bu da dış güvenliği sağlamaktadır.



Şekil 1. Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme ile ilgili yönetici görüşleri.



Şekil 2. Kurumda uygulanan performans değerlendirme ile ilgili öğretmen görüşleri.

3.3.3 Geçerlilik (tutarlılık iç güvenilirlik) ve teyit edilebilirlik (dış güvenilirlik).

Bu araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik iç ve dış güvenilirlikle sağlanmıştır. İç güvenilirlik öğretmen ve yönetici katılımcılar için oluşturulan görüşme formlarının uzman kişiler tarafından incelenerek düzeltilmesi ile ve araştırmaya katılmayan 2 yönetici ve 2 öğretmene görüşme sorularının uygulanması sonucu soruların güncellenmesi, görüşme sürelerinin planlanması ve katılımcılara görüşme formundaki

soruların benzer şekilde iletilmesi. Aynı şekilde içerik analizinde kodların oluşturulmasında da sürecin benzer biçimde işlenmesine dikkat edilerek iç güvenilirlik sağlanmıştır. Çalışmanın dış güvenilirliği ise yani teyit edilebilirliğinde ise katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan temalar ile ilgili doğrudan alıntılar alınması ile ayrıca alanında uzman iki kişiye katılımcılardan elde edilen verilerin gösterilmesi ve oluşturulan kod ve temaların karşılaştırılması ile de dış güvenilirlik yani teyit edilebilirlik sağlanmıştır.

3.4 Sınırlamalar

Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Edirne illerinde bulunan toplam 4 zincir okul ile araştırmaya katılan 20 öğretmen ve 4 yönetici(denetmen) ile sınırlıdır. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşmede kendilerine yöneltilen soruları samimi ve içten cevapladıkları varsayılmaktadır.

Bölüm 4

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amaçları ışığında katılımcılardan elde edilen verilerin analizi doğrultusunda açığa çıkan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilerin analizi doğrultusunda iki boyutta oluşturulmuştur.

4.1 Öğretmenlerin Kurumlarında Uygulanan Mevcut Performans

Değerlendirme Sistemine Dair Görüşleri

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde 13 öğretmenden performans değerlendirilmesinin kurumun kendi oluşturduğu performans değerlendirme formu üzerinden yapıldığı ve bunun yanı sıra 17 öğretmen ders gözleminin de denetim sürecinde gerçekleştirildiği ifade etmişlerdir. Bu görüşe örnek olarak Utku Bey'in ve Hayat Hanım'ın görüşü verilebilir; “ *performans değerlendirme kurumda var olan form üzerinden gerçekleşiyor.*”(Utku), “*Şimdi bizim genel merkez okulları olarak online bir sistemimiz var. Performans değerlendirme sistemlerimiz ve bu hiyerarşik düzende bütün çalışanlarımızdan tutun hizmetlilerimizden tutun en üst idarecilerimize kadar hepsinin online olarak yaptığı belli kriterler var o kriterler doğrultusunda değerlendiriliyor öğretmenlerimiz*”(Hayat).

Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin anket ile yani memnuniyet anketi ile gerçekleştiğini ifade eden 3 öğretmen bulunmaktadır. Anket uygulandığını ifade eden öğretmenlerimizden Öykü Hanım'ın görüşü şu şekildedir; “ *veli ve öğrenci görüşlerinin yer aldığı bir anket yapılıyor.....ders gözlemi de*”(Öykü) Farklı olarak veli ile birebir yapılan görüşme, öğrenci notlarının da değerlendirmede kullanıldığını belirten ve 360 dereceye benzer bir performans değerlendirmenin de kullanıldığını ifade eden katılımcılar bulunmaktadır. Berkay Bey'in “*....bu sene öğretmenlere bir performans değerlendirme ölçeği uygulandı. Yani öğretmen öğrencilere değerlendirdi.....Bir nevi 360 derece değil aynı zamanda enformel. Ders izlendi.*”(Berkay) ifadesi örnek olarak verilebilir. Ayrıca diğer katılımcılardan farklı olarak değerlendirmeye tabi tutulmadığını ifade eden katılımcımız Sevim Hanım'ın

görüşü de “.....diğer çalıştığım kurumlar çok kurumsal olmadıkları için öyle bir şey olmadı”(Sevim) şeklinde olmuştur.

4.1.1 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan ders gözlemi hakkındaki görüşleri. Katılımcı öğretmenlerimizden 17 tanesi performans değerlendirmeye ek olarak ders gözleminin de yapıldığını ifade ederken çoğu öğretmenin aksine bir katılımcımız ders gözleminin etik bulunmadığını ve kullanılmadığını şu şekilde ifade etmektedir “ ... benim naçizane fikrim ders gözlemini çok etik bulmuyorlar. Çünkü kontrol ediyormuş imajını vermek diğer öğrencilerin gözünde de o öğretmeni sanırım birazcık değerlendiriliyor öğretmenimiz gibi bir düşünce bir etiketlemeye sebebiyet verebilir...” (Hayat). Ayrıca katılımcılarımızdan 2 tane öğretmenimiz kurumlarında ders gözleminin kendilerine uygulanmadığını ifade etmişlerdir. Neden kendilerine uygulanmadığı ile ilgili düşüncelerini uzun yıllardır görevlerini icra ettikleri ve kıdemli olduklarından dolayı olabileceği düşüncesi ile açıklamışlardır. Hüma Hanım uygulamanın gerçekleşmemesi ile ilgili düşüncesini şu şekilde açıklamıştır; “ Benim sınıfıma gelen olmadı ama diğer sınıflara oldu mu bilmiyorum hani belki ben kıdemli öğretmenim diye gelen olmadı ama yeni öğretmenler belki denetime alınıyor onu bilmiyorum.”(Hüma).

Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemine ek olarak ders gözleminin de gerçekleştirildiğini ve bu gözlemin uygulama aşamaları hakkında ki görüşlerini de ifade etmişlerdir. Elde edilen ifadelerden ders özlemi öncesi uygulamalar ve uygulamanın sıklığı ile ilgili ifadelerin daha öne çıktığı görülmektedir.

4.1.1.1 Ders gözlemi öncesi yapılan uygulamalar hakkındaki görüşleri. Ders gözleminin uygulanması sırasında, teknik olarak uygulanması gereken ön toplantı ya da ön görüşmenin yapılıp yapılmadığı ile ilgili öğretmen görüşleri incelendiğinde, bu noktadan bahseden katılımcıların çoğunun ders gözlemi öncesi bilgilendirme ya da haber verme adına ön görüşme yapıldığına dair görüşünün 14 öğretmenin de ortak olduğu görülmüştür. Katılımcıların ders gözleminin haber verilmesi ile ilgili cevapları şu şekilde olmuştur; “ Daha önceden haber veriliyor ön görüşme ve ön bilgi veriliyor.”(Utku), “Kurum müdürü ders gözlemi için önceden haber veriyor ön görüşme yapılıyor”(Esin). Ders gözlemi öncesi zamanın ve ders gözleminin amacının da açıklandığını belirten Berkay Bey “ Ders gözlemine başlanacağı hafta söylenir ayrıca buradaki hedefin bizi denetlemek ya da hani müfettişlik yapmak değil tamamen

sağlıklı bir şekilde izlenim yapmak denir.”(Berkay). şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Ancak bunların dışında 2 öğretmenin ders gözlemi öncesi toplantının yapılmadığı çat kapı habersiz gelindiğinin de olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Ders gözleminin habersiz gerçekleştiğini ifade eden Özüm Hanım’ın ifadesi “Ders gözlemi öncesi toplantı yok tesadüfi.”(Özüm) şeklinde olmuştur.

4.1.1.2 Ders gözleminin uygulanma sıklığı ile ilgili görüşleri. Ders gözleminin performans değerlendirme sisteminde uygulandığını ifade eden 17 öğretmenimizden çoğu ders gözleminin eğitim-öğretim yılı içerisinde en az bir kez gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Yılda bir kez gerçekleştiğini ifade eden öğretmenlerimizin görüşüne örnek olarak Dilek Hanım’ın ifadesi “...yılda en az bir kez ders gözlemi.”(Dilek), şeklinde olmuştur. Bunun yanı sıra ders gözleminin birden fazla sayıda gerçekleştiğini ve ayrıca aynı öğretmenin farklı seviye ve sınıflarda da gözlemlendiğini belirten öğretmenlerimiz olmuştur. Bu öğretmenlerimizin görüşüne örnek olarak Öykü Hanım, Berkay Bey ve Utku Bey’in görüşlerini verebiliriz; “Ders gözlemi senede bir iki defa gerçekleşiyor.”(Öykü), “ Aynı öğretmen farklı seviyelerde izlenir 7 sınıfta izlenilen öğretmen 8 ya da 5. Sınıfta mutlaka tekrar dersine girilir.”(Berkay), “ Ders gözlemi birinci ve ikinci dönem.....”(Utku).

Ders gözleminin belirli bir zaman aralığında değil de uygulayıcıların gerekli bulunduğu durumlarda gerçekleştirildiğini ya da sene içerisinde sıklıkla ders gözleminin yapıldığı da ifadeler arasında yer almaktadır. Bu iki farklı ifade “zaman zaman ders gözlemi olabiliyor ancak gerekli görüldüğü durumlarda”(Defne) ve “...geliyorlar bir yılda geçen sene 3 ya da 4 kez geldiler...”(Abdullah) şeklindedir.

4.1.2 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirmenin uygulayıcılarının kimler olduğu hakkındaki görüşleri. Katılımcılar kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgi verirken bu sistemin uygulayıcısı olan denetmenlerin kurumlarında kimler olduğunu bu rolü kimlerin üstlendiği ile ilgili bilgilerde vermişlerdir. Öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda kurumlarında denetmenlik görevini müdür yardımcılarının gerçekleştirdiğini ifade eden öğretmenlerimiz olmuştur bu ifadelere örnek olarak, “Müdür yardımcımız.....hanım geliyor gözlemlemeye”(Abdullah), “.....ders denetimi müdür yardımcısı tarafından yapıldı”(Derya) verilebilir.

Özel okullarda devlet okullarından farklı olarak kurum müdürü ve müdür yardımcısı dışında bölge koordinatörleri de bulunmaktadır ayrıca eğitim sisteminde farklı olarak Uluslararası Bakalorya (IB) sistemini uygulayan okullarda okulun seviyesine göre koordinatörler bulunmakta bu uygulamada ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim koordinatörleri farklıdır. Bu nedenle katılımcılarımızdan denetmen olarak müdür yardımcısı dışında müdür, koordinatör ve PYP (Primary Years Programme – ilk okul programı) koordinatörünün de görev yaptığı belirtilmiştir. Bu ifadelere örnek olarak Adile Hanım “*Koordinatör ve müdür değerlendiriyor*” (Adile) olarak ifade ederken farklı olarak “*...Müdür yardımcısı veya PYP koordinatörü derse girip nasıl işlediğimizi izliyor*”(Öykü), “*Eğitim koordinatörü birebir ders izleme oluyor*”(Özde), “*idare yapıyor, veliler yapıyor*”(Hüma), “*...her birimin bölge sorumluları var ve o bölge sorumluları da kişi bazlı olarak edindikleri her datayı öğretmenimizi değerlendiriyor*”(Hayat) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemini anket ve bir nevi 360 derece performans değerlendirme sistemi olarak ifade eden öğretmenlerimiz denetmenlik görevini müdür, müdür yardımcısı ve koordinatörlerin de dışında ek olarak anket uygulayıcısı olduklarından dolayı veli ve öğrencinin de olduğunu ifade eden öğretmenlerimiz görüşlerini “*...veli öğrenci ayağı var. Ders gözlemine okul müdürleri geliyor*”(Özüm), “*...öğrenci anket uygulayıcısı olarak, ders gözlemine de müdür*”(Berkay), “*Veli ve öğrenci görüşü anket uygulayıcısı olarak...*”(Öykü) şeklinde belirtmişlerdir.

4.1.3 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin amacına yönelik görüşleri. Uygulanan performans değerlendirmenin hangi amaçla gerçekleştiği hakkındaki görüşlerin katılımcılar arasında farklılık gösterdiği elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Katılımcıların kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin amacı ile ilgili ifadelerinin “kurumun beklentisini sağlamak”, “Okul iklimi”, “Öğretmenin kendi gelişimi/Kişisel gelişim”, “veli memnuniyeti” kelimelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Uygulanan performans değerlendirme sisteminin amacının genel olarak kurumun beklentisini sağlamak ve okul iklimi olarak ifade eden görüşlere örnek olarak verebileceğimiz Ulviye Hanım ve Esin Hanım’ın görüşleri şu şekildedir; “*Kurumun beklentisi doğrultusunda bir katkıya mı sahibiz...*” (Ulviye), “*.....kuruma katkınız,*

grup çalışmasına yatkınlığı,, okul iklimine uyumu,, teknoloji kullanıp kullanmadığınız...”(Esin).

Uygulanan performans değerlendirme sisteminin kişisel gelişim ya da öğretmenin kendi gelişimi olarak ifade eden öğretmenlerimiz de bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin literatürde bakıldığında amacının kişisel gelişimi desteklemek olduğu görülmekte ve öğretmenlerimizin bu ifadeleri belirtmeleri de uygulamanın amacını gerçekleştirdiğini gösterir niteliktedir. Hilmiye Hanım, Utku Bey ve Özde Hanım’ın görüşleri bunu destekler niteliktedir.” *Güçlü ve zayıf yönleri belirlemek, eğitim varsa ihtiyaç belirlemek....”(Hilmiye), “ öğretmenin derse hakimiyeti, sınıf yönetimi,, yıl içinde aktif rol almış mı,, performansını yeterli olarak göstermiş mi bunları ölçmek. Öğrenci-öğretmen ilişkisi,, yaratıcı ve yenilikçi becerileri ne kadar ders içinde kullanıyor” (Utku), “ Taşrada aynı okulda uzun süre çalışıyor olmak. kendinizi yenilemek zorundasınız bunu eleştirme, eksik aramak olarak algulamıyoruz”(Özde)*

Yine aslında uygulamanın amacının öğretmenin kişisel gelişimini desteklemek amacı ile uygulandığını farklı ifadelerle belirten Berkay Bey’in de ifadesi” *Tamamen iyileştirmek derim ben. Farkındalık yaratmak öğrencin nazarın dayani bir öğretmen olarak derse hazırlıklı girmek zorundayız 20 yıllıkta olsanız 30 yıllıkta olsanız ...”(Berkay)* şeklindedir.

Katılımcıların 19’undan farklı olarak performans değerlendirme uygulamasının amacının kurumun özel okul olmasından kaynaklı olarak öğretmen gelişimi yada personel gelişimi değil de eğitim hizmetini satın alan velinin memnun edilip edilmediğinin belirlenmesi olduğunu ifade etmiştir. Öykü Hanım’ın bu konudaki düşüncesi *“değerlendirmedeki amaç bence özel okul olduğu için tamamen veli memnuniyetini göz önünde bulundurmak bana göre....”(Öykü)* şeklindedir.

4.1.4 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminde elde edilen sonuçların etkileri hakkındaki görüşleri. Tabii tutuldukları performans değerlendirme sisteminin sonucunda elde edilen verilerin ya da puanların nelere etki ettiği ile ilgili fikirleri sorulduğunda öğretmenlerin farklı açıları önemsedikleri görülmektedir. 7 öğretmen “Öğretmenin kendini farklı pencereden/ aynadan görmesi” ve “Öğretmenin kişisel gelişimi” yönündedir. Bu ifadeyi destekler nitelikteki görüşler şu şekildedir; *“ Kişisel gelişime yönelik yapıldığını*

düşünüyorum.”(Esin), “ kendimi aynadan görmemizi sağlıyor”(Özde), 6 öğretmen “sözleşmenin yenilenmesi” olarak ifade edilmektedir. Bu ifadeyi destekleyen görüşler şu şekildedir; “..önümüzdeki sene iş devamı olarak”(Sevim), “ Puana göre sözleşmeye etki ediyor”(Hayat),” biz çok memnunuz söyledim bende memnunum o yüzden biz sözleşmek için yaparız dediler yaptık.”(Abdullah), “ Kurumda devam etme süreci ile alakalı olabilir”(Derin), “ Kurumda kalıp kalmama ve maaş artışlarına etki etmektedir.”(Dilek),” Bir sonraki yıl planlamasında ve ücretlendirmede etki ettiği görüşündeyim.”(Defne). 4 öğretmen bu konu ile ilgili yorum yapmazken 2 öğretmen ise uygulamanın etkileri yanında adil olması ile ilgili görüşlerini bildirmiştir. Bu ifadeyi yansıtan görüş şu şekildedir; “ adil işlediği takdirde öğretmenin kendini farklı pencereden görmesini sağlaması..”(Adile). 1 öğretmenimizde öğretmene rehberlik etmek olarak performans değerlendirme elde edilen sonucun etkisini açıklamıştır. Bunu destekleyen Berkay Bey’in ifadesi şu şekildedir; “ .. öğretmene rehberlik etmek benim için”(Berkay)

4.1.5 Öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin geri bildirim aşaması ile ilgili görüşleri. Katılımcılara yöneltilen “Değerlendirmede elde edilen sonuçlar size nasıl bildiriliyor?” sorusuna verdikleri yanıtları içerik analizi ile kodladığımızda değerlendirme sonuçlarının yani geri bildirim uygulananma şekli, amacı ve öğretmenlere kazandırdıkları olmak üzere üç alt tema da inceleyebiliriz.

4.1.5.1 Geri bildirim uygulananma şekli hakkındaki görüşleri. Katılımcıların verdiği cevaplardan elde edilen veriler sonucunda denetim sonucunda elde edilen verilerin öğretmenlere bildirilme yönteminin bireysel görüşme şeklinde gerçekleştiği konusunda tüm öğretmenlerin hemfikir olduğu görülmüştür. Bu konu ile ilgili katılımcıların verdiği ifadeler şu şekilde örneklendirilebilir; “Birebir görüşme ile form üzerinden elde edilen sonuçlar görüşülüyor. Görüşme karşılıklı diyalogla da değerlendirme olabiliyor...”(Hilmiye), bir diğer katılımcı ise “öğrenci sayım olarak bildiriliyor sınıfımın hepsi benim için kayıt yaptırmışsa iyi bir performans değerlendirmesi alıyorsun ve notunda ona göre iyi oluyor yani. Veli ve öğrenciden alınan görüşler hiçbir şekilde geri dönmez....”(Özüm) olarak ifade etmiştir. Ancak katılımcıların genelinin ifadesine örnek olarak Adile Hanım’ın geri bildirim uygulananması ile ilgili ifadesi şu şekildedir; ‘ *’Bireysel görüşmelerle bildiriliyor”* (Adile). 20 öğretmen katılımcınının 19’u geri bildiri uygulamasının birebir toplantı yada

genel toplantıda gerçekleştiğini ifade ederken 1 katılımcı farklı olarak kurumlarında geri bildirim kapalı zarf usulü ile yapıldığını açıklamıştır. Berkay Bey'in bu ifadesi farklı uygulamayı açıklamaktadır; “ *mutlaka öğretmen değerlendirme sonrası geri bildirim toplantısı yapılır. Birebir doğrudan elde edilen veriler ile ilgili olarak çözüm önerileri söylenir öğretmene, öğretmenin görüşü alınır o değerlendirme ile ilgili olarak hatta bu sene yazılı olarak kapalı zarf usulü öğretmenlere verildi*”(Berkay).

4.1.5.2 Geri bildirim amacı ile ilgili görüşleri. Katılımcılarla yapılan görüşmede geri bildirim amacı olarak öğretmenlerin gelişiminin desteklenmesi görüşünde hemfikir oldukları elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Geri bildirim ile ilgili yapılan birebir görüşmelerde; performans değerlendirme ile ilgili uygulanan formdan elde edilen sonuçların ve veli-öğrenci anketi/ memnuniyet anketi uygulanan kurumlarda bunların sonuçlarından elde edilen verilerin öğretmenlere bildirilmesi. Ayrıca ders gözlemleri sonucu elde edilen verilerin öğretmenlere bildirilmesi ve bu veriler doğrultusunda öğretmenlerin geliştirilmesi gereken, desteklenmesi gereken yönleri ile üstün yönlerinin bildirilmesi amaçlandığı katılımcılardan elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Geribildirim amacı ile ilgili görüşlere örnek olarak Hayat Hanım'ın ifadesi şu şekildedir;” *...hocam sen bu sene öğrencilerle ve velilerle...toplantılarına ağırlık vereceksin geçen sene bu yönde sen şikayet aldın diye son derece açık ve net şeffaf şekilde belirtiliyor*”(Hayat)

4.1.5.3 Geri bildirim de konuşulan konular ile ilgili görüşleri. Araştırmada katılımcılar değerlendirme sonuçlarının kendilerine nasıl bildirildiği hakkında ki görüşlerini ifade ederken bazı katılımcılarımız geri bildirim yönteminin hangi yöntemle gerçekleştiğinin yanı sıra hangi konuların görüldüğü ile ilgili görüşlerini de ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden elde edilen bilgilere göre “ öğretmen – öğrenci ilişkisi”, “kurum için önemli yönlerinizin yeterliliği” olduğu görülmüştür.

Geri bildirim toplantısında öğretmen-öğrenci ilişkisi ile ilgili konularında konuşulduğunu destekleyen Utku Bey'in görüşü şu şekildedir; ‘ *..Öğretmen öğrenci ilişkilerinin sürekliliği ortamında gözlenip geri bildirim görüşmelerinde belirtiliyor...*”(Utku), Katılımcıların geri bildirim toplantısında öğretmenin çalıştığı kuruma katkı sağlayan yönlerinin konuşuldu hakkındaki görüşlerini destekleyen

Berkay Bey'in görüşü şu şekildedir; “...kuruma katkınız, grup çalışmasına yatkınlığın, okul iklimine uyumu, teknoloji kullanıp kullanmadığınız performans görüşmesinde görüşülen konular.”(Berkay) .

4.1.5.4 Geri bildirim görüşmesinin öğretmene hissettirdikleri ile ilgili görüşleri. Katılımcılardan 14'ü geri bildirim toplantısı gerçekleşme şekli ve konuşulan konuların yanı sıra geri bildirim toplantı sırasında yöneticinin tutumu ve toplantının kendilerinde nasıl hisler uyandırdığını da ifade etmişlerdir. Verilen ifadelerden elde edilen veriler olumlu ve olumsuz olarak gruplandırılabilir. Olumlu olarak motive etmesi ve öğretmenin görüşünün alınarak kendini değerli hissetmesi verisi elde edilirken olumsuz olarak da demoralize edici ve can acıtıcı eleştiri olduğu tespit edilmektedir.

Geri bildirim toplantısının öğretmeni motive edici yönde olduğunu ifade eden öğretmenlerin görüşünü destekler nitelikte olan Öykü Hanım ve Adile Hanım'ın görüşleri şu şekildedir; “*Yapıcı motivasyon artırıcı ve uzlaşmacı şekilde*” (Adile), “...geri bildirim almamız kısmen de olsa yani. Motivasyon oluyor.”(Öykü). Geri bildirim toplantısının hissettirdiklerinin başka bir olumlu yönü olarak ifade edilen öğretmenin de görüşünün alınması öğretmenin kurumunda kendini değerli bir birey olarak görmesi bunun sonucunda kuruma bağlılığının artması ve öğretmenin verimliliğinin artması gibi etkilerinin de olduğu bilinmektedir. Bu olumlu yönü destekleyen Esin Hanım'ın görüşü “*Öğretmenin de görüşü önemseniyor*” (Esin) şeklindedir.

Geri bildirim toplantısının hissettirdiklerinin yöneticinin iletişim becerisi açısından ve geribildirimde üslubun can acıtıcı şekilde olmasından dolayı kişinin kendisini olumsuz yönde etkilediğini ifade eden öğretmenlerimiz olmuştur. Yöneticinin iletişiminin tek taraflı monolog şeklinde olmasından dolayı olumsuz etki ettiğini ifade eden öğretmenlerimizin görüşüne örnek olarak Utku Bey'in görüşünü verebiliriz; “*Tek taraflı anlatım diyalog yok. Yönlendirici bir denetmen tutumu var*” (Utku).

Geri bildirim toplantısında öğretmenin sadece olumsuz yönlerinin konuşulması ve bu konuşma biçiminin eleştiri yönünün fazla olması öğretmenin moralsiz hissetmesini sağlamaktadır. Ayrıca öğretmenin eleştirinin fazla olduğu görüşmeler sonucunda can acıtıcı olarak ifade edilen emeklerinin ve çabalarının hiçe sayılması

duygusunun da yaşanmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin ifade ettiği bu olumsuz yönleri destekleyen Hilmiye Hanım ve Özde Hanım'ın görüşleri şu şekildedir;” *Çok nadirde olsa daha olumsuz geri bildirimler olabiliyor demoralize ediyor (Hilmiye), “Bazen çok can acıtıcı acımasız eleştiriler”(Özde).*

Geri bildirim hissettirdikleri yönünde katılımcıların genelinden farklı olarak geri bildirim profesyonel bir şekilde karşılanması gerektiği çalışma hayatında bunların yaşanmasının normal olduğunu ve hislerin bu nokta da önemli olmaması gerektiğini ifade eden Hayat Hanım'ın görüşleri şu şekildedir;” *....geri bildirimde olumlu ve olumsuz diye bir şey yok bunu profesyonelce yani eleştiriye açık bir şekilde yani zaten bunu hepimiz biliyoruz....nasıl biz öğrencileri değerlendiriyorsak baktığınızda onlarda bizi değerlendiriyor ve dolayısıyla profesyonel bir işte eğitim sektöründe bulunuyorsak ve özel bir sektörde yer alıyorsak devlet kurumunda bu böyle değil ama özel sektörde yer alıyorsak bunlara hazırlanmamız gerekiyor kendimizi. ...o yüzden aslında geri bildirimler yüz yüze alınıyor bir açıklaması var mı yani her şey olabilir ama bunları kaldıramıyorsa bir öğretmenimiz zaten ya profesyonel bir yaşantıya sahip değildir ya da altında başka bir şeyler vardır ya da özel sektöre uygun değildir devlette daha verimli olabilir” (Hayat).*

4.1.6 Öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili görüşleri. Performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinden elde edilen veriler olumlu ve olumsuz olmak üzere iki alt tema olarak gruplandırılmaktadır.

4.1.6.1 Performans değerlendirme sisteminin olumlu yönleri. Katılımcılardan elde edilen verilerde kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olumlu gördükleri noktalar genel olarak “kişisel gelişimin desteklemesi”, “kendini farklı gözden/ aynadan görmesi” ifadeleri yer almaktadır.

Bazı katılımcıların performans değerlendirme sisteminin olumlu yönü ile ilgili görüşlerini destekleyen Adile Hanım ve Esin Hanım'ın görüşleri şu şekildedir;” *....kişisel gelişimi destekliyor” (Adile), “olumlu yönü kişisel gelişimi destekleyici olması.”(Esin)* Farklı olarak kendinizi başka gözden görmek desteklenmesi gereken zayıf yönlerinizin neler olduğunun yada kişinin fark yaratan yönlerinin bir başka kişi tarafından da ifade edilmesinin olumlu olduğunu ifade eden katılımcıları destekleyen Utku Bey ve Özde Hanım'ın İfadesi; “ *olumlu yönü güçlü ve zayıf yönlerin başka bir*

gözden bakılarak bizlere söylenmesi ve ayna tutulması” (Utku), “ Aynadan kendinizi görmek, motive etmesi, farklı bir bakıştan kendinizi görmek vb.”(Özde) şeklindedir.

4.1.6.2 Performans değerlendirme sisteminin olumsuz yönleri. Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin olumsuz gördükleri yönler kısmında 4 katılımcı yorumda bulunmamıştır. Yorumda bulunan katılımcılardan 5 tanesi uygulama süresini olumsuz bulmakta olduklarını ifade etmiştir. Katılımcılardan Adile Hanım’ın ifadesi bunu destekler niteliktedir; *“Bir ders saati ile değerlendirme yapılması ve sürekli olmayışı olumsuz.”(Adile)*. Olumsuz yön olarak ayrıca 5 katılımcı öğretmenin yaşadığı iş kaybetme korkusu ve stres olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Utku Bey’in bunu destekler nitelikteki ifadesi şu şekildedir; *“Olumsuz yönü, sürekliliğinin olmaması takibin devamsızlığı, öğretmen üzerindeki stres, iş kaybetme korkusu, kaygısı.” (Utku)*. Katılımcılardan 4 tanesi ise geri bildirim yöntemini olumsuz olarak ifade etmişlerdir. Geri bildirim olumsuz olmasını bildirim yapılış şekli yani önce olumsuz verilerin öğretmene söylenmesi yada iletişim biçimi olarak ifade eden katılımcıların görüşünü destekleyen Özde Hanım ve Hülya Hanım’ın ifadeleri *“bildirim yapılış şekli önemli değerlendirmelerin daha genel olması önemli olumlu yönler önce vurgulanmalıdır”(Özde), “ geri dönüt tarzı motivasyon düşüklüğüne neden olabiliyor. Geri dönütün arada hiç gelmemesi. Dönüt biçimi ortamın atmosferine göre değişiyor” (Hülya)* şeklindedir.

4.1.7 Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin öneriler ile ilgili görüşleri. Katılımcılara kendilerinin nasıl bir performans değerlendirme ile değerlendirmek istedikleri ile ilgili görüşleri sorulduğunda verilen yanıtlardan elde edilen verilerden performans değerlendirme yöntemi ve geri bildirim ile ilgili olmak üzere iki alt tema oluşturulmuştur.

4.1.7.1 Öğretmenlerin performans değerlendirme yöntemi ile ilgili önerileri.

Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda genel olarak performans değerlendirme yöntemi olarak “360 derece performans değerlendirme” ve ayrıca katılımcıların “müdür değerlendirmesi “olarak ifade ettiği değerlendirme literatür taraması yapıldığında bu ifadenin “İdari değerlendirme” (School Management Assesment) olarak geçtiği görülmektedir. Bu nedenle çalışmada “idari değerlendirme” olarak kullanılması uygun bulunmuştur. Bunun dışında, “Meslektaş değerlendirmesi” ve “Öz değerlendirme”, ”geri bildirim raporu”, “Veli ve öğrencinin” de bulunduğu karma performans denetim biçimlerinin önerildiği görülmektedir.

Katılımcılardan gelen ifadelerin bazıları şu şekildedir; “ Zümre, sınıf öğretmenlerinin de meslektaş değerlendirmesi olmalı, öz değerlendirme de olmalı, ilkokul kademesinde öğrenci yetkinliğe sahip değil, veli öğretmeni değerlendirecek mesleki yeterliliğe sahip değildir. Artı olarak müdür değerlendirmesi de olmalı”(Esin), “360 derece olmalı. Performans sonucunda somut bir şey isteniyorsa müdürden de somut bir geri bildirim olsun.”(Ulviye), “Bende 360 dereceyi tercih ederdim yani performans değerlendirme olarak hepsini kapsayan bir değerlendirme sistemi iyi olur.”(Özüm), “Öz değerlendirme, meslektaş gözlemi, veli ve öğrenci değerlendirmede etkin olmalı. Tanıdıkla işe alım olmamalı. Tek bakış açısı ile değerlendirme olmamalı(sadece müdür değerlendirmesi gibi)..”(Utku), “bilen kişilerden zaten veli bana göre iyi bir profil değil çünkü her velinin öğretmenlerden beklediği şey farklı örneğin bir sınıfta 18 kişi 18 veli aynı isteği bir öğretmende bulamaz yani o yüzden onun yerine bu işi bilen kişiden mesela zümre başkanları benim için uygun olabilir ama onunda şekilde sıkıntısı var örneğin zümre başkanı 25 yıllık bir öğretmen ile ilk gelen öğretmen arasında çok büyük bakış açısı farkı oluyor. Mesela ezbere dayalı eğitim yok artık, öğrenci o da değerlendiremeyebilir hani böyle yaş kriterine göre veya böyle üniversitede kendini geliştiren hocalardan böyle bir değerlendirme stili olabilir. Ama ne kadar değerlendirsek değerlendirelim yaptığımız değerlendirme soyut kalır çünkü girip bir dersi gözlemlediğiniz kadar değil öğretmen veya orda yazdığınız kadar değil veya bir öğrencinin öğretmeni görüşü kadar değil. Öz değerlendirmeyi daha çok savunuyorum kesinlikle.”(Öykü),

Katılımcılardan bazıları bu noktada verdikleri ifadelerde yöntemin yanında uygulanacak yöntemdeki kriterlerin de neler olması gerektiğinin belirlenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bir katılımcımızın bu yöndeki ifadesi şu

şekildedir; “Öncelikle bir kere değerlendirme kriterlerinin belirlemek lazım bu kriterleri doğrusu öğretmenle de paylaşmak lazım öğretmenlere hatta bir komisyon kurup öğretmenlerle bir öğretmenin olmazsa olmazları neler, sizi değerlendirmek istesek sizce hangi kriterlere bakılmalı öncelikle bunun olması lazım....bu kriterler doğrultusunda kimin değerlendirmesi gerekir yine idari bölüm başkanı, müdür yardımcısı, müdür ve en üst kademedede artık burada müdür olur müdür yardımcısı olur yılda iki kere olması idealdir ama en kötüsü bir kere olması gerekir. Öğrenciyi de doğru eğiterseniz tabi ki öğrencinin kriterleri biraz daha farklı olmak zorunda öğrencinin de değerlendirmesinde ben sakınca görmüyorum yeter ki doğru yönlendirilsin öğrenci. Sizi değerlendirecek kişinin öncelikle o yetkinlikte olması gerekir hani o yüzden zaten öğrencinin değerlendirme kriteri farklıdır. Öğrenci neyi değerlendirir mesela bizim öğrenciye sorduğumuz sorularda öğrenci mesela “öğretmenime ihtiyaç duyduğum zamanlarda gidip soru sorabilirim” bu öğrencinin değerlendirebileceği bir şey ama öğrenci tutup da işte “öğretmenimin matematik alan bilgisi çok iyidir” gibi işte hayır bu onu değerlendiremez bu onun kriteri değil. Başka bir soru sorduğumuz şey mesela “ders esnasında sınıf içerisinde yaşanan disiplin problemleri öğretmenimiz tarafından nasıl çözülür” bunun öğrenci değerlendirebilir ama öğrencilerin değerlendirebileceği şeyi siz hadi bakalım öğretmenimize not veriyorsunuz dediğiniz anda onun şeyi biter....”(Berkay) bu nokta ile ilgili bir başka katılımcı da “alan bilgisi dışında sosyal yöne ve öğretmen kişiliği, iş birliğine uyumuna bakılmalı. Alan bilgisince yeterli olması kişinin okul iklimini desteklemeyebilir. Kurum dışı öğretmen başarıları da dikkate alınmalı yani kişisel gelişim ön planda tutulmalı ...teknoloji yatkınlığı ve ilgisi değerlendirilmeli.”(Utku) olarak görüşünü bildirmektedir.

4.1.7.2 Öğretmenlerin performans değerlendirmenin geri bildirim ile ilgili önerileri. Performans değerlendirme yöntemi ile ilgili önerileri ile ilgili katılımcılardan alınan verilerde bazı katılımcılar yöntemin geri bildirim ile ilgili de fikirlerini belirtmişlerdir. Bu elde edilen verilerden katılımcıların “öğretmeninde geribildirim vermesi”, “Öğrenci-öğretmen iletişimin gücü”, kıdeme göre ve motive edici olmalı” şeklinde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların geri bildirim ile ilgili düşünceleri şu şekildedir: “ öğretime geri bildirim verdiğinizde ideali şudur öğretmenin verdiğiniz geri bildirim ile ilgili size bir dönüt vermesi gerekir yazılı olursa da olabilir sözlü de olursa olur ama ben sözlü

tercih ederim açıkçası ama yazılı da olabilir..”(Berkay), “...yani hani öğretmen bence atıyorum hani buradan bir öğretmen ayrılmaya kalksa peşinden öğrencileri sürükleyebilmeli öyle bir etkisi olmalı bence.”(Sevim), “performans geribildirim veriyorsa eğer kriterler kıdeme göre farklı olmalı yeni öğretmen ile uzun süre kurumda çalışan öğretmenin kriterleri adil ve motive edici olmalı eski öğretmeni motive etmeli.”(A1)

4.1.8 Öğretmenlerin işe alımlarında gerçekleşen değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri. Katılımcılarla işe alımları sırasında nasıl bir denetimden ya da hangi aşamalar neticesinde işe kabul edildikleri ile ilgili konuşma da elde edilen bilgiler farklılık göstermektedir. Genel olarak katılımcıların 18’i insan kaynakları ile görüşme, internetten başvuru formu doldurma yine aynı katılımcılardan 15’i bunun yanında aşamalı görüşmeye(mülakat) tabi tutulduklarını da ifade etmişlerdir. 18 katılımcıdan 10 katılımcı örnek ders anlatımı da yaptıklarını ifade etmiştir. 2 katılımcı ise referans ve tek görüşme ile sözleşme imzalandığı yönünde görüşlerini bildirmişlerdir.

İnsan kaynakları ile görüşme ve aşamalı mülakata tabi tutulduklarını ifade eden öğretmenlerin görüşünü destekler nitelikteki Ulviye Hanım’ın görüşü; *“sözlü mülakat, tanışma ve bu noktada referans önemli. Ancak ikinci aşama olarak mülakata tabi tutuluyor. İnsan kaynakları müdürü ile görüşme sonrasında genel müdür ile görüşme ve en son sözleşme imzalanıyor.” (Ulviye)* şeklindedir. İnternette başvuru formu doldurma, insan kaynakları ile görüşme ve aşamalı mülakata tabi tutulduklarını ifade eden katılımcıların görüşünü destekler nitelikteki görüş olarak Sevim Hanım’ın görüşünü verebiliriz; *“Fazlaca tutuldum. İlk önce gelip CV mi bıraktım internet üzerinden de başvurmuştum toplamda 6 kez görüşmem oldu her seferinde farklı biriyle görüştim müdür beyle işte müdür yardımcısı ile merkezden bir kişi ile görüştim. İlk görüşmede mesleki bilgi ile ilgili sorular sorulmuştu. İlk başta hani alanıma hakim olup olmadığımı bakıldı deneyimlerimle ilgili bir görüşme ona dikkat edildi ama tabi dış görünüş, konuşma, yaklaşım mesela bunların hepsi bir bütün olduğu için bunların hepsi birlikte değerlendirildi ve onun görüşlerini aldım. En sonunda işe kabul edildim.”(Sevim).*

İşe alımda farklı olarak diğer uygulamalar dışında örnek ders anlatımına da tabi tutulduğunu ifade eden katılımcıları destekler nitelikteki Adile Hanım’ın görüşü şu şekildedir ;” *Örnek ders anlatımı yapıldı sınıf öğretmeni ve müdür yardımcısı*

gözlemlendi sonuç olarak müdür yardımcısı müdür ile görüştü ve sonuçlandı.”(Adile). 18 katılımcıdan farklı olarak devlet okulu ya da özel okullarda uzun yıllar çalışıp deneyim kazanan öğretmenler olduklarından dolayı değerlendirmeye tutulmadan sadece referans ile sözleşme imzaladıklarını ifade eden katılımcıları destekleyen Özüm Hanım’ın ifadesi “Önceki yıllardaki çalışmışlığıma göre değerlendirdiler çünkü meslek hayatım zaten referansım iyiydi 33 yıl, 31 yıl devlette çalışıp iki yıl özel okulda çalıştıktan sonra hiçbir değerlendirmeye alınmadan sözleşme imzalayarak.”(Özüm) şeklindedir.

Berkay Bey ise diğer katılımcılardan farklı olarak daha önce yönetici görevinde bulunmanın verdiği deneyimle de işe kabulde değerlendirmenin içeriğini daha detaylı olarak şu şekilde ifade etmektedir;” öncelikle 1. Sınıf yönetimi ile ilgili verdiğimiz sorduğumuz sorulara doğru cevaplar vermesi gerekir. 2. Klasik yöntemin dışında olması gerekir klasik kalıp tarzı işte kitap tarzı soruları ben çok tutman yani nasıl sorusuna doğru cevap verebilmesi lazım özgüveni yüksek olması lazım. İletişim becerileri göz teması bunlar önemli şeyler alan bilgisini zaten sormuyorum yani alan bilgisi ile ilgili alan bilgisi olmazsa olmaz o yoksa diğer hiç birinin önemi yok yani özel okuldasınız. Bunlar birde tabi ki iletişime açık olmalı iletişime açık olması önemli gençse işten kaçmaması lazım bu iş yükü anlamında ya bu kadar yük verilir değil hayır işi öğrenmek anlamında ben hep şey söylüyorum öğretmenlik mutfakta öğrenilir..... işte sınıf yönetiminde klasik teoriler şeyler vardır ama işte öğrencileri u şeklinde mi oturtalım v şeklinde mi oturtalım öğrenci oturmuyor hocam ne yapacaksınız dediğimde ben öğretmenin buna cevap verebilmesi lazım yani öğrenci hep hazırdir klasik bir şey. O şeylere dikkat etmesi lazım yani buraya görüşmeye gelen kişi bir kere kendinden emin olacak anne baba ile görüşmeye geliniyor görüşmeye anne baba girmek istiyorsa o aday direk bitmiştir. Yaşadık bunları da yaşadık. görüşmeye birlikte gitmeye yeltenmek benim için olay bitmiştir ben mesela direk şey derim sınıfa da sizinle mi girecek. “(Berkay).

4.1.9 Öğretmenlerin kurumlarında kişisel gelişim ile ilgili yapılan çalışmalar hakkındaki görüşleri. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler kurumlarının “kişisel gelişime” önem verdiğini ve bu noktada kurumun çeşitli seminer ve kurs düzenlediğini bunu da bağlı oldukları üniversitelerde görev alan akademisyenlerce ya da alanında uzman kişilerce gerçekleştiği tüm katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Ayrıca bunların dışında kendilerinin bu tür seminer ve kursları yani ilgi alanları ile ilgili eğitimleri takip ettiklerini ifade eden 3 katılımcımız olmuştur. Bunların dışında kendi gelişimleri adına yüksek lisans eğitimi almak istediklerini ve kurumun desteklediğini ifade eden 6 katılımcımızda olmuştur.

Kurumlarının kişisel gelişimini desteklediğini ifade eden katılımcıları destekleyen Derin Hanım, Hülya Hanım ve Esin Hanım’ın görüşleri şu şekildedir; “Eğitimler verilerek, kurumun kendi üniversitesinde yüksek lisans, doktora şansı verilerek.”(Derin), “ Mesleki anlamda ... Üniversitesinden hocalar geldi, kampüs başkanları STEM eğitimi veriliyor üniversiteden. Kurum olarak kişisel gelişimden olumlu, öğrenci ile soru çözüyoruz, soru yazıyoruz sorular seçilip sınavlarda ve testlerde çıkıyor. Zümre içi destek var, tanıtım adına gelişim için güzel bir ortam.”(Hülya), “ Kişisel gelişim mesleki. şu ana kadar hepsine katıldım yani verilen her türlü, kitapları okuyorum programı yakından takip etmeye çalışıyorum. Özel okullar bazı zamanlarda kişisel gelişim uzmanlarını getiriyor onlarla ilgili konferanslara katılıyoruz.”(Esin).

4.2 Yöneticilerin Kurumlarında Uygulanan Performans Değerlendirme Hakkındaki Görüşleri

4.2.1 Yöneticilerin öğretmenlerini nasıl bir değerlendirme sistemi ile değerlendirdikleri ile ilgili görüşleri. Araştırmaya katılan yönetici katılımcıların uyguladıkları performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerini öğrenmek amacı ile sorulan sorundan alınan cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler “memnuniyet anketi”, “ders gözlemi”, “ farklılaştırılmış denetim”, “öğrenci başarı durumu” ve “kurumun kendi formu “yöneticilerin ortak olarak ifade ettikleri belirli dönemlerde zümre başkanları koordinatör ve müdür yardımcıları ile yapılan “toplantı” şeklindedir.

Katılımcılardan elde edilen veriler şu şekildedir;” Kurumumuzdaki kıdem önemli . kurumumuzda yeni öğretmen ile uzun süredir çalışan öğretmenimiz aynı denetime

tabi tutulmuyorlar... Kurumun performans Formu dolduruluyor. Bölüm başkanı, zümre başkanı, sınıf öğretmenleri haftalık toplantılar yapıyor. Sadece ders gözlemi yeterli değil.”(Behiye), “Öğretmenlerimizi yıl içerisinde öğrencilere ve velilere uyguladığımız memnuniyet anketini öğrencilerimizin doldurmasını istiyoruz Bundan sonra yaptığımız değerlendirme bizim kendi gözlemlerimiz.... Bunun dışında müdür olarak haber vererek 1 er saat derslerinize gireceğim ama hangi sınıfın hangi dersine gireceğimi belirtmeden bu şekilde haber verip giriyorum.” (Özkan), “ performans değerlendirme ölçeği ile değerlendirmekteyiz.”(Zekeriya), bir yöneticimizde farklı olarak “Değerlendirme kurumda yapılan sınav ve etüt sonrası grafik ile sınıf ve öğrenci bazlı başarı değerlendirme. Ders gözlemi de haberli ve çat kapı olarak yapılıp ikisinin skalasına bakılıyor..”(Mustafa) şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Yapılan toplantı tüm kurumlarda gerçekleşmekte sayısı, süresi ve katılımcıları farklılık göstermektedir.

4.2.2 Yöneticilerin öğretmenlerini değerlendirmedeki amaç ile ilgili görüşleri. Katılımcılara öğretmenleri değerlendirmedeki amaçlarının ne olduğu sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen verilere dayanarak, “Kurum hedeflerine ve iklimine uyum” bunun dışında “sözleşme yenileme/yenilememe kararı” ifadelerine ulaşılmıştır.

Katılımcıların görüşleri “ sınıf içi hedeflere ulaşma yönü, zümre içi etkinlik, yetkinlik son aşamada da okul iklimine katkısı ve getirdiği yenilikler dikkate alınıyor”(Behiye), “ amaç okulumuzun veli ve öğrenci beklentilerine uygun çalışıp çalışmadıklarını denetleyebilmek onlardan aldığımız verim derecesini saptayabilmek .İçerideki uygun iklimine hizmet edip etmediğini tüm yönleri ile süreç basamaklarında öğretmen olarak onları gözleyebilme. Bir dahaki yıl beraber olup olmayacağımızın kararını da vermeye çalışmak. Varsa eksiklerini düzeltilmesi gereken noktalarını not almak.”(Özkan). Diğer bir yöneticimiz de “başarıyı yakalayan öğretmenim hem performans değerlendirmesi hem de okul seviyesi stabil mi? Stabilse işe devam”(Mustafa) şeklinde görüşünü bildirmiştir.

4.2.3 Yöneticilerin değerlendirmenin sonucunda elde ettikleri verileri kullanma alanları ile ilgili görüşleri. Araştırmada katılımcılara değerlendirme sonunda elde ettikleri verileri nasıl kullandıkları sorulduğunda verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerden “öğretmenin kişisel gelişimi”, “ Kadronun sürekliliği” ve “sözleşme ve maaş yenileme” ifadelerine ulaşılmaktadır.

Katılımcıların görüşleri şu şekildedir;” *devam-devamsızlık ya da maaş artımı değil.... yeni programı sınıfa nasıl yansıtıyor buna ne kadar yatkın sürekliliği nasıl yansıtıyor. Bütünselliği öğretmen ne kadar görüyor*” (Behiye). Diğer katılımcılar ise bu katılımcımızın görüşüne farklı olarak “ *Bir sonraki yıla ışık tutması zümre öğretmenlerinde çoğu kurumda bizim istediğimiz çok fazla sirkülasyon olmadan öğretmenlerin istihdam edilmesi. Çok zorunlu durumlarda daha iyisi gerekiyor okulumuza dediğimiz durumların dışında öğretmenlerimizle uzun soluklu çalışmak istiyoruz. Ama burada ki amacımız burada okulun imajına, toplumun bakış açısına uygun bir öğretmen kadrosunu muhafaza edilmesi...*”(Özkan),”devam ve maaş artırımın da etkili .Şans veriyoruz %5-6-2 arasında zam bundan sonrası performansınıza bağlı....veriler öğretmenden beklenin altında ise öğretmene teşekkür edip.... Sözleşmeyi yenilemeyeceğimizi söyleriz.....ortalamanın üstünde ise maaş artırım ve sözleşme teklifi”(Mustafa), “ *öğretmen turn-over miktarını aza indirmek ve öğretmen performansını arttırmak için kullanılmaktadır.*”(Zekeriya) şeklinde görüşlerini bildirmektedirler.

4.2.4 Yöneticilerin uyguladıkları performans değerlendirme sistemi ile ilgili olumlu ve olumsuz yöndeki görüşleri

4.2.4.1 Olumlu yöndeki görüşleri. Yöneticilerin kurumlarında uyguladıkları performans değerlendirme ile ilgili görüşlerini ifade ettikleri konuşmada elde edilen veriler incelendiğinde bu görüşleri “Geri bildirimde elde edilen somut veriler”, “Personeli tanıma” ve “iletişim” şeklinde farklılıklar göstermektedir.

Katılımcıların cevapları şu şekildedir;’ *Geri bildirimden ispatlayabileceğim somut bir şey mi onun cebine bir hediye verebiliyor muyum olmalı. Olumlu yanları ağır.... Kendi gözlemini ve önerisini sunuyorsa bu olumludur.*” (Behiye), “ *...herkesin fikrini rahatlıkla söyleyebileceği açık iletişimin sağlanması...*”(Özkan), “ *Öğretmenleri tanıma ve geliştirme açısından birçok olumlu yönü vardır.*”(Zekeriya).

Yine farklı olarak bir yöneticimizde “*program yaparken olumlu bir program yaparsınız hedeflersiniz...*”(Mustafa) ifadesi ile programın planlanmasının olumlu yönü oluşturduğunu belirtmektedir.

4.2.4.2 Olumsuz yöndeki görüşleri. Uygulanılan performans değerlendirmenin olumsuz ya da negatif yönlerini yöneticilerle yapılan görüşmelerde elde edilen veriler sonucunda her iki yöneticinin de “*Denetmenin tutumu*” ifadesini belirttiği görülmüştür. Diğer iki yönetici de değerlendirmenin olumsuz yönünün olmadığı yönündedir. Katılımcıların ifadeleri şu şekildedir “... *Denetmenin tutumu olumsuz yönü belirler.* “(Behiye). “ *program yaparken olumlu bir program yaparsınız hedeflersiniz. Program yürürken aksaklıklar yaşıyorsa ya öğrenci ya öğretmen ya da yönetimde sıkıntı vardır. Öğrenci alırken başarı sınırınızı doğru saptayamayıp başarısız öğrenci almışsınızdır. Ucuz öğretmen almışsınızdır. Yöneticilerinizi profesyonellerden değil deneyimsizlerden seçmişsinizdir. Sübjektif değerlendirme yapan birilerini seçmişsinizdir...*”(Mustafa) olumsuz yönünün olmadığı yönünde görüşünü bildiren diğer bir yöneticimizin de ifadesi “ *Yapılan çalışmaların olumsuz bir durum teşkil edeceğini düşünmüyorum.*” şeklindedir.

4.2.5 Yöneticilerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili önerileri.

Uygulanması gereken performans değerlendirmede olmasını istedikleri özelliklerin neler olabileceği yönündeki konuşma sırasında elde edilen veriler ışığında uygulanacak performans değerlendirme önerilerini uygulama yönüne yönelik ve geri bildirim yönüne yönelik olmak üzere alt temalara ayırabiliriz.

4.2.5.1 Yöneticilerin performans değerlendirmenin uygulamasına yönelik önerileri. Yöneticilerden performans değerlendirme ile ilgili önerilerini ifade ettikleri görüşmede uygulamaya yönelik olarak “Farklılaştırılmış denetim”, “ denetimin objektif olması”, “Gözlem”, “Denetmenin tutumu”, “Öğrenci başarı bazlı” verilerine ulaşılmıştır. Katılımcıların ifadelerinde ki uygulamaya yönelik görüşleri şu şekildedir “ *...Belirlenen kriterler doğrultusunda gözlem yaparız. Öğretmenin kişiliği ve ihtiyacına göre gözlem şekli değişebiliyor. ...360 dereceye yakın değerlendirme de var memnuniyet anketi uygulanmakta öğrenci-veli-personel memnuniyet anketi.*” (Behiye), diğer katılımcımızın denetimin objektifliği ile ilgili görüşü de “ *bu konuda objektif olunması gerekiyor farklı duyuların bana gelen bilgilerin mutlaka filtreden geçmesi gerektiğini düşünen birisiyim ben.... Şimdi burada asıl önemli olan karar*

merciinde bulunan kişinin bu işi hakkaniyetli yapmasıdır. Onunla ilgili herhangi bir ön yargı oluşturmadan yaptığı işe odaklanarak çevresel ilişkilerinden tutunda öğretmen arkadaşları ile öğrencilerle, personel ile idare ile ilişkilerinin sınıf içerisindeki yaklaşımı öğrencilerin gelişmesi ve yetişmesi için yaptığı hazırlıklar çalışmalar bütün bunlar eğer iyi ise, bazen işte zamanında işine gelip gidiyorsan ve herhangi bir şeyi yoksa kuruma ait bir sorun size yaşatmayacağına inanıyorsanız bu öğretmenin başkalarının çok hırpalayıcı söylemleri beni ilgilendirmiyor onu söyleyeyim”(Özkan). Şeklinde. Ayrıca katılımcının denetmen tutumu ile ilgili görüşleri”... Bazen yapıyorlar bunu çünkü nasıl yapıyor özel kurumlarda genelde oluyor işte başkasının gelmesi için birinin ayağını kaydırma gibi bir rekabet yaratma gibi durumlar da maalesef olabiliyor. Ama baştan siz tavrınızı koyarsanız size gelebilecek bu tür yanıtıcı bilgilerin geçerliğinin olmayacağını hatta bunu getiren kişi için olumsuzluk yaratacağını hissettirirseniz bunun önüne geçmiş olursunuz”(Özkan) şeklindedir. Gözlemden farklı olarak bir yöneticimizin de ifadesi şu şekildedir “ Değerlendirme sistemi öğrenci başarı bazlı ve kazanımları sebep sonuç ilişkilerini belirleyip öğretmen değerlendirmesi yaparım. Öğretmeni bir kalemde değerlendiremeyiz”(Mustafa). Bir yöneticimizde kurumlarında uygulanan yöntemden farklı bir yöntemi öneremeyeceğini şu ifadelerle belirtmektedir”Şuan uygulanan sistemi çok olumlu buluyorum.”(Zekeriya) belirtmektedir.

4.2.5.2 Yöneticilerin performans değerlendirmenin geri bildirim basamağına yönelik önerileri. Yöneticilerle yapılan görüşmede yöneticiler öğretmenleri değerlendirme ile ilgili uygulamalarını açıklarken öğretmen değerlendirmesinin geri bildirim basamağı ile ilgili de görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden elde edilen verilerden geri bildirim sırasında iletişimin nasıl olması gerektiği, yönetici tutumu ve geri bildirim uygulamasının nasıl gerçekleşmesi gerektiği ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır.

Şöyle ki katılımcılarımızdan bir yöneticimiz geri bildirimdeki davranış ve uygulama nedenini şu şekilde açıklamıştır;” Geribildirimde değerlendirmeden önce öğretmenden geri bildirim almalyım çünkü öğretmenimin görmediği şeyi değiştiremezsiniz. Önce olumlu yönden eksikleri demoralize etmeden eksikliğini görmesini sağlarım...” (Behiye)

Diğer yöneticimizde bu noktada şu açıklamaları yapmıştır;” *...önce yaptığı güzel şeyleri önce onları söylemek daha sonra da daha farklı rehberlik eder gibi daha babacan tavırla bunları da şunları da böyle yaparsan daha da iyi olacak gibi rencide etmeden onlara söylemek gerekiyor.*” (Özkan)

Yöneticilerimizden biri farklı branşlar ile ilgili değerlendirme de geri bildirim basamağında verdiği verilere göre şu şekilde gerçekleşmektedir;” *Öğretmenlerimizin kişiliği ve ihtiyacına göre gözlem şekli değişebiliyor. Örneğin İngilizce de öğretmenler kendini gözlemledi öğretmen ve gözlem alanını kendi belirledi. Gözlemci geri bildirim verdikten sonra da gözlemlenen kişi geri bildirim yazdı. 5 yıl üstündeki arkadaşlar video ile çekilen ders ve geri bildirimleri tüm okulla paylaştı.*”(Behiye)

4.2.6 Yöneticilerin performans değerlendirme sistemindeki denetmenlik rolleri ile ilgili görüşleri. Yönetici katılımcılar bu noktada aldıkları eğitim, kurs ve seminerlerde edindikleri birikim ve bilgi doğrultusunda denetim sistemini uygulama yöntemlerini geliştirdikleri zenginleştirdikleri doğrultusunda bilgiler vermektedirler. Yöneticilerimiz “babacan” yani literatürde “ Paternalist liderlik “ olarak ifade edilen tutumu ile gerçekleştirdiğini diğer iki yönetici katılımcımız ise “işbirlikçi” ve “kontrolcü” tutum ile gerçekleştirdiğini ifade etmektedir.

Yönetici katılımcıların ifadeleri “ *iş birlikçi olmak için çaba harcarım ancak kontrolcü tarzın eleştirel değilse katkısı da vardır..*” (Behiye) , “ *....Öğretmenlere güvendiğimi onlara çalışmalarını her zaman için desteklediğimi hissettiririm ama yaptıklarını mutlaka uzaktan izleyip veriler elde etmeye çalışırımbunları hemen onları bire bir çağırarak bakın böyle bir şey var doğru mudur bu onu dinlerim ondan sonrada ne yapması gerektiği yanlışlığı varsa yanlışlığı ama kızmadan hakaret etmeden rencide etmeden söylerim.*”(Özkan) .”*...onlara rehberlik ederek destekleyici, hem de iş birlikçi hem de yol gösterici ...aynı zamanda kontrolcü de...eksik var bu alanda hemen hizmet içi eğitim alanına karar veririm öğretmenin inisiyatifine bırakmam.*”(Mustafa), “ *Yerine göre işbirlikçi yerine göre kontrolcü*”(Zekeriya) şeklindedir.

4.2.6.1 Yöneticilerin başarılı bir okul ile denetmen arasındaki ilişki ile ilgili görüşleri. Başarılı bir okul ile yönetici arasında bir bağlantı olup olmadığı bağlantı var ise bunun ne olabileceği katılımcı yöneticilere sorulan “başarılı okul?” sorusuna alınan cevaplarda “Lider olmak “,”Rehber olmak” ifadeleri elde edilmiştir. Diğer yöneticimiz de farklı olarak “iletişim” cevabını ifade etmiştir.

Katılımcılardan gelen ifadelerden bir kısmı “.. daha iyi bir öğretmen olması için kendilerini keşfetmesine yardımcı olurum...”(Özkan), “ ...Lider yönetici olmak müdürlükten daha önemli. Atanmış yönetici olmaktansa kabul görmüş, rıza almış bir lider olabilmek ve artık liyakat önemli.”(Behiye), “Disiplinler arası iletişimi iyi yapan başarılı olur”(Mustafa)

4.2.7 Yöneticilerin dinamik okulların en belirgin özellikleri ile ilgili görüşleri. Bu konuda yöneticilerden elde edilen ifadeler de farklılık olduğu görülmektedir. Yönetici katılımcılardan “öğretmenin kişisel gelişimi” ve kurumun sunduğu “eğitim yöntemi çeşitliliği” farklı olarak ta “öğrenci başarısı” verileri elde edilmektedir.

Katılımcılardan elde edilen veriler şu şekildedir” *öğretmenin kişisel gelişimi. Çarkın dişlileri öğretmenler. Öğretmenlerne kadar sağlamsa çark o derece işler yani kazan-kazan.”(Behiye)* diğer katılımcımızın ifadesi ise “ *bir okulun tercih edilen öğrencinin kayıt akışının olduğu bir okul yarata bilmek içerdeki eğitim öğretim çalışmalarının çeşitlendirilmesi bazı çalışmaların mutlaka amacına ulaşıyor olması ile...”(Özkan),* “ *Tabii bu soruyu birçok noktadan ele alabiliriz. Etkili bir okul olmamızı başta kurucumuzBey’in vizyon ve misyonuna daha sonra da tüm yönetici, öğretmen, personel, öğrenci ve velimizin iş birliği içerisinde çalışmasına borçluyuz. Robotiğin ileride İngilizce kadar önemli ve dünya dili olacağına inanarak çalışmalarımızı bu yönde yapıyoruz. KÖM(Kişiyeye Özgü Öğretim) modeli ile bireye özgü eğitim vermekteyiz. Çocuklarımızı akademik anlamda olduğu kadar sosyal anlamda da geliştirmeyi hedefleyen ve hedefleri doğrultusunda çalışan bir kurumuz. Bu ve buna benzer birçok çalışmalarımız ve bakış açımız bizi etkili bir okul yapmaktadır”(Zekeriya) şeklindedir.*

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Çalışmanın bu bölümünde öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlar ve daha önce yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlarla karşılaştırılması ayrıca sonuçlar doğrultusunda öneriler kısmı yer almaktadır.

5.1 Sonuç Tartışma

Bu çalışmada zincir özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile görüşülerek, denetim sisteminin yöntemini nasıl deneyimledikleri ile ilgili görüşleri araştırılarak elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlandırılmıştır.

5.1.1 Kurumlarında uygulanan mevcut performans sistemi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. Kurumlarında uygulanan mevcut performans değerlendirme sistemi ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin verdiği ifadelerle bakıldığında her ne kadar ders gözlemi öncesi ile ilgili farklı uygulamalardan bahsedilse de ders gözlemi ve sonrası kısmına bakıldığında görüşülen tüm kurumlarda ortak olarak “Klinik denetim” yönteminin uygulandığı sonucuna varılmıştır.

Karakuş’un (2010, s.184) yaptığı çalışmada ifade ettiği klinik denetim ile ilgili; “Öğretmenin istekli bir ortak, denetçinin ise becerikli bir kılavuz rolünü oynadığı klinik denetimde; gözlem öncesi görüşme, sınıf gözleminin yapılması ve gözlem sonrası geri bildirim görüşmesi olmak üzere üç aşama bulunmaktadır.” bilgisi ile öğretmen ve yöneticilerin ifade ettikleri uygulamalar birbirini destekler niteliktedir.

Öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin genel olarak öğretmenler tarafından algılandığı ve tanımlandığı sonucuna varılmaktadır. Buradan da Çıta ve Keçecioglu’nun (2015, s.20) çalışmalarında belirttiği “performans değerlendirmenin çalışana organizasyon içindeki değeri ve geleceği ile ilgili bir sinyal niteliğinde kullanılmasıyla çalışan davranışları algılarındaki farklılığa bağlı olarak “değişebilmektedir.

Bu sebeplerle “çalışanların performans yönetim sistemi algıları, performans yönetimi ile verimliliği amaçlayan organizasyonlar için önem kazanmaktadır”

ifadesine göre kurumlar açısından öğretmenlerin algularına bakıldığında kurumun performans değerlendirme sistemi ile insan kaynaklarının verimli olduğu sonucuna varmaktayız. Öğretmenler genel olarak kurumlarında uygulanan sistemi aynı ifade ile belirtmektedirler. Ancak öğretmen ve yöneticilerin genel olarak kurumlarında uyguladıkları performans değerlendirme sistemi ile ilgili aynı ifadeleri kullansalar da bazı öğretmenlerin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili farklı uygulamaları ifade ettikleri görülmüştür. Ancak bunun kurumda ki öğretmenin daha önceki yıllarda kazandığı deneyimden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmede yapılan uygulama şeklinin yanında uygulamanın sürekliliğinin de önemli olduğu ve bunun sağlanması gerektiği özellikle öğretmenler tarafından genel olarak belirtilmektedir. Topçu'nun (2010, s.37) yaptığı araştırmanın sonuç kısmında yer alan "Yönetici ve öğretmenler bunun bir süreklilik gerektirdiğini belirtmektedirler" görüşü ile uyumaktadır. Ayrıca yine aynı çalışmada yer alan "Elde edilen bulgular her iki okulda da yöneticilerin, çok sık olmasa da sınıfları ziyaret ettiklerini; ancak daha çok eğitim öğretime ilişkin etkinlikleri okul içerisinde süreç olarak izlediklerini ortaya koymaktadır" ifadesi ile uyumtuğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra her kurum klinik denetimin yanında kurumlarının vizyon ve misyonuna uygun denetim sistemi de uygulamaktadır. Bunlar "performans değerlendirme ölçeği/ kurum formu", "memnuniyet anketi" ve "öğrenci başarısı" uygulamalarıdır. Bu noktada da farklı uygulamaların olması Uysal'ın (2015,s.33) çalışmasında ifade ettiği "İşletmeler, örgütsel hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynağının performansını belirlemeli ve geliştirmelidir. Yöneticilerin çalışanlarını gözlemleyip, onlar hakkında fikir sahibi olması, çalışanlara ilişkin örgütsel kararların adil biçimde verilebilmesi için yeterli değildir. Çünkü işletmelerde biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine her zaman ihtiyaç vardır." görüşü ile desteklenmektedir.

Performans yönetiminin geri bildirim kısmında öğretmenler genellikle geri bildirim görüşmelerindeki tutumun kendi üzerlerinde hem motivasyon açısından hem de duygu açısından etkilediğini ifade etmektedir. Ancak burada öğretmenlerden bazıları da özel sektörde his ve duygu olmamalı profesyonel olmalılar düşüncesini

savunmaktadırlar. Oysa ki buradaki eleştirilerin yapıcı yönde olduğunu yani eksik yönlerini bilip bunu düzeltilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve öğretilmekte farkındalık yaratılması düşünülürken öğretmenlerin bu olayı kişiselleştirmesi profesyonel durmamaktadır.

Geri bildirim kısmına yöneticiler açısından bakıldığında ise öğretmenlerle görüşmelerinde olumlu yönlerinden başlamak kaydı ile görüşmenin gerçekleştiği ya da eleştirilerden sonra öğretmenlerin güçlü yönlerinden de bahsederek teşekkür ederek motivasyonlarını olumlu etkiledikleri ve kendilerini iyi hissetmelerini sağladıkları sonucu çıkarılmaktadır. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerden alınan ifadeler doğrultusunda çıkan sonuç Yılmaz'ın (2005) çalışmasında elde ettiği kurumlardaki performansın artması için işgörenlerin geri bildirimleri göz önüne alarak kişisel gelişim hedefleri belirlemeleri ve bunun için çaba göstermeleri gerektiği sonucunu destekler niteliktedir.

5.1.2 Kurumlarında uygulanan performans yönetiminin transfer ve işe alımları ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. Öğretmenlerin verdikleri ifadelerle göre işe alımlar da öğretmenlere farklı denetim uygulandığı görülmektedir. Bu nokta da devlet okullarında geçmişi fazla olan deneyimli öğretmenlerin alımında referans etkili iken ve sadece ön görüşme ile sözleşme imzalanması gerçekleşirken bunun aksine özel okul geçmişi olan öğretmenlerde işe alım ve transferlerde ise referans bir noktaya kadar etkili iken transfer oldukları kuruma göre örnek ders anlatımı ve çeşitli aşamalarla mülakat yolu ayrıca aşamalı görüşme ile olmaktadır. Ayrıca kendi üniversitelerinden mezun olmakta da işe alımlarda denetimin farklı olduğu da görülmektedir. Ancak tüm öğretmenlerin ortak olarak ifade ettiği insan kaynakları uygulaması olduğudur.

Bu noktada öğretmenlerden alınan veriler doğrultusunda her özel kurumun kendi vizyonuna ve okul iklimine uygun öğretmenin kişisel gelişimine de bakılarak katıldığı seminer ve kurslar ya da öğrenci kaydına etkisi gibi işe alım yönteminin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yine yöneticilerden de elde edilen verilerden insan kaynakları uygulaması olduğu bunun yanında öğretmenin donanımının da işe alımda belirleyici olduğu sonuca varılmıştır. Türkmen (2014) yaptığı çalışmada yöneticilerin öğretmen seçiminde öğretmen aday yeni öğretmen ise mezun olduğu okullara, mezuniyet

derecesine, özellikle branş öğretmenleri için yabancı dil yeterliliğine bunlardan farklı olarak referansa, tecrübeye, adayın kişisel özelliklerine, mesleki yeterliliğe, dış görünüşe, teknolojik okur- yazarlığına, gelişime açık olması ve iletişim becerisine, okul iklimine uyumuna bakıldığı sonuçları çıkarılmaktadır. Bu noktaları destekler nitelikte, “ referans”, “alan bilgisi”, “teknoloji iyi kullanma”, “sahip olduğu sertifikalar” vb. kelimelerden oluşan verilerde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen katılımcılardan elde edilmiş ve yapılan araştırmayı destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

5.1.3 Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin sözleşmenin yenilenmesi ve maaş artırımına etkisi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. Bu yönde öğretmenlerden edinilen bilgiler doğrultusunda denetimden elde edilen sonuçların çok önemli bir eksi yön olmadığı sürece iş sözleşmesinin sonlandırılmasında kullanılmadığı çıkarımında bulunulsa da genel olarak özel sektörde denetimin sözleşme yenileme ve maaş artırımına etki ettiği okulun belirlediği tempoya uyamayan öğretmenlerin, maaşlarının artırımında ya da sözleşmede bu durumun etkili olduğu sonucuna varılmaktadır.

Soydan’ın (2012,S.9) çalışmasında yer alan “Performans değerlendirmesinin uygulanabilir bir yöntem olduğunu, hatta eskiye nazaran daha güvenilir olduğunu savunan öğretmenlerinse yalnızca çok küçük bir kısmı performansa dayalı ücretlendirmenin kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir” ifadesini desteklememektedir. Öğretmenlerden bunun etik olmadığını ifade edenler olduğu gibi özel sektörde işinizi profesyonelce yerine getiriyorsanız bu etkiye de açık olmanız gerektiği ve uygulayan kurumlarında özel sektörde var olduğu ifade edilmektedir. Maaş artırımında da yine aynı şekilde bazı öğretmenler etki etmediğini ifade etse de bunun tam tersini yani maaş zam oranlarını belirlemede kurumun belirlediği performans oranına yakın olmanız ya da uzak olmanızın belirlediği elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Yöneticiler açısından ise denetim sonunda kurumun amaç ve iklimine uymayan kişilerin denetim sonunda işine son verileceği görüşü ile kurum personelinin sürekliliğinin sağlanması adına etkili olmadığı şeklinde iki farklı ifadenin sonuç olarak çıktığı görülmektedir. Ayrıca kurum yöneticisi olarak personel açısından değişim şansınız ya da seçeneğiniz yok ise performansınızın çok iyi olmaması işinize son

verileceği anlamını taşımadığı görülmektedir. İşte bu nokta da tutarsızlık olduğu performans değerlendirmenin sonuçlarının etkilediği faktörlerin duruma göre değişkenlik gösterdiğini bununda performans yönetiminin personel üzerinde ki etkisini azalta- bileceğini söyleyebiliriz.

5.1.4 Öğretmenlerin kişisel gelişimleri için neler yaptıkları ve bunda performans yönetim şeklinin etkisinin ne olduğu ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. Bu konu ile ilgili öğretmenlere yöneltilen sorudan elde edilen veriler doğrultusunda öğretmen ihtiyaçları göz önünde bulundurularak öğretmenlerin kişisel gelişimini desteklemek amaçlı eğitim, kurs, seminerlerin kurum içinde kurumlarının devamı olan üniversitelerde ki akademisyenler aracılığı ile ya da kurumda başarılı uygulamalar gerçekleştiren meslektaşları ile maliyeti uygun olduğu da dışarıdan bir akademisyenin ya da araştırmacının getirilmesi kaydı ile verildiği sonucuna varılmıştır. Ancak bazı öğretmenler kendi imkânları ile yüksek lisans yapma gibi kendilerini geliştirme adına faaliyetlerde bulduklarını da ifade etmektedirler.

Yöneticilerde öğretmenlerin kişisel gelişimini kurum olarak önemsediklerini bu konuda gerek eğitim gerek seminer gerekse kurs açısından desteklediklerini ancak maliyeti yüksek olan eğitimleri kurumun karşılayamadığı şeklinde ki ifadeleri doğrultusunda kişisel gelişime azami önem verdikleri sonucu çıkarılmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin verilerinden elde edilen bu sonuçlar Süzen'in (2007) araştırmasında elde ettiği "öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirmesinin kullanılmasının nedeni olarak mesleki gelişim, örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirleme, performansla dönük rehberlik, öğretmen eğitimi değerlendirme " gibi sonuçları desteklemektedir.

5.1.5 Denetim sistemi planlamasında fikirlerini ifade edebilme şansı verilirse ya da denetmen olmak istedikleri takdirde uygulamaya koymak istedikleri denetim şeklinin nasıl olabileceği yönünde görüşleri. Öğretmenler denetleme sisteminin planlanma aşamasında kendilerine söz hakkı tanındığında geneli 360 derece performans değerlendirmeyi tercih ettiklerini bir katılımcı öğretmenimiz bu noktada eğer öğrenci bu uygulamada iyi eğitilirse sonuçların güvenilir olabileceği belirtmiştir ayrıca kendilerini farklı gözden ya da aynadan görme şansına sahip olduklarını da açıklamışlardır. Öğretmenlerin tercihlerinden çıkan sonuçlardan biri

olarak çıkan 360 derece performans değerlendirmenin amaç ve yararlarını da açıklayan Yılmaz'ın (2005, s.35)" performans değerlendirmede farklı bakış açılarının bulunmasını sağlamakta ve sürecin geçerliliğini artırmaktadır" ifadesini desteklemektedir. Ancak Süzen'in (2005) özel okullarda performans değerlendirmesi ile ilgili yaptığı araştırmada çıkan performans değerlendirmenin öğretmenler tarafından tercih edilmesi sonucu ile zıt sonuç oluşturmaktadır. Farklı olarak bazı öğretmen katılımcılar öz denetim ve klinik denetimin yapılması gerektiğini bunların nedeninin de en iyi denetmenin vicdan olması ve okul yöneticilerinin onları daha iyi gözleme şansına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Yine yöneticilerde gözlem odaklı değerlendirme yapmayı planladıklarını, ders gözlem şemaları oluşturarak, ya da kurum içinde öğrenci öğretmen ilişkisi ve ilk günkü heyecan ile çalışmalarını gözlemlemek şeklinde gerçekleştirmek isteyebileceklerini farklı olarak da meslektaş gözlemi olabileceği sonucuna varılmaktadır.

5.1.6 Kurumlarında uygulanan performans sistemi ile ilgili olumlu/olumsuz yönleri ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. Öğretmenlerin kurumlarında uygulanmakta olan denetim sistemi ile ilgili olumlu ve olumsuz buldukları yönler ile ilgili verdikleri ifadelerden sistemin sürekliliği olmayışının olumsuz, motivasyon ve kurumun hedefleri doğrultusunda hareket edip edemedikleri ayrıca desteklenmesi ve geliştirilmesi gereken yönleri ile güçlü yönlerinin keşfedilmesi açısından olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Bir katılımcının ifadesi ise farklı olarak olumsuz yönde uygulamanın adil olmadığı yönündedir.

Yönetici gözünden olumlu ve olumsuz yönler ise uygulanan yöntemin farklı olmasından dolayı bir yönetici okulda ayrışmalara neden oluyorsa olumsuzdur ifadesi ile Memunoğlu (2015) yaptığı araştırmada, öğretmenler teftişlerde olumsuz eleştiri odaklı olduğu, adaletsiz olduğu ve bunların da motivasyon kaybı yarattığı görüşlerini hemen hemen aynı sayılarda tekrarlamıştır. Olumsuz görüşler incelendiğinde ortaya memnuniyetsizlik, teftişin gerekliliğine inanmama, sadece denetim yapmış olmak için yapma gibi bir tablo çizilmektedir." Sonucuna varsa da çalışmada yönetici ve öğretmenlerin görüşleri neticesinde elde edilen sonuçlar bu sonucun aksini ifade etmektedir.

5.1.7 Denetmenin kişiliğinin denetime etkisinin nasıl olduğu ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. Burada görüşmeler sırasında araştırmacı olarak yaptığım gözlemler sonucunda yöneticilerin genelde iş birlikçi davranış sergilediği bunun okul iklimine olumlu yansıdığı sonucuna varılmaktadır. Buna karşıt olarak öğretmen katılımcılardan bir tanesi denetmenin tam anlamıyla yapıcı ve düzeyde yeterli olmadığını denetmen yeterliliklerine sahip olmadığını ifade etmektedir. Yöneticilerin açısından ise işbirlikçi ancak farklı olarak velilere konuya ya da olaya vakıf olduklarını ifade edebilmek adına kontrolcü denetmen kişiliği sergilenebileceği sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak kurumlarda denetmenin denetime bakış açısı, inancı ve sahip olduğu denetmen tutumu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında ki farklılığa neden olmaktadır. Şöyle ki bir yönetici /denetmen veli memnuniyetini önemseyerek performans değerlendirme sistemini kurumunda bu etken doğrultusunda inşa ederken farklı bir kurumda yönetici öğrenci başarısını önemseyerek o doğrultuda bir denetim sistemi inşa etmektedir. Öyle ise kurumun kurucusu bu derece önemli bir konumda yer alacak kişiyi seçmek için gereken özen ve önemi göstermelidir. Bu nedenle yönetici seçiminin çok ince bir çizgi olduğu personel ve performans değerlendirme sisteminden daha ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bunu Nartgün ve Kaya (2016); Hesapçioğlu ve Nohutçu (1999); Ergin (1993) yaptıkları araştırmalarda desteklemektedir.

5.1.8 Kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin amacı ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. Denetimin amacının ne olduğu hakkında öğretmenlerden elde edilen kişisel gelişimi destekleme görüşü genel olarak verilen cevaplar arasında yer almaktadır. Bu noktada elde edilen sonuç Köybaşı, Uğurlu ve Demir'in (2017) yaptığı çalışmanın "Öğretmenler denetimin amaçlarını standartları daha üst seviyeye çıkarmak, mevcut durumunu daha iyi görmek olarak değerlendirmişlerdir" bulgusunu desteklemektedir. Çita ve Keçecioğlu'nun (2015, s.33) yaptığı araştırmada elde ettiği "PYS'nin amacı hakkında büyük oranda (%56,8'i) çalışanı değerlendirme görüşüne sahip olduğu görülmüştür ve çalışanların PYS kullanılarak organizasyonlarında en çok (%28 oranında) performans ölçüm ve değerlendirilmesinin uygulandığı yanıtını vermeleri, bu durumu desteklemektedir." bulgusu ile çelişmektedir. Ancak yöneticilerin görüşü ile de desteklenmektedir.

Öğretmenlerden elde edilen verilere bakıldığında geri bildirim kısmında farklı görüşler olduğu görülmektedir. Bu noktada öğretmenlerin farklı yöntemlerle denetimden geçirildikleri bunun neticesinde geri bildirimlerinde farklı yöntemlerle gerçekleştiği sonucuna varılmaktadır.

5.2 Öneriler

Çalışmanın bu kısmında hem Özel okullara, hem Milli Eğitim Bakanlığına hem de bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara olmak üzere üç kısımda öneri yer almaktadır.

5.2.1 Özel okullara öneriler.

- a. Kurumlarında oluşturdukları denetim sistemlerinin uygulanma sürelerine özenle uymaları ve bu noktada tutarlı olmaları
- b. Kurum iklimine en uygun denetim sistemini planlarken öğretmenlerinde bu planlamaya katmaları
- c. Uygulanan performans denetim sisteminin kurumlarında çalışan her öğretmen tarafından uygulamadaki adalet, amaç ve geri bildirim de amacın ne olduğunun benimsetilmeli
- d. Yönetici tutumunun performans denetimi üzerindeki etkisinin nedenli önemli olduğu bilindiğinden yönetici seçiminde eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmış olmak, performans denetimi uygulamaları ile ilgili seminer ve eğitimlerine katılmış olmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak vb. kriterlere bakılabilir

5.2.2 Milli eğitim bakanlığına öneriler.

- a. Aynı eğitim kademeleri bulunan zincir okullarının denetim sistemleri kurum anlayışı ve okul ikliminin ve ayrıca yöneticisinin tutumuna göre farklılık gösterirken bünyesinde birden farklı tür ve sosyoekonomik farklılık gösteren kurumlarda tek tip denetim uygulamak yerine farklılaştırılmış denetim biçimlerinin ya da okul iklimine uygun denetim biçiminin seçilmesi
- b. Denetim sisteminin uygulayıcısı olan yöneticilerin/denetmenlerin seçiminde mülakat yerine daha nitelikli ve liyakat duygusu bulunan,

meslekte 10 yıl en az öğretmenlik görevini yapmış olmak, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak gibi kriterler getirilmeli.

- c. Denetmenlerin denetmen tutumu denetim sisteminin uygulamasında önemli bir etkiye sahiptir bu nedenle öğretimsel denetim ile ilgili güncel bilgilere sahip olacağı uygulama ve eğitimler verilmeli.

5.2.3 Çalışma yapacak kişilere öneriler.

- a. Zincir ve butik okullarda uygulanan denetim sistemlerinin karşılaştırılması ile ilgili çalışma yapılabilir.
- b. Bu araştırma sadece yönetici ve öğretmen görüşleri ile sınırlı olup bu konu veli ve öğrenci ayağını araştırmaya katarak daha derinlemesine çalışılabilir.
- c. Bu araştırmada kullanılan görüşme metoduna ek olarak, katılımcılara günlük tutturma, yansıtıcı yazı yazma ve gözlem yöntemleri kullanılarak araştırma yenilenebilir.
- d. Araştırma farklı bölgelerde uygulanarak daha geniş veri elde edilebilir.
- e. Franchising okullar ile genel merkez okullarında uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili yönetici, öğretmen, bölge koordinatörü görüşleri alınan bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta il emniyet müdürlüğü'nde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: öğretmen denetimi nasıl olmalı?* (Yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altun, S. A., & Memişoğlu, S. P. (2010). İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(2), 643-657.
- Anagün, Ş. S. (2002). *Eğitim performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönteminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aslanargun, E., & Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(Özel Sayı), 98-121.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim durum saptama değerlendirme ve gelişme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, İ., & Toptaş, B. (2017). Cumhuriyet döneminde eğitim denetimine ilişkin paradigmlar ve uygulanan politikalar. F. Bıkmaz içinde, *Cumhuriyetimizin kültür ve eğitim politikaları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlilikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Beltekin, N., Özdemir, B. Ş., Yılmaz, G., Akkalkan, H., & Cemaloğlu, N. (2014). Sürekli geliş için e-performans yönetim sistemi: bir model önerisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(Özel Sayı 1), 149-170.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93.
- Bostancı, A. B., & Kayaalp, D. (2011, Ocak). İlköğretim okullarında öğretmen performansının geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Cilasun, A. (2016, Şubat). *Yükseköğretim kurumlarında pozitif psikoloji ve örgütsel özdeşleşmenin performans yönetimine etkisi*. (Doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Çıta, K., & Keçecioğlu, T. (2015, Aralık). Çalışanların performans yönetimi sistemini algılamaları üzerine bir araştırma. *EUL Journal of Social Sciences*, VI(II), 19-36.

- Çorbacı, S., & Bostancı, A. B. (2013). Okullarda öğretmenlere yönelik performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(Özel Sayı)*, 231-247.
- Çorbacı, S., & Bostancı, A. B. (2013). Okullarda Öğretmenlere yönelik performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(Özel sayı)*, 231-247.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim denetmenlerinin ders denetimine ilişkin davranışları. *Eğitim ve Bilim*, 25(8), 43-48.
- DPT. (2006). *Dokuzuncu kalkınma planı(2007-20013)*. Kasım 25, 2018 tarihinde <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan9.pdf> adresinden alınmıştır.
- EARGED. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erbaşı, A. (2009). Kamuda performans esaslı bütçelemenin tasarımına ilişkin modelsel bir yaklaşım. *Maliye Dergisi*, 249-264.
- Erdem, A. R. (2006). Öğretim denetiminde yeni bakış açısı: "sürekli geliştirme" temeline dayalı öğretim denetimi. *Selçuk Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 275-294.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ergin, D. (1993). Özel bir kolejde yapılan imaj araştırması. İstanbul: *Kültür Koleji Yayınları*.
- Erkurt, H. (2017, Haziran). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve denetmenlerin denetim ve performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşleri*.(Yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Glickman, C. D. (2002). *The courage to lead: Educational leadership*, 59(8), 41-44.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Denetim ve öğretimsel liderlik gelişimsel bir yaklaşım*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Göçer, A. (2013). Türklçe öğretmeni adaylarının dil kültür ilişkisi üzerine görüşleri: fenomenolojik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 25-38.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 73-78.
- Gregoire, S. A. (2009, November). Effectiveness of Principals as Evaluators of Teachers. A project Submitted to the Faculty of the Graduate School of the Universty of Minesota By.

- Günbayı, İ., & Yıldırım, S. (2012). Performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Antalya ili örneği). *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-22.
- Gündüz, Y. (2012, Aralık). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: kurumsal bir çalışma. *dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(34), 1-6.
- Gündüz, H. B., & Tangut, E. (2005). *Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. Dergipark: <http://dergipark.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hesapçioğlu, M., & Nohutçu, A. (1999). velilerin özel okul tercihlerini etkileyen faktörler ve özel okulların reklam stratejileri. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 183-202.
- İlğan, A. (2017). *Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve denetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2012). Denetim uygulamalarının genel nitelikleri ve denetimsel davranış özelliklerinin uygulanma durumunun analizi. *Hacettepe üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 282-293.
- Karakuş, M. (2010). Çağdaş denetim yaklaşımları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 181-200.
- Kayıkçı, K., & Şarlak, Ş. (2013). İlköğretim okullarında performans değerlendirme: öğretmenlerin sicil uygulamasına ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 23-46.
- Keskin, N. E., & Demirci, A. G. (2003). *Eğitimde çürüyüş özelleştirme değerlendirmeleri*. Ankara: Kigem Yayınları.
- Köklü, M. (1996). *Etkili denetim: Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 259-268.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., & Demir, D. (2017). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak okullarda farklılaştırılmış denetim uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 43-57.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Bakır, A. A., & Karakuş, B. (2017). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(4), 327-344.
- Kulaksızoğlu, A., ÇAKAR, M., & Dilmaç, B. (1999). Türkiye'de özel okullar hakkındaki tutumla ilgili bir araştırma. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(11), 233-246.
- Kulaksızoğlu, A., Çakar, M., & Dilmaç, B. (1999). Türkiye'de ve dünyada özel okulların yapısı ve işleyişi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(11), 219-232.

- Küçükçayır, G. A., & Cemaloğlu, N. (2017). Türkiye'de geçmişten günümüze özel okullarda uygulanan politikalar üzerine bir araştırma. *12.Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi (1-4)*, Sivas: EYED-der.
- Mavi, D. (2017). Performans yönetimi sorunsalı ve okullar. *Erciyes Journal of Education, 1(1)*, 42-58.
- MEB. (1946). *Milli eğitim ile ilgili söylev ve demeçler* (Cilt 1). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (2004). *Performans denetim ve değerlendirme sistemi*. Teftiş kurulu başkanlığı: www.meb.gov.tr adresinden alınmıştır.
- MEB. (2011, Mayıs). Öğretmen denetim rehberi. 5. Teftiş Kurulu Başkanlığı. www.meb.gov.tr.
- MEB. (2019, Nisan 19). *2023 eğitim vizyonu*. 2023vizyonu.meb.gov.tr adresinden alınmıştır.
- Memduhoğlu, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye'de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(1)*, 135- 156.
- Memduhoğlu, H. B., & Zengin, M. (2012). Çağdaş eğitim denetim modeli olarak öğretimsel denetimin Türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği. *Journal of Theoretical Educational Science, 5(1)*, 131-142.
- Memişoğlu, S. P., & Kalay, M. (2013, March). Eğitim denetmenlerinin denetim rollerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *International Journal of Social Science, 6(3)*, 427-449.
- Memunoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1)*, 41-52.
- Meşeci, F. (2007). İngiltere'de ilköğretim performans değerlendirme sistemi ve Türkiye için öneriler. *Değerler Eğitimi Dergisi, 5(14)*, 79-105.
- Nartgün, Ş., & Kaya, A. (2016, Mayıs). Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5(2)*, 153-167.
- Oğuz, E. (2002). *İlköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesine ilişkin görüş ve öneriler*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara .
- Özen, F., & Hendekçi, E. A. (2016). Türkiye'de Eğitim Denetimi Alanında 2005-2015 yılları arasında yayımlanan makale ve tezlerin betimsel analizi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 6(11)*, 619-650.

- Özmen, F., & Güngör, A. (2008, Bahar). Eğitim denetiminde etik. *İnönü üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137-155.
- Özmen, F., & Üzmez, İ. T. (2007). Örgütsel etkililik açısından performans değerlendirme-iş ve eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 2(1), 15-30.
- Özyıldırım, G. (2014, Haziran). *Glückman'ın gelişimsel denetim modeline göre eğitim denetmenlerinin ve okul yöneticilerinin denetim anlayışları ile öğretmenlerin denetim beklentilerinin belirlenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi /Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Özyörük, M. (2009). *Hizmet sektöründe performans değerlendirme*. (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Range, B. G., Scherz, S., Holt, C. R., & Young, S. (2011). Supervision and evaluation: the wyoming perspective. *Educ Asse Eval Acc*, 243-265.
- Resmi Gazete . (2007, Şubat 8). *5580 sayılı özel öğretim kurumları kanunu*. ekim 15, 2018 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5580.pdf> adresinden alındı.
- Sarikaya, N. (2003). *Toplam kalite yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Sayın, S. D., & Arslan, H. (2017). Öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmen performans değerlendirme sürecindeki çoklu veri kaynakları ile ilgili görüşleri ve öz değerlendirmeleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyet Kültür Eğitim Dergisi*(6/2), 1222-1241.
- Soydan, T. (2012). eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*,(13), 1-25.
- Sullivan, S., & Glanz, S. (2000). Alternatives approaches to supervision: case from the field. *Journal of Curriculum and Supervision*, 15(3), 212-235.
- Süzen, A. Z. (2007, Mayıs). *İnsan kaynakları çerçevesinde öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme: özel bir ilköğretim okulundaki sınıf öğretmenlerinin görüşleri*. (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şahin, S., Elçiçek, Z., & Tösen, R. (2013, May). Türk eğitim sisteminde teftişin tarihsel gelişimi ve bu gelişim süreci içerisindeki sorunlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 1105-1126.
- Şat, A. (2013, Aralık). Eğitim örgütlerinde performansa dayalı denetim uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri: özel okul örneği. *OPUS-Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 49-66.
- Taşkın, P. (2010). 5580 sayılı özel eğitim kurumları kanunu ve getirdiği yenilikler. *Ankara Barosu Dergisi*, 159-178.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar ilkeler yöntemler*. Ankara: Pegem A.

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1986). *Devlet memurları sicil yönetmeliği*. Eylül 21, 2018 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı: <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR-14412/devlet-memurlari-sicil-yonetmeliği.html> adresinden alınmıştır.
- TDK. (2018, Mayıs 21). *Türk Dil Kurumu*. Türk Dil Kurumu: www.TDK.gov.tr adresinden alınmıştır.
- Tok, T. N. (2013, Ocak). Türkiye'de eğitim denetmenlerinin profili. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(33), 119-138.
- Tonbul, Y. (2009, Aralık). İlköğretim okulu öğretmenlerine yönelik performans değerlendirme modelinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 173-188.
- Topçu, İ. (2010, Aralık). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *C.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Topçu, i., & Aslan, B. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretim denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri*. I.Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları kongresi bildiri kitapçığı. Çanakkale.
- Türkmen, S. E. (2014, Ağustos). *Özel ve zincir butik okulların öğretmen işe alımlarındaki benzerlik ve farklılıklara ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri*.(Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 543-559.
- Uçar, A. (2001). *İstanbul ili ilköğretim okul öğretmenlerinin performans değerlendirmesi*.(Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uygun, S. (2003). Türkiye'de dünden bugüne özel okullara bir bakış (gelişim ve etkileri). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 107-120.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Ünal, S., & Sığırcı, M. (2000). Öğretmenlerin denetmenleri değerlendirmesi ve onlardan beklentileri. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(12), 281-294.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2005). Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geri bildirim sistemi. *Verimlilik Dergisi*,(1), 27-45.

- Yılmaz, K. (2009, Nisan). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Yücel, R. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 110-128.
- Zepeda, S. (2006). High stakes supervision: we must do more. *International Journal of Leadership in Education*, 9(1), 61-73.
- Zepeda, S. J. (2016). *Öğretim denetimi uygulama araçları ve kavramlar*. Ankara: Pegem Akademi.



EKLER

A. Öğretmen Görüşme Formu

Okul:

Tarih ve saat(Başlangıç-Bitiş):

Görüşmeci:

Merhaba, benim adım Esra DEMİRKOL Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması alanında Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez konum “*Özel Okullarda Performans Değerlendirme ile İlgili Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*”. Sizinle yapacağım görüşmede amacım okulunuzda uygulanan öğretmen denetim sistemi ile ilgili görüşlerinizi alarak başarılı ve uzun yıllar sektörde marka olarak kalabilen okulların denetimdeki başarılı veya aksayan yönlerini ortaya çıkarmaktır. Denetime tabi tutulan siz öğretmenlerin görüş ve önerilerini alarak denetim sistemini geliştirmeye ve yeni açılan ya da denetim sistemini değiştirmeyi düşünen okullarımıza ve hatta belki de denetim sisteminde değişime giden Milli Eğitim Bakanlığına da fikirler ve öneriler sunabileceğimi ümit etmekteyim. Bu nedenle sizin uygulanan öğretmen denetim sistemi ile ilgili düşünce, beklenti ve önerilerinizi öğrenmek istiyorum.

Görüşme soruları:

1. Kurumunuzda uygulanan performans değerlendirme hangi türdür kısaca açıklayabilir misiniz?
2. Kurumunuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminde dönüt size nasıl bildirilmektedir?
3. Kurumunuzda uygulanan performans değerlendirmenin sonuçları nelere etki etmektedir?
4. Performans değerlendirmenin amacı sizce nedir?
5. Kurumunuzda uygulanan geri bildirim olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?
6. Denetmeninizin denetmen davranışı ile ilgili görüşünüzü açıklayabilir misiniz?
7. Kurumunuzda uygulanacak denetim sisteminin planlanmasında söz sahibi olsanız nasıl bir denetim sistemi planlardınız?
8. İşe alımda nasıl bir denetime tabi tutulduunuz?
9. Kişisel gelişiminiz nasıl desteklenmekte?

TEŞEKKÜRLER

B. Yönetici Görüşme Formu

Merhaba, benim adım Esra DEMİRKOL Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlanması alanında Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez konum “Özel Okullarda Performans Değerlendirme ile İlgili Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.” Sizinle yapacağım görüşmede amacım okulunuzda uygulanan öğretmen denetim sistemi ile ilgili görüşlerinizi alarak başarılı ve uzun yıllar sektörde marka olarak kalabilen okulların denetimdeki başarılı veya aksayan yönlerini ortaya çıkarmaktır. Denetimi gerçekleştiren, siz yöneticilerin görüş ve önerilerini alarak denetim sistemini geliştirmeye ve yeni açılan ya da denetim sistemini değiştirmeyi düşünen okullarımıza ve hatta belki de denetim sisteminde değişime giden Milli Eğitim Bakanlığına da fikirler ve öneriler sunabileceğimi ümit etmekteyim. Bu nedenle sizin uygulanan öğretmen denetim sistemi ile ilgili düşünce, beklenti ve önerilerinizi öğrenmek istiyorum.

Görüşme soruları:

1. Kurumunuzda çalışan öğretmenlerinizi nasıl bir değerlendirme yöntemi ile değerlendiriyorsunuz?
2. Öğretmenlere denetim sonunda dönüt biçiminiz nasıldır?
3. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler(puan vb.) hangi amaçla kullanılmaktadır?
4. Öğretmen seçimlerinde ya da transferlerinde performans değerlendirmeye bakılıyor mu ya da öğretmen başvurularında öğretmeni değerlendirme yönteminiz nedir?
5. Siz bir değerlendirme sistemi oluşturacak olsanız nasıl bir değerlendirme oluştururdunuz?
6. Uygulanılan yöntemin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
7. Denetmen davranışlarından hangisini kullanmaktasınız ya da tutumunuz nedir?
8. Etkili bir okul olmak için yaptığımız çalışmalar ya da önem verdiğiniz noktalar nelerdir?
9. Öğretmenlerinizin kişisel gelişimini nasıl desteklemektesiniz?

TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad : Demirkol, Esra
Uyruk : Türk (T.C.)
Doğum Tarihi : 22 Şubat 1979, Keşan
Medeni Durum : Evli
Telefon : +90 505 277 58 83
E-mail : es_demirkol@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Balıkesir Üniversitesi	2001
Lise	Keşan Lisesi	1996

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2017-Halen	Şarköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Biyoloji Öğretmeni

YABANCI DİL

İngilizce (Orta Düzey)

SERTİFİKALAR

Eğitim Koçluğu Sertifikası (Marmara Kalkınma Ajansı)

HOBİLER

Doğa yürüyüşleri, resim yapmak