

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**ÖĞRETMEN PERFORMANSINA  
DENETİMİN VE YÖNETİCİLERİN ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

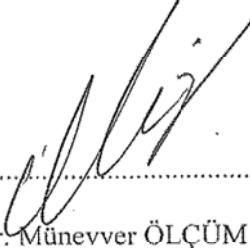
**AYŞE ÖZGE ILGAZ**

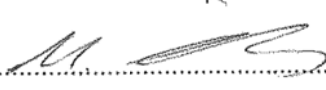
**Danışman Öğretim Üyesi:  
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL**

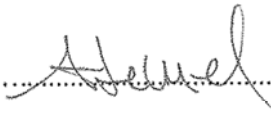
**İstanbul, Eylül 2011**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

22.09.2011 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ayşe Özge ILGAZ'a ait "Öğretmen Performansına Denetim ve Yöneticilerin Etkileri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğu İle Kabul Edilmiştir.

  
Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN  
(Başkan)

  
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
(Üye)

  
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL  
(Üye)  
(Danışman)

## ÖZET

Araştırmanın amacı, resmi ve özel okullarda görevli öğretmenlerin performansına denetimin ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin etkisini belirlemek ve öğretmen performansını geliştirmeye yönelik değerlendirme uygulamaları önerilerinde bulunmaktır. Bu amaçla, nitel araştırma veri toplama tekniklerinden yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Sekizi resmi, sekizi özel okullarda görevli toplam on altı öğretmenle görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler, betimsel olarak analiz edilmiş, bulgular niceliksel olarak sunulmuştur.

Elde edilen bulgular, denetim uygulamalarının tutarlı olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin birçoğu, denetim yöntemlerini adil, değerlendirme ölçütlerini açık ve işlevsel bulmadıklarını dile getirmiştir. Öğretmenlerin dörtte üçü, denetim sonuçlarının hizmet içi eğitim çalışmalarının belirlenmesinde hiçbir etkisi olmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin geneli, denetimin ya hiç yapılmadığını ya da yapılanların amaca uygun ve yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin bir kısmı ise, okullarında yapılan iç denetim sonuçlarının daha iyi bir öğretmen performansı için düzenlenecek öğretmen eğitimlerine hedef belirlemede kullanıldığını belirtmiş, bu öğretmenlerin yapılan iç denetimi özellikle resmi okullarda çalışanlara oranla daha verimli bulduğu görülmüştür.

Müfettiş denetimleri açısından bakıldığında, bu çalışmaların ve denetimcilerin yetersiz olduğu, rehberlik edici olmadığı konusunda öğretmenler hemfikirdir.

Yöneticilerini liderlik özellikleri açısından değerlendirdiklerinde, öğretmenlerin yaklaşık dörtte birinin yöneticisini olumlu bulduğunu belirtmesine karşın; yarısına yakını, yöneticilerinin performanslarına olumlu bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Öğretmenler, yöneticilerinin motive edici ve güvenilir

olmayışı, hata yapanı bireysel olarak uyarmayı; çalışanla çalışmayan arasında değerlendirme açısından bir fark bulunmayışı gibi nedenlerle performanslarını düşürdüğünü belirtmiştir.

Denetimin amacının eğitim etkinliklerinin eğitim amaçlarına uygunluğunu ve uygulayıcı konumundaki öğretmenlerin gelişim ihtiyaçlarını belirlemek olduğunun bilincinde olan öğretmenlerin, denetim ve değerlendirme çalışmaları için önerilerinde; çok yönlü ve sürece yayılan bir değerlendirme öne çıkmaktadır. Denetimde belli ölçütler olması, farklı yöntemlerle farklı kaynakların görüşlerinin alınması ve adil bir değerlendirme yapıp sonuçlarının öğretmen eğitimlerine yön vermede kullanılması da beklenen değerlendirme sisteminin özellikleri olarak görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Denetim, öğretmen değerlendirme, öğretmen performansı

## **ABSTRACT**

This work aims to appoint the effect of performance control and leadership characteristics of the administrators in public and private schools and to propose evaluation applications to improve teacher performance. For this purpose, was a qualitative data acquisition technique semi-structured interview was used. Eight teachers from public and eight teachers from private schools were interviewed. The acquired data was evaluated descriptively, and results were presented qualitatively.

The results indicated that control applications are not consistent. Many of the teachers proclaimed that control techniques were not fair, and control measures were neither clear nor functional. Seventy-five percent of the teachers declared that the results of the audits did not have any impact on the determination of the internal education activities. Most of the teachers stated that the controls were either never carried out or were not adequate. On the other hand some of the private school teachers stated that the results of the audits carried out in their schools was used to define the targets of teacher trainings to improve teacher performance. It was observed that these teachers found these internal controls to be more efficient with respect to the ones working in public schools.

As far as inspector audits are concerned, all the teachers were in agreement that they are inadequate and non-guiding.

When the teachers evaluated their administrators in terms of their leadership characteristics, about 75% of the teachers gave positive response; however about half of them claimed that their administrators had no positive effect on their performance. The teachers stated that their administrators reduced their performance by reasons such as not being motivating and trustworthy; not

warning personally the ones committing an error; not distinguishing the ones that work and the ones that do not in terms of evaluation.

A versatile and timely spread audit is come into prominence from the suggestions of the teachers that are in awareness of the fact that the aim of audit is to verify the adequacy of educational activities to their aims and reveal the needs of the teachers, who are the appliers, for their improvement. Furthermore, clear measures in audit, receiving views of different techniques and sources, making a fair evaluation and using the results to give direction to teacher training are other aspects expected from the audit system.

**Keywords:** Control, teacher evaluation, teacher performance

## ÖNSÖZ

Toplumsal bir varlık olan insanın, sosyal yaşamda yer edinebilmesinde en etkili aracı iletişimdir. Toplumsal özelliklerimiz nedeniyle, sözel iletişimin hayatın her alanında öne çıktığı ülkemizde en çok şikâyet edilen konulardan biri de işlerin iletişime bağlı olmasıdır. Burada sözü edilen, kişisel ilişkilerin profesyonel özelliklerin önüne çıkmasıdır. Özellikle denetim ve değerlendirme çalışmalarında adaleti ve nesnelliği önlemesi açısından bu durum önemli bir sorundur.

Etkili iletişim becerileri dâhil olmak üzere, insanlara, yaşam boyu gerekli pek çok beceriyi vermekle görevli öğretmenlerin adil şekilde değerlendirilmeleri ve yetiştirilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak, ülkemizde bu çalışmaların nasıl ilerlediğini belirlemek ve öğretmenleri geliştirmeye yönelik performans değerlendirme yöntemlerine ışık tutmak amacıyla yaptığım bu araştırmaya; deneyim ve görüşlerini paylaşarak katkı sağlayan tüm öğretmenlere...

Kapısını ilk çaldığım günden beri beni destekleyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Temel'e...

Başta iç denetimde örnek teşkil edecek uygulamaları yoluyla olmak üzere mesleki çalışmalarına verdikleri destek ve yönlendirmeleri için, VKV Koç Özel İlköğretim Okulu ve Lisesi'ndeki idarecilerime...

Bitmeyen soruları, beklenmedik yorumlarıyla öğrenmenin yaşı ve sınırı olmadığına inancımı pekiştiren, hep gelişen bir öğretmen olma şevkimi canlı tutan öğrencilerime teşekkür ederim.

Kurduğum hayalleri hedefe dönüştürmem için beni yüreklendiren anneme; bana, kararlılığıyla örnek, başarılı çalışmalarıyla gurur kaynağı olan kardeşime; öğretmenliğimle övünç duyan babama, sevgisi ve çalışmalarına saygısı ile ilerlememde tam destek olan eşime; ailem oldukları için teşekkür ederim.

Ayşe Özge ILGAZ

Ağustos 2011

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLO LİSTESİ .....	xi
ŞEKİL LİSTESİ .....	xiv

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

1.1. Eğitim .....	2
1.2. Yönetim .....	3
1.3. Yönetici .....	4
1.4. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi .....	6
1.5. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticisi .....	7
1.5.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri .....	8
1.6. Liderlik ve Lider .....	10
1.6.1. Liderin Özellikleri .....	12
1.6.2. Okul Liderliği .....	13
1.6.3. Okul Liderinin Özellikleri .....	13
1.6.4. Eğitimde Öğretim Liderliği .....	14
1.6.5. Eğitimde Yetkilendirici Liderlik .....	15
1.7. Denetim ve Değerlendirme .....	16
1.8. Eğitim Denetimi .....	17
1.8.1. Eğitim Denetiminin İlkeleri .....	19
1.9. Eğitim Müfettişi .....	25
1.10. İç Denetim .....	26
1.11. Performans .....	29
1.11.1. Performans Yönetimi .....	29
1.11.2. Performans Değerlendirmesi .....	30
1.11.3. Performans Standart ve Hedefi .....	31
1.11.4. Performans Ölçütleri .....	32



1.11.5. Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışı .....	33
1.11.6. Türkiye’de Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışı .....	33
1.11.7. Performans Yönetimi Sisteminin ve Performans Değerlendirmesinin Amaçları .....	34
1.11.8. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Öğeleri .....	36
1.11.9. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları .....	39
1.11.10. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları .....	41
1.11.11. Performans Yönetimi Sisteminin Uygulanmasında Yaşanan Sıkıntılar .....	43
1.11.12. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	46
1.11.12.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler .....	47
1.11.12.2. Ortak Performans Ölçüt ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	47
1.11.12.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	50
1.11.12.4. Takım Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi .....	51
1.11.12.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi .....	51
1.12. Öğretmen .....	52
1.13. Öğretmen Denetimi ve Değerlendirmesi .....	54
1.13.1. Öğretmen Değerlendirme Süreci .....	55
1.13.2. Ders Teftişi .....	60
1.13.3. Öğretmen Değerlendirmesinin Öğretmene Yararları .....	63
1.14. Türkiye’de Öğretmen Eğitimi .....	64
1.14.1. Türkiye’de Öğretmen Yetiştiren Kurumlar ve Hizmet Öncesi Eğitim .....	64
1.14.2. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim .....	65
1.15. Problem .....	66
1.16. Amaç .....	67
1.17. Önem .....	68
1.18. Varsayımlar .....	68
1.19. Sınırlılıklar .....	69
1.20. Tanımlar .....	69
1.21. İlgili Araştırmalar .....	70
1.21.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	70
1.21.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	72

1.21.3.Araştırmaların Değerlendirilmesi .....	72
---	----

## **BÖLÜM II**

### **YÖNTEM**

2.1. Araştırmanın Modeli .....	74
2.2. Evren ve Örneklem .....	75
2.3. Veri Toplama Aracı .....	76
2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri .....	76
2.4.1. Verilerin Dökümü ve Analizi .....	76
2.5. Veri Toplama Süreci .....	77
2.6. Görüşme Kılavuzu .....	77
2.7. Görüşme İlkeleri .....	78

## **BÖLÜM III**

### **BULGULAR**

3.1. “Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	79
3.2. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yürütölüyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	81
3.2.1. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları kimler tarafından (müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, koordinatör, öğrenci, veli) yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular...	81
3.2.2. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	83
3.2.3. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	84
3.2.4. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi ortamlarda (sınıf, toplantı odası, sanal ortam vb.) yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	86
3.3. “Denetleme çalışmaları sırasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	87

3.4. “Denetleme yapan kişileri, adalet ve nesnellik açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	89
3.5. “Denetleme sonucu yapılan değerlendirme hakkında size nasıl geri bildirim veriliyor? Sorusuna Yönelik Bulgular .....	91
3.5.1. “Geri bildiriminizi sözlü mü, yazılı mı alıyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	91
3.5.2. “Geri bildirim içeriği nelerden oluşuyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	93
3.5.3. “Yeterli geri bildirim aldığınızı düşünüyor musunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	94
3.5.4. “Hangi ölçütlere göre değerlendirildiğiniz size bildiriliyor mu? Bu ölçütler nelerdir?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	96
3.6. “Bakanlık / İlköğretim müfettişleri tarafından okulunuzda yapılan denetim çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular..	98
3.6.1. “Müfettiş denetimleri ne sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	98
3.6.2. “Hangi ölçütlere göre / nasıl değerlendirme yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	99
3.6.3. “Yapılan çalışmayı, yeterlilik, rehberlik edicilik vb. açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	100
3.6.4. “Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	102
3.6.5. “Bu süre boyunca kaç kere denetimden geçtiniz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	102
3.7. “Denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izleniyor, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	103
3.8. “Yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında nasıl kullanılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	106
3.9. “Performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarınızı ne ölçüde karşıladığını düşünüyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular ....	108
3.10. “Denetim çalışmalarına da önderlik etmesi açısından, sizce iyi bir okul yöneticisinin liderlik özellikleri neler olmalıdır?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	109
3.11. “Yöneticilerinizi liderlik özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	110

3.12.	“Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumlu etkileri nelerdir?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	112
3.13.	“Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumsuz etkileri nelerdir?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	113
3.14.	“Performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	115
3.15.	“Yöneticilerinizin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla performans gelişiminizi arttırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular .....	117

## **BÖLÜM IV**

### **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

4.1. Sonuç .....	120
4.1.1. Araştırma Sonuçlarının Resmi ve Özel Okullar Açısından Karşılaştırılması .....	131
4.1.1.1. Farklılıklar .....	131
4.1.1.2. Benzerlikler .....	134
4.1.1.3. Genel Değerlendirme .....	135
4.2. Tartışma .....	136
4.3. Öneriler .....	143
4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	143
4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	145

<b>KAYNAKLAR</b> .....	147
------------------------	-----

<b>EKLER</b> .....	155
--------------------	-----

# TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Yetkinlik Türleri .....	59
Tablo 1.2. Öğretmen Yeterlikleri .....	59
Tablo 1.3. Yetkinlik Düzeyleri .....	60
Tablo 2.1. Örneklemede Yer alan Okul ve Öğretmenler .....	75
Tablo 3.1. Öğretmenlerin “Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	79
Tablo 3.2.1. Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları kimler tarafından (müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, koordinatör, öğrenci, veli) yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	82
Tablo 3.2.2. Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	83
Tablo 3.2.3. Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	84
Tablo 3.2.4. Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi ortamlarda (sınıf, toplantı odası, sanal ortam vb.) yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	86
Tablo 3.3. Öğretmenlerin “Denetleme çalışmaları sırasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	87
Tablo 3.4. Öğretmenlerin “Denetleme yapan kişileri, adalet ve nesnellik açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	90
Tablo 3.5.1. Öğretmenlerin, “Geri bildiriminizi sözlü mü, yazılı mı alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	92
Tablo 3.5.2. Öğretmenlerin, “Geri bildirim içeriği nelerden oluşuyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	93

Tablo 3.5.3. Öğretmenlerin, “Yeterli geri bildirim aldığınızı düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	94
Tablo 3.5.4. Öğretmenlerin, “Hangi ölçütlere göre değerlendirildiğiniz size bildiriliyor mu? Bu ölçütler nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	96
Tablo 3.6.1. Öğretmenlerin, “Müfettiş denetimleri ne sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	98
Tablo 3.6.2. Öğretmenlerin, “Hangi ölçütlere göre / nasıl değerlendirme yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	99
Tablo 3.6.3. Öğretmenlerin, “Yapılan çalışmayı, yeterlilik, rehberlik edicilik vb. açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	100
Tablo 3.6.4. Öğretmenlerin, “Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	102
Tablo 3.6.5. Öğretmenlerin, “Bu süre boyunca kaç kere denetimden geçtiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	102
Tablo 3.7. Öğretmenlerin, “Denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izleniyor, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	103
Tablo 3.8. Öğretmenlerin, “Yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında nasıl kullanılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	106
Tablo 3.9. Öğretmenlerin, “Performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarınızı ne ölçüde karşıladığını düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	108
Tablo 3.10. Öğretmenlerin, “Denetim çalışmalarına da önderlik etmesi açısından, sizce iyi bir okul yöneticisinin liderlik özellikleri neler olmalıdır?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	109
Tablo 3.11. Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizi liderlik özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	110

Tablo 3.12. Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumlu etkileri nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	111
Tablo 3.13. Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumsuz etkileri nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	113
Tablo 3.14. Öğretmenlerin, “Performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	115
Tablo 3.15. Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla performans gelişiminizi arttırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar .....	117
Tablo 4.1. “Performans Değerlendirme” Tanımına Sınıf Yönetimi Becerilerinin Yanında İletişim Becerilerini de Koyan Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı .....	131
Tablo 4.2. Okul İdaresi Tarafından Herhangi Bir Ders Gözlemi / Anket Çalışması Yapılmadığını Belirten Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı..	132
Tablo 4.3. Denetim Yapanların Adaletleri Hakkında Olumlu Görüş Bildiren Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı .....	132
Tablo 4.4. Aldığı Geri Bildirimi Yeterli Bulduğunu Belirten Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı .....	133
Tablo 4.5. Hiç Geri Bildirim Almadıklarını Belirten Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı .....	133
Tablo 4.6. Yöneticilerinin Performans Geliştirme Çalışmalarını Belirleme Yöntemleri Hakkında Olumlu Görüş Bildiren Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı .....	134
Tablo 4.7. Denetim Sırasında Kendisini Tedirgin ya da Rahatsız Hissettiğini Söyleyen Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı .....	135

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Denetimin Öğeleri .....	17
Şekil 1.2. İç Denetim Faaliyetinin Uygulama Alanları .....	28
Şekil 1.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışma Alanları .....	44
Şekil 1.4. Zorunlu Dağılım Ölçeği .....	47
Şekil 1.5. Puan Cetveli .....	48
Şekil 1.6. Karşılaştırma Listesi .....	50
Şekil 1.7. Öğrenci Ders Değerlendirme Formu .....	56
Şekil 1.8. Öğretmen Öz Değerlendirme Formu .....	57
Şekil 1.9. Öğretmen Öz Değerlendirme Formu 2 .....	63



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bir ülkenin kalkınmasında en önemli etkiye sahip olan iki sistem, eğitim ve sağlıktır. Bu iki sistem sarmal bir ilişki içinde birbirinin devamlılığını sağlar: Üretim için sağlıklı bireyler, sağlıklı bir üretim için ise eğitim şarttır! İki sistemin de hem temel ögesi hem hedef kitlesi insandır.

Günümüzün hızla değişen ve birleşen dünyasında, özüne sahip çıkarken gelişime ayak uydurabilme gereği, eğitimin önemini arttırmaktadır. Öğrenen, öğreten ve öğretilenden oluşan eğitim sisteminde her üç öge de eşit derecede önem taşıırken, öğretileni öğrenene aktarma göreviyle öğretmen, ayrı bir ilgiyi gerektirmektedir. Toplumların gelişmesinde başrol sahibi olan öğretmenlerin, öğrencileri yoluyla topluma yol göstermesi, birikim ve becerileriyle örnek olması gerekir. Bu, ancak önce öğretmenin iyi yetiştirilmesi, gelişmesi için kendisine olanak verilmesiyle mümkündür.

Kişi kendini parçası olarak gördüğü, değerli hissettiği, desteklendiği bir ortamda çalışıyorsa işinden keyif almakta, buna bağlı olarak verimi, özgüveni ve başarısı artmaktadır. Çalışma güdüsü insanın kendi içinde vardır. Yöneticinin görevi, çalışanların bu yönünü ortaya çıkaracak ortamı yaratmak, onların verimini ve bağlılığını arttırmaktır (Weis, 1993a, s.5).

Liderlik, yöneticilik işinin en önemli parçasıdır. Kendileri istemedikleri sürece, insanların hedeflere ulaşmada yöneticilerine yardımcı olmaları beklenemez. Onları gerektiği gibi teşvik etmedikçe, yardımcı olmak istemeyeceklerdir (Weis, 1993b, s.14). Ancak etkili liderlik özelliklerine sahip bir

yönetici; çalışanlarına çalışma alışkanlıkları, iletişim becerileri ile örnek olurken, onları verimli bir çalışmaya yönlendirebilir. Bunu yaparken çalışanları izler, etkinliklerini, amaca yönelik olarak belirlenmiş ölçütlerle değerlendirir, gözlem sonuçlarını onlarla paylaşır, kendilerini geliştirmeleri için gereken eğitimleri sağlar.

Okul yöneticisi, bir okulda çalışan öğretmenleri izleyip değerlendirmekle görevli ilk amirdir. Onların verimli çalışmasını sağlamak, gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, buna yönelik eğitimler düzenlenmesinde etkili olmak; okuldaki diğer yöneticilerle birlikte başta onun sorumluluğundadır. Okul yöneticileri ve bütün olarak okulun ve okul çalışanlarının denetimiyle görevli olan müfettişler için en önemli unsur, eğitim çalışmalarının ana uygulayıcıları olan öğretmenlerdir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin sürekli güncellenmesi; eğitim amaçlarının gerçekleşmesi, dolayısıyla tüm toplumun gelişimi açısından son derece önemlidir.

### **1.1. Eğitim**

Eğitim, öncelikle, insanoğlunun bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahaledir (Hesapçıoğlu, 1994, s.29). Eğitim, kişinin davranışlarında, kendi yaşantısı yoluyla istendik yönde ve bir dereceye kadar kalıcı değişimler meydana getirme sürecidir (Sönmez, 2005, s.35).

Eğitim, öğrenme ve öğretme olaylarını da içine alan geniş kapsamlı bir kavram ve etkinliktir (Çelikkaya, 1997, s. 39). Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme işidir. Biyolojik ve psikolojik yapıları gereği eğitime ihtiyaç duyan insan, eğitimin ana malzemesidir. Dolayısıyla eğitim insana özgü, insana yönelik bir etkinliktir. Eğitim, hızla artan bilgilerin hem nedeni hem sonucudur (İlgar, 2005, s. 13).

Eğitim; terbiye, y6nlendirme, yetiştirme, geliştirme, şartlandırma gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Çelikkaya, 1997, s. 19). Eğitim tanımlarının ortak yanı, onun, davranışı değiştirme, davranış oluşturma amaçlı etkinlikler bütünü olmasıdır. İnsanların eğitim düzeylerinin göstergesi davranışlarıdır (Başar, 2004, s.3).

Eğitsel ilişkilerin ortaya çıkışı, eğitim sisteminin varoluşundan 6nceye dayanır. Okulsuz bir toplumda ana babaların ve toplumun diğer 6yelerinin bildiklerini birbirlerine 6đretmeye başlamasıyla toplumsal eğitim kurumu oluşmuştur. Zamanla gelişen toplumsal eğitim kurumu, okulumsu 6rgütleri, ardından okulları ve okullardan oluşan eğitim sistemini doğurmuştur (Başaran, 2006, s.17).

Eğitim sistemlerinin başlıca amacı, inisiyatif kullanabilen, girişken, 6retken, uluslararası alanda rekabet edebilen, dolayısıyla toplumun kalkınmasına katkıda bulunabilecek bireyler yetiştirmektir (6zden, 2005, s. 59).

Eğitim s6reci, 6đretim ve 6đrenme s6relerini içine alır, dolayısıyla onlardan daha geniş kapsamlıdır (Hesapçioğlu, 1994, s.31).

## **1.2. Y6netim**

Y6netim, başlangıı insanlığın doğumuna kadar uzanması nedeniyle en eski bilim sayılır. İki kişinin olduğu bir yerde bir iş yapılmaya karar verildiğinde, biri bu işi yaparken diğer işi y6netir (T6rk, 2002, s.14).

İşletmeler, birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, insan ve organizasyon gibi 6retim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşan kuruluşlardır. Y6netim ise, belirli hedefleri gerçekleştirmek amaçıyla bir araya gelmiş iki ya da daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup etkinliği ya da bir sosyal olaydır (Eren, 1993, s.1).

Yönetim, örgüt ya da işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için; planlama, örgütleme, eşgüdüm, değerlendirme gibi işlevleri gerçekleştirir (Erdoğan, 2002, s.3).

Örgüt, amaçları önceden kararlaştırılmış bir yapıdır; yönetim ise, bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verme bunları kullanıp kontrol etme sürecidir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2005, s.15-16).

Bir başka tanımıyla yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç-gereci, zamanı birbiriyle uyumlu kullanma sürecidir (İlgar, 2005, s.13). Yönetim süreci, örgüt yapısının etkili işletilmesidir (Başaran, 1994, s.15).

Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı, işletmeyi amaca ulaştırma derecesi ile ölçülebilir. Buna “yönetimsel etkinlik” denir (Eren, 1993, s.1). “Yönetimsel etkililik” diye de adlandırabileceğimiz bu başarı göstergesi ancak örgütsel liderlikle sağlanabilir (Başaran, 2004, s.135). Yönetimsel etkinliğin artırılmasının temel şartı, insan gücü etmenini, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirerek ondan iyi verim alabilmektir (Eren, 1993, s.1). Bu da yöneticilerin görevlerini planlanan düzeyde gerçekleştirmesine bağlıdır (Başaran, 2004, s.137).

Yönetim, uygulamalarının toplumsal yaşam kadar eski olması nedeniyle sanatların en eskisi, yönetimin önemi ve evrenselliği nedeniyle de sanatların en yenisidir (İlgar, 2005, s. 36).

### **1.3. Yönetici**

Örgüt ve yönetim olguları birlikte oluşur. Birbiri ardına doğan ikiz kardeşler gibi, ilk oluşan örgüttür ancak yönetim hemen ardından doğarak oluşuma katılır. Örgütün kuruluşunda geçici de olsa bir iş bölümü gerçekleşir, üyeler bazı roller

üstlenir. Ancak bu görev paylaşımının işi “bölüşme” değil de “bölüşdürme” olduğu görülür. Bu ilk aşamada işleri üyeler arasında bölüştüren üye, söz ve hareketleri ile diğerlerinin davranışlarını etkileyerek onlardan farklılaşan kişidir. Yönetici, bu güce sahip olan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır (Açıkalın, 1998, s.78).

Yönetici, belli bir zaman dilimi içerisinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, araç-gereç gibi üretim araçlarını bir araya getiren ve bunlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kişidir (Ilgar, 2005, s.13).

Etkili bir yöneticinin en önemli özelliği, insanlara karşı nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini bilmesi; onlara saygı göstermesidir. İyi bir yöneticinin; planlama, akılcı kararlar verme ve etkili iletişim kurma becerilerine de sahip olması gerekir (Weis, 1993, s.15).

Genel anlamda insan ilişkileri, karşı karşıya gelen insanların, hedeflerine ulaşmak için karşılıklı etkileşimleridir. Yönetimde insan ilişkileri ise, işgörenler arasında, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve işgörenlerin gereksinmelerini karşılamaya yönelik olarak gelişen etkileşimler dizisidir (Başaran, 2004, s.17).

Yöneticinin uygulamadaki gerçek sorununu, insan davranışları ile ilgili bilgisini nasıl geliştireceği ve bu bilgiden, örgütsel büyüme aşamalarında, giderek gelişen teknolojiye ayak uydurmakta nasıl yararlanacağı oluşturur (Kaynak, 1995, s.25).

Teknolojik araç ve gereçlerin, yöntem ve süreçlerin geliştirilerek uygulama alanına sokulması, insan bilimlerinin bu gelişmelere uyması, dolayısıyla kendisini geliştirmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Ancak gelişen teknolojinin, kaçınılmaz bir parçası da güvensizlik, merkeze bağlanma, izole edilme gibi sonuçları beraberinde getirmesidir. Bunları ortadan kaldırmak, bozulan tatmin dengesini yeniden kurabilmek için ise, yeni yapısal ilişkiler ve güdüleme teknikleri gerekecektir (Kaynak, 1995, s.25).

Yöneticinin iş yerinde sergilediği tutum ve değerler, o iş yeri çalışanlarının verimini etkiler. Yöneticinin, kendine ve birlikte çalıştığı insanların değerine

inanması, herkesin kendisini yaratıcı hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü, olumlu ve verimli bir ortam yaratır (Weis, 1993b, s.15).

Yöneticinin başarılı olması için; önceden yapılanları daha hızlı, daha ekonomik, daha iyi yapabilmesinin yanı sıra, yeni değerler doğrultusunda ne yapılması gerektiğini de bulması gerekir. Bunun için yöneticiler tutucu değil, girişken olmalıdır (Özden, 2005, s.82).

#### **1.4. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi**

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1994, s.12).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin, bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sistemi ile bu sistemde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsayan bir dalıdır. Eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için; insan, para ve araç-gereçlerin en etkili şekilde kullanılmasını inceler (İlgar, 2005, 14). Eğitim yönetimi, eğitimi bir bütün olarak ele alan, onu her açıdan geliştirmeye çalışan kapsamlı bir alandır. Dolayısıyla eğitim bilimlerinin de bir alt dalıdır (Erdoğan, 2002, s.82).

Eğitim yönetiminin aracı okuldur (Başaran, 1994, s.17). Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bütün olarak çözümlmeyi ve birleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 2005, s.3).

Eğitim yöneticisi; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır (MEB, 1992, s.64). Eğitim yöneticisi, her şeyden önce bilgili ve çok yönlü olmalıdır (İlgar, 2005, s. 65).

Okul, eğitim yönetiminin bağımlı değişkenidir. Üst düzeyde eğitim politika ve planlarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayanlar, eğitim

yöneticileridir. Toplumun eğitim, ekonominin nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamak, öğrenci sayılarının gelişimini ve maliyetlerini hesaplamak, gelecekteki gereksinimleri kestirmek eğitim yöneticisinin görevleridir (Açıklalın, 1998, s. 3-4).

Eğitim yöneticisi denildiğinde eğitim kurumları yöneticileri akla gelmektedir (Ercan, 2002, s.38).

### **1.5. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticisi**

Okul, öğrencilerine, önceden tasarlanmış eğitsel amaçlara ulaşmak için gereken davranışı (bilgi, beceri, tutumu) planlı bir süreç içinde, belli bir sürede kazandıran örgüttür. Öğrenmenin yaşam boyu olmasına karşın okul; hedefleri, süresi, yöntemi belli ve planlı bir öğretim yapar (Başaran, 2006, s.139).

Okul, eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çerçevesini belirleyen, en işlevsel parçasıdır, eğitim sisteminin üretim amaçlı somut örgütlenmesidir. Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurumdur (Açıklalın, 1998, s.1).

Eğitime herhangi bir süreç, okula herhangi bir kurum, öğretmene de herhangi bir kurumda çalışan işgören gibi bakılmamalıdır. Eğitim, herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzemez. Eğitim ve eğitimin en fazla gerçekleştiği alan olan okul farklıdır. Dolayısıyla okullar da amaçları, insan kaynakları ve yapılan işler bakımından herhangi bir işletmeden farklıdır (Erdoğan, 2003a, s.63). Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran özelliği ise, insan üzerinde çalışması ve öğretim yoluyla onu farklılaştırma yeteneğidir (Açıklalın, 1998, s.1).

Eğitim yönetimi ile okul yönetimi arasında kavramsal açıdan farklar olmasına karşın, uygulamada her iki alanın çerçeveleri arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır (Erdoğan, 2002, s.83). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda; bir eğitim kurumunda uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi; yönetimin eğitime uygulanmasından meydana gelir. Okul yönetimi de eğitim

yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelir (Bursalıoğlu, 2005, s.5). Eğitim yönetimi, eğitim sistemi üzerinde dururken, okul yönetimi okul düzeyindeki sorunlarla ilgilenir (Erdoğan, 2002, s.82).

Okul yönetiminin görevi, okulu eğitim amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunu sağlayacak kişiler başta yasal yetkilerle donatılmış amir niteliğindeki kişiler olmak üzere okul çalışanlarıdır (İlgar, 2005, s.14).

Okul yöneticisi denince akla ilk olarak okul müdürü gelmektedir. Ancak okullarda, okul müdürü dışında da yöneticiler bulunmaktadır. Müdür yardımcıları, zümre başkanları, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelendirilebilirler (Erdoğan, 2002, s.89).

### **1.5.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri**

Okul yöneticisi, okulda eğitimin, amaçları doğrultusunda sürmesini sağlayabilmek için önemli yönetim bilgi ve becerilerine sahip olmalıdır. Eğitim yöneticisi (Erdoğan, 2002, s.90);

- Eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları bilmeli, eğitim ve öğretim alanındaki gelişmeleri izleyerek bunları özümsemelidir.
- Bilgili olmanın yanı sıra, sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerikli olmalıdır.
- Görev ve sorumluluk alanına giren yöntemleri, işleyişleri en etkili biçimde ve en iyi zamanlama ile yerine getirebilmelidir.
- Sahip olduğu yetkileri iyi bir şekilde kullanmalıdır.

Okul yöneticisinin, okul içindeki ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına yönelik olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir (Bursalıoğlu, 2005, s.6). Buna göre çağdaş okul yöneticilerinde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Açıkalın, 1998, s.6):

- Kapsamlı insan bilgisine sahip olma,



- Etkili iletişim becerisine sahip olma,
- Liderlik özellikleri baskın olma,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilme,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi almış olma,
- Yabancı dil bilme,
- İletişim teknolojisine hakim olma, bilgiyi yönetebilme,
- Beden ve ruh sağlığı yerinde olma,
- Eğitime inanmış olma.

Okul yöneticileri, eğitim yöneticilerinin belirleyip yorumladığı eğitim politikalarının, planlarının uygulayıcıları ve geri bildirimcileridir (Açıkalın, 1998, s.3). Okul yönetimi her ne kadar okul müdür ve müdür yardımcılarının sorumluluğundaysa da öğretmenler; öğretmen toplantılarında alınan kararlar, sosyal öğrenci kollarının rehberliği ve nöbetçilik görevleriyle okulun yönetimine katılıyor demektir (İlgar, 2005, s.15).

Eğitim düzenimizde okul yöneticiliği henüz öğretmenlikten çok farklı bir statü olarak görülmediği için yöneticilik ile öğretmenlik görevleri birbirine karıştığından birçok okul yöneticisi öğretmenlik ve yöneticilik rollerini birbirinden kesin olarak ayıramamaktadır. Öğretmenlerle ilişkilerinde denge merkezi olabilmek için yöneticilerin, davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanında iyi yetişmiş olmaları gerekir (Bursalıoğlu, 2005, s.47).

Okul yöneticiliği, diğer mesleklerde olduğu gibi bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle bir meslek olarak kabul edilmesi gerekir. Var olan ve gelecek yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir (Erdoğan, 2002, s.83).

## 1.6. Liderlik ve Lider

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır. Bununla birlikte oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey, kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek zor ise bu durumda onların milli duygularına, ortak sosyal, ahlâksal ve dinsel değerlerine hitap etmek gerekecektir (Eren, 1993, s.286).

Yönetici ve lider kavramları sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılsalar da 1930'lu yıllarda, zamanla astların üstler tarafından verilen emirleri yerine getirmemesi sorunu arttıkça liderlik ayrı bir kavram olarak önem kazanmıştır (İlgar, 2005, s.57). Bass'a (1990) göre, en temel tanımıyla liderlik; bir grubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileyebilme becerisi, lider de bu beceriyi yerine getirmekle yükümlü kişidir (Akt; Çakar ve Arbak, 2003, s.84). Lider, her üyenin parçası olduğu kuruluşu, kendisininmiş gibi görmesini, sistemlerin anlamını kavramasını, sistemi amaçları doğrultusunda açık bir şekilde tanımlamasını sağlamakla görevlidir (Langford ve Claery, 1999, s.176).

Goleman'a (1999) göre liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir. Bazı yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Şimşek'e (1996) göre liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlere doğru harekete geçirmektir (Akt; Gezici, 2007, s.5).

Birey, yalnız başına erişemeyeceği bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirlediğinde kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruba yön veren; onu örgütleyip bir plan dâhilinde harekete geçiren ise, liderdir. Lider, grup üyesi olan

aynı zamanda da örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kişidir (Eren, 1993, s.287).

Lider, sonucu değiştiren kişidir ve ayırt edici kişilik özelliklerine sahiptir. Bu, lider olunamayacağı, lider doğulacağı anlamına gelmez. Ancak doğuştan getirilen özelliklerle hayatın ilk on beş-yirmi yılı içinde kazanılan özelliklerin bütününden oluşan kişiliğin, kısa bir eğitim süreci ile geliştirilemeyeceği de bir gerçektir. Başarılı lider; iç uyumu ve hırsı yüksek, aynı zamanda uzlaşabilir, tedbirli, yeniliğe ve öğrenmeye açık liderdir (Baltaş, 2007, s.123).

Büyük planların yaratıcıları liderler, uygulayıcıları ise yöneticilerdir (Bursalıoğlu, 2005, 13). Lideri lider yapan onu izleyenlerin varlığıdır. Lideri izleyenler, liderin kendi adlarına karar verme yetkisini kullanmasına izin vermektedirler (İlgar, 2005, s.57).

Örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli unsur, yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul görmesi için, yönetici olarak sahip olduğu resmi yetkilerinin yanında bir etkileme gücünün de olması gerekir. Ancak bu etkileme özelliği ile astlarının örgüte bağlılığını sağlayabilir, onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya yönlendirebilir. Lider yönetici, bilgi, deneyim ve dolayısıyla özgüven sahibi, yeniliklere açık, çağdaş eğitim tekniklerini kullanmada etkin bir liderdir. Başarısını astlarıyla paylaşır ve onların başarıdaki katkısını vurgular (İlgar, 2005, s.63).

Yapılması gerekenin ne olduğunun bilindiği durumlarda yöneticilik özellikleri yeterlidir. Ancak büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kargaşanın yaşandığı ve geleceğin kestirilemediği durumlarda, yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Liderin rolü, yapılması gerekenin “ne” olduğunu sormak, yöneticinin rolü de “Nasıl?” sorusunu yanıtlamak yani işi doğru yapmaktır (Özden, 2005, s.89).

Lider, örgütsel yol göstericiler olan emir, yönerge ve kararnamelere uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bir yönetici, yönettiği

personelin duygu, düşünce, inanç, davranış ve değer yargılarını etkileme ve yönlendirmede, alışılmış uygulama ve güç kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliği gelişmiş demektir (Erdoğan, 2002, s.35).

### **1.6.1. Liderin Özellikleri**

Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlandığına göre lider olmak önemli bazı özellikleri gerektirir. Etkili bir lider (Yiğit, 2002, s.17);

- Açık görüşlüdür, risk alır.
- Başkalarını etkileme gücüne sahip iyi bir iletişimcidir.
- Birlikte çalıştığı insanlarla sürekli iletişim içinde olur.
- Yönetimsel sorun ve anlaşmazlıkları çözme becerilerine sahiptir.
- Ayrıntılar üzerinde fazla zaman harcamaz, kurallardan çok sonuçlara odaklanır.
- Çalışanların potansiyelinin önemli olduğunu farkındadır.
- Bulunduğu pozisyonun başını döndürmesine izin vermez.
- Zor ve karmaşık olayların üzerine gider, ancak bütün sorunları kendisi çözmeye kalkışmaz.

Lider konumunda olmak, kişiyi lider yapmaz. Çünkü bir grubun lideri olduktan sonra, o grubun üyelerinin kabulünü kazanmak ve onları etkilemek gerekmektedir (Gordon, 2003, s.13).

Liderler, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölümler ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasında, bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan iyi birer iletişimci olmalıdırlar (Yiğit, 2002, s.19).

Lider, diğer insanlara yol göstermede etkili kişidir. Yol göstermenin özü, insana önem vermektir (Yiğit, 2002, s.18). Etkili bir liderin yol göstericiliğinde, insanlar ortak ileri görüşlere bağlı ortak bir çaba içerisinde etkin bir şekilde görev

alırken, hem kuruluş kaliteli bir iş ortaya koyacak hem de çalışanlar işlerinde bir anlam bulup iş tatmini hissedeceklerdir (Langford ve Claery, 1999, s.176).

Lider, insanlarla ilişkilerinde doğal ve dürüst davranan, çaba ve şevk duygusu veren, örgütün uzak görüşlülük ruhunu yaratan insandır. Etkin bir takım lideri, etkin takım oyuncusudur (Keçecioğlu, 2005, s.45).

Mesleklerin geleceğe taşınmasında liderler önemlidir. Yeni liderlerimizi yetiştirirken, eski liderlerimizi tanımamız, onların izledikleri yolları öğrenmemiz yararlı olacaktır (Yiğit, 2002, s.17).

### **1.6.2. Okul Liderliği**

Okul; asıl eğitimi üreten fakülte, yüksekokul, enstitü, eğitim merkezi gibi tüm sistemlerin ortak adıdır (Başaran, 1994, s.17).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri, resmi yetkilerinden güç alan okul müdürü olmalıdır. Okul müdürü, okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilip benimsenirse yalnızca bir üst olmaktan çıkarak liderlik vasfı kazanabilir (Bursalıoğlu, 2005, s. 40).

Okul liderliği; eğitimin temel birimi olan okulda insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştiren, eğitim personelinin karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları yetkilendiren, okulun geleceğine yönelik hedeflerin çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan, uygulamalarda etik değerleri ön plana alan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

### **1.6.3. Okul Liderinin Özellikleri**

Okul yöneticisi, gücünü, yetki ve sorumluluklarının yanı sıra kişisel gizil gücüne de dayandırırsa etkili bir okul lideri olabilir. Bunun için kendisinde şu özellikleri bir araya getirmelidir (Erdoğan, 2002, s.90):

- Örgütsel yapı, planlama, liderlik becerileri gibi konularda bilgili olma,
- Eğitim öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda bilgili olma,

- Okul ve çevresinde bulunan kişilerle sağlıklı ve etkili bir iletişim kurma,
- Okulun değer ve ilkeler birliğine bağlı bir okul kültürü oluşturma.

Bottery'e göre (1992) okul lideri birbiriyle ilişkili olan şu özelliklere sahip olmalıdır (Akt; Şentuna, 2007, s.70):

- Eğitici olmak,
- Dönüşümcü olmak,
- Eleştirici olmak,
- Yetkilendirici olmak,
- Özgürlükçü olmak,
- Kişisel açıdan etik olmak,
- Örgütsel açıdan etik olmak,
- Sorumlu olmak.

Etkili liderlik, gerçeğe dönük liderliktir (Bursalıoğlu, 2005, 12). Seeman'a (1955) göre, okul yönetiminde liderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Akt; Bursalıoğlu, 2005, s.209).

#### **1.6.4. Eğitimde Öğretim Liderliği**

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında üzerinde durulan bir boyut, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Araştırmalar, öğrenci başarısının okulun örgütsel özelliklerinden de etkilendiğini göstermektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin; ortak noktalara odaklanmasını, birbirlerinden öğrenecekleri bir ortamın varlığını ve öğrencilerin okulda bulunma amaçları hakkında fikir birliğinde olmalarını sağlamalıdır. Okul yöneticilerinin, okulun varlık nedeninin öğrencilerin yetişmesini sağlamak olduğunun bilincinde olarak okulda uygun bir öğrenme-öğretme ortamını da sağlaması gerekir. Ancak bu durumda, okul yöneticisinin öğretim liderliğinden söz edilebilir (Özden, 2005, s.115).

Davis ve Thomas'a (1989) göre, okul müdürünün eğitimsel / öğretimsel liderliği, öğrencilerin başarılarını artırıcı ve öğretmenlerin iş doyumunu yükseltici ortamların geliştirilmesine yönelik gerekli önlemleri almasını kapsar (Akt; Şentuna, 2007, s.70).

Okul yöneticisi asıl olarak programların geliştirilmesi, planlanması, okulda gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi sorumluluklarına sahip olarak "öğretim lideri" olmalıdır. Öğretimsel liderlik için ise öncelikle iyi bir yöneticilik gerekir (Erdoğan, 2002, s.88). Bunu amaç edinen okul yöneticisi, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmeli, eğitim-öğretim sorunlarıyla daha çok ilgilenmelidir (Özden, 2005, s.117).

#### **1.6.5. Eğitimde Yetkilendirici Liderlik**

Yetkilendirme; yöneticinin, çalışanlara ne yapacaklarını söylemektense, onlar için, neyi nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verebilecekleri bir ortam sağlamasına yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir.

Yetkilendirme Whetten ve Cameron'a (1998) göre şu ifadelerle açıklanabilir (Akt; Şentuna, 2007, s.72):

- Çalışanları etkin kılma,
- Çalışanlarda özgüven duygusunun gelişmesine katkıda bulunma,
- Çalışanların çaresizlik ve güçsüzlük duygularının üstesinden gelmelerine yardım etme,
- Çalışanların harekete geçmeleri için onlara güç verme,
- Bir görevin başarılması için çalışanları güdüleme.

## 1.7. Denetim ve Değerlendirme

Denetim, örgütsel eylemlerin, kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın, 2007, s.11).

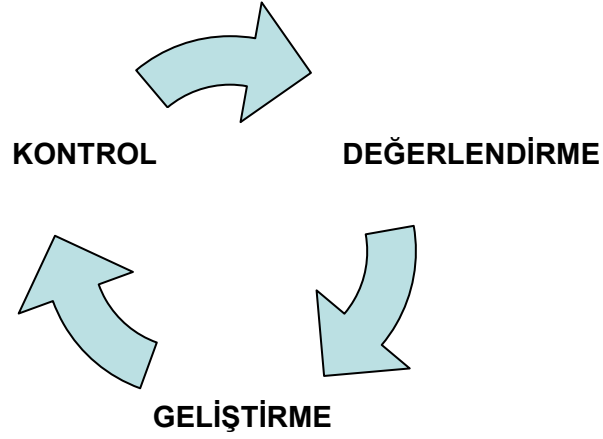
Çağdaş yönetimin gereklerinden biri, çalışanların başarısının değerlendirilmesidir. Başarı değerlendirme, örgütün devamlılığını ve canlılığını koruması açısından önemlidir (Ilgar, 2005, s. 110).

Su'ya (1974) göre, denetim (teftiş), yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hâle getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik ederek yardımda bulunmak gibi hizmetleri içeren geniş bir alandır. Ortaya çıkan disiplin olayları ile yasa dışı olayların soruşturma ve incelemelerinin yapılması, sonucun üst ve ilgili kademelere bildirilmesi de denetimin kapsamındadır (Akt; Taymaz, 2005, s.4).

En küçüğünden devlete kadar tüm organizasyonların yapılarında bir denetleme birimi vardır. Bir organizasyonda görev yapan bireyin güvenmeye, eleştiriye ve işbirliğine ihtiyaç duyması doğaldır. Bunlar bir açıdan kişinin gelişmesine de katkı sağlar (Taymaz, 2005, s.101).

Denetimin üç temel öğesi, kontrol, değerlendirme ve düzeltme ve geliştirmedir (Erdoğan, 2002, s.74). Bu öğeler, sonuçlarıyla birbirini etkileyerek bir öncekini takip eden sürekli bir döngüyü oluşturur.





Şekil 1.1. Denetimin Öğeleri

Kaynak: ERDOĞAN, İ. (2002). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.74.

Değerlendirme, örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin belirlenmesidir. Yetersizliklerin ortadan kaldırılması, işgörenlerin daha iyi olmaları için yardım etme yoludur (Erdoğan, 2002, s. 75).

### 1.8. Eğitim Denetimi

Her karmaşık örgütte denetim sistemi vardır. Bu, örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşundan doğan bir sonuç, örgütsel ve yönetsel bir gerekliliktir. Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur ve bu amacı gerçekleştirdiği ölçüde varlığını sürdürür. Dolayısıyla örgütün, var oluş amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak izlemesi, takip etmesi gerekmektedir. Bu ise, örgütün girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı ve programlı olarak sürekli kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkündür. Sağlıklı bir işleyişe sahip bir denetim sisteminin, örgütün ölçütlerinden sapma eğilimlerini, daha saptamalar meydana gelmeden ve örgütte kayba yol açmadan saptaması ve düzeltmeler yapması beklenir (Aydın, 2007, s.11).

Eğitimde denetleme s¼reci, okulun ya da eğitim ¼rg¼t¼n¼n işlemesine ilişkin bilgi toplamak i¼in gerekmektedir (Başaran, 1994, s.73). Denetimin temel amacı, ¼rg¼t¼n ama¼larının ger¼ekleřtirilme derecesini saptamak, daha iyi sonu¼ alabilmek i¼in gerekli ¼nlemleri almak ve s¼reci geliştirmektir. Bu ama¼la, ¼rg¼tsel işleyiş bir b¼t¼n olarak planlı ve programlı bir şekilde s¼rekli olarak izlenir. Işleyişteki eksiklikler saptanır, d¼zeltilir. Hataların yinelememesi i¼in ¼nlemler alınır (Aydın, 2007, s.11). Bir eğitim y¼netmeni, okulun nasıl işlediğini bilemediğinde bu ama¼larını ger¼ekleřtiremez (Başaran, 1994, s.73).

Eğitim ¼rg¼tlerinde personelin değerlendirilmesinde, ¼alıřanın, ¼rg¼t¼n amacına ulaşmadaki katkısının saptanmasına bağlı olarak ¼d¼llendirilmesi, cezalandırılması ya da eksik y¼nlerinin geliştirilmesi i¼in ¼nlemler alınması s¼z konusudur (Ilgar, 2005, s. 110).

Okulun kendine ¼zg¼ yanları olması, okulun denetim sisteminin de kendine ¼zg¼ olması sonucunu doğurmuştur (Aydın, 2007, s.12). T¼rk Eğitim Sistemi'nde denetim kendini ¼¼ d¼zeyde g¼sterir (Başaran, 1994, s.80):

1. Birinci d¼zeyde denetimi, okul y¼netmeni, okul y¼netmeliklerinin kendisine verdiği, eğitim iřg¼renlerini ve eğitim s¼recini denetleme yetkisi ile yapar. Ancak, okulda y¼netim s¼recini işleterek y¼netimin ama¼larını ger¼ekleřtirme sorumluluğu kendisinde olmasına karşın, okul y¼neticisinin yetkileri sınırlıdır.
2. İkinci d¼zeyde denetimi, aracı ¼st sistemlerin y¼netmenleri ve bu sistemlerin m¼fettiřleri, y¼netmelik ve kılavuzlar doğrultusunda okul ve ¼đretmenleri denetleyerek yaparlar.
3. ¼¼nc¼ d¼zeyde denetim ¼st sistem m¼fettiřlerince yapılır. Onların da ¼alıřmalarını d¼zenleyen y¼netmelikler vardır.

Bir sistemin, ama¼ları doğrultusunda ¼alıřıp ¼alıřmadıđını belirlemek i¼in i¼ d¼n¼tler, ¼rettiđi ¼r¼n¼n istenen nitelik ve niceliklere sahip olup olmadığını belirlemek i¼in de dış d¼n¼tler gereklidir. Eğitim sisteminin i¼ ve dış d¼n¼t bilgilerini toplayan, ama¼larından sapmasını ¼nleyen en ¼nemli alt sistemleri

denetim birimleridir. Türk Eğitim Sisteminin denetim birimleri; Bakanlık merkez örgütünde bulunan Teftiş Kurulu ile il milli eğitim müdürlüklerinde bulunan İlköğretim Müfettişleri Kurullarıdır (Türk, 2002, s.141).

Her ülkenin sahip olduğu değişik özelliklere göre, eğitimi denetleyen kurumları da farklılık göstermektedir (Erdoğan, 2003b, s.45). Türkiye'nin Cumhuriyet Dönemi Teftiş yapısı incelendiğinde ise, bu denetim yapısının Fransa ile çok benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu durum, eğitim denetimi yapısını Fransa'dan örnek olarak aldığımızı ortaya çıkarmaktadır. Müze ve kütüphanelerin Kültür Bakanlığı'na devredilmesiyle ülkemizdeki eğitim denetimi Kültür Bakanlığı Müfettişlerine devredilmiş, eğitim-öğretim ve yönetim müfettişlerine de Bakanlık Müfettişi unvanı verilmiştir (Kasapçopur, 2007, s.223).

Eğitim sisteminde Bakanlık ve İlköğretim müfettişlerinin görevleri, inceleme-araştırma, kurum ve ders teftişi, rehberlik-mesleki yardım ve iyileştirme. Müfettiş belirlenen bu görevleri yerine getirirken yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik, araştırma uzmanlığı, sorgu yargıçlığı rollerini gerçekleştirir (Taymaz, 2005, s.47).

Milli Eğitim Bakanlığı'nda üçlü bir denetim yapısı oluşmuştur. Bu kapsamda, doğrudan bakana bağlı Teftiş Kurulu Başkanlığı bünyesinde Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişleri, mali konularda müsteşara bağlı Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kuruluna karşı sorumlu iç denetçiler, İllerde Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı olarak İlköğretim Müfettişleri görev yapmaktadır (Kasapçopur, 2007, s.223).

### **1.8.1. Eğitim Denetiminin İlkeleri**

“Okul” adı verilen bir örgüt ortamında, öğretme ve öğrenme işlerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için, denetiminin belli ilkelere göre planlanıp uygulanması gerekir. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Aydın, 2007, s.23):

#### **1.8.1.1. Denetim, amaçlı bir girişimdir.**

Amacı olmayan her girişim, dayanaktan ve gerekçeden yoksundur, yalnızca kayba neden olur. Belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yapılmayan bir denetim de eğitime katkı değil kayıp getirir. Denetim sürecindeki bireylerin denetim amacının bilincinde olmaları da son derece gereklidir (Aydın, 2007, s.23).

Eğitim siteminde denetimin temel amacı, eğitimi üreten okulun etkili olmasını sağlamak ve bu etkililiği sürdürmektir. Bir okul, verimlilik, sağlık, diriklik, yararlılık ve işten doyum koşullarını yerine getirdiği sürece etkililiğini sürdürebilir (Başaran, 1994, s.74).

Denetimin en önemli amaçlarından biri; öğretmen ve öğrencilerin bakış açılarını, genişletmektir. Diğer, denetim sürecine katılan bireylerde gelişme isteği uyandırmaktır (Aydın, 2007, s.23-24). Eğitim işgörenleri arasındaki çatışmaları en aza indirmek, böylece okulda güç birliği yaratmak, denetimin sağlık koşulunu da yerine getirecektir (Başaran, 1994, s.74).

Öğrencilerin başarılarını ve verimi yükseltmek, başarılı öğrencilerin sayısını artırmak denetimin verimlilik şartıdır (Başaran, 1994, s.74). Eğitim sürecine katılan ya da bu süreçte rol oynayan etkenler ile bu etkenler arası ilişkilerin niteliği, öğrencinin verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Aydın, 2007, s.23-24).

Çağdaş denetim, eğitim sürecinde yer alan etkinliklerin tümünü değerlendirmeye çalışır. Öyle ki, denetimde kullanılan değerlendirme yöntemlerinin de değerlendirilmesi gerektiğine inanır. Amacı, süreçte yer alan tüm öğelerde, kendi kendini değerlendirme ruhunu yaratmaktır (Aydın, 2007, s.23-24).

### **1.8.1.2. Çağdaş denetimde demokratik liderlik vardır.**

Eğitim işgörenlerinin eğitim düzeyleri ve nitelikleri, eğitim denetiminde demokratik önderliği gerektirir (Başaran, 1994, s.74).

Çağdaş denetimde gelişme için, liderliğin de grubun içinden doğması gerektiğine inanılır. Denetmenin görevi, bu liderliğin doğuşunu kolaylaştırıcı ve özendirici koşullara sahip bir ortam hazırlamaktır. Karşılıklı güven ve saygı ortamı yaratmayı başaran bir denetmen, öğretmenleri okulun farklı programlarında liderlik üstlenmeleri konusunda da ikna edici olabilecektir (Aydın, 2007, s.24).

### **1.8.1.3. Çağdaş denetimin hareket noktası var olan yapı ve koşullardır.**

Denetim, belli bir amaç için kullanılan bir araçtır. Denetim programlarının hazırlanmasında ve uygulamaya konulmasında dikkate alınması ve hareket noktası olarak düşünülmesi gereken durumlar şunlardır (Aydın, 2007, s.24):

- Programda belirtilen hedefler,
- Hedefler doğrultusunda düzenlenen etkinlikler,
- Öğretmenin geçmiş deneyimleri,
- Öğretmenin tutum ve davranışları,
- Öğrenciler,
- Okulun örgüt yapısı ve iklimi,
- Okulun etkileşim içinde bulunduğu kültürel ve sosyal çevre
- Okulun yönetim politikası.

Bu etkenler incelendiğinde, okulun çevresine yararlı olması gerektiği de görülmektedir. Bunun sağlanmasını denetim takip eder (Başaran, 1994, s.74).

### **1.8.1.4. Çağdaş denetim, öğrenme ve öğretme ortamını bir bütün olarak ele alır.**

Çağdaş denetimde, denetmenden beklenen davranış; öğretmenlerin mesleksel yönden daha yeterli olmaları, kendilerine özgü yöntem ve teknikleri

kendilerinin bulabilmeleri için gerekli kaynakların sağlanması, görüş açılarının geliştirilmesidir. Bunun için, öğretmenleri, meslekteki yeni yaklaşımlardan, araştırma sonuçlarından haberdar etmelidir. Böylece öğretmen, eğitim ortamının bütünlüğü içinde ele alınır.

Denetim sürecinde rol oynayan tüm öğeler, bütün içerisinde ve bütüne sağladıkları katkılar ölçüsünde ele alınır (Aydın, 2007, s.25).

#### **1.8.1.5. Çağdaş eğitim programının hareket noktası, eğitim ortamının ivedilik taşıyan sorunlarıdır.**

İvedilik taşıyan sorunlara grup süreci ile yaklaşan çağdaş eğitim denetimi, sürece katılanların ilgi ve desteğini sağlayarak denetim açısından geleceğe yönelik önemli bir yatırım oluşturur (Aydın, 2007, s.25).

#### **1.8.1.6. Çağdaş eğitim denetimi, işbirliğine dayanır.**

Çağdaş denetim uygulamalarında izlenen yaklaşım, “biz” yaklaşımıdır. İstenen sonuçlara ulaşmada, tüm bireylerin istekle ve etkili bir biçimde çalışmalarının etkisi büyüktür. “Biz” bilincinin, girişime katkıda bulunanların istek ve moralini arttırdığına inanılır (Aydın, 2007, s.25).

Denetim bir takım çalışmasıdır. Eğitim yönetiminde, söz konusu olan ilişki, denetleyen denetlenen ilişkisinden çok yaptıklarının değerini belirlemeye çalışan bir takımın üyeleri arasındaki ilişkilerdir (Başaran, 1994, s.74).

#### **1.8.1.7. Çağdaş eğitim denetimi grup yaklaşımını öngörür.**

Otoriter denetim yaklaşımının gelişimi engellediği görülmüştür. Ne kadar iyi niyetli de olsa, babaca yapılan öğütlerin davranış değişikliği yaratmada etkili olmadığı gözlenmiştir. Herhangi bir sürecin anlaşılmasında ve geliştirilmesinde etkili yöntemin sürece katılmak olduğu, gittikçe netleşen bir anlayıştır. Bu durum öğretmen, öğrenci ve sürece katılan diğer herkes için geçerlidir (Aydın, 2007, s.25).

#### **1.8.1.8. Çağdaş eğitim denetiminde sorumluluk paylaşılır.**

Denetim, eğitim işgörenlerini yaralayan, küstüren ve onlara ket vuran bir iş değildir (Başaran, 1994, s.75). Karar verme sorumluluğunu paylaşma dâhil her konuda işbirliği ve katılma esastır. Ancak sorumluluğu paylaşmada yeterlilik esastır. Meslekî gelişim için de katılım şarttır. Yeterliliğe dayalı bir katılım politikası ile öğretmenlerin gelişmesi sağlanabilir (Aydın, 2007, s.25).

#### **1.8.1.9. Çağdaş eğitim denetimi, modelleştirilmiş bir süreç değildir.**

Çağdaş eğitim denetiminde, her durum ve şartta geçerli en etkili tek bir denetim modelinden söz edilmez. Belli bir durumda başarılı olan bir model, bir diğerinde başarılı olmayabilir. Çağdaş eğitim denetimi, belli bir modele bağlı kalmak yerine, her duruma uygun farklı programların düzenlenmesi gerektiğine inanır. Dolayısıyla çağdaş eğitim denetimi, esneklik ilkesini benimser. Bu nedenle, çağdaş eğitim denetimine, süreçler bütünü demek daha doğru olur (Aydın, 2007, s.25).

#### **1.8.1.10. Çağdaş eğitim denetiminde, öğretmenlere kendilerini kanıtlama olanağı verilir.**

Denetim her üyeye kendini geliştirme ve kanıtlama olanağı sağlamalıdır (Başaran, 1994, s.75). Öğretmenlerin rol performanslarını geliştirecek yolları kendilerinin bulmalarının sağlanması için gerekli koşulların sağlanması denetimin görevidir. Çağdaş denetim, öğretmenlerin güçlü yanlarını öne çıkaran, destekleyen ve özendiren bir yaklaşım benimser (Aydın, 2007, s.26).

Eğitim, işgörenlerinin bireysel farklılıklarını geliştirmelerine destek olmalıdır (Başaran, 1994, s.75).

#### **1.8.1.11. Çağdaş eğitim denetiminde bir sıra ve süreklilik vardır.**

Öğretim yöntemlerinin, öğrencilerin gelişim düzeylerine göre planlanmasına paralel olarak, denetim yöntemlerinin de öğretmenlerin mesleki

gelişim düzeylerine göre oluşturulması gerekir. Denetmen, her öğretmenin deneyimini, anlayış düzeyini, yeteneklerini ve yeterlilik düzeyini dikkate almalıdır (Aydın, 2007, s.26).

Denetim planlı ve sürekli olan bir süreçtir. Yönetimin bir parçası olduğu için yönetim var oldukça denetleme süreci de işlemek durumundadır (Başaran, 1994, s.75).

#### **1.8.1.12. Çağdaş eğitim denetiminde bireysel farklılıklara inanılır.**

Çağdaş denetim, bireysel yaklaşımın yanında grup sürecine ve yaklaşımına da çok önem verir. Başarılı denetmen, öğrencilerdeki bireysel farklılıkların ve eğitim sürecindeki tüm sorunların grup sorunu olmadığını bilinciyle, grup yaklaşımı ile bireysel problemleri çözme yaklaşımları arasında denge sağlayabilir (Aydın, 2007, s.26).

#### **1.8.1.13. Çağdaş eğitim denetiminde olumlu insan ilişkileri yaklaşımı benimsenir.**

Eğitim işgörenleri değerlidir. Denetim, bu kişilerin daha iyi görev yapabilmesi için onlara yardım eden bir iştir (Başaran, 1994, s.74).

Çağdaş denetmen, birlikte çalıştığı bireylerin güçlü yanlarına ağırlık verir. Başarısız bir öğretme çabasının üzerine yapılan olumsuz bir yaklaşım, var olan güvensizlik duygusu ile duygusal gerilimi daha da arttıracaktır. Denetmen, dikte ettirmek yerine gelişmeyi, kendi kendini değerlendirmeyi özendirilmelidir (Aydın, 2007, s.26).

#### **1.8.1.14. Çağdaş eğitim denetiminde etkileşim önem taşır.**

Etkileşim, çağdaş denetimin kalbidir. Etkili bir etkileşim için sağlıklı bir iletişim olması gerekir. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi de denetimin bir görevidir. Bunun için öğretmenlerin, düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilecekleri toplantılar yapılmalıdır (Aydın, 2007, s.27).



**1.8.1.15. Çağdaş eğitim denetiminde başarıda görüş birliğinin önemli olduğuna inanılır.**

Denetimin ve buna bağlı olarak eğitimin amacının gerçekleşmesi için sürece katılanlar arasında görüş birliği olmalıdır. Buna göre değerlendirme, nesnellik temelinde dayalı olarak bilimsel ölçütlere göre yapılmalıdır. Çağdaş denetim, değerlendirme yöntemlerinin de sürekli olarak değerlendirilmesi gerektiğine inanır (Aydın, 2007, s.27).

**1.8.1.16. Çağdaş eğitim denetimi, sürekli araştırma yapmanın gereğine inanır.**

Eğitim araştırmaları ile yeni olgular saptanmaktadır. Bu olgular, denetimin geliştirilmesindeki hareket noktasını teşkil eder. Araştırmalar, denetim programlarının yenilenmesinde güvenilir birer kaynak olarak kullanılmalıdır (Aydın, 2007, s.27).

Okul, toplumun gereksinimlerini, eğitim teknolojilerinin ve eğitim bilimlerinin yeni bulgularını takip etmeli, bunları eğitimde kullanabilmelidir. Bunun sağlanmasını kontrol etmek de denetimin görevidir (Başaran, 1994, s.74).

**1.9. Eğitim Müfettişi**

Müfettiş, eğitimin yasal belgelere ve eğitim programlarına göre uygulanmasını izlemekle görevli eğitim çalışanıdır (Ercan, 2002, s.41). Eğitim müfettişi; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini denetlemeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır (MEB, 1992, s.65).

Milli eğitim amaçlarının ne kadar gerçekleştiğini araştırmak, yapılması gereken çalışmaları belirlemek, milli eğitim politikalarının merkez ve taşra örgüt çalışanları ile diğer ilgililer tarafından anlaşılmasını sağlamak, yönetici, öğretmen ve diğer çalışanları yerinde izlemek, denetlemek, onları yönlendirmek, onlara

rehberlik etmek, gerekli durumlarda inceleme-soruşturma yapmak, müfettişin görevleridir (Ercan, 2002, s.41).

Müfettişin; rehberlik, mesleki yardım ve işbaşında yetiştirmeye dair görevleri vardır. Eğitim sisteminde yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve sorgu yargıçlığı rollerini oynayan bir müfettişin görevi, denetlediği kişinin ortama ve çevreye uyum sağlamasına, kendisini tanımasına ve kabullenmesine, sorunlarını çözmesine, eksikliklerini gidermesine, güdülemesine, moralinin yükselmesine, başarılı ve mutlu olmasına katkıda bulunmaktır (Taymaz, 2005, s.94).

Türk denetim sisteminin esasını oluşturan müfettişlik müessesesinin model alındığı ülke Fransa'dır. Bu kurum, Türkiye için, tarihi bir tecrübenin veya birikimin bir ürünü değildir (Gönülaçar, 2007, s.18).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın danışma ve denetim birimleri, bakana gerekli konularda bilgi üreten yardımcı birimlerdir. Bunlar yönetsel konulara araştırma, planlama, kılavuzluk yaparlar. Aynı zamanda doğrudan ya da dolaylı olarak bakan adına eğitim sisteminin denetimini de yaparlar (Türk, 2002, s.141).

### **1.10. İç Denetim**

Moeller ve Witt (1999), iç denetimi, işletme etkinliklerinin, yönetimin belirlediği politika ve yöntemlere uygun olarak yerine getirilip getirilmediğini denetleyen birim olarak tanımlamakta, işletmeye hizmet etmek amacıyla kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu olduğunu belirtmektedir (Akt; Gönen ve Çelik, 2005, s.42).

İç Denetçiler Enstitüsü'nün (The Institute of Internal Auditors-IIA) yaptığı ve uluslararası kabul görmüş iç denetim tanımı şöyledir: İç denetim; kurumun her türlü etkinliğini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak

amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir (Korkmaz, 2007, s.4).

Özer (1997), iç denetimin amaçlarından birinin, işletme içindeki kötü niyetli olsun olmasın tüm hata, hile ve yolsuzluk benzeri noktaların tespitinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmak olduğunu belirtmektedir. İşletme bünyesinde yönetime bağlı olan iç denetim, yürüttüğü etkinlik yönünden bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilen denetimdir (Akt; Gönen ve Çelik, 2005, s.42).

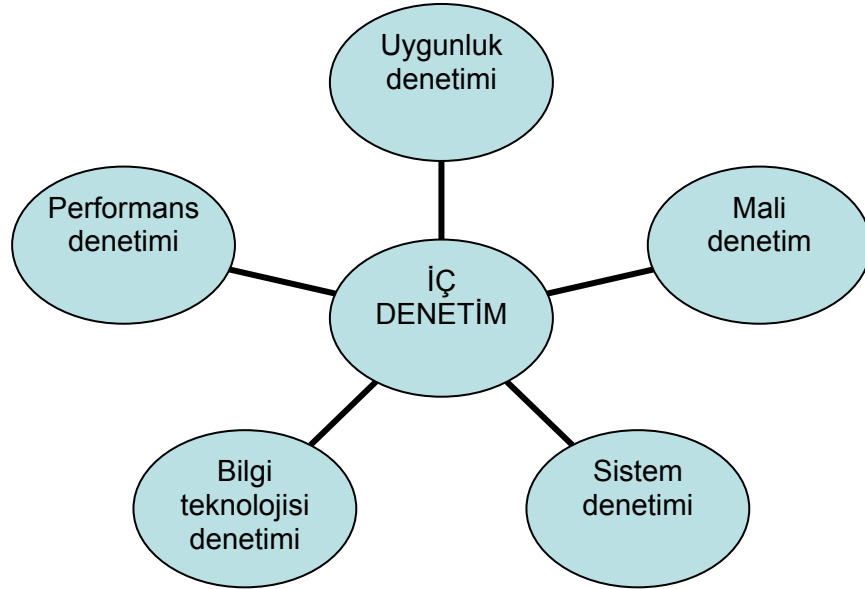
İç denetçiler, risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirerek kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar (Korkmaz, 2007, s.4).

Denetlemenin verimli ve sağlıklı olabilmesi için denetlenenle kurulan ilişkide şu unsurlar dikkate alınmalıdır (Demirbaş, 2005, s.176):

- İncelemeye başlamadan önce denetim hedefleri, kapsamı, yaklaşımı ve raporlama stratejisi konusunda denetlenen açık biçimde bilgilendirilmelidir.
- İş denetçilerden çok yönetimin bildiği varsayımından hareketle, planlama sürecine ve denetim sürecinin stratejik noktalarına yönetim dâhil edilmeli, yönetimin önerileri alınmalıdır.
- Denetim raporlarında yer alan tavsiyelerin, yerine getirilmesi bakımından yapıcı olmasına özen gösterilmelidir.
- Denetim bulguları, denetlenene ayrıntılı biçimde raporlanırken, üst yönetime ve denetim kuruluna yalnızca önemli konuların bir özeti sunulmalıdır.
- Denetimin tamamlanmasından sonra, tarafların yapılan denetimden tatmin olup olmadıkları, denetimden nasıl yarar sağladıkları belirlenmelidir.

ABD "İç Denetim Enstitüsü" IIA'nın ülkemizdeki temsilcisi Türkiye İç Denetim Enstitüsü'dür (TİDE). TİDE, 1995 yılında kurulmuştur. TİDE üyelerinin görev yaptığı kuruluşlar arasında bankalar, sigorta, menkul kıymetler-yatırım şirketleri, holdingler, sanayi ve ticaret kuruluşları yer almaktadır (Korkmaz, 2007, s.6). Mali yönetim ve kontrol sistemimizi yeniden düzenleyen 5018 sayılı Kanun ile iç denetim etkinlikleri Türk kamu yönetimine de giriş yapmıştır. Kısa zamanda da büyük önem kazanacaktır (Gönülaçar, 2007, s.18).

Kamu idarelerinde gerçekleştirilecek iç denetim faaliyetinin uygulanacağı temel beş alan Şekil 1.2.'de gösterilmiştir (Gönülaçar, 2007, s.6):



Şekil 1.2. İç Denetim Faaliyetinin Uygulama Alanları

Kaynak: GÖNÜLAÇAR, Ş. (2007). İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi*. Sayı:130-131, s.6.

İç denetim, hedefleri gerçekleştirmede yararlanılan planları, metotları ve yöntemleri kapsamı nedeniyle performansa dayalı yönetime katkıda bulunur (Demirbaş, 2005, s.169).

İç denetçilerden beklenen, geleneksel teftişlerde bulunan kurumsal motivasyonsuzluk tuzağına düşmeden; dikkatli, özenli, iletişime açık, insanı

merkeze alan, geniş bir bakış açısına sahip, sağlam karakterli, iyi niyetli ve uzmanca bir tutum sergilemeleridir. İç denetçiler, yeterli bilgi ve beceriyle donanmış olmakla birlikte günümüzde yaşanan hızlı değişim ve dönüşüme uyumu sağlayacak sürekli bir eğitimi hedefleyebilmelidirler (Gönülaçar, 2007, s.19).

Eğitim sistemimizin iç denetim birimi, Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarına doğrudan bağlı olan Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kuruluna karşı sorumlu bulunan on iki iç denetçiden oluşmaktadır (Kasapçopur, 2007, s.200).

### **1.11. Performans**

Performans, bireylerin veya kurumların hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütüdür (Camgöz ve Alperden, 2006, s.192). Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel (miktar ve kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991, s.13).

Yetenek, bireyin neyi ne kadar yapabileceğini, motivasyon bireyin neyi ne kadar yapacağını belirler. Performans, doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimlerle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur. Ancak performansın derecesi, bireyin beklentilerinin gerçekleşmesi, gereksinimlerinin giderilmesi dolayısıyla da motivasyonu ile yakından ilişkilidir (Kaynak, 1995, s.160).

Performans sözcüğü, en basit anlamıyla, herhangi bir işin ya da hizmetin yerine getirilmesi demektir (Çevik ve ark., 2008, s.54).

#### **1.11.1. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, bir işyerinde çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Hedef belirlenmesi, değişikliklerin izlenmesi,

koçluk, motivasyon, yeniden gözden geçirme, personeli gelişimi gibi pek çok etkinliği içerir (Luecke, 2010, s.11). Performans yönetimi; iyi bir performans düzeyi sağlanabilmesi için dizge yaklaşımı kullanılarak performans yönetimi dizgesini geliştirmektir. Bu dizgede yer alan öğeler; örgüt ve liderlik, varlıklar, hedefler, çalışanların katılımı, performans denetimi (ölçme ve değerlendirme), ödüllendirme-verimlilik kazançlarının paylaşımı ve haberleşme unsurlarıdır (Baş ve Artar, 1991, s.13).

Performans yönetimi, yapılan işin ne kadar örgütün amaçlarına göre gerçekleştirildiğinin ölçülüp değerlendirilmesi yoluyla; geçmiş ve şimdiki performans ile ileride daha iyi olmasını sağlayacak etkenlerle ilgili bilgiyi kullanma ve uygulama sürecidir (Çevik ve ark., 2008, s.55-57).

Etkin bir yönetim yaklaşımının temeli çalışanların güdülenerek performanslarının yükseltilmesine dayanır (Kaynak, 1995, s.162).

Performans değerlendirme kavramını dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde “performans yönetim sistemi” olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994, s.2).

### **1.11.2. Performans Değerlendirmesi**

Performans değerlendirme; bir çalışanın, kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan yöntemdir (Luecke, 2010, s.101).

Performans değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir (Uğurlu, 2007, s.1).

Performans değerlendirme; bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini birleştirerek çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002, s.179).

Bir başka açıdan, performans değerlendirmesi; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993, s.9).

Performans değerlendirmesinin amacı, kişisel hedefleri belirlemek, iyi performansı güdülemek, yapıcı geribildirimde bulunmak, gelişim için uygun ortam oluşturmaktır (Luecke, 2010, s.101).

### **1.11.3. Performans Standart ve Hedefi**

Örgütü amaçlarına ulaştıracak çalışmalar planlanırken birim performansından ne anlaşıldığı ortaya konmalıdır. Bu amaçla, bu birimlerde çalışanların iş tanımları yapılmalı, görevlerini yerine getirirken başarılı sayılacakları standartlar açıkça belirtilmelidir (Çevik ve ark. 2008, s.66). Performans değerlendirmenin temelini, kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği ve başarı derecelerinin belirleneceği bu standartlar oluşturur. Performans standartları ne kadar açık, anlaşılır ve doğru belirlenmişse değerlendirmeler de o kadar nesnel olacaktır. Performans standartları hem ast hem de yönetici için yararlı olacak iki tür bilgiyi içeren şu soruların yanıtlarını verir; “Ne yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekmektedir?”. İlk sorunun yanıtı iş tanımındadır. Performans standardı, daha çok ikinci sorunun yanıtını verse de her iki sorunun cevabı da birbiri ile ilişkilidir (Uyargil, 1994, s.29). İş tanımı yerine getirilmesi gereken görevleri tanımlarken, performans standardı her görevin beklentileri karşılayabilmesi ya da aşabilmesi için ne düzeyde yapılması gerektiğini açıklar (Barutçugil, 2002, 142).

Performans hedefi, mevcut olanaklar ışığında, ölçülebilen bir somut ürün ya da bir çeşitli işler seti olarak ifade edilerek konulmuş olan ve ulaşılmak istenen başarı düzeyidir (Baş ve Artar, 1991, s.15).

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapabilmenin anahtarıdır. Performans standartlarının

geçerli olması, çalışanların gerçek performanslarını yansıtmasına, kişilik, değer, tutum gibi diğer nitelikleri göz önünde bulundurmamasına bağlıdır. Güvenilirliği ise, tutarlı sonuçlar vermesine bağlıdır (Uyargil, 1994, s. 33). Performans standardı, kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet gibi öğelerine ilişkin olarak kendisinden beklenileni belirleyen ölçüdür (Baş ve Artar, 1991, s.29).

Performans hedeflerinin oluşturulmasında bazı standartlardan yola çıkılır. Bunlar; örgütün geçmiş yıllardaki uygulamalarına ilişkin verilerden yola çıkılarak belirlenen “tarihi standartlar”, ilgili örgütün üyesi olduğu iş koluna ilişkin esaslara göre belirlenen “sanayi standartları”, örgütün üyesi olduğu iş alanındaki en başarılı örgüt ya da örgütlerin verilerine dayanılarak belirlenen “ideal ve hedef standartları”, örgütün cari bütçesindeki verilere dayanılarak hesaplanan “bütçe standartları” olarak çeşitli gruplarda ele alınabilir (Baş ve Artar, 1991, s.14).

Performans hedef ve standartlarının belirlenmesinin anahtarı, çalışanların da bu sürece katılmasıdır (Palmer, 1993, s. 28).

#### **1.11.4. Performans Ölçütleri**

Performans değerlendirme sisteminde kullanılan ölçütler kapsadıkları bilgiler açısından; kişilik özellikleri, performans özellikleri ve hedeflere ulaşma ile ilgili olmak üzere üç grupta ele alınabilir. Son yıllarda, değerlendirme ölçütlerinin seçiminde kişilikle ilgili ölçütlerden çok, hedeflerle ilgili ölçütlerin ağırlıklı olarak kullanıldığı gözlenmektedir. Bunda; kişilikle ilgili ölçütleri gözlemlemenin ve nesnel bir şekilde değerlendirmenin güçlüğüne karşın hedeflere yönelik ölçütlerin daha somut, gözlemlenebilir oluşu ve standartlarının belirlenmesinin kolaylığı etkili olmaktadır (Uyargil, 1994, s.26-27).



### **1.11.5. Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışı**

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistemli ve biçimsel olarak değerlendirmelerinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de (Amerika Birleşik Devletleri) kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları, F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları vasıtasıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda, performans değerlendirme kavramı, organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini ölçüt olarak alan çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Ancak 1950'li yıllardan sonra, yine A.B.D.'de, çalışanların ürettiği iş, hizmet ya da sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994, s.1).

1970'lerin sonu ve 1980'lerin başından itibaren yönetim anlayışında ciddi değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Kamu yönetimi alanında ortaya çıkan bu değişimler geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmayı getirmiştir. Bu değişim temelde devleti nicel olarak küçültmeyi, nitel olarak ise verimliliğini, etkililiğini arttırmayı, vatandaş yönetim sürecine katmayı amaçlamaktadır. Son dönemde performans yönetimi yaygınlık kazanmış ve hemen her örgütün kullandığı bir yaklaşım haline gelmiştir (Çevik ve ark. 2008, s.29-33).

### **1.11.6. Türkiye'de Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışı**

Türkiye'de, performans değerlendirme konusundaki ilk uygulamalar, A.B.D.'de olduğu gibi, kamu kesiminde başlamıştır (Uyargil, 1994, s.1). Ancak kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların ne kadar çalışıp ne kadar başarılı oldukları, hala geleneksel kamu yönetimi anlayışı içinde üstlerin astlar hakkında doldurdukları sicil raporları yoluyla belirlenmektedir (Çevik ve ark., 2008, s.29). Buna karşın, geçmişi daha yeni olmakla birlikte, son yıllarda özel sektörün

gelişimi, konuya ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması gibi nedenlerle sistemin uygulanmasının yaygınlaştığı görülmektedir (Uyargil, 1994, s.1).

#### **1.11.7. Performans Yönetimi Sisteminin ve Performans Değerlendirmesinin Amaçları**

Performans yönetim sisteminin asıl amaçları; bireysel performansın sağlıklı, adil, standart ölçütler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansların geliştirilmesiyle bütün olarak örgütün ve örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Uyargil, 1994, s.3).

Sistemin amaçları yönelimlerine göre ayrıldığında yönetsel, geliştirmeye yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç grupta toplanır (Barutçugil, 2002, s. 126):

1. **Yönetsel amaçlar:** Ücretlendirme yükseltme, işten çıkarma gibi kararların alınmasına yöneliktir.
2. **Geliştirmeye yönelik amaçlar:** Kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık-rehberlik hizmetlerinin verilmesi, güçlü-güçsüz yönlerle ilgili geri bildirim verilmesine yöneliktir.
3. **Araştırmaya yönelik amaçlar:** İş tatmini ve isteklendirme düzeyinin, performans düzeyini etkileyen etkenlerin, geleceğe dönük hedeflerin ve çalışanların performansı ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik amaçlardır.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki temel amacı vardır (Palmer, 1993, s.10):

1. İlk amaç, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. İkramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, eğer organizasyon “iyi işe iyi ücret” sistemiyle çalışıyorsa ücret artışlarına ve daha

başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.

2. Performans değerlendirmesinin ikinci temel amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş çözümlerinde belirlenen standartlara ne kadar yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır.

Performans değerlendirme; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılmasını, amaçların herkes tarafından en üst seviyede yerine getirilmesini ve dinamik bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlamayı hedefler. Bununla birlikte performansı geliştirmek ve kendisinden beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak da temel hedefleri arasında yer alır (Uğurlu, 2007, s.1).

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinin hedefleri ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Uyargil, 1994, s.2):

1. Organizasyonel hedeflerin belirgin bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
2. Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
3. Önceden belirlenen ölçümlere, ölçütlere göre, çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
4. Kişinin, kendisinden beklenen performans sonuçları ile ortaya koyduğu başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast (değerlendirilen) ile üst (değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
5. Performansın geliştirilmesi için organizasyonun, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olması,
6. Çalışanların başarılarının belirlenmesi ve ödüllendirilmesi,
7. Organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi,
8. Geri-besleme yoluyla çalışanların güdülenmesi,

9. Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Performans değerlendirme sistemleri, organizasyonun bütün üyelerinin, hangi işlerin yapılması gerektiğini anlamalarını ve bu işlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini bulmalarını sağlamayı amaçlar. Bu, sonu olmayan bir süreçtir ve tüm çalışanların çabasını gerektirir (Palmer, 1993, s.13).

#### **1.11.8. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Öğeleri**

Performans yönetimi sisteminde temel alınan hususlar şöyle sıralanabilir:

**1. Bireysel performansın planlanması:** Dönem başında ast ile üst arasında hedef belirleme görüşmeleri gerçekleştirilmesidir (Uyargil, 1994, s.3).

Bu aşamada, yapılacak işin standartları çalışanın katılımıyla belirlenmelidir. Buradaki en önemli etkinlik iş analizi ile kişiye, ne yapması gerektiğinin önceden bildirilmesidir (Çevik ve ark., 2008, s.77). İş tanımları ve iş analizinden yola çıkılarak tek tek çalışanlar için işle ilgili hedefler belirlenmelidir. Böylece çalışanlar kendilerinden ne beklediğini anlar, kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi temelde ilerleyeceğini bilir, kendi kişisel gelişiminin kontrolünü de yapabilir (Palmer, 1993, s.27-28).

**2. Bireysel performansın değerlendirilmesi için gerekli ölçütlerin belirlenmesi:** Performans değerlendirme yöntemlerinin seçilmesidir (Uyargil, 1994, s.3).

Organizasyonda çalışan herkese dağıtılacak olan performans değerlendirme formunu genellikle insan kaynakları bölümü hazırlar ve uygulama sonuçlarına göre geliştirir (Palmer, 1993, s. 10). İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirmesinde, görüşmeler önceden hazırlanmış bilgi formuna göre yürütülür. Bu bilgi formu, yöneticiler ile çalışanlar arasında serbest bilgi akışına olanak verecek şekilde düzenlenmelidir (Palmer, 1993, s.56).

### **3. Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi:**

Değerlendirme formlarının, önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulmasıyla performansın değerlendirilmesidir (Uyargil, 1994, s.3).

Bu izleme aşamasında değerlendirmeyi yapan yönetici, yapılan işlerle ilgili olarak çalışan hakkında zaman zaman notlar alır, hedef ile ortaya konulan çalışma arasındaki farkı kaydeder. Bu sırada, çalışanın ne yapabileceği, örgütün hedeflerine yönlendirilmesi için yöneticilerin neler yapabileceği, çalışanın ne gibi eğitim ve kaynaklara ihtiyaç duyduğu konularına odaklanılmalıdır (Çevik ve ark., 2008, s.78).

Performansın değerlendirilmesi çerçevesinde çalışanlarla yapılacak görüşmeler için en iyi yol, görüşmeleri her bölümde, o bölümü denetleyen kişinin yapmasıdır. Bu kişiler, değerlendirilecek çalışanın performansı hakkında ilk elden bilgi sahibidirler (Palmer, 1993, s.10).

Değerlendirme yapacak kişi, organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına göre belirlenmelidir. Değerlendirmeyi yapacak kişinin, çalışanları yeterli bir süre gözleme ve performansa ilişkin görüş geliştirme olanağının olması gerekir (Uyargil, 1994, s.31).

### **4. Değerlendirilen kişiye performansına yönelik geri besleme sağlanması:**

Değerlendirme görüşmelerinin yapılmasıdır (Uyargil, 1994, s.3).

Çalışanlar, işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek ister. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yöneticiler değerlendirme sonuçlarını çalışanla paylaşmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi ile yapılır. Çalışanlara en yararlı olacak geri besleme, çalışanın gerçek performansının, iş standartlarıyla karşılaştırılması ile sağlanacaktır. Yıl içinde ortaya çıkan tüm sorunlar performans görüşmesi beklenmeksizin, yönetici ile çalışan arasında kurulacak sürekli bilgi akışı sırasında yıl içinde paylaşılmalıdır (Palmer, 1993, s.56).

Performans değerlendirmelerinin geri bildiriminde etkili bir yöntem “360 derece performans geribildirimi”dir. Kişiye; kendisi de dâhil olmak üzere, yöneticileri, çalışma arkadaşları ve hizmet verdiği kişiler gibi çok ve çeşitli kaynaklardan geri bildirim sağlayan bu yöntem, günümüz yönetici ve çalışanları tarafından, geleneksel değerlendirmelere göre daha nesnel ve çalışan performansını iyileştirmede daha etkili bulunmaktadır (Barutçugil, 2002, s.202). Bu süreçteki öz değerlendirmeler, yöneticilerin, çalışanları harekete geçiren nedenleri, onların ihtiyaçlarını, isteklerini ve yönelimlerini anlamalarını sağlamaları açısından önemlidir (Palmer, 1993, s.10).

Verimli bir değerlendirme görüşmesi için iyi bir planlama şarttır. Buna göre yöneticinin izlemesi gereken adımlar şunlardır (Palmer, 1993, s.62):

1. Elemanın iş tanımının gözden geçirilmesi,
2. Bir nceki performans değerlendirmesinden beri alınan notların gözden geçirilmesi,
3. Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınması,
4. Her alışan için performans seçeneklerinin araştırılması,
5. Görüşme için uygun yerin seçilmesi,
6. Hem yönetici hem de çalışan için uygun zamanın belirlenmesi,
7. Görüşme yer ve zamanının, uzun bir süre öncesinden çalışana bildirilmesi.

**5. Bireye sağlanan geri besleme doğrultusunda performansının geliştirilmesi kişinin yönlendirilmesi:** Denetlenen bireye, kendini geliştirmesi için koçluk yapılmasıdır (Uyargil, 1994, s.3).

İyileştirmenin ve geliştirmenin temel şartı, değerlendirme ile ulaşılan sonuçlardan ders almaktır. Performans değerlendirmenin başlıca amacı, düzenli aralıklarla çalışanları izlemek, elde edilen bulguları izlenen kişilere iletmek ve onlara kendilerini düzeltme ve iyileştirme olanağı sağlamaktır (evik ve ark., 2008, s.74).

Yetiştirme, yöneticinin bir çalıştırıcı, işleri kolaylaştıran biri gibi davrandığı bir yöntemdir. Organizasyonun yapısına bağlı olarak belirlenecek sıklıklarla yönetici, çalışanla karşılıklı görüşmeler yaparak gidişatı değerlendirebilir. Böylece önceki performans değerlendirmesinde saptanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı gözden geçirilmiş olur (Palmer, 1993, s.15). Performans yönetim sistemi, yöneticilerin önemli alanlardaki performans güçlük ve zayıflıklarını tanımlayarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemesini, onlara gelişme fırsatı vermesini sağlar (Barutçugil, 2002, s.138).

**6. Performans değerlendirme sonuçlarının, bireye ilişkin kararlar alınmasında temel oluşturması:** Performans değerlendirme sonuçlarının; ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb. konularda birey hakkında alınacak kararlarda kullanılmasıdır (Uyargil, 1994, s.3).

Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, bilgiye, performansa ve genel katkıya dayalı ücretlendirme uygulamasını seçmekte, bu da performans yönetimi sisteminin ve performans değerlendirmesinin önemini artırmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 242).

#### **1.11.9. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları**

Performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde kullanılması, işletmelerde var olan insan kaynakları yönetiminin diğer sistemlerinin etkinliği ile de yakından ilişkilidir. Buna göre performans yönetim sisteminin işletmelerdeki olası kullanım alanları şunlardır (Uyargil, 1994, s.4-8):

**1. Stratejik Planlama:** Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda, çalışanları arasında görev dağılımı yapar, stratejik planın uygulanmasına yardım eder, bu hedeflerin bireysel hedefler haline gelerek gerçekleşmesi sürecini yürütür.

2. **Ücret-Maaş Yönetimi:** İşletmelerin çoğunda, doğrudan terfi ya da dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları yolu ile kişilerin ücretlendirmeleri oluşturulmaktadır.
3. **Kariyer Geliştirme Sistemi:** Kariyer yönetimi sistemi; içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üstü tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi etkinlikler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile yakından ilişkilidir.
4. **Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi:** Organizasyonlarda yetiştirme, geliştirme etkinliklerinin başarısı, bu etkinliklerin iyi planlanmasına bağlıdır. İyi bir planlama da işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla performans değerlendirme etkinliklerinin sonuçlarından yararlanır. Performans değerlendirme çalışmalarının, değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme görüşmelerinin yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçları daha nesnel ve yansız olarak ortaya çıkacaktır.
5. **İşten Ayırma Kararları:** Değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim ya da yetiştirme yoluyla organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak ilerleme kaydetmeyen kişilerin, işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirme yararlı bir araç olacaktır.
6. **Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi:** Personel yönetiminde kullanılmaya başlayan gelişmiş yöntem, araç ve tekniklerin yararlılıklarının ölçülmesinde performans değerlendirme sonuçları yardımcı olacaktır.



### **1.11.10. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları**

Performans yönetimi sistemi; çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç unsurun da, sistemin kullanılmasıyla ilgili farklı amaç ve beklentileri vardır. Sistemin çalışanlar tarafından kabul edilip benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, sistemin işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunun sonucunda değerlendiren ve değerlendirilenler için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir (Uyargil, 1994, s.3).

Bir organizasyon performans değerlendirme sistemine yatırım yaptığı zaman, bireysel üretimin ve organizasyonun amaçlarına bağlılığın artmasını bekleyecektir. Açık hedefler belirleyen ve bunları tüm organizasyona duyuran bir değerlendirme sisteminden büyük yararlar sağlanabilir (Palmer, 1993, s.27). Bu yararlar değerlendiren (yönetici), değerlendirilen (ast) ve organizasyonun her birine yönelik olacaktır (Uyargil, 1994, s.9).

#### **1.11.10.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları**

Performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması, bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet, zaman kaybı olarak algılanmaktadır. Buna karşın, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en çok yarar sağlayacak kişiler de yöneticiler olacaktır. Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler;

1. Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, bu yolla astlarının ve birimlerinin performansı gelişir.
2. Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hâl alır.
3. Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler. Bu doğrultuda onlara yardımcı olur, yol gösterir.
4. Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de fark ederler.
5. Astlarını daha yakından tanırlar, bu da yetki devrini kolaylaştırır.

6. Yönetmel becerilerini geliştirirler, bu becerileri rahatlıkla kullanabilecekleri şartlara kavuşurlar (Uyargil, 1994, s.9).

Yöneticiler çalışanların yaptıkları işi değerlendirirken onlara da kendi beklentilerini bildirme ve var olan performans beklentileriyle karşılaştırma olanağı bulurlar. Bunun yanında, yöneticilerin bir işin daha iyi nasıl yapılabileceğini anlamalarının bir yolu da, çalışanlardan yaptıkları iş hakkında görüş ve bilgi almaktır. Bu bilgiden yola çıkarak yeni çalışma tarzları geliştirebilirler (Palmer, 1993, s.26).

#### **1.11.10.2. Değerlendirilenler (Astlar-Çalışanlar) İçin Yararları**

Performans yönetimi sisteminin, bir bütün olarak algılanıp uygulandığı organizasyonlarda çalışanlar açısından da yararları vardır. Bu sistem sayesinde astlar (Barutçugil, 2002, s.128);

1. Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alılar.
2. Performans planlarını kendileri tasarlar ve yönetirler.
3. Plan doğrultusunda ilerlemelerini izlerler.
4. Planladıkları ve ortaya koydukları performansı karşılaştırırlar.
5. İşlerinin önemli bir parçasının da "sürekli iyileştirme" olduğunu bilirler.
6. Bireysel performansları ile örgütün amaçları arasında ilişki kurarlar.
7. Ne yapılacağına odaklanma becerileri kadar nasıl yapılacağına dair becerilerini geliştirirler.
8. Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.

Performans değerlendirmesi, çalışanların performansları hakkındaki geri besleme aracıdır. Nesnel ölçütlerle oluşturulan bir performans değerlendirme sistemi çalışanlara, kendilerini geliştirme ve eksiklerini gidermede yardımcı olur (Palmer, 1993, s.28).

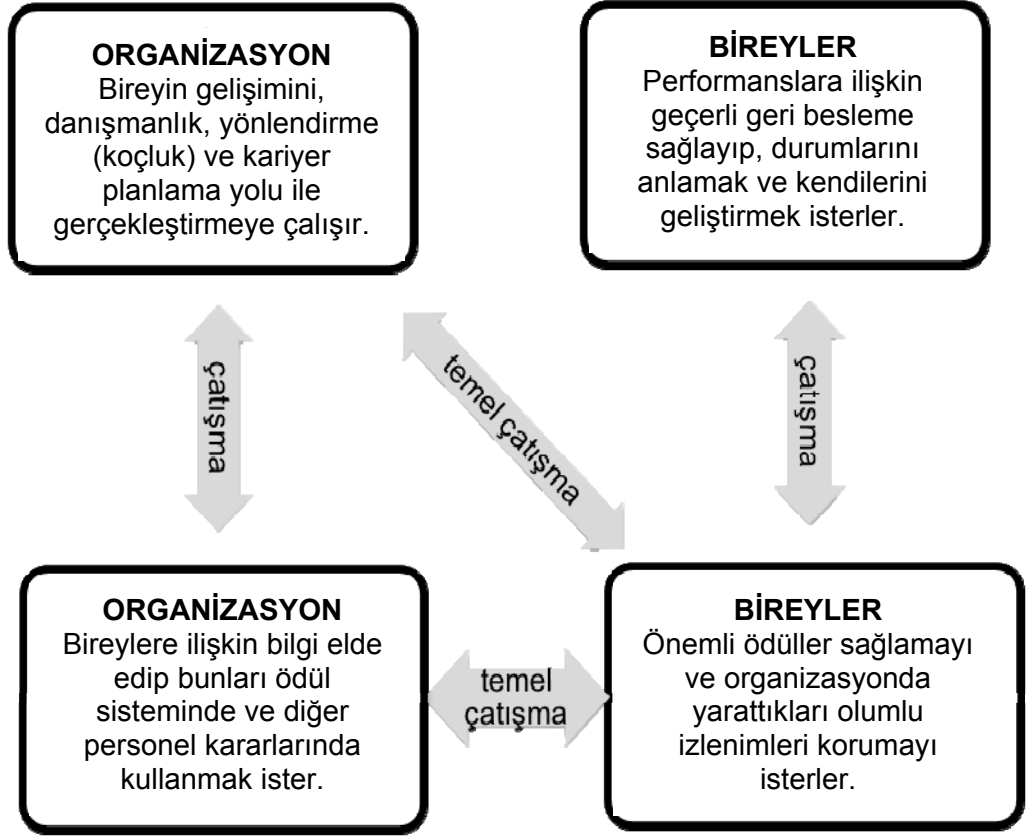
### **1.11.10.3. Organizasyon İçin Yararları**

Performans yönetimi sisteminin yöneticiler ve astlar için sağladığı yararlar, sistemin organizasyonun bütünü için daha olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur (Uyargil, 1994, s.10).

1. Organizasyonun etkinliği ve krliliği artar.
2. Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
3. Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
4. İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir Şekilde elde edilir.
5. Bireylerin gelişme potansiyelleri daha kolay belirlenir.
6. Devamsızlık, işgücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

### **1.11.11. Performans Yönetimi Sisteminin Uygulanmasında Yaşanan Sıkıntılar**

Tüm yararlı sonuçlarına rağmen performans yönetimi sürecinin doğasında, uygulamada pek çok sorun yaşanmasına neden olan bazı çatışma alanları vardır. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin çoğunluğunun değerlendirme konusunda olumsuz tutum ve görüşe sahip olması da dikkat çeken diğer bir olumsuz etkendir. Bunlar performans yönetimi sisteminin işleyişinde önemli sorunlara neden olmaktadır (Uyargil, 1994, s.11).



Şekil 1.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışma Alanları

Kaynak: Uyargil, C. (1994). *Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İÜ İİ. Fak. Yay. No.262, s.11.

Şekil 1.3.'te görüldüğü gibi, performans değerlendirme sürecinde, organizasyonel hedeflerle bireysel hedefler çatışmaktadır. Bu çatışma şu üç alanda ele alınabilir (Uyargil, 1994, s.12):

1. Organizasyonun, ücretler, terfi, işten ayırma konularındaki kararları gibi değerlendirmeye yönelik hedefleri ile danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama konusundaki geliştirmeye yönelik hedefleri birbiriyle çatışmaktadır.
2. Ast, organizasyon içindeki durumunu anlamak ve kendini geliştirmek için geri besleme ister. Aynı zamanda da değerli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi alanındaki uzmanlığı kabul ettirmek ya da sürdürme

arzusundadır. Bu durum astı açıklık ilkesine uyması gerekirken bir yandan savunucu bir rol üstlenme ihtiyacı duyduğu bir durumda bırakır.

3. Organizasyon hedefleri ile bireyin hedefleri de çatışır. Organizasyonun değerlendirmeye yönelik hedefleri, astın ödül elde etmeye yönelik hedefleriyle çatışır. Organizasyonun geliştirmeye yönelik hedefleri ise, bireyin uzmanlığını kanıtlama hedefleriyle çatışır.

Bu çatışmalar şu sonuçları doğurur (Uyargil, 1994, s.13):

1. Yöneticiler, çoğu zaman astlarının yargılarına nasıl tepki vereceklerinden emin değildirler. Geri besleme sağlama konusunda iyi eğitilmemiş, iletişim becerileri gelişmemiş yöneticiler bu konuda daha endişelidir. Diğer yandan, astlar da gerçekçi bir geri bildirim isterken aslında yalnızca olumlu geri bildirim almayı ummakta, ödül almayı ya da üstünlüklerini sürdürmeyi arzulamaktadırlar. Bir yandan geliştirmek istedikleri yönlerini üstlerine açmayı düşünürken, öte yandan bunun aleyhlerinde kullanılacağından endişe ederler. Bu durumda hem ast hem de üst gerçekleri tartışmaktan kaçınır.
2. Bazı durumlarda yöneticiler, performansı kötü olmasa da astlarına olumsuz geri bildirim vermek durumunda kalabilirler. Bu durum performansın olumsuzluğundan kaynaklanmasa da astlar bunu değerlendirme sürecine atfetme eğilimindedirler. Bu noktada da yöneticilerin iletişim becerileri önem kazanmaktadır.

Performans yönetiminin çatışan hedefleri gibi, sistemin önemli bir parçası olan performans değerlendirmeleri de, sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların, uygulama hataları olarak adlandırılacak kaynakları şunlardır (Barutçugil, 2002, s.162):

- Derecelendirme ölçeklerinin tutarlı uygulanmayışı,
- Değerlendiricilerin yeterince eğitilmiş olmaması.
- Yöneticilerin işleyişe değer vermemesi, sistemi yalnızca kınama ve azarlama amacıyla kullanması,

- Standart ve ölçütlerin nesnel olmaması ya da işe uygun olmaması.

İnsanların insanlara uyguladığı bir çalışma olduğu için, performans ölçümüne ilişkin sorunların tümüyle ortadan kaldırılması mümkün değildir. Ancak önyargılar ve hatalar, standartların açıkça belirlenmesi ve tüm çalışanlara bildirilmesi ile en aza indirilebilir (Palmer, 1993, s.36).

#### **1.11.12. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Bir performans değerlendirme sisteminin iyi ya da yararlı olup olmadığını, performansı ölçmede kullanılan yöntem gösterir (Palmer, 1993, s.32). Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşım ve yöntemler geliştirilmiştir. Organizasyonlar bunlar arasından yapılarına, amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine uygun olan bir ya da birkaçını kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar (Barutçugil, 2002, s.186). Önemli olan hangi veri kaynağının hangi konularda yararlı olacağını iyi belirlemektir (Uyargil, 1994, s.39).

Çalışanların yöneticilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından değerlendirme çift yönlü olarak yapılabilmektedir. Yöneticiler çoğu zaman astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmasa da astlar tarafından değerlendirme yararlı bir yöntem olarak kullanılabilir. Bunun için çalışanların performans değerlendirme konusunda yöneticiler gibi eğitim almaları ve yöneticilerin de alacakları geri bildirimlerin kendilerini geliştirmede yol gösterici olacağına inanmaları sağlanmalıdır. Ayrıca astların, yöneticilerini değerlendireceği ölçütler dikkatle belirlenmelidir (Uyargil, 1994, s.34-35).

Performans değerlendirmede; karşılaştırmalı, ortak performans ölçüt ve standartlarına dayalı ve bireysel performans standartlarına dayalı olmak üzere üç temel yaklaşım vardır. Bunların yanı sıra takım çalışmasının söz konusu olduğu durumlarda kullanılan takım temelli performans değerlendirme yöntemi, çoklu veri kaynakları kullanılarak yapılan 360 derece performans değerlendirme yöntemi de bulunmaktadır (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.57).

### 1.11.12.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde çalışanlar, yöneticileri tarafından birbirleriyle karşılaştırılarak başarılarına göre genel bir sıralamaya tabi tutulurlar (Uyargil, 1994, s.30, 37).

**Sıralama Yöntemleri:** Yöneticiler, “basit sıralama yöntemi” ile çalışanlarını en yüksek performans gösterenden en düşük performans gösterene doğru sıralarlar (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.57). “Çiftli karşılaştırma” ya da “çift ikili karşılaştırma” yönteminde ise her değerlendirilen çalışan performans ölçütlerinin her biri için birbirleriyle karşılaştırılır (Barutçugil, 2002, s.194).

**Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Değerlendirilen kişiler, belli kategori ve sayılarda sınıflandırılır. Buna göre performans düzeylerinin beşe ayrıldığı bir değerlendirmede, çalışanların yüzdelik dağılımı tablo 1.'de görüldüğü gibi olacaktır (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.58).

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	En Düşük
20	20	30	20	10

Şekil 1.4. Zorunlu Dağılım Ölçeği

Kaynak: Milli Eğitim Vakfı. (2004). *Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi*. Milli Eğitim Vakfı Yayınları.

s.58.

### 1.11.12.2. Ortak Performans Ölçüt ve Standartlarına Dayalı

#### Yaklaşım

Bu yaklaşım, çalışanın performansını diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar açısından değerlendirir. Tüm çalışanlar için belirlenmiş birden çok değerlendirme ölçütü vardır (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.58).

Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirmelerde her bir çalışan diğer çalışanlardan bağımsız olarak çeşitli değerlendirme ölçütleri ile değerlendirilir (Baş ve Artar, 1991, s.30).

**Grafik Değerlendirme Ölçeği:** Değerlendirici, çalışanı kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları, yaptığı işin sonuçları açısından, belli aralıktaki puanlarla değerlendirir (Barutçugil, 2002, s.191).

**Standart Puanlama Cetvelleri:** Çalışanların performansının nicelik açısından değerlendirilmesi gerektiği durumlar, en uygun kullanım alanlarıdır. Çalışanların performansının ne durumda olduğunu hemen göz önüne koyması açısından en basit ve en yaygın kullanılan tekniktir (Palmer, 1991, s.40).

Performans Faktörleri	Çok düşük	Ortalamanın altında	Orta	Ortalamanın üstünde	Mükemmel
Nicelik	_____	_____	_____	_____	_____
Nitelik	_____	_____	_____	_____	_____
Ekip çalışması	_____	_____	_____	_____	_____
Yaratıcılık	_____	_____	_____	_____	_____
Problem çözme	_____	_____	_____	_____	_____
Bağımsızlık	_____	_____	_____	_____	_____
Koşullara uyma	_____	_____	_____	_____	_____
Liderlik	_____	_____	_____	_____	_____
Anlayış	_____	_____	_____	_____	_____
Potansiyel	_____	_____	_____	_____	_____

Şekil 1.5. Puan Cetveli

Kaynak: Palmer, J. (1991). *Performans Değerlendirmeleri*.

Rota Yayın Tanıtım, s. 42.

Şekil1.5.'te görüldüğü gibi puan cetveli, çalışanları, işin niceliği, niteliği, işe gösterilen dikkat, iş bilgisi ve karar verme yeteneği gibi birkaç etken açısından



değerlendirmeyi sağlar. Çalışanlar, genellikle, “mükemmel”den “çok düşük”e doğru sıralanan beş kademedeki değerlendirilir. Bazı cetvellerde yöneticinin yorum yazması için de boşluk bırakılmıştır (Palmer, 1991, s. 40).

**Davranış Odaklı Değerlendirme Ölçekleri:** İşin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek amacıyla kullanılır (Barutçugil, 2002, s.192). Bu ölçeklerde hem değerlendirilecek performans boyutu hem de belirli boyutlar altında yer alan performans düzeylerini tanımlayan davranış örnekleri yer alır (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.60).

**Karmaşık Standart Ölçekler:** Karmaşık standart ölçekte, iyi, ortalama ve kötü performansı tanımlayan davranış örnekleri bulunur. Değerlendirici, çalışanı, ölçekte tanımlanan davranışla hemen hemen aynı, ondan daha iyi ya da daha kötü oluşuna göre değerlendirir (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.61).

**Kritik Olay Yöntemi:** Yönetici, iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir önemi olan olayları kaydederek bunları çalışanın dosyasına işler. Hangi olayların kaydedileceğine dair bazı kategoriler belirlenebilir (Palmer, 1991, s.47).

Bu yöntemde, kaydedilen örnekler genellikle, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken önemli olaylardır. Bu davranışlar, anında ve içinde bulunulan şartlar göz önünde bulundurularak not edilir. Daha sonra yönetici, kişiye bu olaylara dair geri besleme sağlar. Bu yöntemde belirgin davranışlar dikkate alındığı için, çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi gereken durumun gösterilmesi kolaydır (Uyargil, 1994, s.48).

**İşaretleme (Karşılaştırma) Listeleri:** İşle ilgili davranışları tarif eden cümleler, sözcükler ya da ifadelerden oluşan karşılaştırma listelerinde yönetici, çalışanın performansını en iyi ifade eden tarifi işaretler. Karşılaştırma listelerinin kullanılmasının en uygun olduğu durum, çalışanlara sınırlı alanlarda geri bildirim verileceği durumlardır (Palmer, 1991, s. 45). Bir başka listeleme yöntemi,

değerlendirilecek çalışanların davranışları ile ilgili “evet”, “hayır” yanıtlarını alacak şekilde düzenlenmiş çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren “kontrol listesi”dir (Barutçugil, 2002, s.191).

<p><b>İŞİN NİTELİĞİ</b></p> <p>..... Çok titiz ve dakik</p> <p>..... Özenli bir çalışan. Çok az hata yapıyor.</p> <p>..... Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.</p> <p>..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.</p> <p><b>İŞİN NİCELİĞİ</b></p> <p>..... İş hacmi çok yüksek.</p> <p>..... İş hacmi ortalamanın üzerinde.</p> <p>..... İş hacmi yeterli.</p> <p>..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor.</p> <p>..... Asgari standartların altında.</p> <p><b>İŞ BİLGİSİ</b></p> <p>..... Uzman.çok üstün bir bilgisi var.</p> <p>..... Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.</p> <p>..... Yeterli bilgiye sahip.</p> <p>..... İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.</p> <p>..... Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.</p> <p><b>SORUMLULUK</b></p> <p>..... İşini mükemmel biçimde planlayıp yürütüyor.</p> <p>..... İşini planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç duyuyor.</p> <p>..... Bazen yol göstermek gerekiyor.</p> <p>..... Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.</p> <p>..... Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.</p>
--

Şekil 1.6. Karşılaştırma Listesi

Kaynak: Palmer, J. (1991). *Performans Değerlendirmeleri*.

Rota Yayın Tanıtım, s. 46.

### 1.11.12.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

**Serbest Anlatım Yöntemi:** Değerlendiren kişi, değerlendirilen hakkındaki görüşlerini, belli bir kurala bağlı kalmaksızın bir kompozisyon şeklinde yazar. Yazısını, kişinin bilgi, beceri ve tutumları şeklinde başlıklara ayırabilir (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.63).

**Hedeflere Göre Yönetim:** En çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme tekniği “HGY (Hedeflere Göre Yönetim)”dir. Yöneticiler ve çalışanları, açık, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olan ölçütlerini birlikte belirlerler. Bu tekniğin önemi de hedeflerin çalışan ve yöneticiler tarafından birlikte oluşturulmasıdır. Bu sayede, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine, herkesi bireysel olarak değerlendirmeyi sağlar (Palmer, 1991, s. 48-50).

**Değerleme Merkezi Yöntemi:** Çalışanların geçmiş çalışma dönemindeki performanslarını değerlendirmenin yanında, gelecekteki performans durumunu da öngörmeyi amaçlayan yöntemde, çalışanlar, birkaç günlük süre içinde konunun uzmanları tarafından bir dizi teknik kullanılarak değerlendirilir (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.63).

**Öz Değerlendirme:** Günümüzün yeni yönetim sistemlerinde, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri uygun bulunmaktadır. Öz değerlendirme, çalışanlara, önerilerde bulunmak, onlara bireysel çalışma programları yapmak için açık bir iletişim kurmayı sağlar. Çalışanlar, gelişme göstermek için neye ihtiyaç duyduklarını en iyi kendileri bilirler. Ayrıca çalışanların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek, onları teşvik eden başlıca etkenleri saptamak için de öz değerlendirme çok uygun bir araçtır (Palmer, 1991, s. 54).

#### **1.11.12.4. Takım Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi**

Takım çalışmasına ağırlık veren organizasyonlarda takımları bir bütün olarak değerlendirmek amacıyla kullanılan yöntemdir. Bu değerlendirmenin verimli olması, bireysel değerlendirmelerle birlikte yürütülmesi ile mümkündür (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.64).

#### **1.11.12.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi**

Çalışanların, yöneticileri, çalışma arkadaşları ve kendisi gibi çok sayıda ve farklı kaynaklar tarafından değerlendirildiği yöntemdir (Barutçugil, 2002, s.201).

Öğretmen değerlendirmesinde bu sürece katılanlar, okul yöneticileri, zümre arkadaşları, öğrenciler, veliler ve öğretmenin kendisi olabilir (Milli Eğitim Vakfı, 2004, s.64).

Çalışanın işini nasıl yaptığını, güçlü ve zayıf yanlarını, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin bağlı bulunduğu en yakın yöneticidir. Ancak geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı amaçlayan işletmeler, eşitlerden (iş arkadaşları) görüş alma yolunu da yönetici değerlendirmelerine ek olarak kullanabilirler (Uyargil, 1994, s.35). Bunun yanında, her çalışanın kendi işinin değerlendirmesine katılıp görüşlerini açıkça belirtme sorumluluğu vardır. Dolayısıyla organizasyon, çalışanları başından sonuna kadar değerlendirme sürecine dâhil etmelidir. Bu, çalışanların değerlendirme çalışmalarını benimsemesini, aynı zamanda da uygun bulmadıkları yöntemleri açıkça ifade etmelerini sağlayacaktır (Palmer, 1993, s.12,14).

Amaç ve bakış açıları, organizasyonun amaçları ile uyumuna da, müşteri ya da hizmet alan topluluğun da değerlendirme sürecine katılması mümkündür. Kendisinden çalışanlar hakkında görüş istenmesi, müşterinin kuruma bağlılığını arttıracaktır (Uyargil, 1994, s.35).

### **1.12. Öğretmen**

Okul denen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir (Bursalıoğlu, 2005, s.42). Programlı öğretim, bilgisayar ve benzeri gelişmiş ders araç-gereçleri eğitime ve sınıflara girse de, öğretim personeli, okul donanımının en gerekli maddesidir (Hesapçioğlu, 1994, s.252). Bossing'e (1955) göre, öğretim programı, örgüt, donanım, ders araç-gereçleri ne kadar önemli olsa da öğretmenin varlığı ile hayata geçirilmediklerinde pek az anlam taşır ya da hiç anlam taşımazlar (Akt; Hesapçioğlu, 1994, s.252).

Öğretmen, devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan kişidir. Öğretmenlik özel bir uzmanlık mesleğidir (Türk, 2002, s.28). Her tür eğitim kurumunda eğitim-öğretim hizmeti veren iş görenlerin tümü öğretmendir (Hacıoğlu ve Alkan, 1997, s.22).

Öğrenci üzerinde aileden sonra en etkili kişi olan öğretmenin, öğreticilik rolünün yanında yöneticilik rolü de vardır. Öğretmenin hedeflenen amaçlara ulaşmak için öğrencilerin çalışmasını ve başarılı olmasını sağlamak açısından üstlendiği önemli görevler, yönetici olarak sorumluluklarını göstermektedir (Ilgar, 2005, s.161).

Yönetim açısından okulun en önemli parçası eğitici personeldir (Açıkalın, 1998, s. 31). Öğretmen, pek çok konuda okulun yönetim süreçlerine katılmak durumundadır. Okulda düzenlenen etkinliklere katılmak, okulun dışa tanıtımında örnek olmak, mevzuata uygun davranmak, okul yönetimini yapıcı bir dille eleştirmek bu katkılardandır. Dolayısıyla yöneticiler ile öğretmenler arasında yoğun bir ilişki vardır ve bu ilişkinin olumlu, yapıcı ve geliştirici olması okulun psikolojik ortamı açısından önemlidir (Ilgar, 2005, s.97).

Henüz, kafanın kafa üzerinde, şahsiyetin şahsiyet üzerindeki etkilerinin yerine geçebilecek bir şey bulunamamıştır. Çağdaş eğitim bilimi de, bu anlamda öğretmenin öğretim işinde yerine getirdiği rolün önemini bilmektedir. Öğretim yalnızca bilgi aktarımı yapmak değildir. Okula, topluma, arkadaşlara karşı sevgi, saygı; onları tanıma öğretmen aracılığı ile kazanılır. Tavırlar, düşünce biçimleri, dünya görüşlerinin oluşmasında öğretmen birinci derecede rol sahibidir. Öğrenci kişiliğinin gelişimi öğretmen ve öğretmenle öğrencilerin kuracağı ilişkiler sayesinde (Hesapçıoğlu, 1994, s.252).

### 1.13. Öğretmen Denetimi ve Değerlendirmesi

Eğitim siteminde denetimin amacı, eğitimi üreten okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir (Başaran, 1994, s.74).

Okul müdürleri öğretmenleri, işe alım, atama, işinde kalabilme hakkı kararları, gelişim ve hatta işten çıkarma gibi nedenlerle değerlendirmeye tâbi tutarlar (Conley ve Glasman; 2008, s.67).

Değerlendirme, işgörenin daha iyi olmasına yardımcı olmak için başvurulan bir yöntemdir. Yöneticinin, öğretmenleri izleme ve değerlendirmedeki amaçları da;

- Öğretim ve öğrenmenin kalitesini kontrol etmek,
- Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak,
- Öğretmeni güdülemek olmalıdır (Erdoğan, 2002, s. 124).

Eğitim örgütlerinde, yapılan değerlendirme sonuçlarına göre, işgörenin, eğitim kurumunun amacına ulaşmasındaki katkısında bağlı olarak ödüllendirilmesi, cezalandırılması, düzeltilmesi ya da geliştirilmesi söz konusudur (Ilgar, 2005, 110). Bununla birlikte değerlendirme korkutucu değil, özendirici olmalıdır (Erdoğan, 2002, s. 125). Ancak Langer'e (1983) göre öğretmenler, öğretim becerileri ve sınıf yönetimleri hakkında yapılan değerlendirme süreçlerinden oldukça kaygı duymaktadır (Akt; Conley ve Glasman; 2008, s.69). Öğretmen değerlendirmeleriyle ilgili bir çalışma göstermektedir ki, öğretmenlerin değerlendirmeyi kabulleri, onların değerlendirilen davranışı kontrol edebilme dereceleri ile doğru orantılıdır. Bu öğretmenlerin, kendilerinin kontrol edebildiklerini hissettikleri alanlarda değerlendirilmek konusunda rahat olduklarını ortaya çıkarmaktadır (Conley ve Glasman; 2008, s.70).

Denetim çalışmaları, belli aşamalar gerçekleştirilerek yürütülür (Başaran, 1994, 77-79):

- Denetleme sürecinin ilk aşaması ölçünleme, yani işin ulaşacağı nicel ve nitel durumu ölçülerle önceden saptamadır. Yönetici, uygulayacağı yönetim planında, öğretmen ise eğitim planında ulaşacağı hedefi belirlemelidir.
- İkinci aşama ölçmedir. Okulda en önemli ölçme, öğretmen tarafından, kendi yaptığı eğitim planına göre kendi ölçme aracını yapmasıyla gerçekleştirilir. Bu araçla, eğitim ölçütlerine uygun olması durumunda, okul yöneticisi ya da denetmen de öğretmenin değerlendirmesini yapabilir.
- Sonraki adım karşılaştırma; denetmenin ölçme sonuçlarını en başta belirlenen ölçünler ile karşılaştırdığı aşamadır. Eğitim-öğretim etkinliklerinin plana ne kadar uygun yapıldığına bakılarak eğitim hedeflerine ne kadar yaklaşıldığı belirlenir.
- Hedefe varma yolundan sapmaya neden olan etkenlerin belirlenip ortadan kaldırılması ise düzeltme sürecidir.

### **1.13.1. Öğretmen Değerlendirme Süreci**

Öğretmen değerlendirmesinde; öğretmenin, müdürün, ailelerin, okul aile birliğinin, milli eğitim müdürünün ve merkez örgütünün önemli rolleri bulunmaktadır (Bakioğlu, 1996, s.184).

Eğitim yöneticileri, okullarda denetim sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için ilgili eğitim işgörenleri ile birlikte çalışmalıdır (Başaran, 1994, s.74).

Yönetici, yalnızca kendisinin yaptığı değerlendirmenin yanlıgı ve yanlılığa açık olabileceğini bilmeli, değerlendirmenin farklı kişiler tarafından yapılmasını sağlayarak bu olumsuzluğu önlemelidir (Erdoğan, 2002, s. 125).

Çeşitli değerlendirme ölçülerinden en alışılmış olanı kıdeme dayalı başarıdır. Eğitimde de eski kuşak kıdemi, yeni kuşak yeterliği savunmaktadır. Sosyal adalet duygusunu kapsamaması, kolay ölçülebilmesi açısından faydalı görünen bu ölçü, yeterliliği sağlayamamaktadır. Yöneticinin öğretmeni

değerlendirmesinde; öğretmenin, öğretmenlik rollerine uyumunun etken olduğunun görüldüğü bir araştırmada, öğrencilerin, öğretmenin kişiliğinden çok yöntemine önem verdiği tespit edilmiştir (Bursalıoğlu, 2005, s.46).

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. Her soru için, karşısındaki kutulardan size uygun yanıtın altında olanı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum.	Katılıyorum.	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Zamanımı harcadığıma değen bir dersti.				
Bu şekilde öğretilen bir ders daha alırdım.				
Öğretmen, öğrencilerle bireysel olarak ilgilendi.				
Derse ilgini canlı tutmak kolaydı.				
Dersin konusu ilgiye değerdı.				
Dersle verilmek istenen çok hedef yoktu				
Bu dersin başka bir yöntemle öğretilmesini tercih ederdim.				
Ders konusu çok zordu.				
Öğretmen etkili bir sentez ve özet yapmadı.				
Öğretmen yeni bakış açılarını ve değerlendirmeleri teşvik etti.				
Farklı öğretim yöntemleriyle daha çok şey öğreniyorum.				
Bazı noktalar çok iyi açıklanmadı.				
Dersin ana fikri hakkında tam bir bilgilendirme gerçekleştirildi.				
Aldığım en kötü derslerden biriydi.				
Dersin içeriği mükemmeldi.				
Ders oldukça sıkıcıydı.				

Şekil 1.7. Öğrenci Ders Değerlendirme Formu

MILLMAN, J. (1987). *Handbook Of Teacher Evaluation*. London: Sage Publications. s.120-121.

Denetimin bir parçası olan özdenetim, çalışanın, önceden belirlenen ölçütlere göre yaptığı davranışı, kendi yargılarıyla değerlendirmesidir. Kendini eleştirirken okulun ve toplumun kurallarını ölçüt alır. Okullarda kendini denetleyebilen çalışanlar, yöneticilerinin denetimine gerek duymadan işlerine güdülenebilirler (Başaran, 1994, s.77).



Kendinizi aşağıdaki her ölçüt için, 0-7 arasından puanlar vererek değerlendiriniz.							
En yüksek	Orta					En düşük	Fikrim yok.
7	6	5	4	3	2	1	0
	Dersinizin ana fikri açığa çıktı mı?						
	Dersin hedefleriyle işleyişin ne kadar ölçüştüğünü düşünüyorsunuz?						
	Ders sunumlarınız iyi planlanmış mıydı?						
	Önemli noktalar net bir şekilde açıklandı mı?						
	Ders içeriğine hâkimiyetinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?						
	Zamanı iyi kullandınız mı?						
	Eleştirel düşünmeyi ve çözümlemeyi teşvik ettiniz mi?						
	Öğrencilerinizi ihtiyaç duyduklarında yardım istemeye teşvik ettiniz mi?						
	Konu ile ilgili öğrenci katılımını teşvik ettiniz mi?						
	Kendi fikrinizden farklı olan öğrenci görüşlerine karşı ne kadar hoşgörülüsünüz?						
	Bu on ölçütü göz önüne alarak, performansınıza, bölümdeki aynı konuyu öğreten diğer öğretmenlerle karşılaştırdığınızda, ne değer biçerdiniz?						
TOPLAM							

Şekil 1.8. Öğretmen Öz Değerlendirme Formu

MILLMAN, J. (1987). *Handbook Of Teacher Evaluation*. London: Sage Publications. s.183.

İşbirliğine dayalı bir değerlendirme yapmayı temel alan Klinik Teftiş yaklaşımından esinlenilerek geliştirilen değerlendirme yöntemi şu şekilde basamaklandırılmıştır (Erdoğan, 2002, s.126).

1. Yönetici ve öğretmen tarafından; amaçları, hangi konuların, hangi etkinlik ve yöntemlerle öğretileceği birlikte kararlaştırılarak bir ders planlanır.
2. Yönetici, gözlem planını öğretmenle birlikte yapar; gözlem sırasında dikkat edilecek noktaları onunla birlikte belirler.
3. Yönetici, önceden belirlenen bu ölçütlere göre, notlar alarak ders gözlemi yapar. Gerekli görülürse ders, fotoğraf makinesi ya da kamera ile kayda alınabilir.

4. Öğretme-öğrenme sürecinin çözümlenmesi yapılır. Bu süreçte yönetici ve öğretmen birlikte ya da ayrı çalışabilir, öğretmen yeterlilikleri listesinden yararlanabilir. Öğretmenin bu yeterlilikleri ne ölçüde karşıladığı belirlenirken, olumlu yönler ağırlık verilir.
5. Gözlem sonuçları üzerine yapılacak görüşme planlanır.
6. Gözlem sırasında edinilen görüşlerin paylaşılması, yönetici tarafından öğretmenin güçlü yanlarının vurgulanıp, zayıf yanlarının belirlenmesiyle görüşme gerçekleştirilir (Erdoğan, 200, s.126-129).

Başarı değerlendirmesinde öğretmenlerin şu özellikleri ölçülmelidir (Bakioğlu, 1996, s.184):

- Sınıf yönetimi
- Alan uzmanlığı
- Uygun öğretim becerileri
- Ders hazırlamakta yeterlilik
- Kaynak kullanımı
- Öğrencilerin ihtiyaçlarını anlamak
- Öğrenci ve meslektaşlarla iletişim kurma becerisi

Bu özellikler açısından yapılan değerlendirmede temel iki kavram öne çıkmaktadır: “ne?” sorusunu yanıtlayan “yeterlilik” ile “nasıl?” sorusunu yanıtlayan “yetkinlik”.

Yeterlilik, etkin performansı belirleyen sonuçlardır. Öğretmenin yapmaya yeterli olduğu işin özelliklerini gösterir. Yetkinlik ise; istenen sonuçları elde etmek için gösterilmesi gereken davranışlardır. Öğretmenin, işinde yeterli olmasını sağlayan kişiye ait özellikleridir (Erkoç, 2011, s.18).

Tablo 1.1. Yetkinlik Türleri

<b>Temel Yetkinlik:</b>		Okul stratejilerine ulaşmak için tüm okul çalışanlarının sahip olması beklenen bilgi, beceri ve davranışlardır (iş yapma isteği, özgüven gibi).
<b>Yönetmel Yetkinlik</b>		Okulun yöneticileri ya da bu konuma gelmesi planlanan kişilerin sahip olması beklenen yetkinliklerdir (iş yönetme, örgütleme gibi).
<b>Genel ve Özel Akademik Yetkinlik</b>	<b>Genel Akademik Yetkinlik</b>	Okul içindeki eğitim-öğretim etkinlikleriyle ilgili olarak zümre / bölüm bazında belirlenen yetkinliklerdir (öğrencilere değer verme, dersi planlama gibi).
	<b>Özel Akademik Yetkinlik</b>	Mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bölüm / zümre bilgisi içeren yetkinliklerdir (laboratuvar kullanımı, çalgı çalma gibi.).

Öğrenme-öğretme sürecinin değerlendirilmesi, uygulamanın en önemli kısmıdır. Bu aşamada öğretmen belli alanlardaki yeterlilik düzeyleri açısından gözlenir (Erdoğan, 2002, s.126-127):

Tablo 1.2. Öğretmen Yeterlikleri

<b>KONU ALANI BİLGİSİ</b>			
Konuyla ilgili temel ilke ve kavramlar			
<b>ALAN EĞİTİMİ BİLGİSİ</b>			
Özel öğretim yaklaşım, yöntem ve teknikleri			
<b>ÖĞRETME-ÖĞRENME SÜRECİ</b>			
Öğretme-öğrenme etkinliklerinin hazırlanması ve uygulanması			
Planlama	Öğretim Süreci	Sınıf Yönetimi	İletişim

Okullarda farklı işler ve için farklı yetkinlik düzeyleri olduğu gibi aynı iş için farklı konumdaki uygulayıcılardan beklenen performans düzeyi de farklıdır. Her yetkinlik için gereken düzeyler belirlenmeli ve açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Böylece yetkinlikler performans değerlendirme amacıyla kullanıldıklarında, değerlendirenden kaynaklanan hataların oluşma riski en aza indirilebilecektir. Her yetkinlik için dört davranış düzeyi bulunmaktadır (Erkoç, 2011, s.36).

Tablo 1.3. Yetkinlik Düzeyleri

Düzy	1.Düzy: Keşfeden	2.Düzy: Gelişen	3.Düzy: Usta	4.Düzy: Yıldız
Anahtar sözcükler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel</li> <li>• Görev odaklı</li> <li>• Özümseme</li> <li>• Öğrenme</li> <li>• Anlama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empati kurma</li> <li>• İleriyi düşünme</li> <li>• Olumlu olma</li> <li>• Çalışkan olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematiğ düşünme ve davranma</li> <li>• Doğaçlama</li> <li>• Ustalık</li> <li>• Yönlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teşvik etme</li> <li>• Etkileme</li> <li>• Koşulları düzenleme</li> <li>• Hedef koyma</li> <li>• Yön verme</li> <li>• Değerlendirme</li> </ul>
Zorluk derecesi	+	++	+++	++++

### 1.13.2. Ders Teftişı

Eğitimin amaçlarına sınıf içinde yapılan öğretim etkinlikleriyle ulaşılır. Bu nedenle sınıf içi denetim tekniklerinin geliştirilmesi önem taşır. Ders teftişı olarak adlandırılan denetim için, “öğretimsel denetim” ya da “klinik denetim” kavramları da kullanılmaktadır (Taymaz,2005, s.172).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın danışma ve denetim birimleri yönetsel ve eğitsel konularda araştırma, planlama, kılavuzluk ve doğrudan ya da dolaylı olarak bakan adına eğitim sisteminin denetimini yapmakla görevlidir. Teftiş Kurulu Başkanlığı; bakanın emri ya da onayı ile bakan adına, Bakanlığın merkez ve taşra örgütünün her türlü etkinlik ve işlemlerinin denetim, inceleme ve soruşturma işlerini yürütür. Bakanlığın amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak için yönetsel belge, plan ve programlara uygun çalışmasını sağlayacak öneriler hazırlar (Başaran, 2006, s.172).

Ders teftişı, okullarda genel teftiş sırasında ya da ayrı olarak yapılan, öğretmenlerin kendi aralarındaki yetişkinliğini, çalışmasını, uyguladığı yöntemleri, bunları uygulamadaki yeterliliğini, öğrencilerin yetişme düzeylerini inceleyip değerlendirmeye yönelik denetim türüdür. Ders teftişlerinde, yalnızca görülen ders saatlerindeki çalışmaların değerlendirilmesiyle yetinilmemelidir. Öğretmenin programı ve yıllık ders planını ne dereceye kadar uygulamış olduğu, soru

hazırlamadaki yeterliği, uyguladığı yazılı sınavlar, verdiği ödevler ve bunları düzeltmedeki dikkati, atölye çalışmalarındaki beceri ve bilgisi, öğrencileri kişisel çalışmalara yöneltmede gösterdiği başarı, okul içi ve dışı etkinlikleri ve davranışları da incelenip değerlendirilir. Denetimin amacı, öğretmenin ders vermedeki başarısının değerlendirilmesinin yanında, öğretmenin eksiklerini giderme, yeteneklerini geliştirme, mesleğe ve çevreye uyumunu sağlama çalışmalarını düzenlemektir (Taymaz, 2005, s. 163).

Okulda çalışan öğretmenlerin mesleki açıdan gelişimlerini sağlamakla yükümlü kişi olarak okul yöneticisi de öğretmenlerin ders denetiminden sorumludur (Erdoğan, 2002, s.14). Poyrazoğlu'na (1977) göre, orta dereceli okul öğretmenlerinin değerlendirmeleri; müfettişlerin ders teftiş raporlarına ve yılda bir kez okul müdürü ve milli eğitim müdürü tarafından düzenlenen sicil raporlarına göre yapılır (Akt; Taymaz, 2005, s.164). İlköğretim okullarında öğretmenin birinci sicil amiri okul müdürü, ikinci sicil amiri ilköğretim müfettişidir. İlköğretim müfettişi, okul müdürünü değerlendirdiği formda kendisi için ayrılan bölümü, kendi düzenlediği ders teftiş raporuna göre doldurur (Taymaz, 2005, s.164).

Öğretmenlerin mesleki gelişmeleri için yapılması gerekenlerin belirlenmesindeki en önemli odak sınıftır. Dolayısıyla yöneticinin, öğretmenin sınıftaki öğreticiliğine katkı yapması gerekir. Bunu yapabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt bulması gerekir (Erdoğan, 2002, s. 124):

- Sınıfta ne yapılıyor?
- Öğretmen ve öğrenciler ne yapıyor?
- Öğrenme sonunda ortaya hangi sonuçlar çıkıyor?
- Sınıfta ne olması gerekir?
- Sınıfta gerçekleşen öğrenme ve öğretme etkinliklerinin öğretmen, öğrenci ve başkaları için anlamı nedir?

- Sınıfta gerçekleşen öğrenme ve öğretme etkinliklerinin daha iyi olması için ne yapılması gerekir?

Bir eğitim kurumunda öğretmenin ders teftişi şu işlemler izlenerek yürütülür (Taymaz, 2005, s. 166):

- Teftiş için planlama yapılır.
- Öğretmen hakkında bilgi toplanır.
- Öğretmenle ön görüşme yapılarak ders planı ve hazırlıklarına bakılır. Denetimin zamanı öğretmene bildirilir.
- Sınıfa öğretmenle birlikte girilip öğrencilerle tanışılır.
- Uygun bir yere oturularak sınıfın bir üyesi gibi davranılır. Etkinliğe katılır.
- Öğretim etkinlikleri planlı bir gözlemlerle izlenir. Ders araçlarının kullanılması gözlenir. Uygulamanın sonucu beklenir.
- Sınıftan birlikte çıkılır, öğretmen sınav ve ödev belgelerine bakılır, ders dışı etkinlikleri incelenir.
- Öğretmenle görüşülür, öğretmen teftiş formu doldurulur.

Öğretmenin kendini değerlendirmesi; kendi algısı ile denetimin görüşü arasında karşılaştırma yapması açısından önemlidir. Bu amaçla kullanılabilecek bir öz değerlendirme formu şekil 1.9.'da görülmektedir:

Adı, soyadı:

Dersi:

Konunuzda en güçlü olduğunuz alanlar nelerdir?

En zayıf olduğunuz alanlar nelerdir?

Öğretmen olarak en değerli varlığınız nedir?

Öğretmen olarak en büyük noksanınız nedir?

Dersinizin en iyi belli bir yaklaşım/yöntemle öğretildiğini düşünüyor musunuz? Eğer öyleyse, bu yaklaşımı ve nedenini yazınız.

Şekil 1.9. Öğretmen Öz Değerlendirme Formu 2

MILLMAN, J. (1987). *Handbook Of Teacher Evaluation*. London: Sage Publications. s.186-190

### 1.13.3. Öğretmen Değerlendirmesinin Öğretmene Yararları

Değerlendirme süreci öğretmenlere önemli katkılar sağlar (Bakioğlu, 1994, s. 184):

- Öğretmenler görevlerinde ne denli başarılı olduklarını ve bu başarının okulda nasıl karşılandığını görürler.
- İş tanımları ve hedeflerin açıkça tanımlandığı okulda öğretmenler, kararlarını bunlara dayandırır.

- Öğretmenlerin güçlü yanları ortaya çıkarılırken, gelişmesi gereken yönleri için öneriler üretilir.
- Öğretimdeki başarısız sonuçlar, ihmal edilen alanlar sebepleriyle ortaya konup tartışılabilir, bunlara çözüm üretilebilir.

#### **1.14. Türkiye’de Öğretmen Eğitimi**

##### **1.14.1. Türkiye’de Öğretmen Yetiştiren Kurumlar ve Hizmet Öncesi Eğitim**

Bir eğitim sistemin etkinliği; öğrenci, öğretmen ve müfredattan oluşan unsurlarının belli bir amaca doğru uyum içinde ilerlemesine dayanmaktadır. Bu unsurlardan birinin bile bozulması, verimsizleşmesi ya da yanlış işlemesi tüm sistemi etkileyecektir. Dolayısıyla bu unsurların biri diğerinden üstün değildir. Buna karşın, diğer unsurlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle, “öğretmen” dikkatli bir ilgiyi gerektirir (Karagözoğlu, Arıcı, Bülbül ve Çoker, 1992, s. 209).

Eğitim sistemimizin gelişmesi ve başarılı olmasında, öğretmenlerin yeterliliklerinin öneminin büyük olduğu bilinciyle, kalkınma planlarının hepsinde “öğretmen” konusuna yer verilmektedir. Buna karşın, öğretmen eğitimine ilişkin sorunlar sürmektedir (Türk, 2002, s.29). Türkiye, cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren öğretmen yetiştirme konusunda sürekli bir arayış içinde olmuştur (Türk Eğitim Derneği, 2009, s. 60).

1937 yılında köylere hem eğitim işlerini görecektir hem de uygun tarım tekniklerini köylüye öğretecek öğretmenlerin yetiştirilmesi için “Köy Eğitimleri Yasası” çıkarılmış, bu doğrultuda iki köy öğretmen okulu açılmıştır. Bu okulların yurt çapında yaygınlaştırılması için de “Köy Enstitüleri Yasası” çıkarılmıştır. Ancak Türk eğitim tarihinde çok renkli ve başarılı bir çalışma olan; eğitimin yaşam için yapılması ilkesinin çok iyi uygulandığı Köy Enstitüleri, 1954 yılında



geleneksel ilköğretim okullarıyla birleştirilmiş, yani kapatılmıştır (Erdoğan, 2003a, s.7).

Öğretmen yetiştiren kurumlar üniversitelere devredilmeden önce, öğrenim görmek üzere başvuran adayların değerlendirmesinde; bilişsel hazırbulunuşluk düzeylerinin yanında, duyuşsal ve psikomotor birtakım özelliklere de bakılmaktaydı. Öğretmen olmak isteyenlerde aranan koşullar; sağlam bir karakter, yurt sevgisi, mezun oldukları orta öğretim kurumlarının bu konularda olumlu görüş bildirmesi, güçlü bir sözlü ve yazılı anlatım becerisiydi (Öztürk, 1998, s.327).

Günümüz Türk Eğitim Sisteminde öğretmen eğitimi için iki ana kuruluş bulunmaktadır. Bunlar; dört yıllık eğitim fakülteleri ile fen edebiyat fakülteleridir (Karagözoğlu, Arısı, Bülbül ve Çoker, 1992, s.215). Ancak alanda yapılan incelemeler, öğretmen eğitiminin bilimsel ve profesyonel yönden yetersiz olduğunu, öğretmen yetiştirme programlarının yeniden planlanması gerektiğini göstermektedir (Hacıoğlu ve Alkan, 1997, s.17).

#### **1.14.2. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim**

Öğretmen yeterliliklerinin geliştirilmesinde, hizmet içi eğitim ve sürekli mesleki gelişim çalışmaları temel belirleyicilerdir (Türk Eğitim Derneği, 2009, s.58).

Hızlı ve sürekli bir değişim içinde bulunan eğitim örgütlerinde çalışan işgörenlerin, bu değişime ayak uydurarak etkili bir çalışma sürdürebilmeleri, kendilerinin de sürekli eğitilmesiyle mümkündür (İlgar, 2005, s.112). Hizmet içi eğitim (HİE), işgörenlerin gelişmesi için izlenen bir dizi etkinliklerden oluşan süreçtir. Hizmet içi eğitim çalışmaları ile öğretmenlerin kendilerini yenileyerek güncel kalabilmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu bakımdan, bu çalışmaların denetim etkinliklerinin değerlendirme sonuçlarıyla ilişkilendirilmesinin, özellikle

öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından önemi büyüktür (Erdoğan, 2002, s.114).

Hizmet içi eğitim ancak, 1960'ların başlarında öğretmen eğitimi okulları ve "Hizmet İçi Eğitim Birimi" kurulduğu sırada, Türk eğitim sisteminde önem kazanmıştır (Karagözoğlu, Arısı, Bülbül ve Çoker, 1992, s,217).

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimli olması, planlı ve programlı bir çalışmayla aşağıdaki evrelerin gerçekleştirilmesine bağlıdır (Erdoğan, 2002, s.115-118):

- Performans problemlerinin tanımlanması
- Öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Hizmet içi eğitim programının geliştirilmesi
- Uygulama
- Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesi

Öğretmen eğitim sistemini geliştirmek için çeşitli girişimlerde bulunan Türkiye'de öğretmenlerin kalitelerinin geliştiğini gösteren herhangi bir güvenilir bilgidir söz edilememektedir (Karagözoğlu, Arısı, Bülbül ve Çoker, 1992, s,217).

### **1.15. Problem**

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grup ya da örgütün, amaçlarında varabildiği noktadır. Bir başka deyişle kişi ya da örgütün neyi yapabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımıdır (Baş ve Artar, 1999, s.13).

Performansın artması verimliliğin artışını da beraberinde getirir. Bu sebeple performansı arttıran etkenler belirlenmeli, ön planda tutulmalıdır.

Yönetim anlayışı, çağın getirilerine göre şekillenmekte, güncellenmektedir. Günümüzde insanın, kendisine verilen işi yerine getirmekle yükümlü, yalnızca ücretle güdülenen bir varlık olduğu görüşünden uzaklaşmaktadır. Çalışanı bir makine gibi gören bu anlayışın yerini; insanı kişilik

özellikleriyle ele alan, onun psikolojik özelliklerine yönelen, duygusal zekâ geliştirmeyi öngören bir yaklaşımın alması gerektiği anlaşılmaktadır.

Gelecekte her alanda görev alacak bireylerin en temel ortak yanları, insani özellikleri ve eğitim almaları olarak özetlenebilir. Başarılı ve üretken bir toplumun özünün iyi bir eğitimle oluşturulacağı kuşkusuzdur. Gelecekte toplumda söz sahibi olacak bireyleri yetiştirecek öğretmenlerin, öncelikle kendilerinin bazı değer ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Öğrencilerin, adil ve insana saygı duyan bir anlayışla yetiştirilmesi, bu anlayışla yönetilen ve bu anlayışa sahip öğretmenlerle mümkündür.

Bilinen katı anlamda yöneticiliğin yerini yönlendiricilik, rehberlik özelliklerinin öne çıktığı liderlik almaktadır. Liderlikte amaç, kişileri ortak amaçlarda bütünleştirmek, onları bu amaçları en verimli şekilde elde edecek çalışmaya güdülemektir. Eğitim kurumları, tüm temel ulusal ve evrensel değerlerin kazanıldığı kurumlardır. Eğitim kurumlarında görevli yöneticiler de, bu değerleri öğrencilere aktaran öğretmenlere liderlik etmekle yükümlüdür.

Bu bilgiler çerçevesinde; “Resmi ilköğretim okulu ve liselerde görevli öğretmenlerin performanslarına, denetimin ve yöneticilerin etkisi var mıdır?” sorusunu yanıtlamak ihtiyacı doğmaktadır.

### **1.16. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okulu ve liselerde yapılan denetim çalışmalarının ve bu okullarda görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okullarda denetim çalışmaları kimler tarafından, nasıl uygulanmaktadır?
2. Denetim sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?

3. Değerlendirme sonuçları öğretmenlerle ne ölçüde ve ne şekilde paylaşılmaktadır?
4. Öğretmenlerin denetim çalışmaları hakkındaki görüşleri nelerdir?
5. Değerlendirme ölçüt ve sonuçları, performans geliştirme çalışmalarının planlanmasında ne derece etkili olmaktadır?
6. Öğretmenlerin iyi bir okul yöneticisinde aradığı liderlik özellikleri nelerdir?
7. Öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
8. Okul yöneticilerinin hangi liderlik özellikleri, öğretmen performanslarını ne yönde etkilemektedir?
9. Öğretmenler yöneticilerini, öğretmen performansını geliştirme çalışmaları açısından nasıl değerlendirmektedir?
10. Öğretmenlerin, denetim ve değerlendirme sisteminin gelişimi için önerileri nelerdir?

### **1.17. Önem**

Bu araştırmanın, resmi ve özel okullarda, öğretmen performansının nasıl değerlendirildiğine, öğretmen eğitimi programlarının düzenlenmesinde bu değerlendirmelerin sonuçlarından nasıl faydalandığına, her iki okul türünde bu uygulamalar arasında nasıl benzerlik ve farklar olduğuna ışık tutması umulmaktadır.

Araştırma sayesinde, eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenin performansını nasıl etkilediğinin ve öğretmenler tarafından ideal bulunan değerlendirmenin özelliklerinin belirlenmesi beklenmektedir.

### **1.18. Varsayımlar**

Sorular, görüşmeye katılan öğretmenler tarafından içtenlikle ve dürüstçe yanıtlanmıştır.

### 1.19. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Şişli, Beşiktaş, Beyoğlu ve Pendik ilçelerinde bulunan ilköğretim okulları ve liselerde görevli öğretmenlerin, öğretmen performansına denetimin ve yöneticilerin etkileri hakkındaki görüşleri ile sınırlıdır.

### 1.20. Tanımlar

**Eğitim:** Kişinin kendi davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla istendik yönde ve bir dereceye kadar kalıcı değişimler meydana getirme süreçleridir.

**Yönetim:** Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatmak için, örgüt için gerekli olan insan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma, örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama ve bu amaçlarla örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Taymaz, 2003, s.19).

**Liderlik:** Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1993, s.286).

**Eğitim Yönetimi:** Toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1994, s.12).

**Okul Yönetimi:** Eğitim yönetiminin, okul düzeyinde yoğunlaşan işleyişiyle ilgilenen alt sistemidir (Erdoğan, 2002, s.82).

**Sınıf Yönetimi:** Sınıfta etkili bir öğrenme ve öğretme sürecinin gerçekleşebilmesi ve sonuçta beklenen eğitsel başarıya ulaşılabilmesi için öğretmen tarafından gerekli ortam ve koşulların hazırlanması ve sürdürülmesini ifade eder (Şişman, 2001, s.177).

**Okul Yöneticisi:** Okul yönetiminin, okulu eğitim amaçlarına uygun olarak yaşatmakla görevli, yasal yetkilerle donatılmış amiridir (İlgar, 2005, s.14).

**Performans:** Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel (miktar ve kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991, s.13).

## **1.21. İlgili Araştırmalar**

Öğretmen performansı ve eğitim yöneticilerinin özelliklerinin, tutumlarının öğretmen performansına etkileri üzerine bir dizi araştırma bulunmaktadır.

### **1.21.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Türk Eğitim Derneği'nin (2009), öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan "Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri" çerçevesinde değerlendirilerek durum değerlendirmesi yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yeterlikleri ile ilgili önemli sorunlar olduğu görülmüştür. Hazırlanan öğretmenlik mesleği genel yeterliklerinin günümüz koşulları çerçevesinde öğretmenin neleri bilmesi, neler yapması gerektiği konusunda ortak bir çerçeve oluşturmadığı ya da bu çerçevenin kamuoyu ile paylaşılmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun program değişikliklerini izlemediği, dahası öğretmenlerin program değişikliklerini izlemeyişinin yöneticiler tarafından izlenmediği belirlenmiştir.

Gezici (2007), özel eğitim kurumlarında yaptığı araştırmasında; çalışanların iş tatmin düzeylerinin, otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında düşük, demokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında daha yüksek olduğunu görmüştür. Bu duruma, demokratik liderlik davranışı gösteren yöneticilerin çalışanlarına adil davranması, iletişimi kolaylaştırması, çalışanların aldıkları ücretten tatmin olması sebep

gösterilmiştir. Çalışanların tam serbestlik tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında iş tatmin düzeylerinin kısmen yüksek olduğu belirlenmiş, bunun sebebinin, yöneticinin çalışanları kendi hallerine bırakması olduğu belirtilmiştir.

Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlere yönelik yıldırmanın “orta” düzeyde yaşandığı tespit edilmiştir. Bu düzey oldukça yüksektir. Araştırmada, okul yöneticilerinin *laissez-faire* liderlik stili hariç, tüm alt boyutlarıyla yıldırma arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticileri, dönüşümcü (karizmatik) liderlik davranışlarını gösterme sıklığını artırdıkça yıldırmanın yaşanma düzeyinde düşme yaşanırken, aksi durumlarda yıldırmanın yaşanma düzeyinde artış gözlenmektedir. Bu sonuçlar, Gökçe'nin (2006) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir (Cemaloğlu, 2007, s.84).

Öztürk (1998) araştırmasında, Türkiye'deki öğretmen okullarının, batıdaki ülkelerle aynı dönemde açılmaya başlamış olmasına karşın tarihsel bir sürekliliğe ve bir öğretmen yetiştirme modeline sahip olamadığını; dolayısıyla bu okulların ülkenin ihtiyacı olan öğretmenleri yetiştirmede nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kaldığını belirtmektedir. Öğretmen yetiştiren kurumların, yaklaşık on yılda yeniden yapılandırılmasını, getirilen çözümlerin kalıcı olmamasını, öğretmen yetiştiren kurumlarda nicelik ve nitelik yönünden yeterli öğretmen bulunmamasını göstermiştir. Eğitim fakültelerinin programlarının yaparak-yaşayarak öğrenme ilkesine göre eğitim verecek şekilde, eğitim fakültelerine öğrenci alma yönteminin de çok yönlü ölçütlere yer verilecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Bakioğlu (1996), son kırk yılda pek ilerleme göstermeyen teftiş sürecine model oluşturma amacıyla yola çıktığı araştırmasında, öğretmenlerin, başarılarının değerlendirilmesinde kullanılan ve kullanılması olası olan sistemler hakkındaki düşüncelerini incelemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamına yakını, müfettişin öğretmenlere mesleksel yardım amacıyla diyalog

başlatmak için değerlendirme süreci içinde kendileriyle görüşme yapması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin % 80'i de; denetimin, sınıftaki öğretimin gözlenmesini ve bunun geliştirilmesine yönelik yardımı içermesi gerektiğine ilişkin maddeye de katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler değerlendirme sonucunda yazılı bir rapor hazırlanması, bu raporun kendilerine verilmesi, öğretmenin değerlendirmeye itiraz etme yetkisinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak öğretmenlerin yarısından fazlası öğretmenlerin değerlendirilmesi programının sürekli olması konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler, öz değerlendirmenin de sürecin bir parçası olması gerektiğine katılırken, her yıl kendilerini değerlendirip sicil veren birinci amirleri olan okul müdürlerinin de değerlendirilmesi gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler, değerlendirilen öğretmenle denetimcinin değerlendirme sürecinde yaptıkları görüşmede hedefler belirlemeleri, bunların öğretimi geliştirme hedefleri olarak rapora geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

### **1.21.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Cemaloğlu'nun (2007) araştırmasına paralel sonuçlar veren yurt dışı kaynaklı araştırmalar da bulunmaktadır. Hubert ve Veldhoven (2001), Dick ve Vagner (2001), Hoel ve diğerleri, (2004) ve O'conner (2004)'ün araştırma bulguları söz konusu araştırmaya paralel sonuçlar vermiştir. Aynı zamanda Hubert ve Veldhoven (2001) yıldırmanın en çok eğitim, endüstri ve gönüllü kuruluşlarda yaşandığını ileri sürmektedir (Cemaloğlu, 2007, s.84).

### **1.21.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi**

Öğretmen yetiştirme programlarının etkililiği, mesleki bilgi birikimi ve öğretim becerileri kadar, yönetici ve denetimcilerin öğretmene yaklaşımı da öğretmenlerin performansına etki eden etkenlerdendir. Çeşitli dönemlerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki, ülkemizde öğretmenlerin hizmet



öncesinde ve hizmet süresince yetiştirilmesinde, mesleki bilgi ve becerilerinin güncelleştirilmesinde, kişisel gelişimleri için kendilerine rehberlik edilmesinde, yüksek bir performans göstermelerini teşvik edecek olumlu bir iletişim ve eğitim-öğretim ortamının sağlanmasında önemli sıkıntı ve eksikler bulunmaktadır. Bunların başlıca sebepleri, amacı eğitim-öğretim çalışmalarının eğitim amaçları doğrultusunda ilerlemesini kontrol etmek ve bu doğrultuda yapılacak çalışmalara rehberlik etmek olan denetim sisteminin ve ilgili kişilerinin işlevini yerine getirmemesi, denetleyici konumundaki kişilerin alanlarında eksik kalmasıdır.

Araştırmalar ışığında umut verici olan; denetim sistemindeki olumsuzluklara karşın, öğretmenlerin kendi gelişimleri için duydukları istek çağdaş eğitim anlayışının gereklerine uygun ve çok yönlü ve öğretmenin gelişimine yönelik yeni bir denetim sisteminin hazırlanması gerekliliğine dair bilinçleridir.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu ve liselerde görevli öğretmenlerin performanslarını, denetimin ve yöneticilerinin liderlik özelliklerinin nasıl etkilediği, nitel araştırma yöntemi kullanılarak araştırılmıştır.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Nitel araştırma, sosyal olguları, kuram oluşturmayı temel alan bir yaklaşımla bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plâna almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Glaser 'e (1978) göre, kuram oluşturmadan kastedilenin, toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişki içinde açıklayan bir modelleme çalışması yapmak olduğunu belirtmektedir (Akt; Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 40).

Araştırmada nitel yöntemlerden görüşme tekniğinin, görüşme formu yaklaşımı kullanılmıştır. Patton (1987), görüşme formu yöntemini, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanan formlar yoluyla yapılan görüşme yöntemi olarak tanımlamaktadır (Akt; Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 122). Görüşmeler yüz yüze yapılmıştır.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Şişli, Beşiktaş, Beyoğlu ve Pendik ilçelerinde bulunan ilköğretim okulu ve liselerde görevli öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin resmi ve özel okullara göre dağılımı eşittir; yarısı resmi okullarda, yarısı özel okullarda görev yapmaktadır.

İlçelerde bulunan okullara gidilerek araştırma konusu anlatılmış ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Görüşme talebini gönüllü olarak kabul eden on altı öğretmen ile görüşme yapılmış, araştırmanın örneklemini bu öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan okul ve öğretmenler için kod ad belirlenmiştir.

Araştırmayı gerçekleştirebilmek için gerekli izin belgesi, araştırmacı tarafından, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır.

Tablo 2.1.

Örnekleme Yeri Alan Okul ve Öğretmenler

İlçe	Kod Adı	Okul Türü
Pendik	Ayşe AK	A Resmi İÖO
Pendik	Burcu BAL	B Resmi Lisesi
Pendik	Ceylan CAN	C Özel İÖO
Pendik	Didem DURU	D Özel Lisesi
Beyoğlu	Efe ER	E Resmi İÖO
Beyoğlu	Fırat FATSALI	F Resmi Lisesi
Beyoğlu	Gamze GÜLEN	G Özel İÖO
Beyoğlu	Hülya HAK	H Özel Lisesi
Şişli	İrem İZ	I Resmi İÖO
Şişli	Jale ARI	J Resmi Lisesi
Şişli	Kelime KARA	K Özel İÖO
Şişli	Levent LİLA	L Özel Lisesi
Beşiktaş	Merve MUTLU	M Resmi İÖO
Beşiktaş	Nalân NALCI	N Resmi Lisesi
Beşiktaş	Öykü ÖZER	O Özel İÖO
Beşiktaş	Pelin PULCU	P Özel Lisesi

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırma verilerinin toplanmasında, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmacı tarafından bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda yer alan soruların hazırlanmasında alanyazın incelemelerinde elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Veri toplama aracında yer alan sorular, uzman görüşü alındıktan sonra Ek 4'te yer alan son şekliyle katılımcılara sorulmuştur:

Tüm görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Görüşmelerde ses kaydı yapılacağı, not tutulacağı katılımcıya önceden bildirilerek randevu alınmıştır.

### **2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri**

Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel yöntem kullanılmıştır.

#### **2.4.1. Verilerin Dökümü ve Analizi**

Araştırma verileri niceliksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmacı, hazırlamış olduğu görüşme kılavuzuna uygun olarak her öğretmen ile gerçekleştirdiği bireysel görüşmelerini tamamlamış, görüşmelerin ardından kayıtların dökümü aşamasına geçmiştir. Kayıtların dökümü yapılırken her bir öğretmen için ayrı bir görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşme sırasında araştırmacı tarafından yapılan ses kayıtlarının görüşme formuna dökümünde hiçbir değişiklik yapılmamıştır. Bu şekilde bilgisayar ortamında yazılı hale getirilen görüşmelerin tamamı tek tek okunarak değerlendirilmiştir. Yapılan bu değerlendirme sonucunda, her bir soru maddesinin altında yer alabilecek kategorilerin yazılı olduğu "Görüşme Kodlama Anahtarı" kayıt formu oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme kodlama anahtarında,

araştırmanın sorularına ve bu soruların yanıtlarını kapsayacak şekilde oluşturulan kategorilere yer verilmiştir.

## **2.5. Veri Toplama Süreci**

Araştırma verileri; Mart-Nisan 2011 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler öğretmenlerle önceden belirlenen gün ve saatlerde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler sırasında görüşme formu, görüşme kılavuzu, sözleşme, ses kayıt cihazı ve kalem kullanılmıştır. Görüşmeler 30 ile 50 dakika arasında sürmüştür.

## **2.6. Görüşme Kılavuzu**

Görüşmeler başlatılmadan önce görüşmeci tarafından hangi soruların, hangi sırayla sorulacağı ve soruların sorulması sırasında ne kadar ayrıntıya inilebileceği gibi ilkelerin belirtildiği yazılı bir görüşme kılavuzu hazırlanmıştır.

Görüşme kılavuzu, görüşmecinin kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığında sona eren görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir (Karasar, 2006, s.169). Görüşme kılavuzunda, araştırmacının kendisini nasıl tanıtacağı, araştırmasının amacını nasıl açıklayacağı, görüşülen öğretmenlerden beklentilerinin neler olduğu, hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı, kayıt işleminin nasıl yürütüleceği, görüşmenin nasıl sonuçlandırılacağı yer almıştır. Bu amaçla, araştırmacı, görüştüğü kaynak kişilere, kendisinin Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'na bağlı olarak "Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı"nda Yüksek Lisans öğrencisi olduğunu ve bu çalışmada elde edilecek verilerin Yüksek Lisans tezinin verilerini oluşturacağını belirtmiştir.

## 2.7. Görüşme İlkeleri

Öğretmenlere, görüşme öncesinde, araştırmacı tarafından hazırlanan sözleşme verilerek okunması sağlanmış, buna göre gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul ederlerse görüşmeye başlanacağı belirtilmiştir.

Öğretmenlere, görüş ve önerilerini açık, anlaşılır bir şekilde, çekinmeden, içtenlikle ve herhangi bir endişeye kapılmadan aktarmalarının, araştırmanın güvenilir olması ve amacına ulaşması bakımından çok önemli olduğu belirtilmiştir.

Görüşmelerin tamamı, araştırmacı tarafından ve bire bir olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, yapacağı her görüşme öncesinde, görüşeceği öğretmene, araştırmanın amacının; resmi ve özel ilköğretim okulu ve liselerde yapılan denetim çalışmalarının ve bu okullarda görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymak olduğunu açıklamıştır.

Araştırmacı; görüşme yapacağı öğretmene, görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmelerin kaydedileceğini belirtmiştir. Bununla görüşme sırasında akıcılığın bozulmaması, görüşme sonuçlarının daha ayrıntılı değerlendirilebilmesi, zaman kısıtlaması endişesinin yaşanmaması ve söylediklerinin eksiksiz kaydedilebilmesinin amaçlandığını ifade etmiştir. Bu kayıtların ve dökümlerinin uzman dışında hiç kimse tarafından dinlenmeyeceğini veya okunmayacağını da görüşmeciye bildirmiştir.

Araştırmacı, soruların kendisi tarafından sorulacağını belirtmiş, görüşmeci ihtiyaç duyduğu takdirde sorunun birkaç kez okunabileceğini, sorular yeterince açık değilse açıklama yapılmasını istemekten çekinilmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

## BÖLÜM III

### BULGULAR

#### 3.1. “Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?” Sorusuna Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin, “Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.1.’de görülmektedir.

<b>Tablo 3.1.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Öğretmenin; sınıf yönetimi becerileri ile öğrenci ve / veya diğer öğretmenler ve idarecilerle iletişimi açısından gözlenip değerlendirilmesidir.	7	43.75
B	Öğretmenin; yöntem, teknik, araç-gereç kullanımı, sınıf yönetimi, öğrenci gelişimi ve başarısı açısından idarecileri tarafından değerlendirilmesidir.	4	25
C	Öğretmenin; öğrenci başarısı, öğrenci davranışlarındaki değişiklik, mesleki etkinlik ve hizmetleri bakımından idarecileri tarafından değerlendirilmesidir.	2	12,5
D	Öğretmenin; öğrenci ve veliler tarafından yöntemleri ve iletişim becerileri açısından değerlendirilmesidir.	1	6,25
E	Öğretmenin; evrensel iş ahlakına uygunluk ve iş sonuçlarına bakılarak değerlendirilmesidir.	1	6,25
F	Öğretmenin; plan - evrak kontrolü ve yakından izleme ile değerlendirilmesidir.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1.’de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerden 7 tanesi (Burcu, Ceylan, Didem, İrem, Öykü, Pelin, Merve) A seçeneğinde bulunan; öğretmenin; sınıf yönetimi becerileri ile öğrenci ve / veya diğer

öğretmenler ve idarecilerle iletişimi açısından gözlenip değerlendirilmesi, 4 tanesi (Ayşe, Jale, Nalân, Hülya) B seçeneğinde bulunan; öğretmenin; yöntem, teknik, araç-gereç kullanımı, sınıf yönetimi, öğrenci gelişimi ve başarısı açısından idarecileri tarafından değerlendirilmesi, 2 tanesi (Efe, Gamze) C seçeneğinde bulunan; öğretmenin; öğrenci başarısı, öğrenci davranışlarındaki değişiklik, mesleki etkinlik ve hizmetleri bakımından idarecileri tarafından değerlendirilmesi, 1 tanesi (İrem) D seçeneğinde bulunan; öğretmenin öğrenci ve veliler tarafından yöntemleri ve iletişim becerileri açısından değerlendirilmesi, 1 tanesi (Levent) E seçeneğinde bulunan; öğretmenin, evrensel iş ahlâkına uygunluğuna ve iş sonuçlarına bakılarak değerlendirilmesi ve yine 1 tanesi (Fırat) E seçeneğinde bulunan; plan - evrak kontrolü ve yakından izleme ile değerlendirilmesi ifadelerini, öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesinin açıklaması olarak belirtmişlerdir.

Katılımcılardan Nalân NALCI, öğretmen performansının değerlendirmesini; *“Ders içi ve dışı olarak iki bölümdür. Ders içi değerlendirme; müfredat gereği yapılması gerekenler nasıl yapılmış, nasıl geridönüt alınmış diye bakar. Ders dışı ise, sınıf içinde verilenler, sınıf dışı yaşamda öğrenciyi nasıl etkilemiş diye bakar.”* şeklinde açıklamıştır.

Pelin PULCU, performans değerlendirmesini, *“Öğretmenin, karakteri ve çalışma düzeni göz önüne alınarak öğrencilere faydasının değerlendirilmesidir.”* yanıtıyla açıklamıştır. Bu değerlendirme sırasında, öğretmenin de kurumdaki mutluluğuna dair görüşünün alınması gerektiğini belirtmiştir.

Jale ARI, *“Yetiştirdiği öğrenciler, ÖSS başarıları, sınıf düzeni, öğretmenin okula katkısı, öğrencilere sosyal yönden katkısı, iş sevgisi, öğrenciye bilgi aktarımı yapıyor mu gerçekten diye bakılmasıdır. Bunun için öğrencilerle konuşulmalı öğrencilerin defterleri kontrol edilmeli, öğrenciler arada sınava alınmalı. Okul idaresi öğretmeni denetlemelidir.”* yanıtını vermiştir.



Levent LİLA, “Öğretmen performansının değerlendirilmesinden, öncelikle idarecilerin öğretmenleri nasıl gördüğünü, nasıl denetlediğini anlıyorum ve bana kalırsa en önemli şey idareciler bunu yaparken ne kadar objektifler ve ne kadar uzaktan bakabiliyorlar. Bana göre performansın kriteri öğretmenin işini ne kadar evrensel iş ahlakı kriterine uygun yaptığıdır.” şeklinde yanıt vermiştir.

Ceylan CAN, “Öğretmenin; öğrencisi ile iletişim kurması, dersi verimli anlatması, öğrenci seviyesine uygunluk bakımından değerlendirilmesidir. Kişilik - karakter değerlendirmesi değildir. Evrak ya da dosya değerlendirmesi de değildir!” yanıtını vermiştir.

Didem DURU “Öğretmenin kendisi, idarecisi -müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı- tarafından, o yıl yaptığı çalışmaların, okul içi kişisel ilişkileri; iletişim becerileri de dâhil olmak üzere gözlenip değerlendirilmesidir.” şeklinde yanıt vermiştir.

### **3.2. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yürütülüyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlere, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yürütülüyor?” sorusu yöneltilmiş, aşağıdaki alt sorularla yanıtları alınmıştır.

#### **3.2.1. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları kimler tarafından (müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, koordinatör, öğrenci, veli) yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları kimler tarafından (müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, koordinatör, öğrenci, veli) yapılıyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları tablo 3.2.1.'de görülmektedir.

<b>Tablo 3.2.1.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Okulumuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları kimler tarafından (müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, koordinatör, öğrenci, veli) yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Okulumuzda denetleme ve değerlendirme çalışmalarını müdür yapar.	8	50
B	Okulumuzda denetim yapılmaz.	3	18,75
C	Okulumuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları öğrenci anketleri ile yapılır.	2	12,5
D	Okulumuzda denetleme ve değerlendirme çalışmalarını genel müdür / müdür / müdür yardımcısı ve zümre başkanı / koordinatör yapar.	2	12,5
E	Okulumuzda öğretmen değerlendirmeleri idari kadro tarafından öğrenci görüşleri (anket sonuçları) de dikkate alınarak yapılır.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2.1.'de görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen öğretmenlerden 8 tanesi (Gamze, Fırat, Efe, Ceylan, İrem, Jale, Kelime, Merve) A seçeneğinde bulunan okul müdürünü, 2 tanesi (Burcu, Nalân) C seçeneğinde bulunan öğrenci anketlerini, yine 2 tanesi (Didem, Öykü) D seçeneğinde bulunan genel müdür / müdür / müdür yardımcısı ile zümre başkanı / koordinatörü, 1 tanesi (Pelin) E seçeneğinde bulunan öğrenciler ile idari kadroyu, okullarında denetleme ve değerlendirme çalışmalarını yürüten kişiler olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 3 öğretmene (Ayşe, Hülya, Levent) B seçeneğinde görüldüğü üzere okullarında denetim yapılmadığını belirtmiştir.

Katılımcılardan Hülya HAK, okul içinde denetimi kimin yaptığı sorusuna *“Zümre başkanlığı var ama o bizi denetlemez. Velilerden, öğrencilerden alınan duyumlara göre öğretmen değerlendirilir.”* yanıtını vermiştir.

Burcu BAL, *“Resmi anlamda müdür ve müdür yardımcılarının denetim hakkı var. Ama ben çok büyük bir okulda çalışıyorum. Her birimizi teker teker denetlemeleri çok zor. İki türlü denetim var. Birincisi, öğrencilere anket yapılıyor. Bir başkası da birebir müdür ve müdür yardımcılarının derse girerek denetim*

yapması ama... Zümre başkanı var ama koordinasyonla alakalı.” yanıtını vermiştir. Dolayısıyla, öğretmen değerlendirmelerinin yalnızca öğrenci anketlerinin sonuçlarına göre yapıldığını ifade etmiştir.

Ayşe Ak, “Müfettiş dışında denetlemeye gelen olmaz.” demiştir.

Levent LİLA, “İki tane müdürümüz var, bir Türk ve bir yabancı müdür. Dört tane müdür muavini var. Bunlar arada bir toplanıyorlar ve sanırım okuldaki işleyiş bu altı kişi üzerinden ilerliyor. Sınıflara girmek ve öğretmenin ne anlattığını kontrol etmek gibi bir uygulama yok.” yanıtını vermiştir.

### 3.2.2. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular:

Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi sıklıkta yapılıyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.2.2.’te görülmektedir.

<b>Tablo 3.2.2.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Bu çalışmaların belli bir sıklığı yok. / Müdür ihtiyaç duyduğunda yapar.	6	37,5
B	Yılda bir ya da iki kere yapılır.	6	37,5
C	Denetim yapılmaz.	3	28,75
D	Haberli ya da habersiz olarak sıklıkla yapılır.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2.2.’de görüldüğü gibi, denetim çalışmalarının sıklığını belirtirken, kendisiyle görüşülen öğretmenlerden 6 tanesi (Efe, Fırat, Ayşe, Ceylan, Gamze, İrem) A seçeneğinde bulunan denetimin belli bir sıklığı olmadığı, yine 6 tanesi (Nalân, Kelime, Burcu, Didem, Merve, Öykü) B seçeneğinde bulunan yılda bir ya da iki kere yapıldığı, 1 tanesi de (Pelin) D seçeneğinde bulunan haberli ya da habersiz olarak sıklıkla yapıldığına dair ifadeleri kullanmışlardır. Araştırmaya

katılan 3 öğretmen (Ayşe, Hülya, Levent) C seçeneğinde görüldüğü üzere okullarında denetim yapılmadığını belirtmiştir.

Katılımcılardan İREM İZ, “Müdür, olumsuz bir duyum aldığında sizin dersinize gelir.” yanıtını vermiştir.

Ceylan CAN ise, “Her hafta belirli bir gün ve saatte toplanırız. İyi ve sıkıntılı öğrencileri ele alırız. Birlikte fikir paylaşımında bulunuruz. Müdür bey de bulunur. Zümre başkanı müdür beydir. Zaman zaman derslerimize girer.” yanıtını vermiştir.

### 3.2.3. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular:

Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) yapılıyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.2.3.’te görülmektedir.

<b>Tablo 3.2.3.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
A	Öğretmenin değerlendirilmesi, ders gözlemi ve planların incelenmesi yoluyla yapılıyor.	9	56,25
B	Öğretmenler denetlenmez.	3	18,75
C	Öğretmenlerin performansı öğrenci anketleri yoluyla değerlendirilir.	2	12,5
D	Öğretmen değerlendirmeleri, ders gözlem sonuçları ve öğrenci anketleri birlikte incelenerek yapılır.	1	6,25
E	Öğretmenler görüşme ve genel gözlem yoluyla değerlendirilir.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	

Tablo 3.2.3.’te görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen öğretmenlerden 9 tanesi (Efe, Gamze, Ceylan, Didem, İrem, Jale, Kelime, Öykü, Merve) A seçeneğinde bulunan ders gözlemi ve plan incelemelerini, 2 tanesi (Nalân,

Burcu) C seçeneğinde bulunan öğrenci anketlerini, 1 tanesi (Pelin) D seçeneğinde bulunan öğrenci anketleri ve ders gözlemlerini, 1 tanesi de (Fırat) E seçeneğinde bulunan görüşme ve genel gözlemi denetleme ve değerlendirme çalışmalarının yöntemleri olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 3 öğretmen ise (Ayşe, Hülya, Levent) B seçeneğinde görüldüğü üzere yine okullarında denetim yapılmadığını belirtmiştir.

Merve MUTLU, okullarında yapılan denetim çalışmaları hakkında *“Müdür senede iki kere önceden bildirerek derse gelir. Defterine not alır. Çalışmalarımızın bir kopyasını ve veli toplantı tutanaklarını idareye veririz.”* açıklamasını yapmıştır.

Öykü ÖZER, *“Zümre başkanı her dönemde bir kere derse gelir. Zümre başkanını okul seçer, okul müdürü ondan bilgi alır. Okul genel müdürü de iki kere derse gelir.”* demiştir.

Pelin Pulcu, *“Yönetimden biri rehber ya da değerlendirmen olur. Rast gele ya da haberli olarak sıkı sık sınıfa derse gelir. Bölüm başkanı da derse gelir. Genellikle önceden haber verir. Öğrencilere, öğretmenin olmadığı bir ders saatinde anket verilir. Çoktan seçmeli ve açık uçlu yoruma dayalı sorularla öğretmeni değerlendirirler. 360 derece yöntemi ile öğretmen ve idareciler karşılıklı birbirini denetler.”* şeklindeki açıklamasıyla anket, gözlem ve 360 derece değerlendirme yöntemlerinin birlikte kullanıldığını belirtmiştir.

Gamze GÜLEN, *“Müdür genelde stajyer öğretmenin derslerine girer. Planlarımıza bakar, çocukları gözlemler, ölçme değerlendirme sonuçlarına bakar. Kurulda öğrenci davranışları görüşülür. Zümre başkanı ile fikir alışverişi yaparız. Stajyer öğretmene de o rehberlik eder.”* yanıtını vererek, değerlendirmede gözlemin ağırlığını dile getirmiştir.

Kelime KARA, *“Müdür dersi izler. Genellikle genç öğretmenlerin dersine girer. Okul sahibi genel gözlem yapar. Velilerle görüşür, öğrenci davranışlarını gözler, öğretmenin okul içindeki performansını gözler.”* yanıtını vermiştir.

Levent LİLA, okullarındaki denetim eksikliğini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Sınıflara girmiyorlar. Bir bölüm başkanı yok. Aslında bir zümre başkanı var ama bu daha çok angaryaları yapan biri. İşte toplantıyı düzenleyen, evrakları bilgisayara geçiren ya da gerekli belgeleri müdüre ileten, daha çok angarya dediğimiz şeyleri yapıyor. Yani diğer öğretmenlerin nasıl çalıştığını kontrol eden bir zümre başkanı sistemiyle çalışmıyoruz. Bu şöyle bir şey: Sen ne yaparsan yap! Bunu kimse denetlemiyor bizim okulda!”*

Jale ARI, okullarında yapılan denetimi *“Okul müdürü yapar. Belli ölçütleri olan matbu kâğıtla sicil notu verir. Puanı öğrenebilirsin ama neye göre aldığını bilemezsin. Derse gelir, dinler, kapının camından da bakar.”* sözleriyle ifade etmiştir.

### **3.2.4. “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi ortamlarda (sınıf, toplantı odası, sanal ortam vb.) yapılıyor?”**

#### **Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi ortamlarda (sınıf, toplantı odası, sanal ortam vb.) yapılıyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.2.4.’te görülmektedir.

<b>Tablo 3.2.4. Öğretmenlerin, “Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi ortamlarda (sınıf, toplantı odası, sanal ortam vb.) yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Öğretmenler sınıf ortamında değerlendirilir.	11	68,75
B	Öğretmenler denetlenmez.	3	18,75
C	Öğretmenler sınıfta ve sanal ortamda (hazırlanan programlarda) değerlendirilir.	1	6,25
D	Öğretmen değerlendirmesi için belli bir yer yoktur.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2.4.'te görüldüğü gibi, kendisiyle görüşülen öğretmenlerden 11 tanesi (Gamze, Efe, Ceylan, Didem, Burcu, Kelime, İrem, Jale, Öykü, Merve, Nalân) A seçeneğinde bulunan sınıfı, 1 tanesi (Pelin) C seçeneğinde bulunan sınıfı ve sanal ortamı, öğretmenlerin değerlendirmelerinin yapıldığı ortamlar olarak göstermişlerdir. D seçeneğinde görüldüğü gibi 1 öğretmen (Fırat), öğretmen denetimi ve değerlendirmeleri için belli bir yer olmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan 3 öğretmen (Ayşe, Hülya, Levent) B seçeneğinde görüldüğü üzere yine okullarında denetim yapılmadığını belirtmiştir.

Jale ARI, okul müdürünün, gözlemleriyle ilgili değerlendirmelerini sınıfta ya da kendi, odasında yaptığını ifade etmiştir.

Burcu BAL, *“Anketler sınıf ortamında yapılıyor, her sınıf rehber öğretmeni kendi sınıfına uyguluyor, uygulanan kâğıtlar rehberlik danışmanlık merkezinde toplanıyor. Daha sonra değerlendiriliyor.”* yanıtını vermiştir.

Ceylan CAN, *“Okul küçük bir alan, gözlem yapmak kolay!”* ifadesiyle sınıfta yapılan ders gözlemi dışında da doğal gözlem yapılabildiğini belirtmiştir.

### 3.3. “Denetleme çalışmaları sırasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:

“Denetleme çalışmaları sırasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” sorusuna alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.3.'te belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.3.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Denetleme çalışmaları sırasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Denetleme çalışmaları sırasında kendimi tedirgin / gergin / rahatsız hissediyorum.	7	43,75
B	Denetleme çalışmaları sırasında rahatım.	6	37,5
C	Denetleme çalışmaları sırasında tedirgin olmam ama doğal da olamıyorum.	2	12,5
D	Herhangi bir denetim yok.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.3.'te; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, denetleme çalışmaları sırasında kendilerini nasıl hissettikleri sorusuna verdiği yanıtlar görülmektedir. Buna göre, görüşme yapılan öğretmenlerden 7 tanesi (Fırat, Gamze, Ayşe, Ceylan, Levent, Jale, Nalân) denetim sırasında, A seçeneğinde belirtildiği üzere kendisini tedirgin / gergin / rahatsız, 6 tanesi (Didem, Burcu, İrem, Kelime, Merve, Pelin) ise bunun tam tersine B seçeneğinde belirtildiği gibi rahat hissettiğini belirtmiştir. Öğretmenlerden 2 tanesi (Efe, Öykü), C seçeneğinde belirtildiği gibi bu çalışmalar sırasında tedirgin olmamakla birlikte doğal da olmadıklarını ifade etmiştir. Görüşülen öğretmenlerden biri (Hülya) hiçbir denetim görmediklerini, bu nedenle kendisini kötü hissettiğini belirtmiştir.

Merve MUTLU, *“Müdürün denetimi rahatsızlık vermez çünkü haberli gelir. Müfettiş geldiğinde, müdür kadar rahat olmuyor. Ama eskiye göre haberli geliyorlar. Uygun bir ders saati soruyorlar.”* yanıtını vermiştir.

Nalân NALCI, *“Müdür, yanlışları belirgin olan öğretmenin dersine gider. Bana gelmedi. Müfettişlerin yetersizliği beni rahatsız ediyor.”* demiştir.

Gamze GÜLEN, *“Çok hoşlanmıyorum, rahat hissetmiyorum. Sınıf ortamını, öğrencileri tanımadan değerlendirme yapılması sakıncalı bence.”* yanıtını vermiştir.

Hülya HAK, *“Denetim olmadığı için kendimi kötü hissediyorum. İşini yapan da yapmayan da bir!”* yanıtı ile çalışmalarının takdiri ile ilgili tatminsizliğini ifade etmiştir.

Efe ER, *“Tedirgin olmam ama çok da doğal olmuyor.”* demiştir.

Ceylan CAN, *“Ben de öğrenciler de gerginlik hissederiz. Zaman içinde rahatlama oluyor ama doğal olamıyorsun. Haftalık toplantıda da bir süre sonra monotonluk oluyor.”* yanıtını vermiştir.

Kelime KARA, *“Rahatsızlık hiç hissetmedim. Ne yaptığımı çok iyi biliyordum. Gelen kişinin yalnızca denetleyici olduğunun farkındaydım.”* yanıtını vermiştir.



Levent LİLA, denetim sırasındaki duygularını sebepleriyle birlikte şöyle ifade etmiştir: *“İdareden bana gelmediler ama müfettiş geldiğinde rahatsız hissedebiliyorum... Öğretmen ve öğrencisinin ilişkisinin çok mahrem bir şey olduğunu düşünüyorum ve başka birinin gelip bunu dinliyor olması beni çok rahatsız ediyor. Ama tabi ki gelip dinleyebilirler. Durup da camdan uzun uzun bakmıyorlar, koridordan geçiyorlar denetlemek için ama bu gerçek bir denetleme midir? Sınıfa hâkim misiniz, değil misiniz, çocuklar başının üzerinde dönüyorlar mı, birbirleriyle kavga ediyorlar mı yoksa oturup ders mi yapıyorlar? Sadece görüntüyle ilgili bir şey bu ama ben gerçek bir denetim olduğunu da düşünmüyorum açıkçası. Hareketli bir çalışma da olabilir, öğretmen bizzati orada kaos yaratmak istiyor da olabilir. Bu da o zaman dışarıdan bakılınca bu bir ders midir, bir çalışma mıdır, bir proje midir yoksa öğretmenin bir aczi midir bunu yönetici bilemez.”*

Jale ARI, *“Çok hoşnut olmuyorsun. Daha rütbeli biri, hem sınıfı hem öğretmeni gerer. Denetleyen biri olması doğallığı önlüyor.”* yanıtını vermiştir.

Fırat FATSALI, *“Bu konuda, denetim yapan kişilerin denetime bakış açıları çok belirleyici oluyor. Nerdeyse her şeyin eksik olduğu, eğitim için uygun olmayan bir ortamdan bahsediyorum. Bütün bunlar görmezden gelinerek bir denetimden geçtim ki bu çok da iyi hissettirmemişti.”* yanıtını vermiştir.

#### **3.4. “Denetleme yapan kişileri, adalet ve nesnellik açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlere, “Denetleme yapan kişileri, adalet ve nesnellik açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.4.’te belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.4.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Denetleme yapan kişileri, adalet ve nesnellik açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Denetleme yapanları adil / nesnel bulmuyorum.	8	50
B	Denetleme yapanları adil buluyorum.	5	31,25
C	Denetleme yapanları yeterince adil / nesnel bulmuyorum.	3	18,75
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.4.'te; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, kendilerini denetleyen kişilerin adalet ve nesnellikleri hakkındaki değerlendirmeleri gösterilmektedir. Görüşülen öğretmenlerden 8 tanesi (Efe, Fırat, Hülya, Levent, Gamze, Didem, İrem, Kelime) kendilerini denetleyen kişileri A seçeneğinde belirtildiği gibi adil bulmadığını söylerken bunlardan dördü yanıtlarında “kesinlikle” ifadesini kullanarak adaletsizlik inançlarını vurgulamışlardır. Katılımcılardan 5 tanesi (Ceylan, Didem, Jale, Öykü, Pelin) denetleme yapanları, B seçeneğinde belirtildiği üzere adil bulduğunu belirtmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerden 3 tanesi (Ayşe, Merve, Nalân) ise denetleme yapanları C seçeneğinde belirtildiği gibi yeterince adil ya da nesnel bulmadığını ifade etmiştir.

Öykü ÖZER, “Denetleme yapanları adil buluyorum. Onlardan olumsuz bir geribildirim almadım.” yanıtını vermiştir.

Gamze GÜLEN, “Değerlendirmeyi gereksiz buluyorum, nesnel değil.” demiştir.

Hülya HAK, “Adalet söz konusu bile değil!” diyerek okullarındaki denetimsizliğin de adaleti önlediğini vurgulamıştır. Efe ER, de “Kesinlikle adil bulmuyorum.” yanıtını vermiştir.

Didem DURU, “Bence adiller. Zaten yalnızca ders gözlemi sonucuna bakmıyorlar. Okul içindeki iletişiminize, diğer çalışmalarınıza da bakıyorlar.”

yanıtıyla çok yönlü bir değerlendirmenin kendisinde adaletlilik bakımından uyandırdığı güveni belirtmiştir.

Ayşe AR, “Nesnel olabiliyorlar ama yalnız teorik açıdan bakarlar, yazılı dokümana önem verirler. Bir de üç ders kadar izleyip tüm yılı değerlendiriyorlar.” yanıtıyla denetimin adaleti açısından şüphesini dile getirmiştir.

Burcu BAL, “Öğrencilerin değerlendirmesi çok fazla nesnel değil. Öğrenci psikolojisini hepimiz biliyoruz. Ama ben ergenlerle çalışıyorum... Onlar açısından baktığımızda her şeyden önce iletişim ve ilişki açısından değerlendiriyorlar. Siz onlara çok yüksek ya da çok düşük puan vermiş olabilirsiniz. Önemli olan onu öğrenciye nasıl yansıttığınız. Bence o yansıtmaya göre öğrenci sizi değerlendiriyor. Sınıf içindeki tutumunuz, davranışınız, konuşmanız, açıkçası dengeyi seviyorlar... Onlar için önemli olan sizin gözünüzde onları nereye koyduğunuz.” yanıtını vermiştir.

Jale ARI, “Adil, yıpratıcı değil. ‘Sizi tanıyayım, sınıfın sorunlarını öğreneyim diye geldim.’ diyerek sınıfa gelir.” yanıtını vermiştir.

### **3.5. “Denetleme sonucu yapılan değerlendirme hakkında size nasıl geri bildirim veriliyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlere, “Denetleme sonucu yapılan değerlendirme hakkında size nasıl geri bildirim veriliyor?” sorusu yöneltilmiş, aşağıdaki alt sorularla yanıtları alınmıştır.

#### **3.5.1. “Geri bildiriminizi sözlü mü, yazılı mı alıyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, “Denetleme sonucu yapılan değerlendirme hakkında geri bildiriminizi sözlü mü, yazılı mı alıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları tablo 3.5.1.’de görülmektedir.

<b>Tablo 3.5.1.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Geri bildiriminizi sözlü mü, yazılı mı alıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Sözlü geri bildirim alıyorum.	10	62,5
B	Sözlü ve yazılı olarak geri bildirim alıyorum.	3	18,75
C	Geri bildirim almıyorum.	3	18,75
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.5.1.'de; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, denetleme sonucunda yapılan değerlendirme hakkındaki geri bildirimlerini sözlü mü, yazılı mı aldıkları sorusuna verdikleri yanıtlar görülmektedir. Öğretmenlerden 10 tanesi (Efe, Fırat, Gamze, Hülya, Burcu, Ceylan, Jale, Kelime, Merve, Nalân) A seçeneğinde belirtildiği gibi sözlü, 3 tanesi (Didem, Öykü, Pelin) B seçeneğinde belirtildiği gibi hem sözlü hem yazılı geri bildirim aldığını belirtmiştir. Öğretmenlerden 3 tanesi (Ayşe, İrem, Levent) ise, C seçeneğinde belirtildiği gibi denetimleri sonrasında herhangi bir geri bildirim almadıklarını ifade etmiştir.

Öykü ÖZER, *“Yazılı olarak gelir. Zümre başkanı da sözlü olarak görüşlerini bildirir.”* yanıtını vermiştir. Pelin Pulcu da benzer bir yanıtla geri bildirimleri için *“Sözlü ve yazılı olarak verilir.”* demiştir.

Efe ER, *“Müdür, sözlü ya da yazılı görüşme yapmaz. Her gün geliyor musun, derse zamanında giriyor musun, bunları takip eder. Dersi izlemeye gelir. Evraklara bakar. Yıl sonunda sicil notu verir.”* yanıtını vermiştir.

Ceylan CAN, *“Tam bir geri bildirim yok. Sözel olarak müdür bey genel konuşmalarda, toplantılarda görüşlerini söyler.”* yanıtını vermiştir.

Burcu BAL, *“Yazılı bildirimler aslında çok büyük problemler olduğunda olur, müfettiş gelip soruşturma olduğunda olur. Genel performans değerlendirmeleri yine genel olur. Bire bir değerlendirme hiçbir zaman olmaz.”* yanıtını vermiştir.

### 3.5.2. “Geri bildirim içeriği nelerden oluşuyor?” Sorusuna Yönelik

#### Bulgular:

Öğretmenlerin, “Geri bildirim içeriği nelerden oluşuyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.5.2.’de görülmektedir.

<b>Tablo 3.5.2. Öğretmenlerin, “Geri bildirim içeriği nelerden oluşuyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>		
<b>Yanıtlar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
A İletişim becerilerim / başarılı çalışmalarım gibi konularda genel bir geri bildirim verilir.	8	50
B Sınıf yönetimindeki becerim hakkında görüş belirtilir ve ders gözleminde tutulan notlardan yola çıkılarak geri bildirim verilir.	3	18,75
C Geri bildirim almıyorum.	3	18,75
E Öğrenci – veli görüşleri aktarılır.	1	6,25
F Eksiklerim söylenir.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.5.2.’de; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, aldıkları geri bildirim içeriğinin nelerden oluştuğu sorusuna verdikleri yanıtlar görülmektedir. Görüşülen öğretmenlerin 8 tanesi (Efe, Fırat, Gamze, Burcu, Ceylan, Jale, Kelime, Nalân) A seçeneğinde belirtildiği gibi iletişim becerileri / başarılı çalışmaları gibi konularda genel ifadelere dayanan, 3 tanesi (Didem, Öykü, Pelin) B seçeneğinde belirtildiği gibi sınıf yönetimindeki becerileri hakkında görüş belirtilen ve ders gözleminde tutulan notlardan yola çıkılarak daha fazla ayrıntıya yer veren, 1 tanesi (Hülya) öğrenci – veli görüşlerini aktaran, 1 tanesi de (Merve) yalnızca varsa eksiklerinin bildirildiği geri bildirimler aldığını belirtmiştir. Öğretmenlerden 3 tanesi (Ayşe, İrem, Levent), C seçeneğinde belirtildiği gibi denetimleri sonrasında herhangi bir geri bildirim almadıklarını ifade etmiştir.

Öykü ÖZER, “*Ders araç gereçlerinin kullanımı, farklı yöntem ve tekniklere yer verme, beden dili ve teknoloji kullanımı hakkında geri bildirim verilir.*” yanıtını vermiştir.

Pelin PULCU, "Gözlem formundaki, gidişat ve sınıf yönetimi ile ilgili bir iki soru üzerinden aldıkları notlara göre değerlendirme yaparlar. Öneri de yazarlar. Yüz yüze görüşme yapılır, kendini de değerlendirirsin." yanıtını vermiştir.

Merve MUTLU, müdürü için, "Ders anlatımıyla ilgili bir eksik gördüyse onu söyler." diyerek değerlendirmelerin olumsuzluk tespitine odaklı olduğunu ifade etmiştir.

Didem DURU, "Genel çalışmalar hakkında yorum yapar. Kendilerinin ders sırasında doldurdıkları form var. Formda iletişim becerileri de vardır. Bana da formun bir kopyasını verir. Formda olumsuz bir şey bulunmaz. Bana önerilerini yazdıkları bir form da var. Önceki yıldan mesleki gelişimim için seçtikleri alanda çalışıp çalışmadığımı sorarlar." diyerek geri bildirim içeriğini açıklamıştır.

Burcu BAL, "Başarınız, ilişki tarzınız hakkında sözel ifadeler oluyor ama adıma, başarınız şudur, diye bir değerlendirme yok. Biraz da devlet liselerinde aslında idareyle sizin ilişkinizle de alakalıdır." yanıtını vermiştir.

Kelime KARA, " 'Başarılısın. İşini iyi yapıyorsun, bilerek yapıyorsun. Örnek alınması gereken bir öğretmensin.' deniyor." yanıtını vermiştir.

### **3.5.3. "Yeterli geri bildirim aldığınızı düşünüyor musunuz?"**

#### **Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, "Yeterli geri bildirim aldığınızı düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları tablo 3.5.3.'te görülmektedir.

<b>Tablo 3.5.3.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Yeterli geri bildirim aldığınızı düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Geri bildirimleri yeterli bulmuyorum.	8	50
B	Geri bildirimleri yeterli buluyorum.	4	25
C	Geri bildirim almıyorum.	3	18,75
D	Geri bildirimleri kısmen yeterli buluyorum.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.5.3.’te; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, aldıkları geri bildirim yeterliliği hakkındaki değerlendirmeleri görülmektedir. Görüşülen öğretmenlerin 8 tanesi (Efe, Fırat, Gamze, Burcu, Ceylan, Kelime, Merve, Nalân) aldıkları geri bildirimleri A seçeneğinde belirtildiği gibi yeterli bulmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerden 4 tanesi (Didem, Öykü, Pelin, Jale) B seçeneğinde belirtildiği gibi yeterli, 1 tanesi de (Hülya) D seçeneğinde belirtildiği gibi kısmen yeterli bulunduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerden 3 tanesi (Ayşe, İrem, Levent), C seçeneğinde belirtildiği gibi denetimleri sonrasında herhangi bir geri bildirim almadıklarını ifade etmiştir.

Pelin PULCU, okulunda yapılan değerlendirmenin yeterliliği hakkındaki görüşünü; *“Buradaki değerlendirmeyi doğru buluyorum. Hem idare hem öğrenci değerlendirme yapıyor ve öğrenci değerlendirmesini çok önemli buluyorum.”* ifadesi ile belirtmiştir.

Katılımcılardan Hülya HAK, *“Öğretmen olarak performansıyla ilgili tek geri bildirim öğrencilerimden ve velilerden alıyorum. Onlarla bire bir iletişimimden, görüşmelerden alıyorum. Bana ve idareye benim hakkımdaki görüşlerini söylerler. Başarılı öğrencilerim benim için önemli bir geri dönüt. Onları görerek hiç değilse manevi olarak tatmin olmaya çalışıyorum.”* yanıtını vermiştir.

Didem DURU, *“Yeterli çünkü daha çok sözel. Forma bağlı kalmıyor, formda yazanları açıklıyorlar.”* yanıtını vermiştir.

Levent LİLA, “En sağlıklı belirleyicinin öğrenci ve veli olduğunu düşünmüyorum. Onlar için önemli olan geçmek.” yanıtını vermiştir.

### 3.5.4. “Hangi ölçütlere göre değerlendirildiğiniz size bildiriliyor mu?

#### Bu ölçütler nelerdir?” Sorusuna Yönelik Bulgular:

Öğretmenlerin, “Hangi ölçütlere göre değerlendirildiğiniz size bildiriliyor mu? Bu ölçütler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.5.4.’te görülmektedir.

<b>Tablo 3.5.4.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Hangi ölçütlere göre değerlendirildiğiniz size bildiriliyor mu? Bu ölçütler nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Neye göre değerlendirildiğim bildirilmez. / Bir ölçüt yoktur.	10	62,5
B	Denetim yapılmaz, dolayısıyla bir ölçüt de yoktur.	3	18,75
C	Değerlendirme ölçütleri vardır ama bize bildirmezler.	2	12,5
D	Değerlendirme ölçütleri vardır. Bunlar; sınıf yönetimi becerileri, iletişim becerileri gibi ders gözlem ölçütlerinden oluşmaktadır.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.5.4.’te görüldüğü gibi; kendisiyle görüşülen öğretmenlerin, 10 tanesi (Efe, Fırat, Gamze, Burcu, Ceylan, İrem, Jale, Kelime, Merve, Nalân) A seçeneğinde görüldüğü gibi, neye göre değerlendirildiklerinin kendilerine bildirilmediğini, bir ölçüt olmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan 3 tanesi (Hülya, Ayşe, Levent) B seçeneğinde belirtildiği gibi, denetim yapılmadığı için bir değerlendirme ölçütü de bulunmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerden 2 tanesi (Pelin, Öykü) C seçeneğinde görüldüğü üzere, belli ölçütlere göre değerlendirildiklerini bildiklerini ancak bu ölçütlerin kendilerine gözlem öncesinde bildirilmediğini belirtmiştir. Öğretmenlerden yalnızca 1 tanesi (Didem) D seçeneğinde görüldüğü gibi, değerlendirme ölçütlerinin bulunduğunu, bunların sınıf yönetimi ve iletişim becerileri ile ilgili ifadelerden oluştuğunu söylemiştir.



Öykü ÖZER, “Ölçütler baştan bellidir ama öğretmene verilmez.” demiştir.

Pelin PULCU da “Gözlemden önce ölçüt verilmez.” yanıtını vermiştir.

Efe ER, “Müdürün yazılı ölçütleri de vardır. Ama daha çok öğrenci başarısına bakar, ona ne kadar az sorun götürdüğüne bakar, velilerle iletişimine bakar.” yanıtını vermiştir.

Didem DURU, “Önceden formun bir örneğini veriyorlar. Gözlemle ilgili çok açık uçlu maddeler de var, sınıf yönetimi ile ilgili daha açık ölçütler de.” yanıtını vermiştir.

Burcu BAL, “Eğer siz, idareyle iyi ilişkiniz varsa başarılı bir öğretmen olarak anılıyorsunuz. Anket dışı sonuçlarla iş gidiyor. Eğitime dayalı ölçütlerle değerlendirilmiyor.” yanıtını vermiştir.

Öğretmenlerden İrem İZ, herhangi bir geri bildirim almadığı için bir değerlendirme ölçütünden de haberdar olmadığını ifade etmiştir.

Levent LİLA, “Değerlendirme ölçütleri yok, okul iç denetimi yok. Tamamen öğretmenin kendi vicdanına kalmış. Yani çok büyük bir problem çıkmıyorsa, sınıfınızda kavga dövüş olmuyorsa, velilerden toplu olarak şikâyet gelmiyorsa, siz yıllarca başınız hiç ağrımadan çalışabilirsiniz. Ne yaptığınız da önemli değildir. Sanırım problemlerden biri de şu; çocuklar geçip kaldıkları zaman bir dert yaratıyorlar. Eğer çocuk ortalamaysa, o yıl sınıfı geçiyorsa öğretmenin ne kadar yetkin olduğu, ne kadar iyi olduğu, size ne kadar çok şey anlattığı çocuğun çok umrunda olmuyor. Değerlendirme ölçütü öğrencilerin sınıfı geçip geçmemesi...” yanıtını vermiştir.

**3.6. “Bakanlık / İlköğretim müfettişleri tarafından okulunuzda yapılan denetim çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlere, “Bakanlık / İlköğretim müfettişleri tarafından okulunuzda yapılan denetim çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş, aşağıdaki alt sorularla yanıtları alınmıştır.

**3.6.1. “Müfettiş denetimleri ne sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, “Müfettiş denetimleri ne sıklıkta yapılıyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.6.1.'de görülmektedir.

<b>Tablo 3.6.1. Öğretmenlerin, “Müfettiş denetimleri ne sıklıkta yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	İki yılda bir teftiş olur.	7	43,75
B	Her yıl teftiş olur.	4	25
C	Üç ile beş yılda bir teftiş olur.	3	18,75
D	Ne sıklıkta teftiş yapıldığını bilmiyorum.	2	12,5
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.6.1.'de görüldüğü gibi; müfettiş denetimlerinin sıklığını, kendisiyle görüşülen öğretmenlerin, 7 tanesi (Gamze, Ceylan, İrem, Kelime, Merve, Öykü, Pelin) A seçeneğinde görüldüğü gibi, iki yılda bir; 4 tanesi (Efe, Ayşe, Didem, Levent) B seçeneğinde belirtildiği gibi, her yıl; 3 tanesi (Burcu, Jale, Nalân) C seçeneğinde görüldüğü gibi, üç-beş yılda bir olarak belirtmiştir. Öğretmenlerden 2 tanesi (Fırat, Hülya) D seçeneğinde görüldüğü gibi, müfettişlerin ne sıklıkla teftiş yaptığını bilmediğini ifade etmiştir.

### 3.6.2. “Hangi ölçütlere göre / nasıl değerlendirme yapılıyor?”

#### Sorusuna Yönelik Bulgular:

Öğretmenlerin, “Hangi ölçütlere göre / nasıl değerlendirme yapılıyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.6.2.’de görülmektedir.

Yanıtlar		f	%
A	Evrak, dosya incelemesi yaparlar.	9	56,25
B	Evrakları kontrol ederler, sınıf yönetimine ve sınıfın düzeyine bakarlar.	3	18,75
C	İdari işleri incelerler.	2	12,5
D	Neye göre değerlendirme yaptıklarını bilmiyorum.	2	12,5
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.6.2.’de görüldüğü gibi; kendisiyle görüşülen öğretmenlerin, 9 tanesi (Fırat, Gamze, Ceylan, İrem, Jale, Kelime, Merve, Nalân, Pelin) A seçeneğinde belirtildiği gibi, evrak, dosya incelemesi yapılmasını; 3 tanesi (Efe, Ayşe, Burcu) B seçeneğinde belirtildiği gibi, evrak kontrolü ile birlikte sınıf yönetimi becerilerine ve sınıfın düzeyine bakılmasını; 2 tanesi (Levent, Hülya) C seçeneğinde görüldüğü gibi, idari işlerin incelenmesini müfettişlerin değerlendirme yöntemleri olarak belirtmiştir. Öğretmenlerden 2 tanesi ise (Didem, Öykü) D seçeneğinde görüldüğü gibi, müfettişlerin neye göre denetim ve değerlendirme yaptıklarını bilmediklerini ifade etmişlerdir.

Öykü ÖZER, “Ölçütleri vardır ama göstermezler. En son gelen örneğin yalnızca dersi izledi, not aldı.” yanıtını vermiştir.

Ayşe AK, “Kaldırdığı çocuğun cevabına göre seni değerlendirir. Bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaz. Evraklar tam mı diye bakar. Sınıfta gördüğü

yönetim becerilerinin eksiklerini göstererek acımasızca yazar. İyileri de söyler.”  
yanıtını vermiştir.

Pelin PULCU, “Evrak kontrolü yaparlar. Evraklarda imza tam mı diye bakarlar. Dersimi izlediler ama sözlü ya da yazılı bir geri dönüt olmadı. Çalışmalarımızdan örnek almak için gelirler.” yanıtını vermiştir.

Merve MUTLU, “Gelmeden önce ölçüt bildirmez. Yapılması gerekenler matbudur, bilinir.” şeklinde yanıt vermiştir.

Hülya HAK, “İdari işlere bakarlar. Bizimle değil, idareyle görüşürler.”  
derken, Ceylan CAN, “Ölçüt evraklar, evrak tam mı, değil mi? Ona bakıyorlar, yanlış arıyorlar.” yanıtını vermiştir.

Fırat FATSALI, “Bir şeyin yapılıp yapılmadığının ölçütünün evraklar olduğu bir ortamdan bahsediyoruz... Müfettiş geldiğinde elinde bir evrak oluyor, başlıklardan oluşan. Ona göre tutanağa bakar, neler yapmış diye, toplantıyı görme şansı yok. Tutanak var mı diye bakıyor.”

Kelime KARA, “Bir listeleri vardır. Dersi dinler, öğrencileri denetler, notlar alır ama bana söylemez. Evrak ağırlıklı bir inceleme yapar.” yanıtını vermiştir.

### 3.6.3. “Yapılan çalışmayı, yeterlilik, rehberlik edicilik vb. açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:

Öğretmenlerin, “Yapılan çalışmayı, yeterlilik, rehberlik edicilik vb. açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdeler dağılımları tablo 3.6.3.’te görülmektedir.

<b>Tablo 3.6.3.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Yapılan çalışmayı, yeterlilik, rehberlik edicilik vb. açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Çalışmayı yetersiz buluyorum, rehberlik edici değil.	16	100
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.6.3.'te görüldüğü gibi; kendisiyle görüşülen öğretmenlerin, tümü müfettişlerin yaptıkları denetim ve değerlendirme çalışmalarını yetersiz bulduklarını, bu çalışmaların kendileri için rehberlik edici olmadığını ifade etmişlerdir. Bu soru öğretmenlerin tümünün aynı yanıtı verdiği tek soru olması bakımından da dikkat çekmektedir. Bu soruyla elde edilen verilerden, öğretmenlerin müfettiş denetimlerinin yeterliliği ve kendilerine yol göstericiliğiyle ilgili algılarının % 100 oranında olumsuz olduğu açıkça görülmektedir.

Pelin PULCU, müfettişlerin yaptığı değerlendirmeyi yetersiz bulduğunu, *“Okul teftişinin idari boyutta kalması doğru değil.”* ifadesiyle belirtmiştir.

Merve MUTLU, *“Rehberlik edici değil çünkü sonuç toplantıları tüm okula yönelik, kişiye ya da bölüme yönelik değil.”* yanıtını vermiştir.

Nalân NALCI, *“Derse giren müfettiş zümre toplantısı yapar. Özel görüşme yapmazsa eksik yok demektir. Okulu denetleyen müfettişlerin hepsi tüm okulla toplanır. Kişisel geribildirim olmaz. Dolayısıyla yeterli bulmuyorum.”* şeklinde yanıt vermiştir.

Ceylan CAN, müfettişlerin geri bildirimlerini yetersiz bulduğunu, *“Rehberlik edebilmeleri için yeni programı bilmeliler!”* ifadesiyle belirtmiştir.

Hülya HAK, *“Müfettişler, idari işlere bakarlar. Bizimle değil, idareyle görüşürler. Dolayısıyla bizimle bir ilgisi yok, rehberliği yok.”* yanıtını vermiştir.

Efe ER, müfettişlerin geri bildirimlerini *“Yeterli geribildirim alamıyorum. Beni doğru değerlendirebileceklerini düşünmüyorum. Müfettiş, sınıf düzeyine bakmaz, çocukların genel durumuna bakar, evrak sorar. Gözleme dayalı olarak, sınıf düzeyinin olması gerektiği gibi olup olmadığına bakıyor. Rehberlik edici değil. Müfettiş, zaten müdürün notundan on puan fazla ya da az veremez.”* ifadesiyle değerlendirmiştir.

### 3.6.4. “Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?” Sorusuna Yönelik

#### Bulgular:

Öğretmenlerin, “Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.6.4.’te görülmektedir.

<b>Tablo 3.6.4.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	11-20 yıl arası	6	37,5
B	1-10 yıl arası	4	25
C	21-30 yıl arası	3	18,75
D	31 yıl ve üzeri	3	18,75
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.6.4.’te kendisiyle görüşülen öğretmenlerin meslekte geçirdikleri yıllara göre dağılımı görülmektedir. Görüşülen öğretmenlerin meslekte geçirdikleri sürelerle bakıldığında; 6 tanesinin (Hülya, Burcu, İrem, Levent, Merve, Pelin) A seçeneğinde belirtildiği gibi, on bir ile yirmi yıl; 4 tanesinin (Efe, Fırat, Ceylan, Didem) B seçeneğinde belirtildiği gibi bir ile on yıl, 3 tanesinin (Jale, Nalân, Öykü) C seçeneğinde belirtildiği gibi yirmi bir ile otuz yıl arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 3 tanesinin (Gamze, Ayşe Kelime) meslekte geçirdiği süre ise D seçeneğinde belirtildiği gibi otuz bir ve üzeri yıl kadardır.

Görüşmeye katılan öğretmenlerden meslekte geçirdiği süreye göre, iki yılla Didem DURU meslekteki en yeni, kırk bir yılla Gamze Gülen meslekteki en deneyimli öğretmendir.

### 3.6.5. “Bu süre boyunca kaç kere denetimden geçtiniz?” Sorusuna

#### Yönelik Bulgular:

“Bu süre boyunca kaç kere denetimden geçtiniz?” sorusuna verilen yanıtlar, frekans ve yüzdelik dağılımları tablo 3.6.5.’te görülmektedir.

<b>Tablo 3.6.5.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Bu süre boyunca kaç kere denetimden geçtiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	1-5 kere	7	43,75
B	6 -10 kere	5	31,25
C	11-15 kere	1	6,25
D	20 ve daha fazla	3	18,75
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.6.5.'te, kendisiyle görüşülen öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre boyunca kaç kere denetimden geçtikleri görülmektedir. Buna göre, görüşme yapılan öğretmenlerden 7 tanesi (Fırat, Hülya, Burcu, Ceylan, Didem, Levent, Pelin) A seçeneğinde belirtildiği gibi, bir ile beş; 5 tanesinin (Efe, Ayşe, İrem, Jale, Merve) B seçeneğinde belirtildiği gibi, altı ile on; 1 tanesinin ( Gamze) C seçeneğinde belirtildiği gibi, on bir ile on beş kez kadar denetimden geçtiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerden 3 tanesi ise (Kelime, Nalân, Öykü) D seçeneğinde görüldüğü gibi, yirmi ve daha fazla kere denetimden geçtiğini belirtmiştir.

Mesleki deneyimleri iki ile kırk bir yıl arasında değişen öğretmenlerin, tablodan da anlaşıldığı gibi, dörtte üçü, on ve daha az sayıda denetim görmüştür.

### **3.7. “Denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izleniyor, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapılıyor?”**

#### **Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlere, “Denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izleniyor, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapılıyor?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.7.'de belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.7.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izleniyor, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Müfettişler tüm okulla toplantı yaparlar.	5	31,25
B	Müfettişler idareyle toplantı yaparlar.	3	18,75
C	Müfettişler okula yazılı bir rapor bırakırlar.	3	18,75
D	Müfettişler bizimle toplantı yapar ve okula yazılı rapor bırakırlar.	2	12,5
E	Müfettişler tüm okulla toplantı yaparlar, okula yazılı rapor bırakırlar ve teftiştten sonra okula puanlarımız gelir.	2	12,5
F	Müfettiş, eksiklerimi tamamlamamı söyler.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.7.'de; kendisiyle görüşülen öğretmenlerin, müfettişlerin denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izlendiği, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapıldığına dair soruya verdikleri yanıtlar gösterilmektedir. Görüşülen öğretmenlerden 5 tanesi (Gamze, İrem, Jale, Levent, Öykü) A seçeneğinde belirtildiği gibi denetim sonunda müfettişlerin tüm okulla toplantı yaptıklarını, 3 tanesi (Hülya, Didem, Pelin) B seçeneğinde belirtildiği üzere müfettişlerin idareyle toplantı yaptıklarını belirtmiştir. Diğer 3 katılımcı (Ayşe, Burcu, Merve) C seçeneğinde belirtildiği gibi müfettişlerin okula yazılı rapor bıraktıklarını, katılımcılardan 2 tanesi (Ceylan, Nalân) D seçeneğinde belirtildiği gibi müfettişlerin hem kendileriyle toplantı yaptıklarını hem de okula denetim sonuçlarıyla ilgili bir yazılı rapor bıraktıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan 2 tanesi (Efe, Kelime) E seçeneğinde belirtildiği gibi müfettişlerin hem kendileriyle toplantı yaptıklarını hem okula denetim sonuçlarıyla ilgili bir yazılı rapor bıraktıklarını hem de teftiş sonunda okuldan ayrıldıktan sonra okula, kendilerine verilen puanları gönderdiklerini belirtmiştir. Bir katılımcı ise (Fırat), F seçeneğinde belirtildiği gibi, müfettişlerin denetim sonunda kendisine eksiklerini söyleyip bunları tamamlamasını istediklerini belirtmiştir.



Merve MUTLU, *“Müfettişler gittikten sonra raporlar gelir. Müdür bey, raporlar doğrultusunda, gerekli kişilerle görüşme yapar.”* yanıtını vermiştir.

Nalân NALCI, *“Bilmiyorum, öğretmeni etkileyen bir sonuç yok. Önceki teftiş sonuçlarıyla kıyaslanıyor olabilir.”* şeklinde yanıt vermiştir.

Hülya HAK, *“Ben genel olarak kimseden teşekkür dışında bir şey almadım. Geribildirim olmadı.”* yanıtını vermiştir.

Ceylan CAN, *“Müfettişler, teftiş bitince toplantı yaparlar. ‘Başarılı bir teftişt...’ diye başlar, ‘Gereken evrakların listesini müdür beye verdik.’ diye devam eder! Kişisel geribildirim olmaz.”* şeklinde yanıt vermiştir.

Katılımcılardan Burcu BAL, teftiş sonrası işleyişi şöyle anlatmaktadır: *“Puanlamalarımız oluyor. Müfettişler, gittikten sonra rapor yolluyorlar okula. O raporda yazılı olan, öğretmenlerle ilgili olumlu ve olumsuz buldukları her şey genel kurulda bize bildiriliyor. Yazılı olarak da okulda bulunuyor. Çok başarılı bulduysanız teşekkür – takdir gibi belgelerle de ödüllendirilebilirsiniz. Müdürünüzün değerlendirmesine bağlı olarak, ilçenin de onaylaması gerekiyor, her yıl teşekkür ve takdirle değerlendirilen öğretmen arkadaşlar var. Ama diyelim ki müdür otuz öğretmen önerir, ilçe neye göre ayarlar onu bilemiyoruz, on – on beş kişi seçer.”*

Kelime KARA, *“Tüm okulun denetimi bittikten sonra sınıfların olumlu olumsuz yönlerini genel olarak anlatırlar. İdareye rapor verirler. 100 üzerinden puan verirler. Puan daha sonra gelir.”* yanıtını vermiştir.

Jale ARI, *“Toplantı yaparlar. Genel olarak eksikleri söylerler, doğrular için tebrik ederler.”* yanıtını vermiştir.

**3.8. “Yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında nasıl kullanılıyor?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, “Yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında nasıl kullanılıyor?” sorusuna verdikleri yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.8.’de belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.8.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında nasıl kullanılıyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Değerlendirme sonuçları, hizmet içi eğitim çalışmalarını belirlemede kullanılmaz.	12	75
B	Okulumuz, kendi hedeflerine göre eğitim belirler. Değerlendirme sonuçlarını da dikkate alarak ihtiyaçlara göre de eğitim düzenler.	4	25
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.8.’de görüldüğü gibi; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, 12 tanesi (Efe, Fırat, Hülya, Ayşe, Burcu, Ceylan, İrem, Jale, Kelime, Levent, Merve, Nalân), A seçeneğinde belirtildiği üzere, yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçların, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında kullanılmadığını ifade etmiştir. Katılımcılardan 4 tanesi ise (Gamze, Didem, Öykü, Pelin), öğretmen performansının geliştirilmesine yönelik çalışmaların belirlenmesinde okullarının, kendi hedeflerini gözetirken, öğretmen değerlendirme sonuçlarını da dikkate alarak ihtiyaçlara göre de eğitimler düzenlediklerini belirtmiştir.

Öykü ÖZER, “Okulumuz çok sayıda hizmet içi eğitim planlar. Kendi hedeflerine göre konular seçer.” yanıtını vermiştir.

Pelin PULCU “Okul başlamadan önce ve bittikten sonra okulun öngördüğü hizmet içi eğitimler alınır. Bunun dışında, öğretmenlere, belli tarihlerdeki toplantılarda fikir sorulur. İhtiyaç olduğuna karar verilirse kişisel eğitim hakkı da verilir.” yanıtını vermiştir.

Merve MUTLU, “Hizmet içi eğitimler, baştan Milli Eğitim tarafından belirlenmiş eğitimlerdir. Zorunlu olanlar ve zorunlu olmayanlar vardır. Zorunlulara herkes katılır, zorunlu olmayanlara isteyen katılır.” yanıtını vermiştir.

Ceylan CAN, “İlçeden sene başında gelen belli konularda eğitim yapılır. Hatta eğitimler evrak üzerinde kalıyor, yapılmış gibi gösteriliyor. Gelişime de katkısı yok.” şeklinde yanıt vermiştir.

Burcu BAL, “Devlette hizmet içi eğitim var; adı var ama kendisi yok! Başvuruyorsunuz hizmet içi eğitime, yaklaşık on – on beş kişi alıyor. Gitmek için müdürünüzün izni gerekiyor. Bu da genellikle ikinci dönem içerisinde gerçekleşiyor ki, bizim en yoğun dönemlerimizden... Kimler gidiyor, bilemiyorum on üç yıldır hiçbir hizmet içi eğitimim onaylanmadı benim isteğimle! Bunun dışında iki kere zorunlu bilgisayarla ilgili eğitim aldım. Zaten şu dönemde bunun olmaması mümkün değil.” yanıtını vermiştir.

Levent LİLA, “Denetlemelerin sonucunda bir eğitim ayarlanmadı. Bazen ilçede hizmet içi eğitimler, konferanslar düzenleniyor öğretmenler için. Bir tanesine katıldım, zorunluydu, bizi okul gönderdi... Eğitimi kimin verdiği de önemli değil midir?... Her şey görüntüden ve vitrinden ibaret. Tabi veren insanın yetkin olmadığını anladığınızda bu bir azaba dönüşüyor, bir eğitim olmuyor, bir cezalandırma sistemi oluyor. Sonuç olarak verilen eğitimin denetimle hiç alakası yok.” yanıtını vermiştir.

Nalân NALCI, “Genele yönelik eğitimler var. Sonuçların bir etkisi yok.” yanıtını vermiştir.

**3.9. “Performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarınızı ne ölçüde karşıladığını düşünüyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlere, “Performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarınızı ne ölçüde karşıladığını düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.9.’da belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.9.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarınızı ne ölçüde karşıladığını düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Performans geliştirme çalışmaları kişisel gelişim ihtiyaçlarımı karşılamaz.	10	62,5
B	Okulumuzun düzenlediği eğitimleri yararlı buluyorum.	4	25
C	Hizmet içi eğitimler bilgilerimi tazeler.	2	12,5
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.9.’da görüldüğü gibi; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, 10 tanesi (Fırat, Hülya, Ayşe, Burcu, Ceylan, İrem, Jale, Levent, Merve, Nalân), A seçeneğinde belirtildiği üzere, performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamadığını, 4 tanesi (Gamze, Didem, Öykü, Pelin) okullarının düzenlediği eğitimleri yararlı bulduğunu ifade etmiştir. Katılımcılardan 2 tanesi ise (Efe, Kelime), hizmet içi eğitimlerin genellikle yeni bir katkı getirmediğini, var olan bilgilerini tazelediğini belirtmiştir.

Merve MUTLU, *“Bireysel ihtiyaca yönelik bir eğitim yok, kişisel ihtiyaçlarımı karşılamazlar. On yıl önce aldığım bilgisayar eğitimi dışında...”* yanıtını vermiştir.

Gamze GÜLEN, *“İlçe eğitimlerinin bana bir katkısı yok. Kendi içimizde, kendi ihtiyacımıza göre eğitim oluyor, o yararlı oluyor.”* yanıtını vermiştir.

Efe ER, *“Bildiklerimi pekiştirir. Yeni bilgi eklemes. Zorunlu olarak gittiğin için verimli olmuyor.”* yanıtını vermiştir.

Didem DURU, “Okul bu konuda hassas, ihtiyaçlar kişisel olarak y6nlendirme yapar. Genel bir ihtiyasa eğitimi getirir. Dolayısıyla evet, y6nlendirici.” yanıtını vermiştir.

Ayşe AK, “Benim gelişimime bir katkısı yok. Yazılı bilgiyi fotokopi eder, anlatırlar. Kitaplarda anlatılanlardan farkı yok!” yanıtını vermiştir.

Kelime KARA, “Bazılarında bilgilerim tazelenir. Ama her eğitim bence gereklidir.” yanıtını vermiştir.

**3.10. “Denetim çalışmalarına da 6nderlik etmesi açısından, sizce iyi bir okul y6neticisinin liderlik 6zellikleri neler olmalıdır?” Sorusuna Y6nelik Bulgular:**

6đretmenlere, “Denetim çalışmalarına da 6nderlik etmesi açısından, sizce iyi bir okul y6neticisinin liderlik 6zellikleri neler olmalıdır?” sorusu y6neltilmiştir. Alınan yanıtlar, frekans ve y6zdeleri ile tablo 3.10.’da belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.10.</b>			
<b>6đretmenlerin, “Denetim çalışmalarına da 6nderlik etmesi açısından, sizce iyi bir okul y6neticisinin liderlik 6zellikleri neler olmalıdır?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Herkese eşit mesafede olmalı, ayırım yapmamalı, adil olmalı.	6	37,5
B	Etkili iletişim becerilerine sahip, ulaşılabilir ve dinlemeyi bilen bir lider olmalı.	5	31,25
C	Ders g6zlemi, etkinlikleri izleme ve toplantılara katılım gibi yollarla 6đretmenini s6rekli değerlendirmeli.	4	25
D	Kendisi de eğitim almalı, yararlı bulduğu eğitimleri 6đretmenlerinin de almasını sağlamalı.	1	6,25
<b>G6r6şler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.10.’da g6r6ld6đđ gibi; kendisiyle g6r6şme yapılan 6đretmenlerin, 6 tanesi (Ayşe, İrem, Jale, Merve, 6yk6, Kelime) A seçeneğinde belirtildiği 6zere, iyi bir okul y6neticisinin herkese eşit davranan, adil bir lider olması gerektiğini, 5 tanesi (Fırat, Gamze, Burcu, Levent, Pelin) etkili iletişim becerilerine sahip ulaşılabilir ve dinlemeyi bilen bir lider olması gerektiğini belirtmiştir.

Öğretmenlerden 4 tanesi (Efe, Ceylan, Didem, Hülya), C seçeneğinde görüldüğü gibi iyi bir yöneticinin; ders gözlemi, etkinlikleri izleme ve toplantılara katılım gibi yollarla öğretmenini sürekli değerlendirmesi gerektiğini söylemiş; bir öğretmen de (Nalân), D seçeneğinde görüldüğü gibi, önce kendisi eğitim alan, yararlı bulduğu eğitimleri öğretmenlerinin de almasını sağlayan yöneticinin iyi bir yönetici olarak nitelendirilebileceğini belirtmiştir.

Hülya HAK, iyi bir okul yöneticisini şöyle ifade etmiştir: “Sık sık ders ziyareti yapacak, ayda bir öğretmenle paylaşımda bulunacak, gözlemlerini anlatacak. İyi bir iletişim kuracak. Çoğunluğun ihtiyacına göre eğitim düzenleyecek. Öğretmenin uzmanlık alanına ve genele yönelik olacak şekilde seminerleri arttıracak. Gerekliğinde öğretmenini uyaracak.”

### 3.11. “Yöneticilerinizi liderlik özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Yöneticilerinizi liderlik özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdiği yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.11.’de belirtilmiştir.

Tablo 3.11. Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizi liderlik özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar			
Yanıtlar		f	%
A	Yöneticilerimi liderlik özellikleri açısından olumlu buluyorum.	7	43,75
B	Yöneticilerimi liderlik özellikleri açısından olumlu bulmuyorum.	6	37,5
C	Yöneticilerimi liderlik özellikleri açısından olumlu fakat yetersiz buluyorum.	3	18,75
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.11.’de görüldüğü gibi; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerden 7 tanesi (Gamze, Ayşe, Didem, İrem, Jale, Merve, Pelin), A seçeneğinde belirtildiği üzere, yöneticilerini liderlik özellikleri açısından olumlu bulduğunu, 6

tanesi (Efe, Hülya, Burcu, Kelime, Nalân, Öykü) ise B seçeneğinde görüldüğü gibi, bu açıdan yöneticilerini olumlu bulmadığını ifade etmiştir. Katılımcılardan 3 tanesi ise (Firat, Ceylan, Levent) C seçeneğinde belirtildiği gibi, yöneticilerini, var olan liderlik özellikleri açısından olumlu ancak yetersiz bulunduğunu belirtmiştir.

Öykü ÖZER, *“İhtiyaç duyduğumda beklediğim ilgiyi alabileceğimden emin değilim. Herkesle mesafesi aynı değil. Veliler de fikirlerin de etkili olabiliyor.”* yanıtını vermiştir.

Merve MUTLU, *“Adildir, herkese eşit mesafededir, herhangi bir ayırım yapmaz. Kendini geliştiren, demokratik, kararları bizimle birlikte alan biridir.”* yanıtını vermiştir.

Nalân NALCI, *“Yeterli bulmuyorum. Kendileri eğitime gitmiyor, bizi yönlendiriyor.”* demiştir.

Ayşe AK, *“Aslında iyi bir idareci, ayrımcı değil, son derece kibar, halden anlayan, öğretmenlerin özel sorunlarıyla ilgilenen, öğretmenin psikolojisini algılayabilen birisi.”* diyerek idareci hakkında olumlu görüş bildirmiştir.

Kelime KARA, *“Kendine güveni yok. Liderlik özellikleri taşıyor. Objektif değil, görevinin gereklerini bilmiyor.”* yanıtını vermiştir.

Levent LİLA, *“İyi niyetli olduklarını düşünüyorum. Bizim okulda şöyle bir sorun var; çok kibarlar. Bu da bir engel olabilir. Bazen öğretmenler bunu demokratik bir ilişki değil de bir zaaf olarak algılayabilirler.”* yanıtını vermiştir.

### **3.12. “Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumlu etkileri nelerdir?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlere, “Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumlu etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.12.’de belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.12.</b> <b>Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumlu etkileri nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Yöneticilerimin performansıma olumlu bir etkisi yok.	7	43,75
B	Yöneticim bana güven verir, kendimi rahat hissedirim.	4	25
C	Yöneticimin olumlu geri dönütleri beni motive eder.	3	18,75
D	Sakindir.	1	6,25
E	İzin / maaş / zaman sıkıntısı çekmem.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.12.'de görüldüğü gibi; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, 7 tanesi (Efe, Fırat, Hülya, Burcu, Kelime, Levent, Nalân) A seçeneğinde belirtildiği üzere, yöneticilerinin liderlik özelliklerinin performanslarına olumlu hiçbir etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Görüşülen 4 öğretmen ise (Didem, Jale, Merve, Pelin), B seçeneğinde görüldüğü gibi, yöneticilerinin kendilerine güven verdiğini, kendilerini rahat hissetmelerini sağladığını ifade etmiştir. Katılımcılardan 3 tanesi (Gamze, Ayşe, Öykü) C seçeneğinde belirtildiği gibi, yöneticilerinin olumlu geribildirimlerinin kendilerini motive ettiğini belirtmiştir. 1 katılımcı (İrem), D seçeneğinde belirtildiği gibi, yöneticisinin sakin bir yapısının olmasının performansı açısından olumlu bir etken olduğunu düşündüğünü belirtmiştir. Görüşmeye katılan 1 öğretmen de (Ceylan) E seçeneğinde görüldüğü gibi, izin, maaş ödemeleri gibi konularda sıkıntı yaşamamasının yöneticisinin olumlu bir liderlik özelliği olduğunu ifade etmiştir.

Gamze GÜLEN, *“Beni motive eder, ne de olsa öğrenmenin yaşı yok! Disiplinli çalışmamı sağlar.”* yanıtını vermiştir.

Didem DURU, *“Müdür yardımcımdan memnunum. Bana güven verir. Çözüm arayan biridir. Acil durumlarda önce sorunu hızla çözer, sonra neden böyle bir sorun ortaya çıktığını irdeler.”* yanıtını vermiştir.



Jale ARI, "Güven veriyor, sabahları tokalaşır, 'Hoş geldiniz' der. Önemsendiğini hissettiriyor, onurlandırır, över." ifadesiyle yöneticisinin olumlu özelliklerini belirtmiştir.

### 3.13. "Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumsuz etkileri nelerdir?" Sorusuna Yönelik Bulgular:

Öğretmenlere, "Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumsuz etkileri nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.13.'te belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.13.</b>			
<b>Öğretmenlerin, "Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumsuz etkileri nelerdir?" Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Yöneticilerimin performansıma olumsuz bir etkisi yok.	5	31,25
B	Yöneticim motive edici değil. Bu da benim performansımı düşürüyor.	5	31,25
C	Diğer	6	37,5
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.13.'te görüldüğü gibi; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, 5 tanesi (Ayşe, Gamze, Jale, Öykü, Pelin), A seçeneğinde belirtildiği üzere, yöneticilerinin liderlik özelliklerinin performanslarına olumsuz bir etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Görüşülen 5 öğretmen (Efe, Ceylan, Kelime, Hülya, Levent), B seçeneğinde görüldüğü gibi, yöneticilerinin motive edici olmadığını, bu durumun da kendilerinin performansını düşürdüğünü belirtmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenlerin 6 tanesi (Fırat, Burcu, Didem, İrem, Merve, Nalân), yöneticilerinin liderlik özelliklerinin performanslarına farklı olumsuz etkilerinden söz etmiştir. Bir katılımcı (Fırat), yöneticisinin evrak işleri üzerine fazla titizlendiğini ifade etmiştir. Bir katılımcı (Nalân), yöneticisinin takdirinin kişisel ilişkilere bağlı olduğunu, diğer bir katılımcı (İrem) yöneticisinin kendisine

güven vermediğini belirtmiştir. Öğretmenlerden biri (Burcu), okul müdürüne ulaşmanın mümkün olmadığını, müdür başyardımcısının okulda söz sahibi tek kişi olduğunu, ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen (Didem), yöneticiler arasındaki makam sırasının hangi durumda kime başvurması gerektiği konusunda kendisini sıkıntıya soktuğunu, bu nedenle sorun çözümünde zaman sıkıntısı yaşayabildiğini belirtmiştir. Görüşmeye katılan bir öğretmen de (Merve), yöneticisinin öğretmenlerin hatalarını yüzlerine söylemediğini, konuyla ilgili olarak herkesi toplayarak genel bir görüşme yaptığını, bunun da kusuru olmadığı halde ikaz almak durumunda kalması, hatayı yapan kişi ya da kişilerinse tavrını değiştirmemesi nedeniyle kendi performansını olumsuz etkilediğini dile getirmiştir.

Nalân NALCI, *“Takdir, teşekkür, ödüllendirme kişisel ilişkilere bağlı.”* ifadesiyle yanlılığı dile getirmiştir.

Hülya HAK, okullarındaki denetim eksikliklerini anlatırken yöneticisinin ilgisizliği için *“Üstelik insanların daha da yayılmasına neden oluyor.”* ifadesini kullanmıştır.

Efe ER, yöneticisi için; *“Tecrübesiz, inisiyatif kullanamıyor, motive edici değil.”* ifadelerini kullanmıştır.

Ceylan CAN, *“İdeallerimize ulaşamayınca ilerleyemediğimizi düşünüyoruz. Bir taraftan, çocukların gelişmesini istemiyorlarsa ben neden uğraşayım, diyorum. Bir taraftan da vicdan azabı duyuyorum.”* yanıtını vermiştir.

Burcu BAL, *“Müdür için nötr diyebilirim. Müdür baş yardımcısı için olumsuz etkisi dersiniz; tek söz o, okulda. Benim iletişimim şu anda iyi durumda olduğu için memnunum ama eminim ki eğer ters bir duruma düşersem veya farklı yönlerde kararlarımız olursa o zaman çatışma yaşanabilir. Çünkü kendi dediğinin doğru olduğunu savunan biri o da...”* yanıtını vermiştir.

Kelime KARA, yöneticisinin, performansı üzerindeki olumsuz etkilerini *“Performansımı düşürüyor, motivasyonumu düşürüyor.”* sözleriyle ifade etmiştir.

Levent LİLA, yöneticisinin olumsuz etkilerini “İşini yapmayan biri ceza almıyorsa benim performansım bundan kötü etkileniyor. Övgüden daha çok bunu önemsiyorum. O da işini yapmıyor ama aynı parayı alıyoruz. Ben işimi iyi yapmaya çalışıyorum ve yoruluyorum ama ben de aynı parayı alıyorum. Herkese kızan biri haline geliyorsunuz.” ifadesiyle dile getirmiştir.

**3.14. “Performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, “Performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna yanıtları, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.14.’te belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.14.</b>			
<b>Öğretmenlerin, “Performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>			
<b>Yanıtlar</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
A	Performans geliştirme çalışmalarını belirlemede yöneticilerimin bir etkisi yok.	9	56,25
B	Performans geliştirme çalışmalarını belirlemede yöneticilerimi olumlu / adil buluyorum. İhtiyaçlarımızı göz önünde bulundurur, bizden görüş alırlar.	4	25
C	Performans geliştirme çalışmalarını belirlemede yöneticilerimi olumlu ama yetersiz buluyorum.	2	12,5
D	Hizmet içi eğitim almıyorum.	1	6,25
<b>Görüşler Toplamı</b>		16	100

Tablo 3.14.’te görüldüğü gibi; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerin, 9 tanesi (Efe, Fırat, Hülya, Ayşe, Burcu, İrem, Jale, Kelime, Nalân) A seçeneğinde belirtildiği üzere, yöneticilerinin performans geliştirme çalışmalarını belirleme aşamasında hiçbir etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Görüşülen 4 öğretmen ise (Merve, Gamze, Didem, Öykü), B seçeneğinde görüldüğü gibi, performans

geliştirme çalışmalarını belirlemede yöneticilerini olumlu / adil bulduklarını, öğretmenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, kendilerinden görüş alarak eğitimler düzenlediklerini ifade etmiştir. Katılımcılardan 2 tanesi (Ceylan, Pelin) C seçeneğinde belirtildiği gibi, performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri bakımından yöneticilerini olumlu ama yetersiz bulduğunu belirtmiştir. Görüşülen 1 öğretmen ise (Levent), D seçeneğinde belirtildiği gibi, hiçbir hizmet içi eğitim almadığını, dolayısıyla yöneticisinin kendisinin performans gelişimine olumlu bir katkısından ya da buna yönelik bir yöntem kullanımıyla ilgili olumlu bir özelliğinden söz etmesinin mümkün olmadığını ifade etmiştir.

Pelin PULCU, *“Olumlu buluyorum. Ancak sene başında ve sonunda olan eğitimler, aslında ihtiyacımız olmayan eğitimler. Genel trende göre hareket ediyorlar ve genele verilen eğitimlerde fikir sormuyorlar.”* yanıtını vermiştir.

Nalân NALCI, *“Yetersizler, kimseye görüş sorulmaz bu konuda. Eğitimler zorunlu konuyor, en çok bir hafta önceden haber veriliyor.”* şeklinde yanıt vermiştir.

Gamze GÜLEN, *“Bu konuda olumlu düşünüyorum. Eğitimler belirlenirken neye ihtiyacımız olduğuna bakarlar. Okulda bu eğitimi verecek biri yoksa müdür eğitimi okul dışından sağlar.”* yanıtını vermiştir.

Kelime KARA, *“Olumsuz buluyorum çünkü bu konuda bir fikri yok.”* yanıtını vermiştir.

Jale ARI, bu konudaki görüşünü, *“Etkisi yok, Bakanlık ya da Milli Eğitim Müdürlüğü belirler. Müdür, kimin çok boş saati varsa ona göre seçilecek kişileri belirler.”* şeklinde ifade etmiştir.

**3.15. “Yöneticilerinizin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla performans gelişiminizi arttırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” Sorusuna Yönelik Bulgular:**

Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla performans gelişiminizi arttırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna yanıtları, frekans ve yüzdeleri ile tablo 3.15.’te belirtilmiştir.

<b>Tablo 3.15. Öğretmenlerin, “Yöneticilerinizin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla performans gelişiminizi arttırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar</b>		
<b>Yanıtlar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
A Yöneticiler, öğretmenleri, ders gözlemi / sınav / görüşme / anket vb. yoluyla, tüm çalışmaları açısından sıklıkla değerlendirip eğitime tabi tutmalıdır.	9	56,25
B Yöneticilerin kendisi eğitim almalıdır.	3	18,75
C Diğer	4	25
<b>Görüşler Toplamı</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 3.15.’te görüldüğü gibi; kendisiyle görüşme yapılan öğretmenlerden; yöneticilerinin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla da kendilerinin performans gelişimini arttırmak için yapması gereken çalışmaları ifade etmeleri istendiğinde, katılımcılardan 9 tanesi (Efe, Hülya, Ayşe, Didem, İrem, Jale, Merve, Nalân, Pelin) A seçeneğinde belirtildiği üzere, yöneticilerin, öğretmenleri, ders gözlemi / sınav / görüşme / anket vb. yollarla, tüm çalışmaları açısından sıklıkla değerlendirip eğitime tabi tutulmaları gerektiğini belirtmiştir. Görüşülen 3 öğretmen ise (Burcu, Kelime, Levent), B seçeneğinde görüldüğü gibi, yöneticilerin önce kendilerinin eğitim almaları ve kendilerini geliştirip yenilemeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcılardan 4 tanesi, yöneticilerin öğretmen performansının gelişimini arttırmak için yapmaları gerekenlere farklı öneriler getirmiştir. Bir katılımcı (Öykü), performans gelişimi için öğretmenlerin bireysel farklılıklarını ortaya çıkarmalarına izin verilmesi gerektiğini; bir katılımcı (Ceylan), okulun olanakları göz önünde bulundurularak, evrak incelemesi ile birlikte yapılan çalışmalara da bakılarak değerlendirme yapılması gerektiğini belirtmiştir. Diğer bir katılımcı (Fırat), idarecilerin iyi bir iletişim ortamı sağlamaları ve öğretmenlere örnek olmaları gerektiğini ve bir başka katılımcı da (Gamze) öğretmen değerlendirmelerinin belli ölçütlere göre yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Pelin PULCU, ideal değerlendirme sistemini *“Değerlendirme 360 derece olmalı. Sayılar çok anlamlı olmayabiliyor, bu nedenle değerlendirmede sözel ifadeler de olmalı. Çok sık değil, iki üç yılda bir ders gözlemi ve anket uygulamaları ile değerlendirme yapılmalı.”* sözleriyle ifade etmiştir.

Merve MUTLU, iyi bir değerlendirme sistemindeki yöneticiyi anlatırken; *“İyi bir gözlemci olmalı. Kimin, ne zaman, nasıl hareket ettiğini tespit etmeli. Genel değil, bireysel konuşmalı. Kendi düşüncülerinin hep doğru olduğunu düşünmemeli, öğrenci görüşüyle öğretmen performansını değerlendirmeli, derse de girmeli.”* yanıtını vermiştir.

Nalân NALCI, *“Tüm öğretmen çalışmalarını tümüyle gözlemeli, ders izlemeli, kulüp ve sosyal etkinliklerin öğrenciye ne kattığına bakmalı.”* yanıtını vermiştir.

Gamze GÜLEN, *“Değerlendirme ölçütleri belirlenmeli. Ben öğretmek için varım, öğrenci için varım; yöneticiler bana yardım için var olmalı, müfettişler de idarecilere yardımcı olmalı. İşleyiş bu şekilde olmalı.”* ifadesiyle okuldaki çalışma ağının yönünü çizmiştir.

Hülya HAK, *“Yöneticiler dersi izlemeli, öğretmeni izlemeli; öğretmenlerin kendini geliştirmesi için onları kursa, seminere göndermeli. Sonra tekrar değerlendirmeli. Gerektiğinde sözlü ya da yazılı uyarı vermeli. Yine de*

*düzelmezse, öğretmenin işine son vermeli.” şeklindeki ifadesiyle öğretmen performansının gelişimi için sürekli denetimin ve geri bildirim öneminin vurgulamıştır.*

*Efe ER, “Eğitim sistemi merkezden yönetilmemeli, her şey Ankara’da gelmemeli. Okullar temel programa bağlı kalarak çevre şartlarına göre çalışabilmeli. Ders gözlemi ile bir saatte öğretmen değerlendirilemez. Öğretmenlik okuyacak kişilerin, ÖSS’den sonra, öğretmenliğe uygun olup olmadıkları kişilik testiyle ölçülmeli. Öğretmen görüşleri dikkate alınmalı.” yanıtını vermiştir.*

*Ceylan CAN, “Denetim için bir şeyler yapılması lâzım. Önce ihtiyaçların karşılanması gerek. Yönetici okulun şartlarını geliştirmeli. Okulun imkânlarına göre değerlendirme yapılmalı. Evrak yerine işe bakılmalı.” yanıtını vermiştir.*

*Didem DURU, “Konunun uzmanından okulun özelliklerine yönelik değerlendirme sistemi hazırlamak için yardım alınmalı. Her yıl bir öğretmenin çalışmalarına artı olarak, neler yaptığını anlatan bir form hazırlanmalı, öğretmen bu formu doldurmalı. Öğretmen görüşmeleri yılda dört kere yapılmalı. Bence ders gözlemi çok belirleyici değil.” yanıtını vermiştir.*

*Burcu BAL, “Bir kere yöneticilerin ve idarenin performanstan ne anladığına bir bakmak lazım. Onların bu anlamda iyi bir eğitime ihtiyaçları olduğunu düşünüyorum... Performans değerlendirmesi Türkiye’de çok da uzun vadeli, bilinçli olarak yapılan bir şey değil, çok çok yeni olan bir şey.” yanıtını vermiştir.*

## BÖLÜM IV

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 4.1. Sonuç

1. Denetimin ve yöneticilerin öğretmen performansına etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, öğretmenlerin performans değerlendirmesinden ne anladıklarını belirlemek amacıyla kendilerine ilk olarak, “Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir.

Öğretmenler bu konuda farklı tanımlamalar yapmışlardır. Yarisına yakını (% 43,75), performans değerlendirmesinin; öğretmenin sınıf yönetimi becerileri ile öğrenciler, diğer öğretmenler ve idaricilerle iletişim becerilerini kapsayan bir gözlem ve değerlendirme olduğuna dair açıklamalarda bulunmuşlardır. Burada dikkat çekici olan iletişim becerilerinin de mesleki beceriler yanında tanıma katılmış olmasıdır. Öğretmenlerin % 25'i performans değerlendirmesini, öğretmenin, yöntem, teknik, araç-gereç kullanımı, sınıf yönetimi gibi mesleki becerileri ile öğrenci gelişimi ve başarısı açısından idarecileri tarafından değerlendirilmesi olarak açıklamıştır. Bu tanımda, idareciler tarafından yapılan değerlendirmenin bir ölçütü de öğrenci başarısı olmuştur. % 12,5 oranında öğretmen, öğrenci başarısı yanında kitap yazma gibi mesleki etkinlik ve hizmetlerin de değerlendirilmesi olarak ifade etmiştir. Öğretmenlerin % 6,25'i, öğretmenin yöntem ve iletişim becerileri açısından veliler ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesi olduğunu belirtirken aynı orandaki öğretmen de plan ve evrak kontrolleri ile yakından izleme vasıtasıyla öğretmenin değerlendirilmesi olduğunu



belirtmiştir. Öğretmenlerin % 6,25'i ise performans değerlendirmesinin öğretmenin evrensel iş ahlakına uygunluğunun tespiti ve yaptığı işlerin sonuçlarının değerlendirilmesi olduğunu ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi, öğretmenlerin performans değerlendirmesi ile ilgili algıları farklıdır. Ancak öğretmenlerin % 68,75'i, mesleki bilgi ve becerilerinin, performans değerlendirmesinin önemli bir parçası olduğu fikrinde birleşmektedir. Değerlendirmenin üstler tarafından gerçekleştirilen bir işlem olduğu genel görüşüne karşın idareyi hiç katmadan öğrenci ve veli izlemelerini temel alan görüş de dikkat çekicidir.

2. Öğretmenlere, okullarda denetleme çalışmalarının nasıl yürütüldüğünü belirlemek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Burada sözü edilen okul içi denetimdir. Okul içi denetim hakkında belirgin bilgiler vermeye yönelmek amacıyla öğretmenlere, okullarında denetleme ve değerlendirme çalışmalarının kimler tarafından, hangi sıklıkta, nasıl (hangi yöntemlerle) ve hangi ortamlarda yapıldığı sorulmuştur:

- a. Öğretmenlerin % 50'si okul müdürünün, % 12,5'i genel müdür, okul müdürü, müdür yardımcısı ile zümre başkanı ya da koordinatörden bir ya da birkaçının okullarında denetleme ve değerlendirme çalışmalarını yürüten kişiler olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin %12,5'i denetleme ve değerlendirme çalışmalarının öğrenci anketleri üzerinden yapıldığını söylerken, % 6,25'i idari kadro tarafından öğrenci görüşleri dikkate alınarak yapıldığını belirtmiştir.
- b. Öğretmenlerin % 37,5'i bu çalışmaların belli bir sıklığı olmadığını söylerken bu yüzdeye giren öğretmenlerin üçte biri müdürün ihtiyaç duyduğu ya da olumsuz bir duyum aldığı durumlarda denetim yaptığını belirtmiştir. Öğretmenlerin % 37,5'i okullarında yılda bir ya da iki kere denetim yapıldığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin yalnızca % 6,25'i haberli ya da habersiz olarak sıklıkla denetim gördüklerini belirtmiştir.

- c. Öğretmenlerin % 56,25'i öğretmen değerlendirmelerinin; ders gözlemleri ve ders planlarının incelenmesi, %12,5'i öğrenci anketleri, ancak % 6,25'i ders gözlemi ve öğrenci anketleri sonuçlarının birlikte incelenmesi yoluyla yapıldığını belirtmiştir. Öğretmenlerden % 6,25'i, müdürün zaman zaman çalışmalar hakkında sözel olarak bilgi ve geri dönüt isteme, evrak sorma ve genel gözlem yapma yoluyla kendisini değerlendirdiğini belirtmiştir.
- d. Öğretmenlerin % 68,75'i iç denetleme ve değerlendirme çalışmalarının sınıflarında yürütüldüğünü söylerken, % 6,25'i değerlendirme için belli bir yer bulunmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerden % 6,25'i öğretmenlerin ders gözlemi ile sınıfta, hazırlanan bilgisayar programlarıyla da sanal ortamda değerlendirildiğini belirtmiştir. Bu çalışma ile öğretmenin önceden belirlenmiş ve farklı özelliklerini temel alan ölçütler açısından değerlendirilebildiğini, 360 derece değerlendirme yöntemi ile kendisinin de üstlerini değerlendirebildiğini, öğrenci anketleri ile öğrenci görüşlerinin de performans değerlendirmesinin bir parçası olmasından dolayı çok yönlü bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu belirtmiştir.

Okul içi denetimle ilgili sorulara alınan yanıtlardan, okullarda yürütülen iç denetim çalışmalarının uygulayıcı, sıklık ve yöntem açısından birbirleriyle tutarlı olmadığı görülmektedir. Katılımcıların yarısı okulda denetimin okul müdürü tarafından yapıldığını söylese de bunların yalnızca dördte biri belli bir sıklık (yılda bir ya da iki) belirtmiştir. Müdürün denetiminin belli bir sıklığı olmadığını belirtenlerin üçte birinin müdürün ihtiyaç duyduğu ya da olumsuz bir duyum aldığına denetim yaptığını ifade etmesi, denetimin olumsuzluğa odaklandığı düşüncesini doğurmaktadır.

Değerlendirme yöntemleri açısından bakıldığında, öğretmen değerlendirmelerinin yalnızca öğrenci anketleri üzerinden yapılması da değerlendirmenin çok yönlülüğü ve nesnelliği açısından düşündürücüdür. Müdürün zaman zaman çalışmalar hakkında sözel olarak bilgi ve geri dönüt

isteme, evrak sorma ve genel gözlem yapma yoluyla yaptığı söylenen denetimin de bilimsel ve nesnel olduğu kuşkuludur.

Görüşmeye katılan öğretmenlerin % 18,75'i okullarında denetim ve değerlendirme amacıyla herhangi bir ders gözlemi, görüşme ya da anket çalışması yapılmadığını belirtmiştir.

3. Öğretmenlere genel olarak denetim çalışmaları sırasında kendilerini nasıl hissettikleri sorulmuştur. Öğretmenlerin % 43,75'i bu çalışmalar sırasında kendisini gergin ya da rahatsız hissettiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin % 12,5'i tedirgin olmasa da doğal davranmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin % 37,5'i denetlendiği sırada rahat olduğunu belirtmiştir. % 6,25 oranında öğretmen ise hiçbir şekilde denetim görmediğini ifade etmiştir.

4. Denetim yapanları adalet ve nesnellik açısından nasıl değerlendirdikleri sorulduğunda öğretmenlerin % 50'si denetleme yapanları adil bulmadığını belirtirken bunların yarısı denetleme yapanları kesinlikle adil ya da nesnel bulmadıklarını vurgulamıştır. Öğretmenlerin % 31,25'i denetleme yapanları adil ve nesnel bulduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin % 18,75'i de deneticileri yeterince adil bulmadıklarını ifade etmiştir.

5. Öğretmenlere okullarında yapılan denetimle ilgili olarak kendilerine nasıl bir geri bildirim verildiği hakkında sorular yöneltilmiştir. Geri bildirim nasıl aldıkları, içeriğinin nelerden oluştuğu, aldıkları geri bildirim yeterliliği hakkındaki görüşleri, hangi ölçütlere göre değerlendirildikleri sorulmuştur.

a. Öğretmenlerin %62,5'i yalnız sözlü geri bildirim aldıklarını, % 18,75'i hem yazılı hem sözlü geri bildirim aldıklarını belirtmişlerdir.

b. Öğretmenlerin % 50'si iletişim becerileri ya da başarılı çalışmaları hakkında genel ifadelere dayanan bir geri bildirim aldıklarını söylerken bunların dörtte biri yalnızca başarılı olduklarının söylendiğini, ne konuda, ne ölçüde başarılı görüldükleri hakkında herhangi belirgin bir açıklama yapılmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin % 18,75'i, kendileriyle, önceden planlanan yer ve

zamanda bire bir görüşmeler yapıldığını, bu toplantılarda, belli ölçütlere göre yapılan ders gözlemleri sırasında tutulan notlar ışığında sınıf yönetimi becerileri hakkında kendilerine görüş bildirildiğini belirtmiştir. Görüşmelerin, gözlemi yapan zümre başkanı, koordinatör ya da diğer idarecilerden biri ya da birkaçı tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin % 6,25'i kendisine eksiklerinin bildirildiğini belirtmiştir. Yine % 6,25 oranında öğretmen de yalnızca öğrenci ve velilerle yaptığı bire bir iletişimlerden geri bildirim edindiğini ifade etmiştir.

Bu durum göstermektedir ki, görüşme yapılan öğretmenlerden yalnızca yaklaşık beşte biri, sınıf yönetimi ve uygulamaları ile ilgili, belli ölçütlere bağlı olarak yapılan gözlemlere dayalı geri bildirim alabilmektedir. Geriye kalanlar ise genel sözel ifadelerden fazlasına ulaşmamakta, performanslarıyla ilgili nitelikli geri bildirim alamamaktadır. Yalnızca eksiklerin söylendiği bir geri bildirim de yeterli olduğu söylenemez.

- c. Öğretmenlerin % 50'si geri bildirimleri yeterli bulmadığını, % 25'i yeterli bulunduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerden % 6,25'i de geri bildirimleri yalnızca veli ve öğrenci görüşlerine dayalı olduğu için başarılı öğrencilerinin kendisini manevi açıdan tatmin ettiğini, bu nedenle aldığı geri bildirimleri kısmen yeterli bulunduğunu belirtmiştir. Bu durumda görüşmeye katılan öğretmenlerin dörtte birinin geri bildirimini yeterli bulduğu görülmektedir.
- d. Öğretmenlerin % 62,5'i neye göre değerlendirildiklerini bilmediklerini, bir ölçüt olmadığını belirtmiştir. % 18,75'i değerlendirme ölçütlerinin olduğunu, bunlara göre değerlendirildiklerini bildiklerini ancak bu ölçütlerin kendilerine bildirilmediğini belirtmiştir. Öğretmenlerden yalnızca % 6,25'i sınıf yönetimi becerileri ile iletişim becerileri gibi ölçütlere göre gözlenip değerlendirildiklerini ve bunun kendilerine bildirildiğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin % 18,75'i ise hiç geri bildirim almadıklarını belirtmişlerdir.

6. Öğretmenlerden, müfettişler tarafından yapılan denetim çalışmalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu denetimin ne sıklıkta, nasıl (hangi ölçütlere göre) yapıldığı, yapılan çalışmayı rehberlik ediciliği açısından nasıl değerlendirdikleri, kaç yıldır öğretmenlik yaptıkları ve kaç kere müfettiş denetiminden geçtikleri sorulmuştur.

a. Öğretmenlerden % 43,75'i iki yılda bir, % 25'i her yıl, % 18,75'i dört beş yılda bir teftiş gördüklerini söylerken % 12,5'i ne sıklıkta teftiş yapıldığını bilmediğini belirtmiştir.

Resmi ve özel okullar kendi içlerinde değerlendirildiğinde;

- Resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin yarısının her yıl, yarısının da iki yılda bir denetim gördüğü, dolayısıyla devlet ilköğretim okullarında en çok iki yılda bir müfettişler tarafından denetim yapıldığı görülmektedir. Resmi liselerde ise en az üç en çok beş yılda bir müfettişler tarafından denetim yapıldığı söylenebilir.
- Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin hepsi iki yılda bir, özel lise öğretmenlerinin yarısı her yıl, dörtte biri iki yılda bir teftiş edildiklerini belirtmiştir.

b. Denetimin hangi ölçüt ya da yöntemler doğrultusunda yapıldığı sorulduğunda, öğretmenlerin yarısından fazlası (% 56,25), müfettişlerin evrak ve dosya incelemesi yaptığını, gerekli evrak, dosya ve tutanakların ve imzaların tam olup olmadığına baktıklarını belirtmiştir. Öğretmenlerden % 18,75'i müfettişlerin evrak kontrolü ile birlikte dersi izleyerek sınıf yönetimine ve öğrenci düzeyine baktıklarını belirtmiştir. Öğretmenlerin % 12,5'i müfettişlerin yalnızca idareyle görüşüp idari işleri incelediğini, % 12,5'i ise müfettişlerin neye göre değerlendirme yaptığını bilmediklerini belirtmiştir.

c. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü müfettiş değerlendirmelerinin rehberlik edici olmadığı görüşünde birleşmektedir. Öğretmenler yapılan çalışmayı yetersiz bulmakta, kendilerine rehberlik edilmediğini belirtmektedir.

- d. Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süreler incelendiğinde çoğunluğu (% 37,5) on bir ile yirmi yıl arasında olanların oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin % 25'inin çalışma süresi ise bir ile on yıl arasında değişmektedir. Diğer öğretmenler de yirmi bir ve üzeri yıldır öğretmenlik yapmaktadır. Meslekteki en eski ve en yeni öğretmenlerin de özel okul öğretmeni olduğu görülmüştür.
- e. Meslek yaşamları boyunca kaç kere müfettişler tarafından denetlendiği sorulduğunda öğretmenlerin yarısına yakını (% 43,75) bir ile beş, % 31,25'i altı ile on % 6,25'i on bir ile on beş kere arasında değişen sayılar belirtmiştir. Öğretmenlerin % 18,75'i yirmi ya da daha fazla teftiş geçirdiğini belirtmiştir.

En yüksek denetim sayısı belirten öğretmenlerin meslekte uzun yıllar çalışmış oldukları görülse de öğretmenlerin meslek süreleri ile teftiş sayıları arasında bir ilgi bulunmamıştır. Yapılan müfettiş denetimlerinin belirli bir sıklığının olmadığı söylenebileceği gibi bu farklılık öğretmenlerin meslek yaşamları boyunca yaptığı okul değişiklikleri ile de ilişkili olabilir. Öte yandan müfettişlerin bazı okullarda yalnızca idari teftiş yapmaları da bu farklılıkta etken olabilir.

7. Öğretmenlere, teftiş sonrası nasıl bir süreç izlendiği, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapıldığı sorulmuştur. Öğretmenlerin bu soruya yanıtları genel bir çerçeve içinde küçük farklılıklar göstermektedir. Genel toplamda öğretmenlerin yarısından fazlası (% 56,25) müfettişlerin kendilerini de içine alan bir toplantı yaptığını ve teftişle ilgili izlenimlerini aktardıklarını belirtmiştir. Bunların bir kısmı yazılı bir rapor da bıraktıklarını, bir kısmı da yazılı rapordan sonra okula puanlarının bildirildiğini belirtmiştir. Geriye kalan % 43,75 oranındaki öğretmene değerlendirme sonuçlarıyla ilgili ya idari toplantı yapıldığını ya yazılı rapor bırakıldığını ya da müfettişin kendilerine yalnızca eksiklerini söylediklerini belirtmiştir.

Burada dikkat çeken, resmi ya da özel okul çalışanı olsun, öğretmenlere; bireysel bir görüşme ile mesleki bilgi ve beceri düzeyleriyle ilgili geri bildirim verilmemesi, geliştirici bir rehberlik, yönlendirme yapılmamasıdır.

8. Öğretmenlere, okullarında yapılan tüm denetim çalışmalarından elde edilen sonuçların, öğretmen performansını geliştirmek amacıyla düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarının planlanmasında nasıl kullanıldığı sorulmuştur. Ancak alınan yanıtların % 75'i değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim sonuçlarının planlanmasında hiçbir etkisinin olmadığı, eğitimlerin önceden belirlendiği ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından okullarına bildirildiği yönünde olmuştur. Öğretmenlerin % 25'i, okullarının kendi hedef ve ihtiyaçlarına göre eğitimler düzenlediğini, bu anlamda değerlendirme sonuçlarının da dikkate alındığını belirtmiştir.

9. Öğretmenlere performans geliştirme çalışmalarının, kişisel gelişim ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı sorulduğunda % 62,5'i olumsuz yanıt vererek bu çalışmaların ihtiyaçlarını gidermediğini belirtmiştir. % 12,5'i hizmet içi eğitimlerin bilgilerini tazelediğini, % 25'i ise kendi okullarının düzenlediği eğitimleri yararlı bulduğunu belirtmiştir.

10. Öğretmenler, denetim çalışmalarına önderlik edebilmesi için de gerekli liderlik özelliklerine sahip iyi bir yöneticiyi anlatırken şu ifadeleri kullanmışlardır:

- Ayrım yapmaz, adildir, herkese eşit davranır,
- Nesneldir / tarafsızdır,
- Demokratiktir,
- İletişim becerileri güçlüdür, dinlemeyi bilir,
- Alçakgönüllüdür, sevgi, saygı çerçevesinde hareket eder,
- Herkese eşit mesafededir, ulaşılabiliridir,
- Öğretmenini tanır,

- Gözlem becerisi yüksektir; öğretmenlerin çalışmalarını takip eder, ders gözlemi yoluyla onları denetler,
- Öğretmenlerin yapacağı etkinliklerde onları destekler, onlara rehberlik eder,
- Etkinlik ve toplantılara katılır.
- Kendisi de eğitim alır ve kendisinin de değerlendirilmesi gerektiğini bilir.

Adalet, nesnellik, herkese eşit uzaklıkta olmak öğretmenlerin çoğunun üzerinde durduğu özellikler olmuştur.

11. Öğretmenlerden, liderlik özellikleri açısından yöneticilerini değerlendirmeleri istendiğinde % 43,75'i yöneticisini olumlu bulduğunu, % 37,5'i olumsuz bulduğunu, % 18,75'i ise olumlu ama yetersiz bulduğunu ifade etmiştir.

a. Yöneticileri hakkında olumlu değerlendirme yapanlar bunu yöneticilerinin şu özelliklerine bağlamışlardır:

- İletişimi iyidir,
- Adildir, tarafsızdır, herkese eşit mesafede durur,
- Anlayışlıdır, iyi niyetlidir,
- Kendini geliştirir,
- Motive edicidir.

b. Yöneticileri hakkında olumsuz değerlendirme yapanlar bunu yöneticileriyle ilgili şu ifadeleriyle açıklamışlardır:

- İletişim becerileri zayıf.
- Liderlik özelliklerine sahip değil. Görev bilgisi eksik, yetersiz ve kendini geliştiremiyor.
- Özgüveni yok, güven vermiyor.
- Adil değil, tarafsız değil, önyargılı olabiliyor.
- İnisiyatif kullanamaz.



c. Öğretmenlerin bir bölümü de yöneticilerini değerlendirirken olumlu özelliklerine karşın yetersiz bulunduğunu söylemiş, bunu da şu ifadelerle açıklamıştır:

- İyi niyetli, kibar ama yöneticilik özellikleri açısından yetersiz buluyorum.
- İletişimi olumlu olsa da işten çok evrak ve dosyalama konusunda titiz.
- Anlayışlı, destek ama üstlerine bağlı, inisiyatif kullanamıyor.

12. Yöneticilerin, öğretmenlerin performansına olumlu etkileri araştırıldığında öğretmenlerin % 43,75'inin yöneticisinin olumlu bir etkisinin olmadığını söylediği görülmüştür. Diğerleri ise yöneticilerinin kendilerine olumlu etki eden şu çeşitli özelliklerini belirtmişlerdir:

- Bana güven verir, kendimi rahat hissedirim.
- Olumlu geri dönütleri beni motive eder.
- Sakindir.
- İzin, maaş ödemeleri, zaman gibi konularda sıkıntı çekmem.

Burada, öğretmen performansının artırılmasında güven duygusu ile isteklendirmenin (motivasyon) olumlu etkisi öne çıkmaktadır.

13. Yöneticilerin, öğretmenlerin performansına olumsuz etkilerine bakıldığında öğretmenlerin % 31,25'inin yöneticisinin olumsuz bir etkisinin olmadığını söylediği görülmüştür. Öğretmenlerin % 31,25'i, çalışanla çalışmayan arasında bir fark olmaması, idealleri için bir teşvikin olmaması gibi nedenlerle yöneticilerinin motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını düşürdüğünü belirtmiştir. Öğretmenlerin % 37,5'i ise kendilerine olumsuz etki eden şu çeşitli özellikleri belirtmişlerdir:

- Müdüre ulaşmak çok zordur, müdür yardımcısı ise tek sözdür.
- Evrak üzerinde çok durur.
- Takdiri kişisel ilişkilere bağlıdır.
- Hata yapanı doğrudan uyarmaz, genel uyarılarda bulunur.

- Güvenilir değildir.

Önceki soruda ortaya çıkan güven duygusu ve isteklendirmeye ek olarak ulaşılabilirlik ile takdir etme ve uyarma yetkilerinin doğru kullanımının da öğretmen performansını etkileyen unsurlar olduğu görülmektedir.

14. Öğretmenlerden, yöneticilerini, performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından değerlendirmeleri istendiğinde % 56,25'i yöneticisinin bu konuda bir belirleyiciliğinin olmadığını söylemiştir. Öğretmenlerin % 25'i, yöneticisini bu konuda olumlu ve adil bulduğunu belirtmiştir. Bunların dörtte üçü yöneticilerini ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmasını ve kendilerinden görüş almasını, dörtte biri de belirleyici olmasından çok kurslara yönlendirmesini olumlu görüşüne gerekçe göstermiştir. Öğretmenlerin % 12,5'i yöneticilerini bu konuda olumlu ancak yetersiz bulmaktadır. Buna sebep olarak iyi niyetli yaklaşımlarına karşın yeterli yönlendiricilik yapmamalarını ya da fikir almamalarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin % 6,25'i ise hiçbir hizmet içi eğitim almadığını belirtmiştir.

15. Öğretmenlere yönetilen son soru, onların öngördüğü ideal değerlendirme sistemini belirlemeyi amaçlamaktadır. Kendilerine, böyle bir değerlendirme sistemi geliştirmek, dolayısıyla da kendilerinin performans gelişimini arttırmak için yöneticilerinin ne gibi çalışmalar yapmaları gerektiği sorulmuştur. Öğretmenlerin % 56,25'i öğretmenlerin çok yönlü bir değerlendirmeyle; ders gözlemi / yazılı sınav / görüşme / anket vb. yollarla tüm çalışmaları açısından sıklıkla değerlendirilip eğitimlere tabi tutulması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin % 18,75'i her şeyden önce yöneticilerin, yöneticilik, liderlik ve eğitimdeki gelişmeler üzerine eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin % 25'inin olması gereken değerlendirme sistemi ile ilgili çeşitli görüşleri vardır:

- Öğretmenlerin bireysel farklılıklarını ortaya çıkarmalarına izin verilmeli, değerlendirmeler bu özelliklere göre yapılmalı.

- Okulun olanaklarına göre denetim yapılmalı, yalnızca evrak kontrolüne önem verilmemeli, eğitim etkinliklerinin nasıl uygulandığı, değerlendirilen öğretmenin dalından olan bir müfettiş tarafından incelenmeli.
- İdareciler okulda iyi bir iletişim olmasında öncü olmalı, iyi bir iletişimle işlerin yürümesini sağlamalı.
- Öğretmen değerlendirmeleri için ölçütler belirlenmeli, değerlendirmeler açık bir şekilde bu ölçütler üzerinden yapılmalı.

#### 4.1.1. Araştırma Sonuçlarının Resmi ve Özel Okullar Açısından Karşılaştırılması

##### 4.1.1.1. Farklılıklar

Öğretmenlerin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar resmi ya da özel okul çalışanı olmaları açısından karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- 1. SORU: “Performans değerlendirme” tanımına sınıf yönetimi becerilerinin yanında iletişim becerilerini de koyan öğretmenlerin % 71’i özel okul çalışanıdır.

<b>Okullar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resmi okul	2	29
Özel okul	5	71
<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

2. SORU: Her yıl, idari kadroda görevli bir ya da birkaç kişi tarafından ders gözlemi vb. yollarla denetlendiğini söyleyen ve tüm grubun ancak % 18,75'ini oluşturan öğretmenlerin tümü özel okul çalışanıdır.

Buna karşın, okullarında okul idaresi tarafından herhangi bir ders gözlemi ya da anket çalışması yapılmadığını belirten öğretmen grubunun % 66,7'sinin de özel okul çalışanı olması dikkat çekicidir.

<b>Tablo 4.2.</b> <b>Okul İdaresi Tarafından Herhangi Bir Ders Gözlemi / Anket Çalışması Yapılmadığını Belirten Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı</b>		
<b>Okullar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resmi okul	1	33,3
Özel okul	2	66,7
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

• 4. SORU: Öğretmenlere, denetim yapanların adaletleri hakkındaki görüşlerinin sorulduğu soruda, görüşmeye katılan özel okul öğretmenlerinin yarısı olumlu görüş bildirirken yarısı olumsuz görüş bildirmiştir. Görüşmeye katılan resmi okul öğretmenlerinin ancak % 12,5'i denetim yapanları adil bulduğunu söylerken, geriye kalanlar denetimcilerin bazen adil ya da nesnel olduklarını belirtmiştir. Buna göre resmi okulda çalışan öğretmenlerin, denetim yapanları adil ve nesnel olmak açısından daha olumsuz değerlendirdiklerini söylemek mümkündür.

<b>Tablo 4.3.</b> <b>Denetim Yapanların Adaletleri Hakkında Olumlu Görüş Bildiren Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı</b>		
<b>Okullar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resmi okul	1	20
Özel okul	4	80
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

- 5. SORU (c): Aldığı geri bildirim yeterli bulan öğretmenlerin % 75'i özel okulda çalışmaktadır ve belli ölçütler üzerinden yapılan ders gözlem sonuçlarına göre geri bildirim almaktadırlar.

<b>Tablo 4.4.</b> <b>Aldığı Geri Bildirimi Yeterli Bulduğunu Belirten Öğretmenlerin</b> <b>Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı</b>		
<b>Okullar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resmi okul	1	25
Özel okul	3	75
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

- 5. SORU (d): Hiç geri bildirim almadığını belirten öğretmenlerin % 66,7'si resmi okullarda görevlidir.

<b>Tablo 4.5.</b> <b>Hiç Geri Bildirim Almadıklarını Belirten Öğretmenlerin</b> <b>Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı</b>		
<b>Okullar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resmi okul	2	66,7
Özel okul	1	33,3
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

- 6. SORU (a): Her yıl müfettiş denetimi gördüğünü söyleyen öğretmenlerin % 50'si resmi ilköğretim okullarında, % 50'si özel liselerde çalışmaktadır. İki yılda bir müfettiş denetimi gördüğünü söyleyen öğretmenlerin yaklaşık % 71,5'i özel okul çalışandır. Üç ile beş yılda bir denetim gördüğünü söyleyenlerin tümü resmi liselerde öğretmenlik yapmaktadır. Denetim sıklığını bilmeyen öğretmenlerin yarısı resmi, yarısı özel okullarda görevli lise öğretmenleridir.

Genel olarak bakıldığında resmi ve özel okullarda yapılan denetimin sıklığı farklılık göstermektedir.

• 6. SORU (b): Müfettişlerin yalnızca idari denetim yaptığını söyleyen öğretmenlerin tümü özel okul öğretmenidir. Müfettişlerin değerlendirme ölçütlerini bilmediklerini söyleyen öğretmenlerin de tümü özel okul öğretmenidir.

• 8. SORU: Performans geliştirme çalışmalarında okul hedeflerinin ve öğretmen ihtiyaçlarının gözetildiğini söyleyen öğretmenlerin tümü özel okullarda çalışmaktadır.

• 9. SORU: Kendi okulları tarafından verilen eğitimleri olumlu bulduğunu söyleyen öğretmenlerin tümü özel okullarda çalışmaktadır.

• 14. SORU: Yöneticilerinin performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri hakkında olumlu görüş bildiren öğretmenlerin % 75'i özel okul çalışandır. Yöneticisini bu konuda olumlu ama yetersiz bulan öğretmenlerin tümü özel okullarda çalışmaktadır. Buna karşın hiç hizmet içi eğitim almadığını söyleyen öğretmenlerin de tümü özel okul çalışandır.

<b>Okullar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resmi okul	1	25
Özel okul	3	75
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

#### **4.1.1.2. Benzerlikler**

• 3. SORU: Denetim sırasında kendilerini rahat hisseden öğretmenlerin yarısı resmi, yarısı özel okul öğretmenleridir. Denetleme çalışmaları sırasında tedirgin olmadığını ancak doğal da olamadığını söyleyen öğretmenlerin de yarısı resmi, yarısı özel okullarda görevlidir. Denetim sırasında tedirgin ya da rahatsız hissettiğini söyleyen öğretmenlerin % 57'si resmi, % 43'ü özel okullarda görevlidir.

<b>Tablo 4.7.</b> <b>Denetim Sırasında Kendisini Tedirgin ya da Rahatsız Hissettiğini Söyleyen Öğretmenlerin Resmi ve Özel Okullara Göre Dağılımı</b>		
<b>Okullar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Resmi okul	4	57
Özel okul	3	43
<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

- 6. SORU (c): Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü müfettiş değerlendirmelerinin rehberlik edici olmadığı görüşünde birleşmektedir.

- 7. SORU: Resmi ya da özel okul çalışanı olsun, müfettiş denetimleri sonucunda öğretmenlerle bireysel bir görüşme yapılmadığı, mesleki bilgi ve beceri düzeyleriyle ilgili geri bildirim verilmediği, rehberlik edilmediği görülmüştür.

- 10.-11. SORU: Tüm öğretmenlerin yöneticilerinden beklentileri başta güçlü iletişim becerileri, adalet, nesnellik gibi özellikler sergilemeleri olmak üzere ortaktır.

- 12.-13. SORU: Tüm öğretmenleri olumlu ya da olumsuz etkileyen başlıca özellikler; yöneticilerinden bekledikleri güven ve isteklendirmenin varlığı ya da yokluğudur.

#### **4.1.1.3. Genel Değerlendirme**

Bazı özel okul öğretmenlerinin okullarındaki performans değerlendirme yöntemleriyle ilgili olumlu görüşlerine rağmen özel okullar arasında da farklılıklar olduğu görülmektedir. Özel okullarda çalışan bazı öğretmenlerin, okullarında hiç iç denetim yapılmadığını, müfettiş denetiminin de idari boyutta kaldığını söylemesi bunun bir örneğidir.

Denetim çalışmaları sırasında kendisini rahat hissetmediğini ya da doğal olmadığını söyleyen öğretmenlerin resmi ya da devlet okulu çalışanı olmasına göre dağılımında da belirgin bir farklılık görülmemektedir. Bu da öğretmenlerin

genel olarak denetim çalışmalarına olumsuz bir bakış açısı geliştirdiğini düşündürmektedir.

Öğretmenler, performanslarının değerlendirmesinde; öğretmenin kendisi, idarecileri, öğrencileri gibi çeşitli kaynaklardan yararlanılarak çok yönlü bir çalışma yapılmasını, değerlendirme ölçütlerinin ve sonuçlarının kendilerine bildirilmesini, daha nesnel ve öğretmen performansını geliştirmeye yönelik bir sistemin kullanılmasını, yöneticilerinin de bunda öncü olmasını beklemektedir. Öğretmenler; bunun dışındaki uygulamaların motivasyonlarını olumsuz etkilediği, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin ve bunu yöneten idarecilerin öğretmen performansının gelişimini olumlu etkilediği görüşündedir.

#### **4.2. Tartışma**

1. Alanyazında belirtildiği gibi (Gazez, 2007); denetim; yönetimi planlama, uygulama, izleme ve iyileştirme etkinliklerinden oluşan bir süreç olarak ele alan çağdaş kamu yönetimi anlayışı içerisinde, yönetime rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunan, etkinlik ve işlem süreçlerini analiz ederek iyileştirmeler yapılması yönünde raporlar hazırlayan bir yönetim fonksiyonudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin açıklamaları tanımında geçen izleme, rehberlik ve danışmanlık etme etkinlikleri ile örtüşmektedir. Tanımın bu açıklamalardan ayrılan kısmı, iyileştirmeler yapılması yönünde raporlar düzenlemedir.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısı okuldaki iç denetimden müdürün sorumlu olduğunu, büyük kısmı (%37,5) ise müdürün yaptığı denetimin belli bir sıklığı olmadığını belirtmiştir. Yavuz'un (2009) araştırmasında, okulun bir bütün olarak nasıl değerlendirildiği ve bu konuda geri bildirimlerden nasıl yararlandıkları sorulan okul müdürlerinin, ara sıra bu değerlendirmeleri yaptıkları fakat değerlendirmelerin sistematik olmadığı görülmüştür. Bu açıdan araştırmaların sonuçları örtüşmektedir.



Aynı araştırmada (Yavuz, 2009) bazı okul müdürlerinin öğretmenlerin başarılarını belirlerken öğrencilerin sınav başarısını önemli bir lt olarak kabul ettikleri tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ise, öğretmenlerin yarıdan fazlasının, değerlendirmenin ders gözlemi, plan incelemesi gibi yollarla yapıldığını söylemesi nedeniyle farklılık göstermektedir.

Öte yandan bu sonuç; Uçar'ın (2001) araştırmasının, okul müdürünün sınıf içi gözlem yoluyla değerlendirmeye etkin katılımının sağlanması görüşüne, katılımcıların % 74,6 oranında olumlu yanıt verdiğini gösteren sonucuyla örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık beşte biri okullarında denetim yapılmadığını söylemiştir. Bu sonuç zbaş'ın (2002) araştırmasındaki şu sonuçla örtüşmektedir: Bu araştırmadaki öğretmenlere göre, denetim etkinliğine hazırlık ile ilgili işler uygulamada hiç gerçekleştirilmemektedir. Sınıfın fiziksel düzenine yönelik etkinliklerin, plan, program ve ğretim uygulamasının denetlenmesi ile denetim çalışmalarının tamamlanmasının ardından yapılması gereken işlerin uygulamada gerçekleşme derecesi ise az düzeydedir.

3. Araştırmada, denetimin haberli olmasının öğretmenlerin denetim sırasında rahat olmasına olanak tanıdığı ifade edilmiştir. Öğretmenler rahatsızlıklarının kaynağı olarak; müfettişlerin yetersizliğini, denetim yapan kişinin tutumunu, denetime gelen kişinin sınıfı tanımadan değerlendirme yapmasının ne kadar adil olacağına dair kuşkularını göstermişlerdir. Alanyazında da yöneticilerin, fark gözetmeksizin bütün çalışanlarını yapacağı toplantılarla ilgili olarak önceden bilgilendirmesi, denetimin açık ve haberli olması gerektiği belirtilmiştir.

Öğretmenler, denetim sırasında rahatsızlık hissetmelerinin sebeplerinden birinin "denetimcinin yetersizliği" olduğunu belirtmiştir. şentuna'nın araştırması (2007), okul yöneticilerinin çoğunun yıllarca öğretmenlik yaptıktan sonra bir anda yönetici olarak atanmalarından dolayı personel ve performans yönetimi

konularında tecrübesiz olduklarını, bu konulardaki hazır bulunuşluk seviyelerinin de düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum araştırmanın sözü edilen bulgusunun kaynağı olarak görülebilir.

Denetim görmediğini söyleyen öğretmenlerin bundan rahatsızlık duyduğunu ifade etmesi, Gezici'nin (2007) araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Bu araştırmada da tam serbestlik tanıyan liderlik davranışı sergileyen bir yöneticiyle çalışanların; yöneticilerin bütün yetkiyi, sorumluluğu çalışanlara bırakması, çalışanları kendi hallerine bırakması, kısacası hiçbir şeye karışmaması nedeniyle iş tatmin düzeylerinin çok yüksek olmadığı görülmüştür.

4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısı denetimcileri adil bulmadığını, bir kısmı da yeterince adil bulmadığını belirtmiştir. Araştırmanın sonuçlarına zıt olarak Karagöz'ün (2008) araştırmasında, öğretmenler, yöneticilerinin öğretmenlere adaletli davrandığı, insanlara eşit davrandığı görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Ancak aynı araştırmada diğer tüm maddeleri "katılıyorum" düzeyinde yanıtlayan öğretmenler, yöneticilerinin öğretmenlerin başarılarını adaletli bir şekilde ödüllendirdikleri konusundaki görüşünü ise "fikrim yok" olarak belirtmişlerdir. Uçar'ın (2001) araştırmasına göre de, katılımcıların % 75'i, teftiş raporlarıyla nesnel değerlendirme yapılmadığı görüşündedir. Bu sonuçlar, araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

5. Kaynaklar göstermektedir ki; öğretmen performansını değerlendirmek için, veriler toplanmalı, öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır. Ancak Erken'in (1990) yaptığı araştırma, öğretmenlerin değerlendirilmelerinde Milli Eğitim amaçlarının esas alınmadığını, değerlendirmelerde kullanılan ölçütlerin bir ofis memurundan beklenen hedefler doğrultusunda hazırlanmış ölçütler olduğunu, eğitimin gerektirdiği ölçütlerin sicil raporunda yer almadığını göstermektedir. Bu da araştırmanın, öğretmenlerin yalnız % 18,75'inin belli ölçütlere göre değerlendirildiği, önceden planlanan yer ve zamanda geri bildirim aldığı sonucuyla örtüşmektedir.

Araştırmaya katılanların yalnızca dörtte biri yeterli geri bildirim aldığını belirtmiştir. Pehlivan'ın (2007) araştırmasına göre, ders gözleminde kullanılan standart değerlendirme formlarının, denetimcinin ölçütler dışında değerlendirilebilecek noktalarla ilgili görüşlerini yazabileceği ve puanla değerlendirebileceği bölümlere yer verecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini işaret etmektedir. Bu açıdan araştırma sonuçları örtüşmektedir.

6. Kaynaklar göstermektedir ki; öğretmenlerin değerlendirilmesinde göz önüne alınacak esaslar ve ölçütler bilimsel yollarla belirlenmeli ve her müfettiş hizmet içi eğitim seminerleri ile bu değerlendirmeyi nasıl yapacağını öğrenmelidir. Müfettişler, öğretmenleri teşvik etmeli ve güçleri ölçüsünde sorumluluklar almaya yönlendirmeli; öğretmenlere, teftişin yararlı olduğu görüşü benimsetilmelidir. Buna karşın araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü, müfettiş denetimlerinin rehberlik edici olmadığını belirtmiştir. Uçar'ın (2001) araştırma sonuçlarına göre de, müfettişlerin, öğretmen denetimlerini; okulun fiziksel, eğitsel olanaklarını, öğretmenin mesleki gelişim durumunu, ders dışı eğitsel ve sosyal etkinliklerini göz önünde bulundurarak, yıl içine yayılan birden çok ziyaretle izleme ve sonunda değerlendirme şeklinde yapması gerektiği görüşü oldukça yüksektir. Ancak Özdemir'in (2001) yaptığı araştırmada, müfettişlerin, okul-çevre işbirliği konusunda öğretmenlere, uygulamada görülen aksaklıkları gidermede ise yönetici ve öğretmenlere yaptıkları rehberlik yeterli bulunmamıştır. Karagözoğlu'nun (1977) araştırmasında müfettişlerin kendilerini yeterli görmelerine karşın, milli eğitim ve ilkokul müdürleri ile ilkokul öğretmenleri buna katılmamaktadır. Bu açıdan araştırmanın bu sonucu, alanyazındaki araştırmalarla örtüşmektedir.

7. Özdemir'in (2001) araştırmasında, müfettişlerin, eğitim yönetimi alanına ilişkin bilimsel gelişmeleri, yönetici ve öğretmenlere aktarma düzeyi yeterli bulunmamıştır. Amir, yönetici ve öğretmenler, müfettişlerden denetim teori ve uygulamaları konusunda yeterince yararlanmamakta ve yararlanmamaktadır.

Diğer bir araştırma müfettişlerin tersine öğretmenlerin çoğunluğunun, ders teftiş raporlarının bir tehdit unsuru olduğuna inandığını göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın, öğretmenlere yapıcı, rehberlik edici bireysel bir geri bildirim görüşmesi yapılmadığı sonucuyla örtüşmektedir.

8. Kaynaklar, öğretmenlerin görev başında yetiştirilmeleri için ilköğretim müfettişlerinin çalışmalarının bu konuda yararlı olacak bir şekilde düzenlenmesi, bu amaçla müfettişler tarafından gerekli araştırmalar yapılarak ya da yaptırılarak sonuçlarından yararlanılması gerektiğini belirtmektedir. Ancak araştırmalar teftişte rehberlik ve yardımın, değerlendirme ve rapor verme işinden sonra geldiğini, daha az önemsendiğini göstermektedir. Uçar'ın (2001) yaptığı araştırmada da katılımcıların yalnız % 16,9'u değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitimde kullanıldığına katılmıştır. Bu sonuç, denetimlerden elde edilen verilerin hizmet içi eğitimlerin planlanmasında kullanılmasıyla ilgili araştırma sonucuna (Öğretmenlerin % 25'i kullanıldığını ifade etmiştir.) oldukça yakın bir yüzdeyle uymaktadır. Bununla birlikte bu konuda az da olsa bir ilerleme sağlandığı söylenebilir.

9. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük kısmının hizmet içi eğitimlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamasıyla ilgili görüşleri olumsuzdur. Kaynaklar, etkili öğretim üzerine çalıştaylar geliştirilmesi, öğretmen becerilerinin artırılması, müfettişlere bol miktarda kaynak kitap ve ders araçları sağlanması, müfettişlerin bunları öğretmenlere tanıtması gerektiğini göstermektedir. Şentuna'nın (2007) araştırmasına göre de; okul yöneticilerinden öğretmenleri hizmet içi eğitimler yoluyla ortak amaçlara hizmet edebilecek seviyeye ulaştırması beklenmektedir. Bu durum ise maliyet ve kaynak gerektiren bir iştir ancak okul yöneticilerinin kullanımında böyle bir kaynak yoktur. Buradan bu eğitimlerin ihtiyaçları karşılamadığı görüldüğü gibi bunun bir nedeni de ortaya çıkmaktadır.

10. Kaynaklar, okul yöneticisinin; okulda karşılıklı güvene dayalı, açık, dürüst, bir iletişim ortamı oluşturması, öğretmenlerin sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemesi

ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği oluşturması gerektiğini belirtmektedir. Gürses'in (2006) araştırmasına göre, yöneticilerden tüm çalışanlarla sözlü iletişim kurması, konuşurken sakin, kararlı olması, sorunlara çözüm bulmaya çalışması, iletişimde bulunduğu kişilere geribildirim vermesi, aldığı geribildirimi de değerlendirip yorumlaması ve gerekli düzeltmeleri yapması beklenmektedir. Alayazında belirtildiği gibi, özellikle dönüşümcü liderlik açısından liderin temel özelliklerinden biri de içinde bulunduğu grup için duygusal bir rehber olmaktır. Çakar ve Arbak (2003) araştırmalarında, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin çalışanlar için daha fazla esin kaynağı olabildiğini, izleyenlerin onun doğrudan veya dolaylı olarak verdiği duygusal ipuçlarına göre hareket ettiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin iyi bir yöneticiden bekledikleri liderlik özellikleri ile örtüşmektedir.

11. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin özellikle iletişim becerileri ve adalet duygularından etkilendikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra bir lider olarak mesleki bilgiye hâkim olma ve kendini sürekli geliştirme konularında öğretmenlerine örnek olma, gerektiğinde olayları hızla çözebilmek için inisiyatif kullanabilme özelliklerinin de öğretmenlerin ölçütleri arasında önemli yer tuttuğu görülmektedir. Gezici'nin (2007) araştırmasında da, özellikle özel eğitim kurumlarında kullanılmakta olan otokratik liderlik davranışının çalışanlar tarafından benimsenmediği ve çalışanların yaptıkları işten tatmin düzeylerinin oldukça düşük olduğu görülmüştür.

12. Öğretmenlerin, yöneticilerinin, performanslarına olumlu etki ettiğini belirttikleri liderlik özellikleri, Gezici'nin (2007) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu araştırmada da demokratik liderlik davranışı sergileyen; adil, önerilere açık, kararları çalışanlarıyla birlikte alan, tatmin edici ücret veren, çalışanlarını birer insan olarak gören bir yöneticiyle çalıştıklarında, çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

13. Araştırmaların genelinin aksine Karagöz'ün (2008) araştırmasındaki öğretmenler yöneticilerinin doğru sözlü, dürüst olduğu, kendi düşüncelerini sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yaymaya çalıştığı, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul ettiği, öğrenme konusunda istekli olduğu, öğretmenleri teşvik ettiği, öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırladığı, öğretmenlerin başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirdiği görüşündedir.

Şentuna'nın (2007) çalışmasına göre, özellikle devlet okullarında, öğretmen performansını yönetme sorumluluğu yöneticiye; çalışanın motivasyonunu sağlama, eğitim ihtiyacını giderme, gelişen bireyler olarak kurumun etkinliğini arttırma ve amaçlarına ulaşma sorumluluklarını da yüklemektedir. Ancak Özgan'ın (2007) araştırması, ilköğretim okulu müdürlerinin en yeterli algılandıkları yönetsel alt süreç "planlama" iken en düşük yeterlilik algısının "iletişim" sürecinde olduğunu göstermektedir. Öğretmenler müdürlerinin iletişim becerilerini diğer yönetsel süreçlere kıyasla daha yetersiz algılamaktadırlar. Bu sonuç, araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

14. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası yöneticisinin hizmet içi eğitimlerin belirlenmesinde bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Cerit (2006) araştırması sonucunda, müdürlerin kendilerini öğretmenlerin gördüğünden daha fazla hizmet içi lider olarak algıladıklarını tespit etmiştir. Bu açıdan araştırma sonuçlarının örtüştüğü söylenebilir.

15. Yapılan araştırmalar teftiş sisteminin çağdaş denetim ve değerlendirme esaslarına göre yeniden düzenlenmesi gerektiğini işaret etmektedir. Başar'ın (1988) yaptığı araştırma doğrultusunda üç boyutlu değerlendirme modeli geliştirilmiştir. Bu modelin boyutları; öğrenciye yapılan katkı, gösterilen çaba düzeyi, var olan olanakların düzeyi şeklinde ele alınmıştır. Uçar'ın (2001) araştırmasına katılan öğretmenler, etki düzeyleri farklı olacak şekilde müfettiş,

yönetici, zümre öğretmenleri, veli ve öğrenci gözlemlerinin bir araya getirilerek değerlendirmede kullanılması görüşüne % 65,3 oranında katılmışlardır.

Şentuna (2007) da araştırmasında, müfettiş ve okul yöneticisinin yanı sıra öğrenci, meslektaş ve kişinin kendi kendisini değerlendirmesi ile veli görüşleri gibi çoklu veri kaynaklarının kullanıldığı 360 derece değerlendirme sisteminin öğretmen performansı yönetim sürecine dâhil edilmesinin, değerlendirme sürecinin nesnelliği ve çok yönlülüğü açısından daha güvenilir sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin yarısından fazlası çok yönlü bir değerlendirme yapılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca kaynaklar öğretmen değerlendirmelerinin sınıf yönetimi ve iletişim becerileri ölçütleri üzerinden, planlı bir şekilde sürece yayılarak yapılmasının nesnelliği artıracığına işaret etmektedir. Bu da öğretmenlerin önerileri ile örtüşmektedir.

### **4.3. Öneriler**

#### **4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

1. Öğretmenler denetim çalışmalarını işlevsel bulmamaktadır. Bu duruma neden olan etkenler ortadan kaldırılmalıdır:
  - a) Müfettiş denetimleri gerekli mesleki evrakın kontrolü ile birlikte öğretmenin sınıf yönetimi ve mesleki birikimini izlemek için yapılmalıdır.
  - b) Okul müdürünün sorumlu olduğu iç denetimler belli bir plan ve program dâhilinde, mutlaka gerçekleştirilmelidir. Öğretmen performansı ile ilgili değerlendirme ve geri bildirim uygulamaları, genel sözel ifadelere bırakılmamalı, değerlendirmenin yalnızca yanlış uygulamalar ya da veli şikâyetleri gibi durumlarda öğretmenin uyarılması olduğu anlayışından vazgeçilmelidir.

- c) İç denetim çalışmaları, öğretmen sayısının çokluğu, zaman azlığı gibi nedenlerle okul müdürünün kendisi tarafından uygulanamadığı durumlarda onun yetkili kıldığı müdür yardımcısı, koordinatör, bölüm ya da zümre başkanı vb. idareciler tarafından okul müdürü yerine yürütülmelidir. Okul müdürü de işleyişi takip etmeli ancak bireysel gözlem ve değerlendirmelerini de sisteme katmalıdır.
- d) Tüm denetim çalışmalarında öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitim hedeflerine göre önceden belirlenmiş ölçütler doğrultusunda yapılmalıdır. Bu ölçütler öğretmenlerle önceden paylaşılmalı, kendilerinden neler beklediği bildirilmeli, okulun hedefleri ortaya konmalıdır.
- e) Değerlendirmelerde ders gözlemine önem verilmelidir. Gözlem öncesinde öğretmenle görüşülerek dersinin gözleneceği, nelerin inceleneceği bildirilmeli, izlenecek ders ve zamanı birlikte belirlenmelidir. Gözlem, ölçütlerin ve denetiminin notlarını yazacağı bir bölümün yer aldığı ders gözlem formuyla yapılmalıdır. Dersten sonraki görüşmede öğretmene, ölçütleri ne kadar karşıladığı bu form üzerinden anlatılmalı, güçlü yönleri vurgulanmalı, geliştirmesi gereken yönleri belirtilmelidir.
- f) Ders gözlem formları, öğretmenin dalına yönelik ölçütlerle birlikte genel öğretim becerilerini de içermelidir.
2. Öğretmenler 360 derece değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmelidir. En başta öz değerlendirmesini yapmak üzere öğretmenin kendisi olmak üzere, öğrenci, veli ve gerekli durumlarda çalışma arkadaşlarının da sistemin diğer üyeleri olarak değerlendirmeye katılması sağlanmalıdır. Bu durumda anket gibi görüşmeden farklı yöntemler kullanılabilir, görüşlerin değerlendirme sonucuna etki düzeyi farklı olabilir.
3. Öğretmenler denetimcileri rehberlik edici bulmadıklarını, yetersiz bulduklarını belirtmiştir.



- a) Denetimcilerin değerlendirdikleri öğretmenin alanında birikim sahibi olması, gelişen teknoloji ve yenilenen eğitim anlayışlarına hâkim olması gerekir. Denetimciler de denetim ve liderlik becerileri ile eğitim-öğretim yöntemleri hakkında sıklıkla eğitim almalı, araştırma yapmalıdır.
  - b) Denetimciler öğretmenlere gelişmesi gereken yönleri ile birlikte bunları nasıl geliştireceklerini de belirtmelidir.
4. Denetim çalışmalarının sonuçları hizmet içi eğitimlerin çıkış noktası olmalıdır. Hizmet içi eğitimler, eğitimdeki yeni yöntem ve yaklaşımlar gibi konularda tüm ülke genelinde verilebileceği gibi, bunların temelini denetim sonuçlarından çıkarılan öğretmen ihtiyaçları oluşturmalıdır. Buna göre, farklı bölgelerdeki okullarda öğretmenlerin ihtiyacına göre farklı eğitimlerin verilmesi mümkün olmalıdır.
  5. Yöneticilerin öğretmen performansına olumlu etkisi edebilmesi için liderlik özellikleri açısından gelişmeleri, bunun için yöneticilik ve liderlik üzerine eğitimler almaları, bu eğitimlerin yeni yaklaşımlara göre güncellenmesi gerekir.
  6. Yöneticiler, iletişim becerileri açısından geliştirilmeli, kendini yenileme, gelişime açık olma açısından öğretmenlere örnek olmalıdır. Öğretmenlerini teşvik edebilmeleri için onların da teşvik edilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden birinin şu sözleri, eğitim ve denetim sisteminin temelini oluşturması gereken anlayışı son derece anlamlı bir şekilde belirtmektedir: *“Eğitimde öğrenci için öğretmen, öğretmen için idareci, idareci için müfettiş anlayışı yerleşmelidir.”*

#### **4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Aynı araştırma başka evrenlerde de yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

2. Bu araştırma görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Aynı araştırma anket yoluyla yapıp, alınan sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.
3. Bu çalışmada öğretmen performansına denetimin ve yöneticilerin etkileri araştırılmıştır. Denetimin ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkilerinin ayrı ayrı incelendiği araştırmalar yapılabilir.
4. Öğretmen performansının değerlendirilmesiyle ilgili uygulamaları olumlu örnek teşkil edebilecek tek okul üzerinde araştırma yapıp bir değerlendirme modeli geliştirilebilir.
5. Bu çalışmada öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Denetimden sorumlu idarecilerin -müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, koordinatör, bölüm başkanı- performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili görüşünün alındığı araştırmalar yapılabilir.
6. Öğretmen performansının değerlendirilmesi ile ilgili öğretmen, idareci, öğrenci ve veli görüşlerinin alınıp karşılaştırmalı olarak incelendiği araştırmalar yapılabilir.
7. Bu çalışmada resmi ve özel okullar birlikte incelenmiş, karşılaştırma yapılmıştır. Resmi ve özel okullardaki durumun ayrı ayrı incelendiği, kendi içlerinde karşılaştırıldığı araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A. (1998). *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri. 4. Baskı.
- AKDENİZ, T. G. (2009). Ortaöğretim Kurumlarındaki Eğitim Programlarıyla İlgili Değişim Uygulamalarında Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşadığı Problemler. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDIN, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- AYHAN, F. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini ile Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAKİOĞLU, A. (1996). 2. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay.
- BALTAŞ, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi. 7. Baskı
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 2. Baskı.
- BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- BAŞ, İ. M. ve ARTAR, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No. 435.
- BAŞAR, H. (2004). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık. 11. Baskı.
- BAŞARAN, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri ve Basın Yayın Dağıtım.
- BAŞARAN, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 3. Baskı.

- BAŞARAN, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BOSSING, N. L. (1955). Orta Dereceli Okullarda Öğretim Cilt: 2. İstanbul: Maarif Basımevi. Öğretmen Kitapları: 44.
- BOTTERY, M. (1992). *The Ethics of Educational Management: Personal, Social and Political Perspectives on School Organization*. Washington: Cassell Publication. Educational Management Series.
- BURSALIOĞLU, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegema Yayıncılık. 13. Baskı.
- CAMGÖZ, S. M. ve ALPERTEN, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*. (13)2, 191-212.
- CANGİR, A. O. (2008). Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Eğitimi İle İlgili Milli Eğitim Politikaları ve Uygulanışı. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CEMALOĞLU, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:33, s:77-87.
- CERİT, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, (6)2, 1-19.
- CONLEY, S. ve GLASMAN, N. S. (2008). Fear, the School Organization, and Teacher Evaluation. *Educational Policy*, 22(1), 63-85.
- CÖMERT, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya.
- ÇAKAR, U. ve ARBAK, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.

- ÇELİKKAYA, H. (1997). *Eğitime Giriş (Pedagojik Formasyon Amaçlı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- ÇEVİK, H. H. ve ark. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 1. Baskı.
- DAVIS, G. ve THOMAS, M. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- DEMİRBAŞ, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 167-188.
- ERDOĞAN, İ. (2003a). *Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2. Baskı.
- ERDOĞAN, İ. (2003b). *Çağdaş Eğitim Sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 5. Baskı.
- ERDOĞAN, İ. (2002). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 3. Baskı.
- EREN, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İşletme Ekonomi Dizisi 34. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- ERKOÇ, Z. (2011). *Okullarda Öğretmen ve Yönetici Yetkinlikleri*. Türkiye Özel Okullar Birliği.
- GAZEZ, S. (2007). Türkiye’de Yeniden Yapılanma Çalışmaları İçerisinde Denetim Fonksiyonlarının Yeri ve Önemi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GEZİCİ, A. (2007). Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GLASER, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. San Fransisco: University of California.

- GOLEMAN, D. (1999). (Çev: Banu Seçkin Yüksel). *Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık Yayınları. No:525.
- GORDON, T. (2003). *Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 5. Baskı.
- GÖNEN, S. ve ÇELİK, M. (2005). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı. *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 41-46.
- GÖNÜLAÇAR, Ş. (2007). İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi*. (130), 1-21.
- GÜRSES, Y. (2006). Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HACIOĞLU F. Ve ALKAN C. (1997). *Öğretmenlik Uygulamaları Öğretim Teknolojisi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- HESAPÇIOĞLU, M. (1994). *Öğretim İlke Ve Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 3. Baskı.
- ILGAR, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 3. Baskı.
- KARAGÖZ, A. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etkili Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAGÖZOĞLU, G., ARICI, H., BÜLBÜL, S. ve ÇOKER, N. (1995). Avrupa Konseyi Ülkelerinde Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Modelleri, Ankara: MEB Yayınları.
- KARASAR, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 16. Baskı.

- KARASAR, N. (2004). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 12. Baskı.
- KASAPÇOPUR, A. (2007). *Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim Denetimi*: Ankara. T.C. M.E.B. Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- KAYNAK, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. 2. Baskı.
- KEÇECİOğLU, T. (2005). *Takım Oluşturmak*. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi. 2. Baskı.
- KORKMAZ, N. (2007). İlköğretim okullarında Etkili sınıf Yönetiminde Öğretmen Davranışlarının İncelenmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KORKMAZ, U. (2007). Kamuda İç Denetim. *Bütçe Dünyası*, 2(25), 4-15.
- LANGER, E. J. (1983). *The Psychology Of Control*. London: Sage.
- LANGFORD, D. P. ve CLEARY, B. A. (1999). (Çev: Meltem Süngür). *Eğitimde Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları. 1. Baskı.
- LUECKE, R. (2010). (Çev: Aslı Özer). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. 2. Baskı.
- MILLMAN, J. (1987). *Handbook Of Teacher Evaluation*. London: Sage Publications. 6th Printing.
- MİLLİ EğİTİM VAKFI. (2004). *Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi*. Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları. No.6.
- MOELLER, R. ve WITT, H. N. (1999). *Brink's Modern Internal Auditing*. John Willey Sons Inc.
- ÖZBAş, M. (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÖZDEMİR, S. (1988). Eğitim Yöneticisinin Değerlendirilmesi. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, T. (2001). Çağdaş ve Demokratik Eğitimde Teftiş. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEN, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegema Yayıncılık. 6. Baskı.
- ÖZER, M. (1997). *Tekdüzen Muhasebe Sistemi Sermaye Piyasası Mevzuatı ve 3568 Sayılı Kanun Kapsamında Denetim (I)*. Ankara: Özkan Matbaacılık.
- ÖZTÜRK, C. (1998). Türkiye’de Dünden Bugüne Öğretmen Yetiştiren Kurumlar. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay.*
- PALMER, J. (1993). (Çev: Doğan Şahiner). *Performans Değerlendirmeleri*. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 9. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım. 1.Baskı.
- PATTON, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park. CA: Sage.
- PEHLİVAN, F. (2007). Türkiye, Fransa ve İngiltere Eğitim Sistemlerinde Öğretimsel Etkinliklerin Denetiminin Yapısal Olarak Karşılaştırılması. (Yayımlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- POYRAZOĞLU, O. N. (1977). *Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Ders Teftişi Yolu İle Değerlendirilmesi*. Ankara.
- SEEMAN, M. (1955). *Role Conflict and Ambivalence in Leadership*. American Sociological Review.
- SÖNMEZ, V. (2005). *Eğitim Felsefesi*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- SU, K. (1974). Türk Eğitim sisteminde Teftişin Yeri ve Önemi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.



- SUMMAK, S. ve ÖZGAN, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal ve Ruhsal Yeterlilikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-288.
- ŞENTUNA, D. A. (2007). Değişen Liderlik Rollerini Perspektifinde Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Yönetmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Matbaası.
- ŞİŞMAN, M. (2001). *Öğretmenliğe Giriş*. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- TAYMAZ, A.H. (2005). *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramları, İlkeler, Yöntemler*. Ankara, Pegema Yayıncılık. 6. Baskı.
- TAYMAZ, A.H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara, Pegema Yayıncılık. 7. Baskı.
- T.C. MEB TALİM TERBİYE KURULU BAŞKANLIĞI. (1992). *Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon*. Ankara.
- TOPLU, D. B. (2010). Resmi Ve Özel Lise Yöneticilerinin İş Güçlüğü Ve İş Tatmin Durumları. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜRK DİL KURUMU. (2005) *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- TÜRK DİL KURUMU. (2009). *Yazım Kılavuzu*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- TÜRK, E. (2002). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım. 1. Baskı.
- TÜRK EĞİTİM DERNEĞİ. (2009). *Öğretmen Yeterlilikleri*. Ankara: Adım Okan Matbaacılık Basım Yayın.
- TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ. (2008). *Uluslararası İç Denetim Standartları - Mesleki Uygulama Çerçevesi (2007'deki Değişikliklerle)*. İstanbul: Print Center.

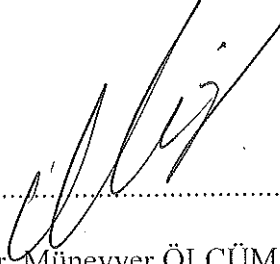
- UÇAR, A. (2001). İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- UĞURLU, O. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>. ISSN 1305-7979, (3)1, 1-11.
- UYARGİL, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi "Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi". *İ.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları*. No:262. İşletme İktisadı Yayınları. No:154.
- YAKUT, Ö. (2006). Eğitim yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAVUZ, M. (2009). Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Görüş ve Uygulamalarının Yönetim Kuramları Bakımından Değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*. (7)18, 121-155.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 6. Baskı.
- YİĞİT, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Mersin Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Mersin C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1), 17-21.
- WEISS, D. H. (1993a). (Çev: Doğan Şahiner). *Yüksek Verim Alma Stratejileri*. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- WEISS, D. H. (1993b). (Çev: Doğan Şahiner). *Etkili Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- WHETTEN, D. A. ve CAMERON K.S. (1998). *Developing Management Skills*. Urbana-Champaing: HarperCollins. 2nd. Edt.

## **EKLER**

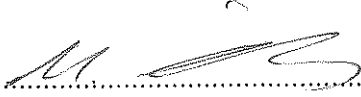
<b>EK</b>	<b>Sayfa</b>
1. İzin Belgesi .....	156
2. Sözleşme .....	157
3. Görüşme Kılavuzu .....	158
4. Görüşme Formu .....	160
5. Görüşme Kodlama Anahtarı .....	162

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

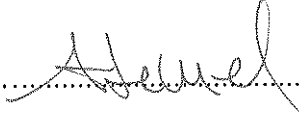
22.09.2011 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ayşe Özge ILGAZ'a ait "Öğretmen Performansına Denetim ve Yöneticilerin Etkileri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğu İle Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN  
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL  
(Üye)  
(Danışman)

## EK 2

### SÖZLEŞME

Değerli öğretmenim, öncelikle benimle görüşmeyi kabul ederek araştırmama kaynak olduğunuz için çok teşekkür ediyorum. Bu araştırmayı gerçekleştirmem ancak sizlerin gönüllü katılımı ile mümkün.

Görüşme sırasında konuşmanın akıcılığını engellemek, sizden daha ayrıntılı bilgi edinebilmek, not alırken bilgi kaybı yaşamamak, zamanı verimli kullanabilmek için ses kaydı yapacağımı bildirmek istiyorum. Görüşme sırasında yapılan ses kayıtlarında belirttiğiniz fikir ve yorumlarınız, araştırmamın bilimsel verileri olmaları dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Yapacağım ses kaydını ben ve ihtiyaç duyduğumda veri analizinde yardım alacağım tez danışmanım dışında kimse dinlemeyecektir. Araştırmayı tamamladığımda ses kaydınızı sileceğim ve bildirimlerinizden dolayı sizi herhangi bir şekilde rahatsız edecek bir duruma sebep olmayacağım.

Araştırma verilerini analiz ederken sizin ya da okulunuzun ismini belirtmeyeceğim, bunlar yerine kod adlar kullanacağım.

Sizi bu konularda bilgilendirerek kuşku duyabileceğiniz durumlara açıklık getirmek, içtenlikle paylaşacağınıza inandığım bilgiler için yeniden teşekkür etmek isterim.

Bu açıklamalar doğrultusunda, sizin görüşmeci olarak bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı, benim de araştırmacı olarak kimliğinizin ve verilerinizin gizliliğini temin ettiğimi belirten bu sözleşmeyi karşılıklı olarak imzalamamızı rica ediyorum.

Görüşen:

Ayşe Özge ILGAZ

Görüşülen:

### EK 3

## GÖRÜŞME KILAVUZU

Merhaba. Adım Ayşe Özge Ilgaz. VKV Koç Özel İlköğretim Okulu'nda görevli 1.,2.,3. sınıf öğretmeniyim. Okullarda yürütülen denetim çalışmalarının ve okul yöneticilerinin, öğretmen performansına etkileri üzerine bir araştırma yapıyorum.

Sizinle, okulunuzda gerçekleştirilen ve meslek hayatınız boyunca da tecrübe ettiğiniz denetim çalışmaları hakkında görüşmek istiyorum. Bu çalışmadaki amaçlarımdan biri denetim çalışmalarının nasıl yürütüldüğünü incelemektir. Diğer denetim sonuçlarının, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik olan hizmet içi eğitimlerin belirlenmesinde nasıl kullanıldığını ortaya çıkarmaktır. Öğretmenlerin, bu çalışmalar hakkındaki düşünceleri ile yöneticilerinin değerlendirme sistemini, dolayısıyla öğretmenlerinin performansını geliştirmek için neler yapması gerektiğine dair görüşlerini belirlemeyi de hedefliyorum.

Bu araştırmada ortaya çıkacak bulguların; sonuçları performans geliştirme çalışmalarına kaynak olacak şekilde düzenlenmiş, verimli ve rehberlik edici denetim sistemleri oluşturulmasına ve bunların uygulamada etkili yöneticilerin özelliklerinin belirlenmesine katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle görüşmeyi nasıl yapacağımız konusunda size bilgi vermek isterim. Görüşme sorularını, size birinci sorudan başlayarak sırayla soracağım. Sorularımı açık bir dille ifade etmeye özen göstereceğim. Ancak ihtiyaç duyduğunuzda soruyu tekrar sormam için istekte bulunmaktan lütfen çekinmeyiniz. Sizin de yanıtlarınızın içtenliğinin çok önemli olduğunu vurgulamak isterim. Görüşme sırasında veri ve zaman kaybına uğramamak için ses kaydı yapmak istiyorum. Ancak vereceğiniz tüm yanıtların, isminizin ve çalıştığınız kurumun gizli kalacağından şüphe etmeyiniz.

Sizden, bu bilgileri ve teminatı yazılı olarak sunduğum bu sözleşmeyi okuyarak imzalamanızı rica ediyorum.

(Sözleşme verilerek yöneticinin sözleşmeyi imzalaması beklenir.)

Araştırmanın herhangi bir sürecinde çalışmadan ayrılmak isterseniz bunu saygıyla karşılarım. Böyle hissederseniz lütfen bana söyleyiniz.

Eğer hazırsanız görüşmeye başlayalım. Lütfen bu görüşmeyi iki meslektaşın eğitim üzerine bir sohbeti olarak görünüz ve rahat olunuz.

## EK 4

### GÖRÜŞME FORMU

#### Araştırma Sorusu:

İlköğretim okulu ve liselerde yapılan denetim çalışmalarının ve  
bu okullarda görev yapan yöneticilerin  
öğretmen performansına etkileri nelerdir?

Okul: .....

Tarih: ... / ... / 2011 Saat (Başlangıç – Bitiş): .....

Görüşmeci: .....

#### ARAŞTIRMA SORULARI

1. Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?
2. Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yürütülüyor?
  - a) Kimler tarafından (müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, koordinatör, öğrenci, veli) yapılıyor?
  - b) Hangi sıklıkta yapılıyor?
  - c) Hangi yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) yapılıyor?
  - d) Hangi ortamlarda (sınıf, toplantı odası, sanal ortam vb.) yapılıyor?
3. Denetleme çalışmaları sırasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?
4. Denetleme yapan kişileri, adalet ve nesnellik açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Denetleme sonucu yapılan değerlendirme hakkında size nasıl geri bildirim veriliyor?
  - a) Geri bildiriminizi sözlü mü, yazılı mı alıyorsunuz?
  - b) Geri bildirim içeriği nelerden oluşuyor?
  - c) Yeterli geri bildirim aldığınızı düşünüyor musunuz?



- d) Hangi ölçütlere göre değerlendirildiğiniz size bildiriliyor mu? Bu ölçütler nelerdir?
6. Bakanlık / İlköğretim müfettişleri tarafından okulunuzda yapılan denetim çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- a) Ne sıklıkta yapılıyor?
- b) Hangi ölçütlere göre / nasıl değerlendirme yapılıyor?
- c) Yapılan çalışmayı, yeterlilik, rehberlik edicilik vb. açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?
- d) Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?
- e) Kaç kere denetimden geçtiniz?
7. Denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izleniyor, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapılıyor?
8. Yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında nasıl kullanılıyor?
9. Performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarınızı ne ölçüde karşıladığını düşünüyorsunuz?
10. Denetim çalışmalarına da önderlik etmesi açısından, sizce iyi bir okul yöneticisinin liderlik özellikleri neler olmalıdır?
11. Yöneticilerinizi liderlik özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
12. Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumlu etkileri nelerdir?
13. Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumsuz etkileri nelerdir?
14. Performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
15. Yöneticilerinizin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla performans gelişiminizi arttırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?

## EK 5

### GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI

**1. Öğretmen performansının değerlendirilmesi ifadesini nasıl açıklayabilirsiniz?**

- A. Öğretmenin; sınıf yönetimi becerileri ile öğrenci ve / veya diğer öğretmenler ve idarecilerle iletişimi açısından gözlenip değerlendirilmesidir.
- B. Öğretmenin; yöntem, teknik, araç-gereç kullanımı, sınıf yönetimi, öğrenci gelişimi ve başarısı açısından idarecileri tarafından değerlendirilmesidir.
- C. Öğretmenin; öğrenci başarısı, öğrenci davranışlarındaki değişiklik, mesleki etkinlik ve hizmetleri bakımından idarecileri tarafından değerlendirilmesidir.
- D. Öğretmenin; öğrenci ve veliler tarafından yöntemleri ve iletişim becerileri açısından değerlendirilmesidir.
- E. Öğretmenin; evrensel iş ahlakına uygunluk ve iş sonuçlarına bakılarak değerlendirilmesidir.
- F. Öğretmenin; plan - evrak kontrolü ve yakından izleme ile değerlendirilmesidir.

**2. Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yürütülüyor?**

**a) Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları kimler tarafından (müfettiş, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, koordinatör, öğrenci, veli) yapılıyor?**

- A. Okulumuzda denetleme ve değerlendirme çalışmalarını müdür yapar. Okulumuzda denetim yapılmaz.
- B. Okulumuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları öğrenci anketleri ile yapılır.

C. Okulumuzda denetleme ve değerlendirme çalışmalarını genel müdür / müdür / müdür yardımcısı ve zümre başkanı / koordinatör yapar.

D. Okulumuzda öğretmen değerlendirmeleri idari kadro tarafından öğrenci görüşleri (anket sonuçları) de dikkate alınarak yapılır.

**b) Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi sıklıkta yapılıyor?**

A. Bu çalışmaların belli bir sıklığı yok. / Müdür ihtiyaç duyduğunda yapar.

B. Yılda bir ya da iki kere yapılır.

C. Denetim yapılmaz.

D. Haberli ya da habersiz olarak sıklıkla yapılır.

**c) Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) yapılıyor?**

A. Öğretmenin değerlendirilmesi, ders gözlemi ve planların incelenmesi yoluyla yapılıyor.

B. Öğretmenler denetlenmez.

C. Öğretmenlerin performansı öğrenci anketleri yoluyla değerlendirilir.

D. Öğretmen değerlendirmeleri, ders gözlem sonuçları ve öğrenci anketleri birlikte incelenerek yapılır.

E. Öğretmenler görüşme ve genel gözlem yoluyla değerlendirilir.

**d) Okulunuzda denetleme ve değerlendirme çalışmaları hangi ortamlarda (sınıf, toplantı odası, sanal ortam vb.) yapılıyor?**

A. Öğretmenler sınıf ortamında değerlendirilir.

B. Öğretmenler denetlenmez.

C. Öğretmenler sınıfta ve sanal ortamda (hazırlanan programlarda) değerlendirilir.

D. Öğretmen değerlendirmesi için belli bir yer yoktur.

**3. Denetleme alışmaları sırasında kendinizi nasıl hissediyorsunuz?**

- A. Denetleme alışmaları sırasında kendimi tedirgin / gergin / rahatsız hissediyorum.
- B. Denetleme alışmaları sırasında rahatım.
- C. Denetleme alışmaları sırasında tedirgin olmam ama doğal da olamıyorum.
- D. Herhangi bir denetim yok.

**4. Denetleme yapan kişileri, adalet ve nesnellik açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?**

- A. Denetleme yapanları adil / nesnel bulmuyorum.
- B. Denetleme yapanları adil buluyorum.
- C. Denetleme yapanları yeterince adil / nesnel bulmuyorum.

**5. Denetleme sonucu yapılan değerlendirme hakkında size nasıl geri bildirim veriliyor?**

**a) Geri bildiriminizi sözlü m, yazılı mı alıyorsunuz?**

- A. Sözlü geri bildirim alıyorum.
- B. Sözlü ve yazılı olarak geri bildirim alıyorum.
- C. Geri bildirim almıyorum.

**b) Geri bildirim içeriği nelerden oluşuyor?**

- A. İletişim becerilerim / başarılı çalışmalarım gibi konularda genel bir geri bildirim verilir.
- B. Sınıf yönetimindeki becerim hakkında görüş belirtilir ve ders gözleminde tutulan notlardan yola çıkılarak geri bildirim verilir.
- C. Geri bildirim almıyorum.
- D. Öğrenci-veli görüşleri aktarılır.
- E. Eksiklerim söylenir.

**c) Yeterli geri bildirim aldığınızı düşünüyor musunuz?**

- A. Geri bildirimleri yeterli bulmuyorum.
- B. Geri bildirimleri yeterli buluyorum.
- C. Geri bildirim almıyorum.
- D. Geri bildirimleri kısmen yeterli buluyorum.

**d) Hangi ölçütlere göre değerlendirildiğiniz size bildiriliyor mu? Bu ölçütler nelerdir?**

- A. Neye göre değerlendirildiğim bildirilmez. / Bir ölçüt yoktur.
- B. Denetim yapılmaz, dolayısıyla bir ölçüt de yoktur.
- C. Değerlendirme ölçütleri vardır ama bize bildirmezler.
- D. Değerlendirme ölçütleri vardır. Bunlar; sınıf yönetimi becerileri, iletişim becerileri gibi ders gözlem ölçütlerinden oluşmaktadır.

**6. Bakanlık / İlköğretim müfettişleri tarafından okulunuzda yapılan denetim çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?**

**a) Müfettiş denetimleri ne sıklıkta yapılıyor?**

- A. İki yılda bir teftiş olur.
- B. Her yıl teftiş olur.
- C. Üç ile beş yılda bir teftiş olur.
- D. Ne sıklıkta teftiş yapıldığını bilmiyorum.

**b) Hangi ölçütlere göre / nasıl değerlendirme yapılıyor?**

- A. Evrak, dosya incelemesi yaparlar.
- B. Evrakları kontrol ederler, sınıf yönetimine ve sınıfın düzeyine bakarlar.
- C. İdari işleri incelerler.
- D. Neye göre değerlendirme yaptıklarını bilmiyorum.

**c) Yapılan çalışmayı, yeterlilik, rehberlik edicilik vb. açısından siz nasıl değerlendiriyorsunuz?**

A. Çalışmayı yetersiz buluyorum, rehberlik edici değil.

**d) Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?**

A. 11-20 yıl arası

B. 1-10 yıl arası

C. 21-30 yıl arası

D. 31 yıl ve üzeri

**e) Bu süre boyunca kaç kere denetimden geçtiniz?**

A. 1-5 kere

B. 6 -10 kere

C. 11-15 kere

D. 20 ve daha fazla

**7. Denetleme ve değerlendirme çalışmalarının ardından nasıl bir süreç izleniyor, değerlendirme sonuçlarıyla ilgili neler yapılıyor?**

A. Müfettişler tüm okulla toplantı yaparlar.

B. Müfettişler idareyle toplantı yaparlar.

C. Müfettişler okula yazılı bir rapor bırakırlar.

D. Müfettişler bizimle toplantı yapar ve okula yazılı rapor bırakırlar.

E. Müfettişler tüm okulla toplantı yaparlar, okula yazılı rapor bırakırlar ve teftiştten sonra okula puanlarımız gelir.

F. Müfettiş, eksiklerimi tamamlamamı söyler.

**8. Yapılan denetim ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, öğretmen performansını geliştirme çalışmalarının (hizmet içi eğitim) planlanmasında nasıl kullanılıyor?**

- A. Değerlendirme sonuçları, hizmet içi eğitim çalışmalarını belirlemede kullanılmaz.
- B. Okulumuz, kendi hedeflerine göre eğitim belirler. Değerlendirme sonuçlarını da dikkate alarak ihtiyaçlara göre de eğitim düzenler.

**9. Performans geliştirme çalışmalarının kişisel gelişim ihtiyaçlarınızı ne ölçüde karşıladığını düşünüyorsunuz?**

- A. Performans geliştirme çalışmaları kişisel gelişim ihtiyaçlarımı karşılamaz.
- B. Okulumuzun düzenlediği eğitimleri yararlı buluyorum.
- C. Hizmet içi eğitimler bilgilerimi tazeler.

**10. Denetim çalışmalarına da önderlik etmesi açısından, sizce iyi bir okul yöneticisinin liderlik özellikleri neler olmalıdır?**

- A. Herkese eşit mesafede olmalı, ayırım yapmamalı, eşit davranmalı.
- B. Etkili iletişim becerilerine sahip, ulaşılabilir ve dinlemeyi bilen bir lider olmalı.
- C. Ders gözlemi, etkinlikleri izleme ve toplantılara katılım gibi yollarla öğretmenini sürekli değerlendirmeli.
- D. Kendisi de eğitim almalı, yararlı bulduğu eğitimleri öğretmenlerinin de almasını sağlamalı.

**11. Yöneticilerinizi liderlik özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?**

- A. Yöneticilerimi liderlik özellikleri açısından olumlu buluyorum.
- B. Yöneticilerimi liderlik özellikleri açısından olumlu bulmuyorum.
- C. Yöneticilerimi liderlik özellikleri açısından olumlu fakat yetersiz buluyorum.

**12. Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumlu etkileri nelerdir?**

- A. Yöneticilerimin performansıma olumlu bir etkisi yok.
- B. Yöneticim bana güven verir, kendimi rahat hissedirim.

- C. Yöneticimin olumlu geri dönütleri beni motive eder.
- D. Sakindir.
- E. İzin / maaş / zaman sıkıntısı çekmem.

**13. Yöneticilerinizin liderlik özelliklerinin performansınıza olumsuz etkileri nelerdir?**

- A. Yöneticilerimin performansıma olumsuz bir etkisi yok.
- B. Yöneticim motive edici değil. Bu da benim performansımı düşürüyor.
- C. Diğer

**14. Performans geliştirme çalışmalarını belirleme yöntemleri açısından yöneticilerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

- A. Performans geliştirme çalışmalarını belirlemede yöneticilerimin bir etkisi yok.
- B. Performans geliştirme çalışmalarını belirlemede yöneticilerimi olumlu / adil buluyorum. İhtiyaçlarımızı göz önünde bulundurur, bizden görüş alırlar.
- C. Performans geliştirme çalışmalarını belirlemede yöneticilerimi olumlu ama yetersiz buluyorum.
- D. Hizmet içi eğitim almıyorum.

**15. Yöneticilerinizin, değerlendirme sistemini geliştirmek, dolayısıyla performans gelişiminizi arttırmak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?**

- A. Yöneticiler, öğretmenleri, ders gözlemi / sınav / görüşme / anket vb. yoluyla, tüm çalışmaları açısından sıklıkla değerlendirip eğitime tabi tutulmalılardır.
- B. Yöneticilerin kendisi eğitim almalıdır.
- C. Diğer



# ÖZGEÇMİŞ

## Ayşe Özge ILGAZ

Doğum yeri ve tarihi İstanbul, 5.1.1982

### İş tecrübesi

9/2005 - .....	VKV Koç Özel İlköğretim Okulu, İstanbul Sınıf öğretmeni
9/2004 - 6/2005	VKV Koç Özel İlköğretim Okulu, İstanbul Stajyer öğretmen

### Eğitim

9/2009 - .....	Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı
9/1999 - 6/2003	Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Lisans Programı
9/1996 - 6/1999	Özel Evrim Lisesi

### Seminer

6/2011	NLP: Nörolinguistik Program
9/2010	Farklılaştırılmış Eğitim

### Sempozyum

8/2009	Gelişim İçin El Ele Projesi: "1. Sınıflarda İlk Yazılı Anlatım Çalışmaları"
10/2009	Sonbahar Öğretmen Sempozyumu: "1. Sınıflarda İlk Yazılı Anlatım Çalışmaları"
5/2009	Gelişim İçin El Ele Projesi: "1-8. Sınıf Öğretim Programlarının Ölçme-Değerlendirme Yaklaşımlarındaki Değişiklikler Performans Görevi Hazırlama"
10/2008	Sonbahar Öğretmen Sempozyumu: "Eğlenceli ve Yaratıcı Tatil Etkinlikleri"
6/2005	13 Okul Projesi; "Oluşturmacılık Temelinde Öğreten, Öğrenen, Öğrenilen"

**Yabancı dil**

---

İngilizce

Yazma: Çok iyi

Dinleme: Çok iyi

Konuşma: Çok iyi

**Bilgisayar yazılımları**

---

Microsoft Office Uygulamaları

**İlgi alanları**

---

Voleybol

Kültür turları

Eğitim ve çocuk gelişimi kitapları