

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN VE DENETMENLERİN DENETİM VE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice ERKURT

Lefkoşa
Haziran, 2017

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN DENETİM
SORUNLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNE İLİŞKİN DENETMEN VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice ERKURT

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Lefkoşa
Haziran, 2017

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hatice ERKURT'un “İlköğretim Okullarında Yaşanan Denetim Sorunları ve Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Denetmen ve Öğretmen Görüşleri” başlıklı tezi Haziran 2017 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Zehra Altınay Gazi

Üye : Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Üye : Yrd. Doç. Dr. Umut Akçıl

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2017

Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2017

Hatice ERKURT

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanmasında, geliştirilmesinde ve yürütülmesinde bana yardımcı olan değerli danışmanım Doç. Dr. Fahriye Altınay'a, lisans üstü eğitim almam için beni teşvik eden , maddi ve manevi her türlü desteği esirgemeyerek yanımda olan sevgili eşime, yardımlarını ve sabrını esirgemeyen canım anneme, ve ondan çaldığım saatler için sabır gösteren küçük oğlum Okan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN VE DENETMENLERİN DENETİM VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

ERKURT, Hatice

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması

Danışman: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Haziran 2017, 140 sayfa

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve denetmenlerin denetim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri belirlenmek amaçlanmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden, görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, şahsım tarafımdan hazırlanarak, devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve denetmenlere uygulanmıştır. Araştırma grubu, 5 ilkokuldan seçilen 30 öğretmen ve 9 denetmenden oluşturulmuştur. Toplam 9 boyutta hazırlanan araştırma soruları denetmen ve öğretmenlere uygulanarak temalar belirlenmiştir.

Birinci boyutta araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre; denetmen ve öğretmenler, denetim sıklığını yetersiz bulurken, denetmenler, ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunu olarak, yasa ve tüzüklerin yetersiz olduğunu yönünde görüş belirtmişlerdir. Denetim sisteminin durumu boyutunda elde edilen sonuçlara göre; denetmenler denetimde, değerlendirme standartlarının olmadığı ve yapılan denetimlerin bilimsel olmadığı yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu boyut ile ilgili olarak, denetmenler ve öğretmenler var olan denetim kriterleri ve yapılan denetimlerin yetersiz olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Ayrıca; öğretmenler ve denetmenler objektif değerlendirme yapılması gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Denetim raporları boyutu ile ilgili elde edilen bulgulara göre; denetmenler, denetim raporlarının bilimsel olmadığını ve değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi gerekliliğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise, yüksek oranda değerlendirme kriterleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi boyutu ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara göre; denetmenler ve öğretmenler geri bildirim verilmesinin gerekli olduğunu ifade ederek, verilen geri bildirimlerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler ve denetmenler geri bildirim verilmesinin öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlayacağı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Ödül ve ceza uygulamaları boyutu ile ilgili olarak, öğretmenler ve denetmenlerin büyük bölümü, ödül ve cezanın kullanılması gerektiğini belirterek, öğretmen motivasyonunu olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bir kısım öğretmen ve denetmen ise adil ve demokratik bir ödül-ceza sisteminin motivasyonu olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirmesi boyutundan elde edilen sonuçlara göre; öğretmenler ve denetmenler performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonunu olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Performans değerlendirmesinin, adil, objektif ve belli kriterlere dayalı olarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirmesine, öğrenci, veli, meslektaş ve öğretmenin kendisinin katılması boyutuyla ilgili elde edilen sonuçlara göre; öğretmenler, çok paydaşlı denetim yapılmaması gerektiği yönünde görüş belirtirken, denetmenler ise çok paydaşlı denetimin eğitimde kaliteyi artırabileceğine ilişkin görüş ifade etmişlerdir.

Performans değerlendirme sistemine geçilmesinin getirebileceği olumsuz yönler boyutu ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara göre; öğretmenler, veli- öğretmen ve öğretmen- meslektaş ilişkilerinin zarar görebileceğini belirterek, kişisel duyguların objektif değerlendirmeye engel olabileceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Denetmenler ise alt yapının hazır olmaması durumunda zararlı sonuçlar doğurabileceğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme sistemine geçilmesinin getirebileceği olumlu yönler boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgulara göre; denetmenler ve öğretmenler takım çalışmasının objektifliği artırabileceğini belirterek, eksikliklerin giderilmesini kolaylaştıracağını ve öğretmen motivasyonunu olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetimi, Öğretmen Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme

ABSTRACT

THE PERSPECTIVES OF PRIMARY EDUCATION TEACHERS AND INSPECTORS REGARDİNG AUDİTING AND PERFORMANCE EVALUATION SYSTEMS IN PRIMARY SCHOOLS

ERKURT, Hatice

**Master Thesis, Educational Administration, Supervision, Planning and
Economics**

Supervisor: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

June 2017, 140 pages

The objective of this thesis is to identify the perspectives held by primary school teachers and inspectors regarding audits and performance evaluation systems in primary schools. The following research was conducted using the Nitel research method via the meeting technique. Partially-structured interview questions which I have prepared have been posed to currently active government-employed primary school teachers and inspectors. The research group is comprised of 30 teachers and 9 inspectors selected from 5 primary schools. The themes which will follow hereafter were determined by research questions developed on 9 separate and distinct levels and subsequently presented to the aforementioned teachers and inspectors.

In accordance with the findings on the First Level of research it has been determined that both teachers and inspectors find the current performance evaluation system to be insufficient. Inspectors have also noted that, in direct relation to the evaluation problem primary schools are currently facing, educational laws and regulations are also insufficient.

With regards to findings on the Evaluation System's Current State Level, inspectors have noted that evaluation standards are non-existent and that the evaluative system does not follow any particular scientific method. As such, both teachers and inspectors share the opinion that the current evaluation criteria as well as the evaluations themselves are insufficient. Teachers and inspectors hold that objective evaluations are a necessity.

Findings on the Evaluation Reports Level have concluded that inspectors consider evaluation reports to be unscientific and that it is necessary to change evaluation criteria. A large ratio of teachers have expressed a lack of knowledge/feeling underinformed regarding evaluation criteria.

Results from the Receiving of Feedback Regarding Teacher Performance Level indicate that both inspectors and teachers hold it necessary to receive feedback and maintain that the current amount of feedback received is insufficient. Both parties share the perspective that feedback is crucial and makes a positive contribution towards teacher development.

The Rewards and Punishment Level has shown that both parties are in agreement with regards to the necessity of a rewards-punishment system and the benefits of the usage of such a method towards the overall motivation of teachers. A group of teachers and inspectors have indicated that a just and democratic rewards-punishment system will affect motivation levels positively.

According to results on the Performance Evaluation Level, both parties view the active application of a performance evaluation system as a positive contribution towards teacher motivation. They have also expressed the necessity for a just and objective evaluation which follows designated criteria.

Findings on the Performance Evaluation with the Participation of Students, Parents/Guardians, Colleagues and Teacher (self) Level have demonstrated that teachers consider a multi-party evaluation system to be unnecessary. Contrarily, inspectors have indicated that a multi-party evaluation system may contribute to an increase in the quality of education.

Results on the Negative Aspects of a Transition to a Performance Evaluation System Level show that teachers are concerned with the possible damage this system may cause to teacher-student and teacher-teacher relationships. Teachers expressed the concern that personal feelings may lend themselves to bias and create obstacles for objective evaluations. Inspectors have indicated that, in the absence of a solid foundation, the performance evaluation system may yield negative as well as destructive results.

Findings regarding the Positive Aspects of a Transition to a Performance Evaluation System Level show that both teachers and inspectors expressed that teamwork may increase overall objectivity and make it easier to solve problems, eliminate inefficiencies and contribute positively to motivation levels.

Keywords: Performance, performance management, Teacher Performance Management, Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.1.1 Problem Cümlesi.....	3
1.2 Araştırmanın Amacı.....	3
1.3 Araştırmanın Önemi.....	4
1.4 Sayıtlılar	6
1.5 Sınırlılıklar	6
1.6 Tanımlar.....	6

BÖLÜM II

ALANYAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. Performans Yönetimi	7
2.1 Performans Temel Kavramlar	7
2.1.1 Performans Kavramı	7
2.1.2 Performans Yönetimi	8
2.1.2.1 Performans Yönetiminin Amaçları	9
2.1.2.2 Performans Yönetiminin Temel Unsurları.....	11
2.1.2.2.1 Performans Planlama	12
2.1.2.2.2 Performans İzleme	13
2.1.2.2.3 Performans Geliştirme	13
2.1.2.2.4 Performans Değerlendirme	13
2.1.2.3 Performans Yönetimi Sisteminin Yararları.....	14
2.1.3 Performans Değerlendirme	14

2.1.3.1 Performans Değerlendirmenin Amaçları	15
2.1.3.2 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	16
2.1.3.3 Performans Standartları.....	17
2.1.4 Değerlendiriciler	17
2.1.4.1 Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi	18
2.1.4.2 Takım Arkadaşı Tarafından Değerlendirilme	18
2.1.4.3 Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması	19
2.1.4.4 Değerlendirmenin Müşteri Tarafından Yapılması	19
2.1.5 Öğretimde Denetim ve Değerlendirme	20
2.1.5.1 Denetim İlkeleri Ve Türleri.....	21
2.1.6 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	23
2.1.7 İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi	27
2.2 İlgili Araştırmalar.....	29
2.2.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	29
2.2.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	31

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli	33
3.2 Araştırmada Evren	34
3.3 Çalışma Grubu	34
3.4 Veri Toplama Süreci	34
3.5 Verilerin Analizi	35
3.6 Araştırma Etiği.....	37

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1.1 Denetim Sorunlarıyla İle İlgili Bulgular	38
4.1.1.1 Denetim Tüzüklerinin Yetersiz Oluşu	39
4.1.1.2 Denetimlerin Yasal Olmaması	40
4.1.1.3 Denetmen Sayısının Az Olması	41
4.1.1.4 Denetim Sıklığının Yetersiz Olması	41

4.1.1.5 Öz Denetim Eksikliği.....	43
4.1.1.6 Eğitim Programları ile Denetim Yasalarının Uyuşmaması.....	44
4.1.1.7 Denetmenlerin denetledikleri Alanda Uzman Olmaması	44
4.1.1.8 Denetimlerin Düzenli Yapılmaması.....	45
4.1.1.9 Denetmenlerin Ortak Denetleme Kriterlerinin Olmaması	45
4.1.1.10 Öğretmenlerin Değerlendirme Kriterleri Hakkında Bilgi Sahibi Olmaması	46
4.1.2 Denetim Sisteminin Durumu İle İlgili Bulgular.....	47
4.1.2.1 Değerlendirme Standartlarının Olmaması.....	49
4.1.2.2 Yapılan Denetimlerin Bilimsel Nitelikte Olmaması	50
4.1.2.3 Denetim Kriterlerinin Yetersiz Olması	51
4.1.2.4 Objektif Değerlendirme Yapılmalıdır	52
4.1.2.5 Yapılan Denetimler Yetersizdir	53
4.1.2.6 Denetmenlerin Değerlendirme Kriterleri Birbirinden Farklıdır.....	54
4.1.2.7 Denetimlerin Çoğunlukla Yeni Öğretmenlere Yapılması.....	55
4.1.2.8 Değerlendirme Sonuçlarının Açıklanmaması	56
4.1.3 Denetmenler Tarafından Hazırlanan Denetim Raporlarına Ait Bulgular	56
4.1.3.1 Denetim Raporları Hakkında Sözlü Bilgi Verilmesi	58
4.1.3.2 Denetim Raporlarının Bilimsel Olmaması.....	58
4.1.3.3 Değerlendirme Kriterleri Değiştirilmeli.....	59
4.1.3.4 Denetim Raporları Demokratiktir	59
4.1.3.5 Denetim Raporları Öğretmen Motivasyonunu Artırır.....	60
4.1.3.6 Değerlendirme Kriterleri Hakkında Öğretmen Yeterli Bilgiye Sahip Değildir	60
4.1.3.7 Denetim Raporları Öğretmen Motivasyonunu Olumlu Etkilemez	62
4.1.4 Öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği ile ilgili Bulgular	63
4.1.4.1 Öğretmen Performansları Hakkında Geri Bildirim Verilmelidir	64
4.1.4.2 Geri Bildirim Verilmesi Öğretmen Gelişimine Olumlu Katkı Sağlar	66
4.1.4.3 Denetmenler Tarafından Geri Bildirim Verilmiyor	67
4.1.4.4 Verilen Geri Bildirimler Yetersizdir	67

4.1.5 Performans Değerlendirme Sistemine Ödül- Ceza Uygulamalarının Katılması Hakkındaki Bulgular.....	68
4.1.5.1 Ödül- Ceza Kullanılmalıdır. Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.....	69
4.1.5.2 Ödül- Ceza Kullanılması Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkiler.....	71
4.1.5.3 Öğretmene Destek Sağlayan Bir Performans Değerlendirme Sistemi Geliştirilmelidir	72
4.1.5.4 Adil, Objektif ve Demokratik Bir Ödül- Ceza Uygulaması Motivasyonu Artırır	73
4.1.6 İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirmesi Yapılmasının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi Hakkındaki Bulgular	74
4.1.6.1 Performans Değerlendirmesi Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkileyebilir.....	75
4.1.6.2 Performans Değerlendirmesi Rehberlik Odaklı ve Belli Kriterlere Göre Yapılmalıdır	76
4.1.6.3 Performans Değerlendirmesi Tüm Paydaşların Katılımı İle Yapılırsa Olumlu Etkileri Olacaktır.....	77
4.1.6.4 Performans Değerlendirmesi Demokratik, Objektif ve Belli Kriterlere Göre Yapılırsa Motivasyonu Olumlu Etkiler.....	77
4.1.6.5 Performans Değerlendirmesi Öğretmen Motivasyonunu Olumlu Etkiler	78
4.1.7 Performans Değerlendirme Sistemine Veli, Öğrenci, Meslektaş ve Kendisinin Katılmasına İlişkin Bulgular.....	79
4.1.7.1 Performans Değerlendirmesine Uygun Alt Yapı Olmadığı İçin Olumsuz Sonuçlar Doğurabilir.....	80
4.1.7.2 Çok Paydaşlı Denetim Yapılması Eğitimde Kaliteyi Artırabilir.....	81
4.1.7.3 Çok Paydaşlı Denetim Yapılmamalıdır	82
4.1.7.4 Performans Değerlendirmesi Uzman Kişiler Tarafından Yapılmalıdır ...	83
4.1.8. İlköğretim Okullarında Çoklu Performans Değerlendirmesinin Getirebileceği Olumsuz Yönlerle İlişkin Bulgular.....	84
4.1.8.1 Uygun Alt Yapı Hazırlanmazsa Zararlı Sonuçlar Doğurabilir	85
4.1.8.2 Öğretmen- Veli ve Öğretmen- Meslektaş İlişkilerini Olumsuz Etkiler	85
4.1.8.3 Değerlendirirken, Kişisel Duygular, İlişkiler ve Çatışmalar Ön Plana Çıkabileceği İçin Objektif Değerlendirme Yapılamayacaktır.....	86

4.1.9 İlköğretim Okullarında Çoklu Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasının Getirebileceği Olumlu Yönlere İlişkin Bulgular	87
4.1.9.1 Takım Çalışması Objektifliği Artırır.....	88
4.1.9.2 Çoklu Performans Değerlendirme Sistemi Olumlu Yönde Etki Etmez...	89
4.1.9.3 Tüm Paydaşların Katılımı Eksikliklerin Giderilmesini Kolaylaştırır	90
4.1.9.4 Uygun Alt Yapı İle Tüm Paydaşların İşbirliği Ve Olumlu İletişimi Artacaktır.....	91
4.1.9.5 Bireysel, Mesleki, Toplumsal Gelişim ve Eğitim Kalitesi Artacaktır	91
4.1.9.6 Öğretmen Motivasyonu Artar	92

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1.1 Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	94
5.1.2 İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	96
5.1.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	99
5.1.4 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	102
5.1.5 Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	103
5.1.6 Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	105
5.1.7 Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.....	107
5.1.8 Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	108
5.1.9 Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması	110

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuçlar	113
6.1.1 KKTC İlköğretim Okullarında Yaşanan Denetim Sorunları	113
6.1.2 İlköğretim Okullarında Denetim Sisteminin Durumu.....	114
6.1.3 İlköğretim Okullarında Denetmenler Tarafından Hazırlanan Denetim Raporlarına İlişkin Görüşler.....	115
6.1.4 Öğretmenlerin Performansları Hakkında Geri Bildirim Verilmesi Gerekliliği Hakkındaki Görüşler.....	116
6.1.5 Performans Değerlendirme Sistemine Ödül- Ceza Uygulamalarının Katılması Konusundaki Görüşler	116

6.1.6 Performans Değerlendirmesi Yapılmasının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi	116
6.1.7 Performans Değerlendirme Sistemine Veli, Öğrenci, Meslektaş ve Öğretmenin Katılmasına İlişkin Görüşler	117
6.1.8 Çoklu Performans Değerlendirme Sisteminin Getirebileceği Olumsuz Yönlere İlişkin Görüşler.....	118
6.1.9 Çoklu Performans Değerlendirme Sisteminin Getirebileceği Olumlu Yönlere İlişkin Görüşler	118
6.2 Öneriler	119
6.2.1 Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler	119
6.2.2 Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara İlişkin Öneriler	123
KAYNAKLAR	124
EKLER.....	132
ÖZGEÇMİŞ	134

KISALTMALAR

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MEDDYK: Milli Eğitim Denetleme Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu

TDK: Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1. Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması....	20
Tablo 2. Geleneksel Performans Değerleme Sistemi ile Çoklu Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklar.....	24
Tablo 3. 360° Performans Değerlendirme Sisteminin farklı Bileşenlerince Tanımlanmış Başarı Göstergeleri.....	25
Tablo 4. Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama.....	36
Tablo 5. İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarına ait görüşler.....	38
Tablo 6. İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumu hakkındaki görüşler.....	48
Tablo 7. İlköğretim okullarında, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporlarına ait görüşler.....	57
Tablo 8. Öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliğine ilişkin görüşler.....	63
Tablo 9. Performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının konulmasına ilişkin görüşler.....	68
Tablo 10. İlköğretim okullarında performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisine ilişkin görüşler.....	74
Tablo 11. Performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin katılmasına ilişkin görüşler.....	80
Tablo 12. İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönlerle ilişkin görüşler.....	84
Tablo 13. İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönlerle ilişkin görüşler.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Yönetiminde Girdi ve Çıktılar..... .11

Şekil 2: Performans yönetim süreci.....12

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

İlköğretim kurumları eğitim sistemimizin en önemli basamağını oluşturmaktadır. Zorunlu eğitim kademesi olan ilköğretim kademesinde öğrenciler toplumsal hayata uyum için gerekli olan temel bilgi ve becerileri kazanırlar. Bireyin eğitimi ilk olarak ailede başlar, okul öncesi ve ilköğretimle devam eder. Milli Eğitim şurasından çıkan kararlara göre; İlköğretim dönemini tamamlayan öğrencilerden “ İnsan, çocuk ve hayvan haklarına saygılı, çevreye duyarlı, düşüncelerini özgürce açıklayabilen, bireysel ve toplumsal haklarını korumasını bilen, sorgulayan, araştıran, bilgiye nasıl ulaşacağını bilen, problemlerini bilimsel yöntemle uygun olarak çözebilen, değişime açık, kendini tanıyan ve doğru ifade edebilen, kendine güvenen, sorumluluklarına bağlı, empati duygusu gelişmiş, sağlıklı, mutlu, iyi niyetli, dürüst ve güvenilir , laik ve demokrat, ülkesini ve milletini seven, ana dilini ve en az bir yabancı dili etkin düzeyde kullanabilen” bireyler olmaları beklenmektedir.

İlköğretim kademesini bitiren bireylerden beklenen bu davranışlar ilköğretimin önemini vurgular niteliktedir. İstenilen niteliklerde bireyler yetiştirilmesi eğitim örgütlerinde bulunan insan kaynaklarının etkili yönetimine bağlıdır. İyi bir insan kaynakları yönetimi eğitimsel hedeflerin başarılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Eğitim örgütlerinde insan kaynaklarını oluşturan en önemli unsur öğretmenlerdir. Donanımlı, iyi yetişmiş, motivasyonu yüksek, başarmaya odaklanmış öğretmenler kuşkusuz öğrenci başarısını ve eğitimin kalitesini artıracaktır. İstenilen hedeflere ulaşılma düzeyinin belirlenmesinde denetim etkin bir role sahiptir. Hiçbir örgüt denetimsiz çalışamaz. Eğitim sisteminde denetimin amacı okulun etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak, planlanan amaçlar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini izlemek ve yapılan çalışmaların öğretim programlarına uygunluğunu denetlemektir. Günümüzde klasik denetim anlayışı değişmiş, yerini performansa odaklı denetime bırakmıştır. Örgütün tüm üyeleri, en iyi derecede görevlerini yerine getirdiğinde veya üst performans gösterdiğinde örgütün hedeflerine ulaşma şansı artar (Bingöl, 2006).

Örgütlerde yaşanan sorunları çözmenin, verimliliği artırmanın, ortaya çıkan engelleri tespit edebilmenin ve giderilebilmesinin sağlanmasında örgütlerdeki denetim mekanizmalarının rolü büyüktür (MEB 2005).

Eğitim; belirli amaçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen planlı faaliyetlerdir. Yetiştirilmesi planlanan insan tipi ve oluşturulmak istenen toplum modeline göre seçilmiş eğitim felsefesi eğitim sisteminin amaç ve işlevlerini oluşturur. Eğitim sisteminin en temel unsuru öğretmendir. Öğretmenlerin niteliği eğitimin niteliği ve kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir (Şişman, 2007).

Denetim; eğitim sisteminin önemli bir parçasını oluşturur. Yapısal sorunların çözülmesinde ve en aza indirgenmesinde denetim sisteminin rolü büyüktür. İyi bir denetim sistemi eğitim sisteminin etkili ve verimli çalışmasını sağlar. Örgütlerin amacı çalışanların performanslarını artırmanın yanında çalışanların iş doyumunu sağlamaktır. İş doyumunu, hem örgütün performansı hem de bireyin işteki verimliliği açısından önemlidir. İş doyumunu yüksek bireylerin örgüt verimliliğine katkıları olumlu yönde olurken kendi yaşamlarında da daha başarılı olmaları söz konusudur (Aydın, 2013).

Performans yönetimi; örgüt içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak , örgütlerden ve çalışanların başarılarını artırmak amacıyla hedef oluşturma, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarını içeren bir yönetim aracıdır (Helvacı, 2002).

KKTC ilköğretim okullarında geleneksel denetim sistemi uygulanmaktadır. Geleneksel denetim sisteminde, denetim; bakanlık denetmenlerince ve yılsonunda okul müdürlerince hazırlanan sicil dosyaları aracılığıyla yapılmaktadır. Bazı öğretmenler yılda 1-2 kez bazıları ise hiç denetlenmemektedir. Sicil dosyaları okul müdürü tarafından doldurulmakta ve tarafsızlığı tartışılmaktadır. Öğretmenler hangi açılardan değerlendirildiğini bilmemekte ve değerlendirme sonucunda geribildirim almamaktadırlar. Bu denetim ve sicil raporları öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. Ders gözlemine dayalı olarak öğretmenin başarılı ya da başarısız olduğuna karar vermek doğru bir yöntem değildir (Çolak, 2007).

Bu nedenle; süre ve sıklık açısından yetersiz, değerlendirmenin bir tek kişiye bağlı olduğu, tarafsızlığı tartışma konusu, öğretmenin geri bildirim almadığı, performansı ve motivasyonu artırma amacı taşımayan böyle bir denetim sisteminin eğitim sistemimiz açısından büyük bir eksiklik olduğu, denetim için yeni bir modelin geliştirilmesi gerekliliği bu araştırmanın yapılmasına sebep olmuştur.

Bu çalışma ile geleneksel denetim sisteminde yaşanan sorunlarla ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Denetim sisteminin yetersizlikleri, denetimde yaşanan sorunlara yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri ortaya çıkarılarak; performans yönetimi modelinin ülkemizde uygulanabilirliği ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Antalya ili sınırları içinde yapılan araştırmaya göre; ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performans yönetimi süreçlerinin performans ölçütleri olarak uygulanmasına öğretmen ve yöneticilerin yüksek derecede olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir (Yıldırım, 2011).

1.1.1 Problem Cümlesi

KKTC İlköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin ve denetmenlerin denetim ve performans değerlendirme sistemine yönelik görüşleri nasıldır?

Yukarıda belirtilen problem cümlesi çerçevesinde, bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin/ denetmenlerin denetimde yaşanan sorunlarla ilgili görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin/ denetmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri nasıldır?

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı KKTC Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunları ve performans değerlendirme sistemine ilişkin denetmen ve öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın amacı kapsamında belirlenen alt amaçlar aşağıda belirtilmiştir.

- 1- İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunları nelerdir?

- 2- İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumuna yönelik görüşler nasıldır?
- 3- İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporlarına ilişkin görüşler nasıldır?
- 4- Öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliğine yönelik görüşler nasıldır?
- 5- Performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının katılmasına ilişkin görüşler nelerdir?
- 6- İlköğretim okullarında performans değerlendirme yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşler nelerdir?
- 7- Performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenlerin katılmasına ilişkin görüşler nasıldır?
- 8- İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkındaki görüşler nelerdir?
- 9- İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşler nelerdir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de hedeflerine ulaşp ulaşmadığının, planlanan hedeflere ulaşılma derecesinin, hedeflerde sapmalar olup olmadığının denetlenmesi gerekmektedir. Yapılan denetimlerin tarafsız, objektif olması, öğretmen motivasyonunu olumlu yönde güdüleyici olması eğitimde ulaşılmak istenen kalite ve verimliliğe katkı sağlayacaktır. Denetim sisteminde bulunan eksiklik ve yanlışlıklar uzun vadede öğretmenin iş tatmini ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek, öğrenci başarısının düşmesine, eğitimden beklenen amaçlardan uzaklaşılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle ; denetim sisteminden kaynaklanan sorunların belirlenmesi ve bu sorunların giderilmesine yönelik acil önlemler alınması gerekmektedir.

Devlet okullarının ve özel okulların işlevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır. Eğitimde verimliliğin ve performansın ölçülmesi, uzun zamana dayalı ve göreceli olması açısından çok zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler, başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır. Ancak yine de öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların

saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir (Tamam, 2005).

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı müdür ve denetmenler tarafından denetlenmektedir. Denetmenler, her yıl değişken zamanlarda öğretmen denetimleri yaparak, öğretmenler hakkında denetim raporları yazmaktadırlar. Yazılan denetim raporları gizli tutulmakta ve ne şekilde kullanıldığı bilinmemektedir. Bu çalışma ile ilköğretimde çalışan öğretmenlerin, denetim raporları hakkındaki görüşleri, denetimlerin öğretmen motivasyonuna etkisi, yapılan denetimlerin yeterliliği ve objektifliği konusundaki görüşleri ortaya çıkarılarak, uygulanan denetim sisteminin öğretmen açısından nasıl görüldüğü belirlenmeye çalışılacaktır. Öğretmenlerin, denetimden ve denetmenlerden beklentilerinin belirlenmesi, denetmenlere öğretmene yaklaşım tarzı hakkında fikir vermesi bakımından önemlidir. Aynı zamanda, denetmenlerin denetimde yaşadıkları sorunlar, denetmenler açısından bugünkü denetim sisteminin durumu, geliştirilmesi gereken alanlar hakkındaki görüşleri, performans değerlendirme sistemine yönelik bakış açıları hakkında bilgi vermesi açısından önemlidir.

Yasal zemini hazırlanmasına rağmen, uygulamaya konulamayan performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve denetmen görüşlerinin belirlenmesi, bu sistemin eksikliklerini, yanlışlıklarını ve bu konuda öğretmen ve denetmenlerin beklentilerini, görüşlerini ortaya çıkarması Eğitim Bakanlığının eğitim sistemi ile ilgili politikalarını belirlemesine ışık tutacaktır.

Bu araştırma; ilköğretim okul öğretmen ve denetmenlerinin denetimle ilgili sorunlar hakkında görüşlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme sistemine ait görüşlerinin ortaya çıkarılması ve bu görüşler ışığında daha sağlıklı, objektif, verimli denetim sistemlerinin geliştirilmesine ışık tutacak bilgiler vermesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçları; Milli Eğitim Bakanlığı ve bakanlık denetmenlerine, denetim uygulamalarında yeni yöntemler belirlemelerinde katkı sağlayacaktır.

1.4 Sayıtlar

Bu araştırma aşğıdaki sayıtlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

1. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların doğru olduğı varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2016- 2017 öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. KKTC sınırları içinde bulunan, devlete bağı 5 ilköğretim okulu ile sınırlıdır.
3. 30 ilköğretim öğretmeni ile sınırlıdır.
4. 9 ilköğretim denetmeni ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Performans: Bir bireyin, grubun ya da örgütün belirli bir zaman diliminde iş ile ilgili hedeflenen noktaya, ne ölçüde varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır.

Performans Yönetimi: İş görene kendisinden tam olarak ne beklendiğini, istenilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle olan durumunu, gelişimi için hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunan bir süreçtir (Helvacı, 2002).

Öğretmen Performans Yönetimi: Öğretmenlerin, okuldaki iş başarılarını artırmak amacıyla; öğretmenlerden gerçekleştirmesi beklenen hedeflerin belirlenmesi, öğretmenlerin hedeflere ulaşma düzeyini belirlemek amacıyla gösterdikleri performansın izlenmesi, gerekli konularda mesleki gelişimlerinin sağlanması, performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli uygulamaların başlatılması sürecidir (İşbaşı, 2000).

Performans Değerlendirme: Çalışanların hedeflerine oranla ne kadar iyi performans sergilediklerini görmek ve erken müdahaleye fırsat sağlamak amacıyla yapılan düzenli denetime performans değerlendirme denir (Jordan, 2009).

BÖLÜM II

ALAN YAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1 Performans Temel Kavramlar

2.1.1. Performans Kavramı

Performans kavramı sözlük anlamı olarak; başarı göstergesi, bir mekanizmanın çalışma şekli, bir iş yapabilme yeteneği, bir işi yaparken gösterilen efor olarak birçok şekilde tanımlanır. Bazı araştırmacılar performans yerine başarı kavramını kullanarak performans kavramının amacına göre tanımlanması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Performans amaçlarına göre tanımlanabilirse ölçülebilmektedir (Dişkaya, 2006).

Performans Fransızca kökenli bir kelimedir. Performansın Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı ,“ 1.Başarım, 2.verim, 3.gösteri, 4.Yapılan iş, uygulama, icraat, 5. Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, 6. Kişinin yapabileceği en iyi derece, 7. Herhangi bir oyunu, eseri, işi ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak verilmektedir (TDK, 2016).

Helvacı (2002)’ya göre performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen kriterler dahilinde görevin başarılmaması ve amacın gerçekleştirilmesi için verilen hizmet, düşünce veya ortaya konan maldır.

Performans, planlanan bir işin gerçekleşme düzeyidir. Aynı eğitimi almış kişilerin çalışma yaşamındaki başarılarının farklı olması büyük ölçüde performansa bağlıdır. Belirli bir zaman dilimi içerisinde elde edilen sonuçlarla önceden planlanan beklentilerin karşılaştırılması sonucu birey ya da grubun performansı elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar olumlu ise performansın yüksek olduğu kabul edilir. Üstün performans başarı ile eş anlamlı olarak ifade edilir (Bingöl, 2006).

Fakat; performans bireyin değil, bir grubun ya da örgütün belirlenen zaman dilimi içinde iş ile ilgili planlanan noktaya varabilme derecesinin sayısal ve sözel ifadesidir (Akyol, 2011).

Bir başka tanıma göre performans, belirlenen koşullar dahilinde bir işin icra edilme düzeyi veya ortaya çıkan sonuçlar şeklinde ifade edilebilir. Örgüt performansı ise; örgütün sahip olduğu ekonomik kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanmasıyla amaçlarına ulaşma yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Buna göre performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen bütün gayret ve çabaların değerlendirilen sonuçları olarak da tanımlanabilir (Şimşek, 2006).

2.1.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bazı örgütler tarafından çalışanların gelişimi için kullanılırken, bazı örgütler tarafından da çalışanların ücretlerinin belirlenmesi ve performanslarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın performans yönetiminin belirli bir tanımının yapılması ve performans yönetimi süreçlerinin belirlenmesi gerekir (Cemaloğlu, 2002)

Geçmişte, performans yönetimi denildiğinde bireysel çalışanlar kastedilmekte ve bu yöntem personel ve insan kaynakları tarafından kullanıldığı görülmektedir. Günümüzde ise performans yönetimi, bir örgütün bütünü olarak kabul edilir. Çalışanların performansı, örgüt performansını geliştirmede önemli bir öge olarak kabul edilirken, insanın bireysel olarak yönetimi bu yapının çok küçük bir bileşeni olarak görülmektedir (Cokins, 2009).

Örgütlerde, çalışanların performanslarının sistematik değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır (Güvenir, 2000).

Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performanslarının geliştirilmesiyle örgütsel performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006).

Şentürk (2003)'e göre performans yönetimi; bir kurumun, kuruluş amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde hizmetlerini gerçekleştirebilmesi için kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetlerdir.

Örgütlerde performans yönetiminin uygulanmasının bazı nedenleri vardır bunlar:

- Öğretmenlere dönüt ve destek sağlamak.
- Mükemmel performans sergileyen öğretmenler yetiştirmek
- Öğretmenlerin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek.
- Öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.
- Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak.
- Örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek (Lidl, 2010).

Performans yönetimi süreci; planlama, değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerini içine alan dinamik bir süreçtir. Performans yönetimi ile çalışanların bireysel performanslarının sağlıklı ve adaletli kriterler aracılığıyla belirlenmesi ve çalışanlara geri bildirim verilerek bireysel performansın geliştirilmesi yoluyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Uyargil, 2007).

2.1.2.1 Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin temel amacı örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesidir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterleri belirlenmelidir. Belirlenen kriterler doğrultusunda iş görenler düzenli aralıklarla ve objektif olarak değerlendirilmelidir. İş görenlerin performanslarının iyileştirilmesi için öneriler geliştirilmeli, yönetici ve çalışan arasında etkin iletişim ve anlayış ortamı yaratılmalıdır. Çalışanların başarıları ödüllendirilmelidir. Örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Eğitime ihtiyaç duyulan alanlar saptanarak ihtiyacın giderilmesi için çalışanlar desteklenmeli ve motivasyonları artırılmalıdır. Hedefler ve performans kriterleri doğrultusunda yöneticiler ile çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturulmalıdır. Çalışanların performansının izlenerek objektif bir ölçme değerlendirme yapılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları bireysel ve örgütsel öğrenme sürecinde kullanılmalıdır (Barutçugil, 2002; Çırak, 2004; Palmer, 1993). Performans değerlendirmede amaç, kişiyi tüm yönleriyle ele almak, başarılarını ödüllendirmek ve eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır (Fındıkçı, 2001).

Temel ilke kişiyi eksikliklerinden dolayı cezalandırmak değil başarılarından dolayı ödüllendirmektir. Performans değerlendirme hangi konuda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır (Eroğlu, Erden, 2006).

Helvacı (2002)'ya göre performans yönetimi iş görenlerin çalışma davranışlarını tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme amacıyla bütünleştirilmiş bir süreçtir. Performans yönetimi örgütün, takımın ve bireylerin daha verimli hale gelmesini ifade eder ve belirlenen amaçlar doğrultusunda bilgi, beceri ve gerekli yeterlilikleri iş görenlere kazandırmak için zemin hazırlar.

Luecke (2006) performans yönetiminin hedeflerle başladığını ifade ederek hedeflerin önemine vurgu yapmıştır. Hedefler; performans planlaması, değerlendirme ve gelişme için çok önemlidir. Hedeflerin olmadığı durumda harcanan zaman ve enerjinin kurumsal başarıya katkısı daha az olacaktır (Özer, 2008).

Performans yönetimi; çalışan ve yönetici arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır (Dedehayır, 2002).

Örgütün uzun vadeli hedefleri doğrultusunda performans hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret, kariyer, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir (Özler, 2013).

Barutçugil (2002)'e göre performans yönetimi ; çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve hedeflere ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir. Her örgütün amacı, istenen çıktılar veya sonuçlara ulaşmak ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Belirlenen amaçlara ulaşmak eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanmaya bağlıdır. İşletme kaynakları; mal ve hizmetler, finans, bilgi ve en önemlisi çalışanlardır. Eğer işletmeler insan kaynakları yönetiminde başarılı ise örgüt ve çalışan performansı olumlu etkilenecektir (Sikyr, 2013).

Bingöl (2006)'e göre performans yönetimin üç temel amacı vardır. Bunlar; örgütsel etkinliği yükseltmek, çalışanları güdülemek ve geliştirmeyi mükemmel hale getirmektir.

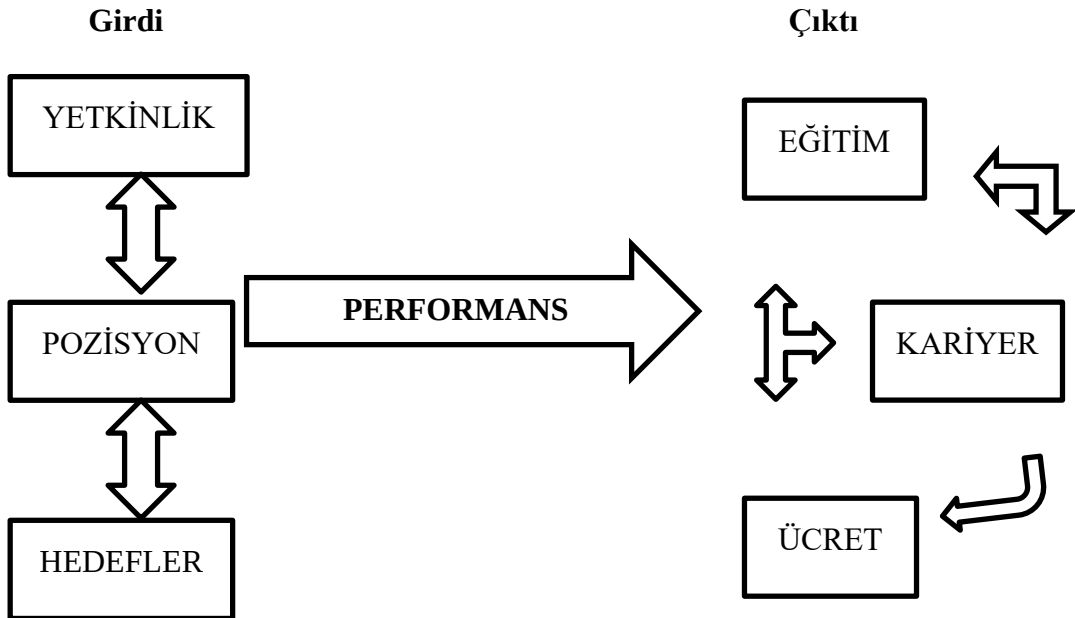
Barutçugil(2004) performans yönetimi sisteminin amaçlarını üç grupta açıklar. Birincisi ücretlendirme, terfi, yer değiştirme, işten çıkarma vb. kararların verilmesinde kullanılan yönetsel amaçlardır. İkincisi; kariyer planlaması, eğitim- geliştirme

programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, geribildirimde bulunulması süreçlerini içeren geliştirmeye yönelik amaçlardır. Üçüncüsü; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecek hedeflerin saptanması, performans seviyesini etkileyen unsurların ortaya çıkarılması ve çalışan performansı ile örgüt amaçları arasındaki ilişkilerin incelenmesine dayanan araştırmaya yönelik amaçlardır.

2.1.2.2 Performans Yönetiminin Temel Unsurları

Performans yönetimi sisteminin altı temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar;

- Bireysel performansın örgütsel hedeflere dayalı olarak planlaması yapılır.
- Değerlendirme sisteminin seçilmesi ve gerekli kriterlerin belirlenmesi.
- Seçilen yöntemlere göre performansın değerlendirilmesi.
- Çalışanlara performansı ile ilgili geribildirim verilmesi.
- Geribildirim sonuçlarına göre performansı geliştirmek amacıyla çalışanlara yönlendirme yapılması.
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana yönelik karar alınmasında temel oluşturmasıdır (Uyargil, 2013).



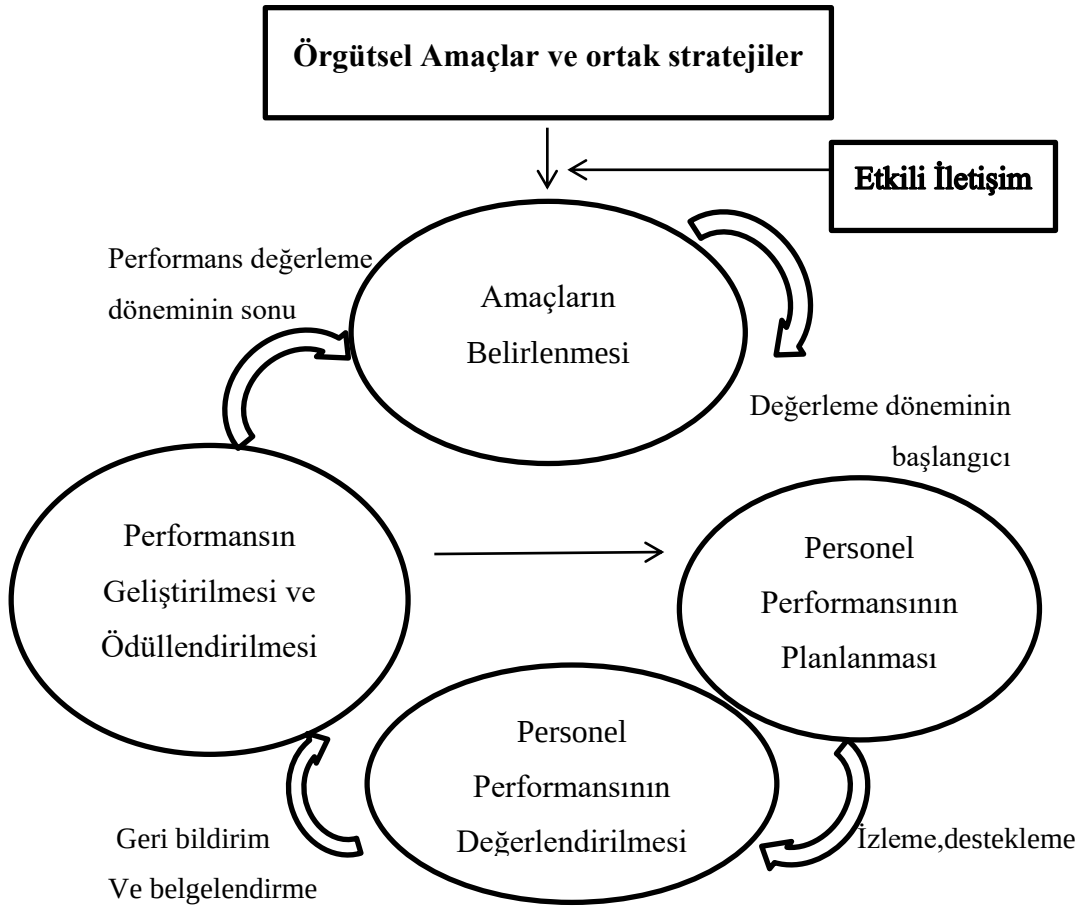
Şekil 1: Performans Yönetiminde Girdi ve Çıktılar(Dişkaya, 2006).

Performans yönetimi, bir örgütte iş süreçlerinin, becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı olarak iyileştirilmesi için çalışanların ve ekiplerin sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır (Çevik,2008).

Performans yönetiminde en yaygın olarak kullanılan model Torrington ve Hall modelidir. Bu model çalışan performansının planlanması, desteklenmesi ve performansın gözden geçirilmesi üzerine kurulmuştur. Değerlendirme; düzenli ve sürekli bir yapıya sahiptir (Boyacı, 2006).

2.1.2.2.1 Performans Planlama (Hedef Belirleme)

Benligiray(2004)'e göre performans yönetimi sürecinin en temel aşaması planlama aşamasıdır. Performans planlama; örgüt ve çalışan performansının artırılması için nelerin, nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğinin, sorumlulukların kimin tarafından alınacağını ve kaynakların nasıl paylaşılacağını belirlenmesi sürecidir.



Şekil 2: Performans yönetim süreci(Benligiray, 2004).

2.1.2.2.2 Performans İzleme

Boyacı (2006)'ya göre bu süreçte performansa ait bilgiler toplanarak düzenlenir. Elde edilen bilgiler tutarlı, güvenilir ve sayısal olarak ifade edilebilecek nitelikte olmalıdır. Performans izlenirken, hedeflerle bağlantılı davranışlar takip edilir. Hedeflenen performans davranışları ödüllendirilirken , uygun olmayan davranışlar yeniden düzenlenir.

Helvacı (2002)'ya göre ise ödül sistemleri istenen davranışları ve çalışma çıktılarını pekiştirmeye yönelik olmalıdır. Ödül sistemleri çalışanları işlerine ve hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak motive edebilir.

2.1.2.2.3 Performans Geliştirme

Çalışanların performansının geliştirilebilmesi, performansları hakkında geri bildirim verilmesiyle mümkün olacaktır. Önceden belirlenen kriterlere bağlı olarak yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler çalışanlara bildirilmelidir. Böylece; her çalışan kendi durumu hakkında bilgi sahibi olacak ve eksik yönlerini geliştirmek için çaba sarf edecektir. Ayrıca; verilen geribildirim yöneticilere de çalışanlarının performanslarını iyileştirmek için gerekli faaliyetleri planlama olanağı sağlayacaktır (Benligiray, 2006).

2.2.2.2.4 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme tek boyutlu olarak değil, sistem bütünlüğü içinde ele alınıp uygulanmalıdır. Performans değerlendirme; performans yönetim sisteminin bir aşaması olarak düşünülmelidir. Temel amaç; performansı geliştirmek ve beklenen performansı gösteremeyen çalışanların geliştirilmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmaktır (Barutçugil, 2002).

Klasik performans değerlendirme sistemleri yöneticilerin çalışanlara bakışının bir ifadesi olarak kullanılıyordu. Ancak; günümüzde bu sistem önemini yitirmiştir. Çünkü; performans değerlendirme sisteminden örgütün beklentisi; kariyer planlamalarında çalışanın nerede olduğunu belirlemek değil, çalışanların performansları hakkında sisteme geri bildirimler sağlanması ve sürekli olarak örgütü geleceğe taşıyarak, devamlılığının sağlanmasıdır (Tengilimioğlu vd., 2009).

Performans değerlendirme; başarıları, başarısızlıkları, güçlü ve zayıf yönleri ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Çalışanların performanslarını geliştirmek için ödüller kullanılır. Performans yönetiminde değerlendirme; çalışanların davranışlarını beklenen amaçlar doğrultusunda güçlendirmek için yapılır (Helvacı, 2002).

Alsamur (2006)'a göre performans değerlendirme; doğru yapılanların, eksikliklerin ve geliştirilmesi gereken alanların tespit edildiği ve çalışanlarla paylaşıldığı aşamadır. Bu aşama; olumlu ve yapıcı bir yaklaşımla yönetilirse gelişim artacaktır.

Pakdil (2001)'e göre performans değerlendirmesi sistematik olarak, dinamik bir yapı içerisinde çalışandan beklenen performans düzeyinin belirlendiği, hedeflenen düzeye ulaşma derecesinin tespit edildiği, geliştirilmesi gereken alanların saptanıp, gerekli faaliyetlerin planlandığı bir süreçtir.

2.1.2.3 Performans Yönetimi Sisteminin Yararları

Performans yönetimi, çalışanlara mevcut performans durumu ve eksikliklerini gidermek için yapması gerekenler hakkında geri bildirimler vererek, eğitim ve kariyer geliştirme ihtiyacının karşılanmasını, örgüt hedefleri ile çalışan hedeflerinin bütünleşmesini sağlama ve çalışanla yönetici arasında nitelikli iletişim kurma gibi önemli işlemlere sahiptir (Helvacı, 2002).

2.1.3 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesinin il örneklerine 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda rastlanmaktadır. Frederick W. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile birlikte performans değerlendirme ilk defa bilimsel olarak ele alınmıştır (Uyargil, 2008).

Jordan (2009)'a göre performans değerlendirme; çalışanların hedeflerine oranla sergiledikleri performansı görmek ve erken müdahaleler için fırsat yaratmaya yönelik olarak yapılan düzenli denetimlere denir.

Varollu ve Arslan (2001)'a göre performans değerlendirmesinin amacı değerlendirme sonucunda elde edilen verilerle iş görenlere geri bildirim sağlayarak örgütsel amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak performans standartlarına

ulaşabilmeleri için tüm iş görenleri yönlendirmek ve yol göstermektir. Başka bir tanıma göre performans değerlendirme; bir çalışanın işini ne ölçüde iyi yaptığına ilişkin bilgi toplama sürecidir (Waxin ve Bateman, 2009).

Fry, Stoner ve Hattwic (2004)'e göre ise performans değerlendirme; çalışanın verimliliğini ölçmek için işletmelerin yaptığı ölçüm, gelişim ve düzeltme faaliyetlerini içeren bir süreçtir. Performans değerlendirmesi, adaletli bir ücret sisteminin uygulanmasında, terfi, rotasyon ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, çalışanların işe alınmasında başvurulacak bir sistemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013).

Ancak; insan karmaşık bir psikolojik yapıya sahip olduğundan dolayı değerlendirilmesi son derece zordur. Özellikle üst yönetim kademelerinde çalışanların değerlendirilmesi alt kademelerde çalışanlara göre daha güçtür. Yöneticilerde aranan algılama, ileriye görme, inisiyatif kullanma, yargılama ve kriz yönetimi gibi becerilerin değerlendirilmesi oldukça karmaşık ve güçtür. Buna rağmen, işletmede her kademedeki bulunan çalışanın performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Performans değerlendirme amaç ve uygulanma şekline göre olumlu ve olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Performans değerlendirme çalışanları daha yüksek performans sergilemeye yöneltmek amacı taşıyorsa olumlu sonuçlarından söz etmek mümkündür. Ancak; yalnızca ücret ve terfilerde kullanılma amacı taşıyorsa performans değerlendirmesi zararlı olabilir. Olumlu performans değerlendirme sistemi oluşturmanın en önemli faktörü değerlendirmeyi yapacak kişilerin koçluk hakkında eğitilmiş ve becerikli olmalarıdır (Çetin, 2013).

2.1.3.1 Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans yönetiminin genel amacı; örgütün etkinliklerini, becerilerini ve katkılarını sürekli artırmaları için, bireylerin ve grupların sorumluluk aldıkları bir kültür oluşturmaktır. Bunun dışında performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi çalışanın iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Elde edilen bilgi stratejik planlama, ücret- maaş artışı, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, kariyer planlaması, eleman seçme ve yerleştirme, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında etkili olacaktır. İkinci amaç ise çalışana geribildirim sağlanarak eksikliklerinin ve bu eksikliklerle ilgili yapılması gerekenlerin bildirilmesidir.

Performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılması beklenen bir takım alt amaçlar vardır. Bunlar;

- Her çalışana değerleri ve başarıları hakkında bilgi vermek
- Çalışanları eksik yönleri hakkında uyarmak ve düzeltebilmesi için fırsat sağlamak.
- Çalışanlara yaptığı iş ve çalışma koşulları hakkında fikir ve beklentilerini söyleyebilme olanağı sağlamak.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini sağlamak.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında ilişkileri geliştirmek.
- Motivasyonu artırmak.
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm yolları geliştirmek.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek.
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek (Bakan ve Kelleroğlu ,2003).

Performans değerlendirme; kişisel bir geri bildirim olarak kullanılırken, farklı alanlarda yetenek, bilgi ve performans gelişimi de sağlar (Armstrong, 2000).

Performans değerlendirmenin amacı ;çıkan sonuçlara göre çalışanlar arasında sıralama yapmak değil, örgütsel hedeflerin anlaşılma ve kabul edilme derecesini belirleme, amaçların herkes tarafından yerine getirilmesinin sağlanması, karşılıklı ilişkilerin sağlıklı olması ve geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Bayram, 2006).

2.1.3.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Algün ve Eraslan (2004)'e göre performans değerlendirmenin kullanım alanlarından bazıları şöyle sıralanabilir;

- Terfi ve kademe indirimlerine karar verme, görev tanımlarının yeniden düzenlenmesi,
- Maaş düzenlemeleri,
- Çalışanı uyarma ve işten durdurma kararları,
- İşgücü ihtiyaçlarının tespit edilmesi,
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bürokrasiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı uygulamalar,

- Çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları.

2.1.3.3. Performans Standartları

Uçar (2005)'a göre performans standartları çalışanların görevlerini nasıl yapmaları gerektiğini tespit etme amacına sahiptir. Çalışanın ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kriterlerdir. Standartlar başarılı olmak için aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

Spesifiklik: Her çalışanın görev tanımı açık biçimde yapılmalıdır ve çalışan kendisinden neler istendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Sayısal verilerle ölçüm yapmak performans alanında da daha kolaydır. Ancak nicel veri elde edilmesi zor durumlarda gözlem, görev zamanlamasına uyma, takım çalışmalarına katılma gibi standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Çalışanlara ulaşılabilir hedefler belirlenmelidir. Hedeflerin güvenilir olması çalışanların hedeflere ulaşma çabasını artıracaktır.

2.1.4. Değerlendiriciler

Uyargil (2008)'e göre performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve çalışan politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenir.

Performans değerlendirmesi işbirliği gerektiren temel bir insan kaynakları faaliyetidir. Performans değerlendirmesi kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendirme işlemini yapacak kişi veya kişilerin çalışanın yaptığı işler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaları, örgütü tanımaları, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmesi gerekir (Özgen vd.,2002).

Ensari (2006)'ya göre öğretmen performans değerlendirmesinde, denetmen değerlendirme kriterlerine göre verilen toplam puanın % 50'si, yöneticinin verdiği puanın % 20'si, öğretmenin verdiği puanın %15'i , öğrencinin verdiği puanın % 10'u ve velinin verdiği puanın % 5'i alınarak öğretmen performans puanı elde edilir.

Değerlendiricilerin kimler olacağı örgütün yapısı ve kültürü göz önünde bulundurularak karar verilir. Buna göre değerlendiriciler şu şekilde sıralanabilir:

2.1.4.1. Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz değerlendirme)

Yönetici çalışanına kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu vererek çalışandan kendi kendini değerlendirmesini ister. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, çalışanı tarafından yapılan değerlemeyle kendi yaptığı değerlemeyi karşılaştırarak benzer veya farklı noktaları tespit etmeye çalışır.

Araştırmalara göre, kendi kendini değerlendirmede çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi algılarına göre yapmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2009).

Fındıkçı (2012)'ya göre öz değerlendirme, kişinin kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Öz değerlendirmede amaç, kişilerin kendi iş başarıları hakkındaki fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir.

Palmer (1993)'e göre; kişilere kendilerini değerlendirme fırsatı verildiğinde, çalışanlar dürüst, açık sözlü olmaya ve yöneticilerin göremedikleri eksik yönlerini ortaya çıkarmaya istekli olurlar.

Yapılan araştırmalara göre, çalışanlar kendilerini yöneticilerin değerlendirmesine kıyasla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Bundan dolayı, ilk yöneticinin yaptığı değerlendirmeye ek olarak uygulanmaktadır. Yöneticiler genellikle astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleriyle karşılaştırmak için bu değerlendirme yöntemine başvururlar (Uyargil, 2008).

2.1.4.2 Takım Arkadaşı Tarafından Değerlendirilme

Uyargil (2008)'e göre bütün gün birlikte çalışan meslektaşların birbirlerini gözlemleyebilme fırsatları fazladır. Bu nedenle; aynı yerde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performanslarını değerlemeleri istenebilir. Örneğin; meslektaşının işe devamı, gönüllü çalışması, arkadaşlarıyla

yardımlaşması, bilgi paylaşımı, gibi etkinlikler değerlemeye alınabilir. Ancak; kişinin duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde yüksek olması objektifliği zedeleyebilir.

Çalışanın başarısının en iyi birlikte çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımına dayanır. Gerekli eğitimler sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak kriterler net bir biçimde ortaya konduğunda iş arkadaşlarının yaptığı değerlendirmeler tutarlı olabilir (Barutçugil, 2002).

Çalışanların, birlikte görev yaptığı iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, özellikle takım çalışmalarında kullanılmaktadır. Ancak bu yaklaşımda, değerlendirmeyi yapan kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarını isteksiz olarak değerlendirmesi durumunda, elde edilen sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği düşük olmaktadır (Drexler vd. ,2001; Akt. Tural, 2007).

Uyargil(2006)'e göre takım arkadaşlarından görüş alarak yapılan değerlendirmeler, yönetici tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici niteliktedir.

2.1.4.3 Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Özler(2013)'e göre üstlerin performansı değerlendirilirken kendilerine bağlı astların görüş ve düşüncelerinden yararlanılabilir.

Barutçugil (2002)'e göre geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yönetici tarafından değerlendirmeye tam zıt bir kavramdır. Bu nedenle; tersine değerlendirme olarak da isimlendirilir. Yöneticiler astların kendilerini değerlendirmelerine sıcak bakmamaktadır. Aynı zamanda değerlendirici rolündeki astlar, değerlendirme yaparken örgütün hedeflerine değil, kendi çıkarlarına uygun bir değerlendirme yapabilirler.

Aslında astların üst basamaklara yapacağı katkı büyük önem taşımaktadır fakat bunun astlar tarafından bilinmesi neredeyse imkansızdır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi yöneticilerin, astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır (Canman, 1993).

2.1.4.4 Değerlendirmenin Müşteri Tarafından Yapılması

Çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri düzeyde başarılı olarak kabul edilirler. Genellikle kurum içinden birinin değerlendirmesinde objektif davranamama olasılığı

vardır. Fakat; çalışanları değerlendiren müşterinin iş, kalite gibi konulardaki görüşleri, kurumdaki etkinliği ortaya koyar (Fındıkçı, 2012).

Ayyıldız (2007)'a göre; değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması, müşteriler ve kurumun amaçlarının örtüşmesi koşuluyla objektif olabilir. Bundan dolayı kurum ulaşmak istediği hedefleri hem çalışanları hem de müşterileri paylaşmalıdır.

Tablo 1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması.

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme.	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme.
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır.	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme.
Değerlendirme notu kullanma.	Değerlendirme notu daha az yaygın.
Tek parça sistem.	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma.	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma.
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı.	Genellikle ücretlendirme ile direk ilişkisinin olmaması.
Bürokratik ve karmaşık dökümantasyon.	En az dökümantasyon içerir.
İnsan Kaynakları Departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir.

2.1.5 Öğretimde Denetim ve Değerlendirme

Yapılan çalışmaların çıktılarının önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırılması ve mukayese edilmesi sonucunda ulaşılan yargılara değerlendirme denir(Taymaz, 2005).

Çağdaş eğitim denetiminin amacı, öğrenmeyi ve öğretimi etkileyen tüm unsurları birlikte ele alarak, süreci daha verimli kılmak amacıyla eğitim- öğretimin hedeflerine en uygun değer ve uygulamaları bulmak olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

Öğretimin denetimi, derslerle ilgili planların, uygulamaların, değerlendirmelerin ve ders dışı faktörlerin denetlenmesidir. Öğretimin denetiminde, öğrencinin hedeflenen amaçlara uygun olarak öğrenim görmelerini sağlayacak öğrenme ortamını

oluşturmak üzere tüm ilgililer görev alır. Bu nedenle öğretimsel denetim; sadece denetmenlerin sorumluluğunda çalışılması değil, yönetici, uzman ve diğer personelin de planlı olarak eylemlerde bulunmasını gerektirir (Erdem, 2006).

Eğitim- öğretimde denetim sürecinin sağlıklı işlemesi için birtakım ilkelere uyulması gerekmektedir. Başaran (2004) denetimin ilkelerini şunlar olduğunu belirtmektedir:

- Çalışan gerektiğinde özgür olmalıdır.
- Eğitim çalışanları değerlidir.
- Denetim takım çalışmasıdır.
- Denetimde örgütsel önderlik önemlidir.
- Denetim; öğretimi, yönetimi ve öğrenmeyi nitelikli hale getirmelidir.

2.1.5.1 Denetim İlkeleri ve Türleri

Denetleyen ve denetlenen kişiler aynı takımın üyeleridir . Takımın amacı yapılan işin değerini ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Tüm örgütlerde olduğu gibi okulların denetiminde de okulun amaçlarına ulaşabilmesi için denetimin denetim ilkelerine uygun yapılması gerekir (Başaran, 2000).

Denetimin ilkeleri sekiz grupta da toplanabilir:

Amaçlılık. Denetimler, eksik bulma , suçüstü yakalama, cezalandırma gibi amaçlarla değil, düzeltme ve geliştirme amaçlarıyla yapılmalıdır.

Planlılık: Her denetsel eylem, ulaşılacak istenen sonuçlar belirlenerek önceden planlanmalıdır.

Süreklilik: Denetim belli aralıklarla sürekli olarak yapılmalıdır. Denetimde süreklilik sağlanmazsa eksiklik ve yanlışlıklar düzeltilemez. Bunu yapmanın en etkili yolu kişileri öz denetimli yapmak ve denetim görevlerini yaymaktır.

Nesnellik: Bu ilkenin amacı, denetimde yanlışların oluşmasını engellemektir. Nesnelliği sağlamak için denetçi gerçek ve tam bilgiye sahip olmalı, yansız davranmalı, duygularının aklının önüne geçmesini engellemelidir. Denetim ölçütleri nesnel, ölçünleri gerçekçi olmalı, bilgi ve yargılar sayısallaştırılmalıdır.

Bütünlük: Denetlenen durumun tamamı ele alınmalı, bir veya birkaç parçadan elde edilen bilgi ile bütün hakkında yargıda bulunulmamalıdır.

Durumsallık: Görelilik de denebilecek olan durumsallık, durumun gerektirdiği, koşulların etkilediği her şeyin gözetilmesi demektir. Durumsal

farklılıklar süreç ve sonuçları da farklılaştırır, farklı olmayanın farklı, farklının farksız görülmesine yol açabilir.

Açıklık: Denetimdeki her etkinlik ve sonuçları açıklık ilkesine uygun olmalıdır. Böylece gizliliğin sakıncaları önlenir, planlama ve nesnellik kolaylaşır, eylemlerin beklentilere uygunluğu artar, amaçlara ulaşmak olası hale gelir. Açıklık olmazsa durum olduğu gibi belirlenemez, düzeltilip geliştirilemez.

Demokratiklik: Demokratik denetim, denetime denetleneni de katmak, onu da denetçi yapmaktır. Bu, denetime direnci azaltır, denetlenene özdenetim kazandırır. Denetçinin denetimden etkilenen herkesin düşüncelerine açık olması, denetim süreçlerinin tamamına denetlenenleri de katması gerekir. Denetlenenin katılımı olanları anlamasını, gelişebilmesini sağlar, denetime denetlenenin gözüyle bakmayı kolaylaştırır, katılmayla alınan kararı denetlenenin benimsemesi ve uygulamasını kolaylaştırır.

Son zamanlarda klasik değerlendirme yöntemlerinin objektif ve güvenilirliği tartışma konusu olmaktadır. Klasik değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmektedir. Tek kişi tarafından yapılan bu değerlendirmenin objektifliği şüphelidir. Bu nedenle; çoklu değerlendirme sistemi (360 derece performans değerlendirme sistemi) çalışanın, kendisi de dahil olmak üzere iletişimde bulunduğu her birey tarafından değerlendirildiği sistem diğer sistemlere göre daha faydalı bir sistem olarak görülmektedir. Bu sistemin, diğer sistemlere göre daha fazla ilgi görmesinin sebebi hata oranını düşüren yapısından kaynaklanmaktadır. Geleneksel performans değerlendirmede, değerlendirici tektir ve tek kişinin değerlendirmesiyle sınırlı olarak duygusal davranma, objektif ve adaletli davranamama gibi hatalı değerlendirmelere sebep olur (Turgut, 2001).

Çoklu değerlendirme yöntemi çalışana performansını gözleyen daha geniş bir grubun geri bildirim vermesine olanak tanıyarak objektifliği artırmaktadır (Yüce, 2002).

2005 yılında “Okulda Performans Yönetimi Modeli” geliştirilerek öğretmen ve yöneticilerin performans göstergeleri belirlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi çerçevesinde çoklu veri kaynaklarına yer verilerek değerlendirmenin kendisi, üstü, öğrenci, meslektaş ve veli tarafından yapılması esası kabul edilmiştir (MEB, 2005).

2.1.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Çoklu değerlendirmenin değeri II. Dünya Savaşında Alman ordusu tarafından kurulan değerlendirme merkezleri tarafından ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların görüşlerinden hareket ederek örgütlerde incelemeler yapılmış ve çoklu değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir (Denisi ve Kluger, 2005).

360 derece performans değerlendirme, son zamanlarda ABD, Avrupa ülkeleri ve Türkiye’de hızla yayılmaktadır (Bayram, 2006).

Bu sistemin yaygınlaşmasının sebebi diğer sistemlere göre hata oranını azaltıcı yapısından kaynaklanmaktadır. Klasik performans değerlendirme sisteminde tek değerlendirici ve genellikle de yönetici değerlendirmesi vardır. Bu da değerlendiricinin objektif ve adil davranmasını etkileyerek, sınırlı ve duygulara dayalı bir değerlendirme yapmasına sebep olabilir (Turgut, 2001).

Ludeman(2000)’a göre 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, iç ve dış müşterilerinin, takımın diğer üyelerinin ve kendisinin verdiği iş performansı bilgileri ışığında değerlendirilmesidir. Kişinin çevresinde bulunan her birey değerlendirme sürecine katıldığı için 360 derece ifadesi kullanılmaktadır.

Sistem, değerlendiren kişinin üstü, astı, meslektaş, müşterisi konumundaki bireyler tarafından gözlemlenerek, elde edilen bilgilerin gelişim amaçlı değerlendirilmesini temel almaktadır (Beehr vd. 2001).

Çoklu geribildirimın klasik değerlendirme sistemine göre avantajları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Geleneksel Performans Değerleme Sistemi ile Çoklu Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklar(Sabuncuoğlu 2008).

KRİTERLER	KLASİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME	ÇOKLU GERİ BİLDİRİM
Amaç	Astlara, performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir bakış açısıyla geri bildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı bakış açılarıyla veri sağlanmaktadır.
Veri Kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır.	Değerlendiriciler farklıdır: astlar , üstler, meslektaşlar vb.
Kaynağın Kimliği	Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geri bildirim değerlendirici gruplardan kolektif olarak toplanır. Değerlendiricinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geri bildirimin içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirilmeler yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretlendirme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşü temel alınır.	Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretlendirme kararlarını etkiler.	Değerleme; yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen çalışanlar	Örgütteki tüm çalışanlar.	Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlar.

360 derece performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmeyi yapan kişi tek kişi olmadığı ve bireysel kimliği ortaya çıkmadığı için iletişim çatışmalarına neden olmaz. Ayrıca, kişisel gelişime destek oluşturan, geribildirimi yüksek bir sistemdir. Değerlendirmelerde süreklilik vardır, böylece kişinin dışsal sebeplerden kaynaklanan dönemsel başarısızlıkları dikkate alınmaz (Sabuncuoğlu, 2008).

Baltaş (2003)'a göre; çoklu performans değerlendirme yönteminin sağlıklı ve güvenilir olarak uygulanabilmesi ve değerlendirilebilmesi için en temel koşul örgütün bu uygulamaya hazır olmasıdır. Çalışanlar; bu yöntemin kendilerinin ve örgütün gelişimine olumlu katkıda bulunacağına inanmaları gerekmektedir. Aynı zamanda örgüt yönetimi de bu uygulamayı desteklemeli ve örgütte bir güven ortamı oluşturmalıdır.

Tablo 3: 360° Performans Değerlendirme Sisteminin farklı Bileşenlerince Tanımlanmış Başarı Göstergeleri (Bracken vd., 2001).

Sistemin Bileşenleri	Sistemin Başarı Göstergeleri	Başarıya etki eden Faktörler
Değerlendiren	- Geri bildirimin kabul edilmesi ve değerlendirilen davranışın gelişmesi - Çalışan ilişkilerinin iyileşmesi - Olumsuz tepki olmaması - Geri bildirim ikliminin gelişmesi	- Gizli değerlendirme yapılıyor olması. - Değerlendirilenin yapılan değerlendirmenin bilincinde olması. - Davranış biçimi ve görüş alış- veriş açısından pratik imkânı. - Problemlerin rapor edilmesi.
Değerlendirilen	- Alınan geribildirim dürüst, yapıcı, geçerli ve inandırıcı olması - İletişimin güçlenmesi - Çalışan ilişkilerinin gelişmesi	- Kararlılık - Güvenilirlik - Değerleyici Eğitimi - Değerleyicinin bilinçli ve samimi olması - Değerleyicilerin iyi seçilmiş olması - Yeterli sayıda değerleyici seçilmiş olması

	• Geribildirim ikliminin gelişmesi • Performansın artması.	• Geçerli ve güvenilir araçlar kullanılması • Değerleyicinin sonuçları takip etmesi • Gelişim ve etkinliklerin planlanması
Yönetici	• Performans yönetimi ve gelişimde kullanılmak üzere uygun ve tam vaktinde geribildirim elde etme • Örgütün amaç ve/veya değerleriyle düzenlenen geribildirim alınması • Sürecin amaçlarıyla tutarlı biçimde gelişen çalışan davranışı • Proje takımı ya da grubun gelişimi • Geribildirim ikliminin gelişimi	• Yöneticinin etkili, anlaşılır bilgi elde etmesi • Yöneticinin bilginin kullanımıyla ilgili eğitilmesi • Çalışanını değerlendirme sonuçlarının takibiyle ilgili bilinçli olması • Sürecin yönetimde öncelik olarak görülmesi • Sürecin sürekli ve düzenli olarak yönetilmesi • Geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının kullanılması • Verinin verimli ve etkili toplanması, raporlaştırılması
Örgüt	• Örgütsel etkinliği ve verimliliği arttıracak bireysel davranış değişikliği meydana gelmesi • Sürecin sürdürülebilir olması • Gelişmiş geribildirim iklimi. • Öğrenen örgüt haline gelmesi.	• Üst yönetimin desteklemesi • Tamamen gerçekleştirilmiş bir sistem • Sistemi hayata geçirmek için kaynakların olması • Geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının kullanılması. • Düzen.

-
- Etkin, verimli veri toplama, işleme ve raporlaştırma.
-

Çoklu değerlendirme yöntemi, klasik değerlendirme yöntemlerine göre daha adaletli, daha yetkin ve kalıcı bir değerlendirme sistemi oluşturma yetisine sahiptir (Turgut, 2001). Sistemde 8 temel yetenek alanında, çalışanların performansı takip edilir. Bu alanlar, iletişim becerileri, liderlik, değişimlere ayak uydurma, insan ilişkileri, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının ve personelin geliştirilmesidir (Uğurlu, 2007).

Ludeman(2000)'a göre örgütler 360 derece performans değerlendirme sistemini farklı amaçlarla da kullanmaktadırlar. Bu amaçlar;

- i. Örgütün temel yeteneklerini, değerlerini ve iş stratejilerini desteklemek.
- ii. Bireye değişik kaynaklar tarafından geribildirim verilmesine imkan sağlanarak kişisel gelişime katkı koymak.
- iii. Takım içi iletişimi ve takım çalışmasını artırmak.
- iv. Olumsuz geribildirim de sağlanarak gizli kalan çatışmaları tespit etmek ve gerekli önlemlerin alınması.
- v. Yönetimin etkinliğini ölçme.
- vi. Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek, değişimi hızlandırmak ve değişim planlarına veri sağlamak.
- vii. Yönetimsel kararların alınmasında destekleyici veri sunmak.

Özet olarak; 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması iş görenlerin başarı etmenlerine odaklanmalarını sağlayarak, örgütsel performansın artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında ve örgüt içi iletişimin geliştirilmesinde önemli etkiye sahiptir (Yüce, 2003).

2.1.7 İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi

Ünal(2000)'a göre oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahip olan eğitim sisteminin içinde ve dışında bulunan çeşitli paydaşlar okul amaçları için birlikte çalışarak sistemin işleyişini sağlarlar. Bu sistem içinde en temel unsur okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Diğer unsurlar bu temel elemanların bilgi, beceri, özellik ve ilişkilerine göre şekillenmektedir.

Hedeflere hızlı bir şekilde ulaşabilmek ve bu süreçte öğretmene rehberlik sağlayabilmek için öğretmen performansı yakından izlenmelidir (Brown, 2005).

Bostancı(2004)'ya göre performans yönetimi ile öğretmenin moral ve motivasyonu artmakta, cesaretlendirilen, gelişimi sağlana, kararlara katılma hakkı tanınan öğretmen ve yöneticiler arasında güvene dayalı bir atmosfer oluşturulmakta ve mesleki gelişim için destek yapılar sağlanmaktadır. Diğer yandan; potansiyellerini göstermede eşit şansa sahip olan öğretmenlerin değerlendirme sistemine olan güveni artmakta, başarı ve başarısızlık kavramları öğretmenler için önemli duruma gelmektedir.

Performans değerlendirmenin temel unsurları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Öğretmenin performans değerlendirmesi, etkili öğretimin en önemli ögesi olarak tanımlanabilir.
- Öğretmenlerin performanslarının çeşitli parçaları birbiriyle ilişkilidir, birbirinden ayıramaz.
- Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde öğretimi etkileyebilecek durumlar göz önüne alınmalıdır.
- Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde çok çeşitli öğretim isteği, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ayrım, bu heterojen boyutun parçasıdır.
- Öğrencilerin öğrenmeleri ve gelişimi, öğretmenlerin performans değerlendirmesinde merkezi bir rol oynar. Öğrencilerin öğrenmeleri ve gelişimi, sosyal, duygusal, fiziksel, dil, kültürel, bilişsel, entellektüel gelişme, akademik başarı kadar önemlidir.
- Öğretmen performans değerlendirmeleri, öğretmenlerin mesleki uygulamalarını geliştirmek, öğretmenlerin mesleki açıdan yükselmelerini sağladığı zaman öğretmen performansını değerlendirme yararlı olacaktır.
- Öğretmenlerin performansı pek çok değişkene göre yapıldığında en doğru değerlendirme yapılmış olur.
- Öğretmen performansını değerlendirme biçimlendirici ve toplam yapıldığında en doğrusu olacaktır.
- Karmaşık olmayan yüzeysel değerlendirme, örneğin kontrol listesi gibi, etkili değerlendirme yapmayı engellemektedir.
- Öğretmenler ve öğretmenleri değerlendirecek kişiler değerlendirme

kriterlerini anlamalıdır.

- Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri onların yaşam boyu gelişmelerini sağlamalıdır (Cemaloğlu, 2008).

Değerlendirme politikalarının belirlenmesi, yöntemlerin kararlaştırılması, araçların hazırlanıp uygulanması ve değerlendirme sonuçlarının gözden geçirilmesi aşamalarında öğretmenler de değerlendirme sürecine katılmalıdır. Değerlendirme sürecine öğretmenin de katılması değerlendirme faaliyeti sırasında işlevselliği artıracak gibi değerlendirmeye karşı olumsuz tutumları da engelleyecektir(Earged, 2006).

Aydın(2005)' a göre öğretmen performansının değerlendirilmesinde veli, öğrenci, meslektaş görüşleri, mesleki aktivite kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından faydalanılabilir.

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Öğretmen Performans Yönetimi ve değerlendirilmesi ile ilgili yurtiçinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar sonuçları ve araştırmacıların önerileri ile birlikte verilmiştir.

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Konedralı, Özder ve Seyhani(2009)'nin “KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül- Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi” isimli araştırmasında; öğretmenlerin, yasada yer alan ödül maddelerinden düşük düzeyde haberdar oldukları, bununla birlikte ödül maddelerini yüksek düzeyde destekledikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin, ilgili yasada yer alan ceza maddelerinden yüksek düzeyde haberdar oldukları, fakat yöneticilere nazaran ceza maddelerini daha düşük düzeyde destekledikleri saptanmıştır.

Bakan ve Kelleroğlu'nun (2003) “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması” adlı makalesinde sürekli değişen iş çevresinde rekabet üstünlüğünün sağlanması ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde performans değerlendirmenin çok önemli bir işleve sahip olduğu belirtilmektedir.

Ayay(2006)'ın “İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında kullanılan klasik performans değerlendirme ve uygulama çalışmaları sürdürülen okullarda Performans Yönetimi modeli sistemlerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğretmen ve müdür yardımcıları halen kullanılmakta olan “klasik performans değerlendirme sistemini” yetersiz bulurken, uygulama çalışmaları sürdürülen “çoklu veri sistemi” ile “performans değerlendirme” sisteminin “veli değerlendirme” boyutunun kullanılmaması koşulu ile daha etkili sonuç vereceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ayyıldız (2007) “ Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performans yönetimi hakkındaki görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Ayyıldız’a göre Performans yönetimi çalışanların başarıya ulaşmalarında ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilecek bir süreçtir. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların yaşları ile mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir.

Yolcu (2008) “İstanbul İli Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı çalışmasında ilköğretim öğretmen, yönetici ve müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve uygulanma derecesinin kişisel değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin uygulanabilirliği öğretmen, yönetici ve müfettişler tarafından tam derecesinde kabul görmektedir.

Uyanıktürk (2009) “İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği öğretmen ve yönetici görüşleri incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma bulgularına göre ; öğretmenler kendi performanslarının öğrenciler, veliler ve meslektaşları tarafından değerlendirilmesinde sakınca görmemektedirler. Diğer taraftan öğretmenlerin müfettişlerce denetlenmeleri ile performansları arasında anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Yıldırım (2011) “Okulda performans yönetimi ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri: Antalya ili örneği” adlı çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır: Antalya ili sınırları içinde Resmi Anadolu türü ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performans yönetimi süreçlerinin performans ölçütleri olarak uygulanmasına yüksek derecede olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu çalışmaya göre; en çok kabul gören performans boyutu performans değerlendirme boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin performans yönetimi faktörlerini performans ölçütleri olarak ortaöğretim okullarında uygulanmasını kabul etme düzeyleri göreve ve cinsiyete göre farklılaşmamakla birlikte öğrenim durumuna ve kıdeme göre farklılaşmaktadır.

Uysal (2015) “ Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış” adlı makalesinde performans yönetimi sistemi kavramını ele almış, tarihsel süreç, amaç ve temel unsurlarını incelemiştir. Bu çalışmaya göre; kamu örgütlerinde performans yönetimi sisteminin niteliği yükseltilmelidir. Tüm kurumlar için uygun görülen bir performans değerlendirme sistemi yoktur. Birim hedeflerine göre bireysel hedeflerin dikkate alındığı, çıktı ve sonuç odaklı, mesleki bilgi ve beceriyi dikkate alan, çoklu değerlendiricilerin bulunduğu, değerlendirmede geribildirime önem veren sistemlerin benimsenmesinde yarar görülmektedir.

Pehlivan, Demirbaş ve Eroğlu (2000)’nun “Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” isimli çalışmasında, etkili bir performans değerlendirme yapılabilmesi için, öğretmenin performansından etkilenen paydaşların değerlendirme sürecine katılmasının, öğretmenin bireysel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacağı, denetim sürecinin daha açık ve demokratik olmasına katkıda bulunacağı sonucuna varılmıştır.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Collins, 2004 yılında yaptığı bir araştırma sonucunda, hem klasik değerlendirme sistemine, hem de performansa bağlı değerlendirme sürecine bazı eleştiriler getirmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin denetmen değerlendirmesini mükemmeliyetçi ve yargılayıcı buldukları, denetmenlerin değerlendirme öncesi müdür tarafından kendilerine verilen bilgilere dayalı olarak ön yargıda bulunduklarını belirtmişlerdir. Performansa dayalı değerlendirme sisteminde ise öğretmenler,

öğretmen değerlendirmesinin belirgin bir amaca hitap etmediğini belirterek sistemden rahatsızlık duyduklarını, sadece yöneticilerin amacına uygun olduğunu ve yapıcı olmadığını belirtmişlerdir.

Beehr ve diğerleri 2001 yılında hazırladıkları bir makalede , 360 derece geri bildirim değerlendirmelerinin sonuçlarını inceleyerek, çalışanlar için gelişmeye açık alanların tespitinde yetersiz kaldığı sonucuna varılmıştır.

Atwater ve Brett(2006)yaptıkları bir çalışmada, 360 derece değerlendirme sisteminin liderlerin davranışlarını geliştirdiği ve bu davranış gelişiminin de personelin tutumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak yapılmıştır.

Nitel araştırma, “Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların , gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel araştırma, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısıyla, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla inceleyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamlarında ele alınarak, insanlar tarafından onlara yüklenen anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010).

Bu çalışmada, görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel yöntemlerden en sık kullanılan teknik görüşmedir. Yıldırım ve Şimşek(2008)’e göre görüşme, insanların bakış açılarını, kişisel deneyimlerini, duygularını, değerlerini ve algılarını ortaya koymada kullanılan güçlü bir yöntemdir.

Kuş (2009)’a göre; görüşme tekniğinin en belirgin özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmasıdır. Bu çalışmada; nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği şeklinde kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve belirlenen sorularla veriler toplanmaya çalışılır.

Bu çalışmada, İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunları ve performans değerlendirme sistemine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla nitel araştırma modeli uygulanmıştır.

3.2. Araştırmada Evren

Bal(2001)'a göre; “Araştırma evreni araştırma probleminin etkisi altında bulunan ve bilgi sağlamak için gözlem yapılacak ana kütledir”.

Araştırmanın evrenini, KKTC 2016-2017 eğitim yılında İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullarda, görev yapan öğretmenler ve denetmenler oluşturmaktadır.

3.3. Çalışma Grubu (Örneklem)

Karasar(2015)'a göre; Örneklem, belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil ettiği kabul edilen küçük kümedir.

Bu araştırmada, devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 30 öğretmen ve 9 denetmen çalışma grubu olarak seçilmiştir.

Bu çalışma grubunu oluşturabilmek için, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun veya kazara örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının sebebi; zaman, para ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesidir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 15 Eylül 2016-15 Ocak 2017 tarihleri arasında, katılımcılardan randevu alınarak ve müsait oldukları yer ve zamanlarda yüz yüze yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin ve denetmenlerin ilköğretimde yaşanan denetim sorunları ve performans değerlendirme sistemi hakkındaki algılarının belirlenmesi amacıyla ortalama 20-30'ar dakikalık yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler araştırmaya katılan öğretmenlere ve denetmenlere önceden haber verilerek, izin istenilerek, görüşme formu doldurularak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere ve denetmenlere teşekkür edilerek görüşmeler bitirilmiştir.

Verilerin toplanmasında, görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde çoğunlukla kullanılan yüz yüze görüşme tekniği ile veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Yüz yüze görüşme, soru sıralamalarının esnek olabilmesi, soruları cevaplama oranlarının yüksek olması, görüşme ortamının kontrol edilebilmesi ve araştırılan konu

hakkında derinleme bilgi sağlayabilmesi gibi avantajlara sahiptir(Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır.

Karasar (2015)'a göre görüşme, sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Tavukçuoğlu (2002)'na göre görüşme, görüşmecinin cevap almak amacıyla soruları sözlü ve genellikle yüz yüze koşuluyla katılımcılara yönelttiği bir şekildir.

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Ekiz(2003)'e göre, yarı yapılandırılmış görüşme , yapılandırılmış görüşmeden biraz daha esnektir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, önceden sorulması planlanan soruları içeren görüşme formu hazırlanır. Araştırmacı, görüşmenin akışına bağlı olarak farklı sorular ya da alt sorular sorarak, katılımcıların cevaplarını ayrıntılı hale getirmesini sağlayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, sahip olduğu standartlık ve esneklik özelliği ile eğitim bilim araştırmalarına daha uygun bir teknik görünümü vermektedir.

Araştırma iç geçerliliği açısından, görüşme soruları 2 öğretmen ve 1 denetmen ile pilot uygulama olarak görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde elde edilen veriler tekrar incelenerek düzeltmeler yapıp, katılımcıların uygun oldukları zaman dilimleri içerisinde 20- 30 dakikalık görüşmeler yapılarak veri toplama işlemi sonlandırılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada, görüşme belgesinde bulunan sorular öğretmenler ve denetmenlere sorulup, ilgili fikirler toplanarak içerik analizi ile çözümlenmiştir.

“İçerik analizi, elde edilen ham verilerin anlamlandırılarak belirli bir çerçeveye oluşturulması ve beliren durum netlik kazandıktan sonra düzenlenerek kod ve kategorilerin ortaya çıkarak somutlaşmasını sağlamaktadır”(Yaman, 2010).

İçerik analiz yöntemi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmek için amaçlanmaktadır. Veriler, içerik analizinde derinlemesine incelenmekte olup, tespit edilen kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilip, tanımlanır ve yorumlanır. İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir. Bunlar:

- a. Verilerin Kodlanması
- b. Temaların Bulunması
- c. Verilerin Kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması
- d. Bulguların Yorumlanması

a. Verilerin Kodlanması

İçerik analizinin ilk aşamasında, her bir katılımcıya numara verilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler araştırmanın çerçevesi içerisinde incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ifade ettiği anlam isimlendirilip kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme sorularına dayanılarak daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin incelenmesinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi verilerin düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür. Araştırma sorularının dışında kalan veriler kodlama dışında bırakılmıştır.

b. Temaların Bulunması:

Bu aşamada, verilerin kodlanmasında belirlenen kodların her biri ayrı kategori olarak kabul edilmiş ve ayrı temalar olarak değerlendirilmiştir.

c. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması:

Bu aşamada ise, katılımcıların görüşleri ve sorulara verdikleri cevaplar, okuyucunun anlayabileceği sade bir dille açıklanmaya çalışılmıştır. Katılımcıya ait görüşme notları tırnak işareti içerisinde ve italik olarak verilmiştir. Daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu kodlamalı olarak verilmiştir. Kodlama sistemi Tablo: 2’de açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4. Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama

Kod	Açıklama
A	A Okulu
B	B Okulu
C	C Okulu
D	Denetmen
Ö	Öğretmen
1	1(bir) Numaralı Katılımcı

Örnek : “.....” (Ö:A(1))

A İlkokulunda görevli 1(bir) numaralı öğretmen

d. Bulguların Yorumlanması:

Ayrıntılı olarak tanımlanan ve sunulan bulgular, araştırmacı tarafından yorumlanıp bazı sonuçlar elde edilmiştir. Toplanan veriler nitel araştırma aşamalarından geçirilerek yorumlar yapılmış ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

(Yıldırım ve Şimşek, 2008)

3.6. Araştırma Etiği

Uluoğlu (2009)'na göre ; Araştırma etiği, bilimsel çalışmalarda etik prensiplerin uygulanmasını kapsayan, etiğin bir alt dalı olarak tanımlanabilir. Ulusal ve uluslar arası yönetmelikler ile sınırları çizilmiş olan, insan ve hayvanlarda yapılacak araştırmaların planlanması , uygulanması ve bilimsel yanıtma gibi konular, araştırma etiğinin en önemli başlıklarıdır.

Bu araştırma etik kuralları göz önünde bulundurularak yapılmış, etik ihlallerinden uzak durulmuştur.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmektedir.

4.1.1. İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili görüşler.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi için , denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 1’ de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 5 : İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarına ait görüşler.

TEMALAR	DENETMEN				ÖĞRETMEN					
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Denetim tüzüklerinin yetersiz oluşu.	6	3	9	66.6	33.4	0	30	30	0	100
Denetimlerin yasal olmaması ve denetmen insiyatifine göre yapılması.	3	6	9	33.4	66.6	0	30	30	0	100
Denetmen sayısının az olması.	3	6	9	33.4	66.6	2	28	30	6.6	93.4
Denetim sıklığının yetersiz olması.	4	5	9	44.4	55.6	29	1	30	96.6	3.4
Öz denetim eksikliği.	2	7	9	22.2	77.8	0	30	30	0	100

Eğitim programları ile denetleme yasalarının uyuşmaması.	2	7	9	22.2	77.8	0	30	30	0	100
Denetmenlerin denetledikleri alanda uzman olmaması.	0	9	9	0	100	1	29	30	3.3	96.7
Denetimlerin düzenli yapılmaması.	0	9	9	0	100	13	17	30	43.3	56.7
Ortak denetleme kriterlerinin olmaması.	3	6	9	33.4	66.6	6	24	30	20	80
Öğretmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmaması.	0	9	9	0	100	7	23	30	23.3	76.7

Araştırmanın birinci boyutu, ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 1’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.1.1. Denetim tüzüklerinin yetersiz oluşu.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 66.6’sı “Denetim tüzüklerinin yetersiz olması” görüşünü ifade etmişlerdir. Denetim tüzüklerinin yetersiz oluşu ile ilgili olarak bir denetmen, “Denetim tüzüklerinin çıkmaması sebebiyle denetimler, denetmenlerin inisiyatif ve iyi niyetine göre yapılmaktadır. (D(1))” diyerek görüşünü ifade etmiştir. Bir başka denetmen ise; “Denetimle ilgili yasanın çalıştırılmaması ve yasaya bağlı yapılması gereken tüzüklerin 10 yıldır yapılmamış olması, denetimle ilgili sorunların ana sebebidir. (D(2))” diyerek görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “2006 yılında yapılan MEDDYK yasası altında çıkarılması öngörülen 9 tüzükten 3 tanesi çıkarılmıştır. Tüzükler çıkarılmadığı için yapılan denetimler yasal değildir. Okul ve öğretmen denetimleri temayüllere göre yapılmaktadır. Özellikle okul denetimleri,

okulda sorun varsa yapılmaktadır. (D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka denetmen ise, “Sadece ilköğretim okullarında değil tüm okullarda denetim bir sorundur. Mevcut yasa olmasına rağmen bu yasa çalıştırılmamaktadır. Yapılan denetimlerin hiçbir dayanağı olmaması sorunların ana sebebidir. (D(4))” diyerek görüşünü ifade etmiştir.

Diğer bir denetmen ise, “ Var olan MEDDYK Yasası tam çalıştırılmadığı, yasaya bağlı tüzükler çıkarılmadığı, standartlar yasallaşmadığı ve temayüllere dayalı bir sistem oluşturulduğu için birçok sorun oluşmuştur. Cezalandırma amaçlı okul denetimleri yapılmıştır. İyi niyetle yapılan çalışmalar ise bazen sorun getirmiştir. (D(5))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili olarak denetim tüzüklerinin yetersiz oluşu görüşünü ifade etmemiştir.

Katılımcı denetmenler, yüksek oranda, denetim tüzüklerinin yetersiz olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı denetmenler denetim tüzüklerinin yetersiz olmasını ilköğretimde yaşanan denetim sorunlarının temel sebebi olarak belirtmişlerdir. Denetmenlerin bu ifadesinden, denetim yasa ve tüzüklerinin gözden geçirilerek tamamlanması gerekliliği anlaşılmaktadır.

4.1.1.2. Denetimlerin yasal olmaması ve denetmen inisiyatifine göre yapılması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.4’ü “Yapılan denetimlerin yasal olmaması” görüşünü ifade etmişlerdir. Yapılan denetimlerin yasal olmaması ile ilgili olarak bir denetmen, “Tüzükler çıkarılmadığı için yapılan denetimler yasal değildir. Denetimler temayüllere göre yapılmaktadır. (D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Yasaya bağlı tüzükler çıkarılmadığı ve standartlar yasallaşmadığı için temayüllere dayalı olarak yapılan denetimler birçok sorunu beraberinde getirmiştir. (D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka denetmen ise, “Tüzüklerin çıkarılmaması, denetimlerin temayüllere göre yapılmasına sebep olmaktadır. (D(1))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili olarak denetimlerin yasal olmaması ve denetmen inisiyatifine göre yapılması görüşünü ifade etmemiştir.

Denetmenler ilköğretimde yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili olarak, denetimlerin yasal olmadığını ve denetmen inisiyatifine göre yapıldığını belirtmişlerdir. Denetmenlerin bu ifadesinden, denetim yasasındaki eksikliklerin, denetimlerin belli kurallara, standartlara ve eşitlik ilkesine göre yapılmasına engel olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.1.3. Denetmen sayısının az olması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.4'ü ve öğretmenlerin % 6.6'sı “Denetmen sayısının az olması.” görüşünü ifade etmişlerdir. Denetmen sayısının az olması ile ilgili bir denetmen, “ Personel eksikliğinden dolayı denetim yetersizliği bulunmaktadır. (D(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka denetmen ise, “ Denetmen yetersizliğinden dolayı kadrolanacak öğretmenlere denetim yapılabiliyor. (D(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir denetmen ise, “ Dış denetim yetersizliğinden kaynaklı sorunlar bulunmaktadır. (D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 6,6'sı ilköğretim kurumlarında yaşanan denetim sorunlarının sebebi olarak “Denetmen sayısının az olması” görüşünü belirtmiştir. Denetmen sayısının az olması ile ilgili olarak bir öğretmen, “Denetmenler yeterli sayıda değildir. (B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, “ Denetmenlerin yeterli sayıda olmaması denetimlerin sadece stajyer öğretmenlere yapılmasına sebep olmaktadır. (B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre, denetmenler denetmen sayısının yetersiz olduğunu belirterek, bunun denetim sorunlarına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Denetmenlerin bu ifadesinden denetmen sayısının artırılması gerektiği anlaşılmaktadır.

4.1.1.4. Denetim sıklığının yetersiz olması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.4'ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 93.3'ü “Denetim sıklığının yetersiz olması” görüşünü ifade etmişlerdir. Denetim sıklığının yetersiz olması ile ilgili olarak bir denetmen, “ Okul denetimleri, sorun olan okullara yapılmaktadır. (D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir denetmen ise, “ Personel eksikliğinden dolayı denetim sıklıkla yapılamıyor. Denetmenler ön araştırma ve soruşturma işlemlerinden dolayı okullara yeterince zaman ayıramıyor. (D(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “ Dış denetim yetersizliği önemli bir sorundur. (D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “ Denetmen yetersizliğinden dolayı sadece kadrolanacak öğretmen denetimi yapılabilir. (D(8))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 96.6'sı ilköğretim kurumlarında yaşanan denetim sorunlarının sebebi olarak “Denetim sıklığının yetersiz olması” görüşünü belirtmiştir. Denetim sıklığının yetersiz olması ile ilgili olarak bir öğretmen, “ Belirli bir rotasyona sahip olmadan az sayıda denetim yapılması önemli bir sorundur. (B:Ö(1))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer öğretmen, “Denetmenler okula çok seyrek geliyor ve öğretmene yeterince yardımcı olamıyorlar. (B:D(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Uygun zaman aralıklarıyla öğretmenlerin denetlenmemesi, denetmenlerin sınıfın gelişimini ve değişimini takip edememesine neden olmaktadır. (B:Ö(3))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Öğretim yılının üçüncü ayında olmamıza rağmen denetmenimizin kim olduğunu bilmiyorum. (B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetimler sadece yeni öğretmenlere ve çok seyrek olarak yapılıyor. (B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Denetimlerin eksik ve yetersiz olduğunu düşünüyorum. (B:Ö(6))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Denetim sıklığı azdır. (B:Ö(7))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen, “ Yeterli denetimin yapıldığını düşünmüyorum. (C:Ö(8))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Yıl içerisinde çok az denetleme yapılıyor. Ayrıca denetmenler arasında ortak hareket yoktur. (C:Ö(9))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer öğretmen, “ En büyük sorun denetimsizlik ve devamsızlık. (C:Ö(10))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetimler düzensizdir. (C:Ö(11))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetimlerde belli bir düzen yoktur. (C:Ö(12))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Denetimler düzenli olarak yapılmıyor. (C:Ö(13))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetimler rutin şekilde yapılmıyor.

(A:Ö(14))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer öğretmen ise, “ Denetmenlerin sistemli ve düzenli kontrol yapması gerekir. (A:Ö(15))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Düzenli denetim yapılmalı ve denetim sıklaştırılmalıdır. (A:Ö(16))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetimler düzenli olarak yapılmalıdır. (B:Ö(17))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise , “ Denetim, yetersiz ve kalıplaşmıştır. Her yıl sorunlarla başlıyor. (A:Ö(18))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetim yetersizdir. (A:Ö(19))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Denetim yeterli değildir. (B:Ö(20))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Çok az sayıda denetim yapılması sorun oluşturmaktadır. (A:Ö(21))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetim gerektiği kadar yapılmıyor. Bunun sonucunda da geri dönüt alınamıyor. (A:Ö(22))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Denetim gerektiği kadar yapılmıyor. (B:Ö(23))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetim olmadığı için sorun da yok. (A:Ö(24))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetmenlerin yeterince okullara gitmediğini; hatta birçok öğretmenin yıl boyunca denetmenle hiç karşılaşmadığını biliyorum. (A:Ö(25))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetimler sürekli yapılmıyor. Olumsuz bir durumda ise torpil mekanizması işliyor. (A:Ö(26))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetmenler okula gelmiyor. (A:Ö(27))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetimler düzenli yapılmıyor. (A:Ö(28))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetimler süreklilik içermiyor. Öğretim yılının başında ve sonunda denetim yapıp kıyaslama yapılmalıdır. (A:Ö(29))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcı denetmen ve katılımcı öğretmenler yüksek oranda denetim sıklığının yetersizliğini denetim sorunu olarak belirtmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin bu ifadelerinden, ilköğretim okullarında denetimlerin yeterli sıklıkta yapılmadığı anlaşılmaktadır.

4.1.1.5. Öz denetim eksikliği.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2’si “ Öz denetim eksikliği” görüşünü ifade etmişlerdir. Öz denetim eksikliği ile ilgili olarak bir denetmen, “ Öğretmen, müdür ve okul öz denetimi olmaması denetim sorunlarından biridir. (B:D(7))”

şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer denetmen ise, “ Öz denetimle başlaması gereken eğitim denetiminin okullardaki iç denetimle devam etmesi, dış denetimle de bütünlük kazanması gerekmektedir. Bu tür denetimler iş birliği içinde devam ettiği zaman verimlilik elde edilir. Bu işbirliğini sağlamamız gerekmektedir. (B:D(9))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili olarak “öz denetim eksikliği” görüşünü ifade etmemiştir.

4.1.1.6. Eğitim programları ile denetleme yasalarının uyuşmaması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2’si “ Eğitim programları ile denetleme yasalarının uyuşmaması” görüşünü ifade etmişlerdir. Eğitim programları ile denetleme yasalarının uyuşmaması ile ilgili olarak bir denetmen, “Yeni programlar ile denetim yasaları örtüşmemektedir.(B:D(7))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer denetmen ise, “ Denetim kriterleri güncellenmelidir. (B:D(3))” şeklinde görüş bildirmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili olarak “Eğitim programları ile denetleme yasalarının uyuşmaması” görüşünü ifade etmemiştir.

4.1.1.7. Denetmenlerin, denetledikleri alanda uzman olmaması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğretmen konumundaki katılımcıların % 3.3’ü “ Denetmenlerin denetledikleri alanda uzman olmaması” görüşünü ifade etmiştir. Denetmenlerin, denetledikleri alanda uzman olmaması ile ilgili olarak bir öğretmen, “Denetmenler, uzman olmadıkları konuda da öğretmenleri denetlemektedir. (B:Ö(1))” şeklinde görüş bildirmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcıların hiçbiri İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili olarak “Denetmenlerin, denetledikleri alanda uzman olmaması” görüşünü ifade etmemiştir.

4.1.1.8. Denetimlerin düzenli yapılmaması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Öğretmen konumundaki katılımcıların % 43.3'ü “ Denetimlerin düzenli yapılmaması” görüşünü ifade etmişlerdir. Denetimlerin düzenli yapılmaması ile ilgili olarak bir öğretmen, “ Denetimler yeterli sayıda ve belli bir rotasyona sahip değildir. (B:Ö(1))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer öğretmen, “ Uygun zaman aralıklarıyla öğretmenler denetlenememektedir. (B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetimler, devamsız yapılmaktadır. (B:Ö(10))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetimlerin düzensiz olması bir sorundur. (B:Ö(11))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetimlerde belli bir düzen olmaması önemli bir sorundur. (B:Ö(12))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetimler belli bir düzende yapılmıyor. (B:Ö(13))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetimler, rutin şekilde yapılmıyor. (B:Ö(14))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetmenler, sistemli ve düzenli kontrol yapmalıdır. (B:Ö(15))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Düzenli olarak denetim yapılmalıdır. (B:Ö(16))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetimler, düzenli olarak yapılmamaktadır. Bazen hiç gelmiyorlar, bazen de sık sık geliyorlar. (B:Ö(17))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetimler sürekli yapılmıyor. (B:Ö(26))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Denetimler düzenli değil. Denetim sıklığı az. (B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetimler süreklilik içermiyor. (B:Ö(29))” şeklinde görüş bildirmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcıların hiçbiri İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili olarak “Denetimlerin düzenli yapılamaması” görüşünü ifade etmemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin denetimlerin düzenli yapılmamasını, ilköğretim sorunlarından biri olarak görmesi, ilköğretimde denetimlerin düzenli aralıklarla yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

4.1.1.9. Denetmenlerin ortak denetleme kriterlerinin olmaması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.4'ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 20'si “Denetmenlerin ortak denetleme kriterlerinin olmaması” görüşünü ifade etmişlerdir. Denetmenlerin ortak denetleme kriterlerinin olmaması ile ilgili olarak bir denetmen, “ Değerlendirmeler, denetmenlerin deneyim ve iyi niyetine bağlı olarak temayüllere göre yapılmaktadır. (D(1))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer denetmen ise, “ Kriterlerin, temayüllere dayandırılması değerlendirmelerin bilimsellikten uzak, gelişigüzel yapılmasına yol açmaktadır. (D(4))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir denetmen ise, “ Standartlar yasallaşmadığı için temayüllere dayalı bir sistem ortaya çıkmış, bu da birçok sorunu beraberinde getirmiştir. Cezalandırma amaçlı ve iyi niyetle yapılan çalışmalar sorun getirmiştir. (D(5))” şeklinde görüş bildirmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise, % 20'si denetmenlerin ortak denetleme kriterlerinin olmamasını ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarından biri olduğunu belirtmiştir. Denetmenlerin, ortak denetleme kriterleri olmaması ile ilgili olarak bir öğretmen, “ Denetmenler arasında ortak hareket yoktur. (B:Ö(9))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Gelen her denetmenin kendine göre öncelikleri olması ve ortak bir denetleme politikalarının olmaması sorun yaratmaktadır.(B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Değerlendirme kriterlerinin denetmene göre değişiklik göstermesi öğretmenin neye göre hareket edeceğini bilmemesine sebep olmaktadır.(B:Ö(5))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Gelen denetmenlerin, ortak değerlendirme kriterleri olmamasından dolayı öğretmenler denetmene göre düzenleme yapmak zorunda kalmaktadır. (B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Her denetmenin kriterlerinin farklı olması, birinin beğendiği durumu diğerinin beğenmemesi sorun yaratmaktadır.(B:Ö(11))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetmenlerin aradığı kriterler ortak olmadığı için iki senede bir değişen denetmene göre düzenlemeler yapmak zorunda kalıyoruz. (C:Ö(17))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.1.10. Öğretmenin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmaması.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların hiçbiri ilköğretim okullarında yaşanan denetim

sorunlarıyla ilgili olarak “Öğretmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmaması” görüşünü ifade etmemiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise, %23.3’ü öğretmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmamasını ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarından biri olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmaması ile ilgili olarak bir öğretmen, “ Değerlendirme kriterleri öğretmene bildirilmelidir. (B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “ Değerlendirmelerin neye göre yapıldığı bir muamma. (B:Ö(5))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Yapılan denetimin hangi kriterlerde, ne şekilde yapıldığı tartışılır. Denetimlerin eksik ve yetersiz olduğunu düşünmekteyim. (B:Ö(6))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirildiğinden habersiz olmakla birlikte, değerlendirme sonuçlarından da habersizdirler. (B:Ö(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Değerlendirilen kriterlerin açıklanmaması denetim sorunlarından biridir. (B:Ö(13))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “ Değerlendirilen kriterlerin açıklanmaması yaşanan denetim sorunlarından biridir.(B:Ö(14))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Değerlendirme kriterleri öğretmene açıklanmıyor; yalnızca panolara bakıp, haftalık planları okuyorlar. Öğretmeni tanımıyorlar. (B:Ö(25))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin bu ifadesinden, değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmadıkları anlaşılabılır.

4.1.2. İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumu ile ilgili görüşler.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumu hakkında denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 2’de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 6: İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumu hakkındaki görüşler.

TEMA	DENETMEN				ÖĞRETMEN					
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Değerlendirme standartlarının olmaması.	6	3	9	66.6	33.4	4	26	30	13.3	86.7
Yapılan denetimlerin bilimsel nitelikte olmaması.	5	4	9	55.5	44.5	2	28	30	6.6	93.4
Denetim kriterlerinin yetersiz olması.	7	2	9	77.8	22.2	12	18	30	40	60
Objektif değerlendirme yapılmalıdır.	4	5	9	44.5	55.5	11	19	30	36.6	63.4
Yapılan denetimlerin yetersizdir.	3	6	9	33.4	66.6	19	13	30	63.3	36.7
Denetmenlerin değerlendirme kriterlerinin birbirinden farklıdır.	0	9	9	0	100	10	20	30	33.3	66.7
Denetimlerin, çoğunlukla yeni öğretmenlere yapılması.	1	8	9	11.1	88.9	3	27	30	10	90
Değerlendirme sonuçlarının açıklanmaması.	0	9	9	0	100	3	27	30	10	90

Araştırmanın ikinci boyutu, ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu ile ilgili görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 2’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.2.1. Değerlendirme standartlarının olmaması.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 66.6'sı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 13.3'ü “değerlendirme standartlarının olmadığı” görüşünü belirtmiştir.

Değerlendirme standartlarının olmadığı görüşünü belirten denetmenlerden bir tanesi, “ 2006'dan önce yapılan ve basit bir şekilde hazırlanan daha sonra birilerinin görüş ve önerileri ve yapılan değerlendirme sonrası varılan kriterler vardır. Ancak standartlar belirlenmeden bunların bir anlamı yoktur. (D(1))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer denetmen, “ Yasanın çalıştırılmayıp temayüllere uygun olarak yapılması, denetmenlerin iyi niyetli olarak bu işi sürdürmesi, denetim çalışmalarının tam anlamıyla bilimsel olmamasını getirmiştir. (D(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “ Denetimler temayüllere göre sistemsiz olarak yapılmaktadır. (D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen, “ Yasa ve tüzükler çalıştırılmadığı için, temayüllere dayanılarak, bilimsellikten uzak ve gelişigüzel denetim yapılmaktadır.(D(4))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir denetmen ise, “ MEDDYK yasasına bağlı tüzükler geçmediği, yasanın çalıştırılmadığı, standartların belirlenmediği ve var olan kriterler geliştirilmediği için bilimsellikten uzak, gelişigüzel olmasına sebep olmuştur. (D(5))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir denetmen ise, “ Değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi ihtiyacı ve genel hangi kriterlere ve öz değerlendirmeye göre objektif olunacağını belirlenmesi ihtiyacı vardır. (D(7))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise %13.3'ü “değerlendirme standartlarının olmadığı” görüşünü belirtmiştir. Değerlendirme standartlarının olmadığı görüşünü belirten bir öğretmen, “ Öğretmenleri değerlendirme kriterlerinin sınırları belirlenmemiştir. (B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Yapılan değerlendirmelerin neye göre yapıldığı belirsiz. (B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Değerlendirme kriterleri kişiden kişiye değişmemelidir. (C:Ö(14))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, “ Her denetmenin kriteri eşit olmalıdır.(C:Ö(15))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Katılımcı denetmenler yüksek oranda değerlendirme standartlarının olmadığını belirtmişlerdir. Denetmenlerin bu ifadesinden, ilköğretim okullarında denetimlerin gelişi güzel ve denetmen inisiyatifine göre yapıldığı anlaşılmaktadır.

4.1.2.2. Yapılan denetimlerin bilimsel nitelikte olmaması.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 55.5'i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6'sı “Yapılan denetimlerin bilimsel nitelikte olmadığı” görüşünü belirtmişlerdir.

Yapılan denetimlerin bilimsel nitelikte olmadığı görüşünü belirten bir denetmen, “Yasanın çalıştırılmaması, denetmenlerin iyi niyetine dayalı olarak denetimlerin sürdürülmesi denetim çalışmalarının bilimsel olmaması sonucunu getirmiştir. (D(2))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Bir başka denetmen, “2006'dan bu yana kullanılan denetim kriterleri güncelliğini yitirmiş olup, eğitimin kalitesini ölçmemekte ve sistemsiz olarak yapılmaktadır. (D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir denetmen, “Denetimler, yasa ve tüzükler çalıştırılmadığı için temayüllere dayalı, gelişi güzel ve bilimsellikten uzak olarak yapılmaktadır. (D(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka denetmen ise, “Denetim yasasına bağlı tüzükler geçmediği, yasa tam olarak çalıştırılmadığı, var olan kriterler geliştirilmediği için denetimlerin bilimsellikten uzak, gelişigüzel olmasına sebep olmuştur.(D(5))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir denetmen ise, “Değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi ihtiyacı vardır. Hangi genel kriterlere ve öz değerlendirmeye göre objektif olunacağını geliştirilmesi ihtiyacı vardır. (D(7))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6'sı yapılan “denetimlerin bilimsel nitelikte olmadığı” görüşünü ifade etmişlerdir. Yapılan denetimlerin bilimsel nitelikte olmadığı görüşünü ifade eden bir öğretmen, “Denetimler tamamen tarafsız yapılmalıdır.(C:Ö(14))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Değerlendirme kriterleri kişiden kişiye değişmemeli ve bilimsel olarak değerlendirme yapılmalıdır.(C:Ö(16))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından fazlası ilköğretimde yapılan denetimlerin bilimsel olarak yapılmadığını belirtmişlerdir. Denetmenlerin bu ifadesi, yapılan denetimlerin belli kriterlere ve standartlara sahip olmadığı, kişiden kişiye değişiklik gösterebildiği, güvenilir olmadığı anlaşılabılır.

4.1.2.3. Denetim kriterlerinin yetersiz olması.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 77.8'i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 40'ı “Denetim kriterlerinin yetersiz olduğu” görüşünü belirtmişlerdir.

Denetim kriterlerinin yetersiz olduğu görüşünü belirten bir denetmen, “Standartlar belirlenmeden hazırlanan kriterler anlamsızdır.(D(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “ Öğretmenleri değerlendirme kriterleri tam anlamıyla oluşturulmamıştır.(D(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “Öğretmen denetim kriterlerinin bazı bölümleri değiştirilmeli ve geliştirilmelidir.(D(3))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir denetmen, “ Bizler yeterliliklerimiz oranında elimizden gelenin en iyisini yapmaktayız ancak dayanacağımız bilimsel kriterler ile yasa ve tüzükler bulunmamaktadır.(D(4))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Başka bir denetmen ise, “ Var olan kriterler geliştirilmediği için bilimsellikten uzak, gelişigüzel bir denetim yapılmasına sebep olmaktadır.(D(5))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bir başka denetmen, “Değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi ihtiyacı söz konusudur.(D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Değerlendirme kriterleri sürekli güncellenmelidir. Objektif değerlendirme için tüm paydaşların görüşlerine yer verilmelidir.(D(9))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise, % 40'ı denetim kriterlerinin yetersiz olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Denetim kriterlerinin yetersiz olduğu görüşünü ifade eden bir öğretmen, “ Değerlendirme kriterleri denetmenden denetmene değişiklik gösteriyor. Hangi değerlendirme kriterlerine göre değerlendirme yapıldığı bir muamma.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “ Değerlendirme kriterlerinde güncelleme sorunları var.(B:Ö(10))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Değerlendirme kriterleri aynı olmalıdır. Her denetmenin kriterinin farklı olması sorun yaratmaktadır.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka öğretmen, “Değerlendirme kriterleri kişiden kişiye değişiyor. Değerlendirmelerin çoğu da şekilsel oluyor. Bu tip değerlendirmelerin bana katkısı olmuyor.(C:Ö(17))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Değerlendirme kriterleri yetersiz ve kalıplaşmıştır.(C:Ö(18))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Diğer bir öğretmen, “Değerlendirme kriterleri yetersizdir. Denetmenin görüşüne göre farklılık

gösteriyor.(C:Ö(19))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka öğretmen, “Değerlendirme kriterleri yetersiz ve denetmen fikirlerine göre değişmektedir.(C:Ö(20))” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Kriterlerin bir kısmının güncellenmesi gerektiğini düşünüyorum.(C:Ö(21))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Kriterler objektif değildir.(D:Ö(26))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “ Değerlendirme kriterleri yeterli değildir.(D:Ö(27))” şeklinde görüş açıklamıştır. Diğer bir öğretmen ise, “ Değerlendirme kriterleri çok uygun değil.(E:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcı denetmenler ve öğretmenler denetim kriterlerinin yetersiz olduğunu belirterek, yaşanan denetim sorunlarının sebebi olarak denetim kriterlerinin yetersizliğini belirtmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin bu ifadelerinden, denetim kriterlerinin yetersiz olduğu, öğretmen denetimlerinde yetersiz kaldığı sonucu çıkarılabilir.

4.1.2.4. Objektif değerlendirme yapılmalıdır.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.5’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 36.6’sı “Objektif değerlendirme yapılmalıdır.” görüşünü belirtmiştir. “Objektif değerlendirme yapılmalı” görüşünü belirten bir denetmen, “ Yasanın çalıştırılmayıp temayüllere uygun olarak yapılması, denetmenlerin iyi niyetli olarak bu işi sürdürmesi, denetim çalışmalarının tam anlamıyla bilimsel olmamasını getirmiştir.(B:D(2))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir denetmen, “Yasa ve tüzükler çalıştırılmadığı için, temayüllere dayalı, bilimsellikten uzak, gelişigüzel değerlendirme yapılmasına sebep olmaktadır.(D(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir denetmen ise, “Hangi kriterlere göre objektif olunacağını revize edilmesi ihtiyacı vardır.(D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir denetmen ise, “Objektif değerlendirmeye ulaşmak için tüm paydaşların görüşlerine yer verilmelidir.(D(9))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise % 36.6’sı “Objektif değerlendirme yapılmalıdır.” görüşünü belirtmişlerdir. Bu konuda; bir öğretmen, “ Denetmenin, denetleyeceği öğretmenin branşında yeterince deneyimi ve uzmanlığının olmaması objektif değerlendirme yapmasını engeller.(B:Ö(1))” şeklinde görüş bildirmiştir.

Diğer bir öğretmen, “ Değerlendirme kriterleri, genellikle denetmenin özelliklerine göre değişir. Objektif olmaları gerektiğini düşünüyor ve öyle davrandıklarını umuyorum.(B:Ö(4))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Değerlendirme kriterleri ile ilgili öğretmen habersiz, denetim sıklığı az ve sonuçlar açıklanmıyor. Yani objektiflikten uzak.(B:Ö(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Değerlendirme kriterleri aynı olmalıdır. Objektif değerlendirme yapılmalıdır.(C:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Objektif değerlendirme yapılmalıdır.(C:Ö(12))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir okulda görev yapan öğretmen ise, “ Objektif değerlendirmeye daha fazla önem verilmelidir.(C:Ö(13))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir başka öğretmen, “ Her denetmenin kriteri eşit olmalı ve yanlış değerlendirme yapılmamalıdır.(C:Ö(15))” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Tüm denetmenlerin kriterleri eşit olmalı ve değerlendirmeler tamamen tarafsız yapılmalıdır.(C:Ö(16))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir okulda görev yapan bir öğretmen, “ Değerlendirme kriterleri kişiden kişiye değişiyor. Bundan dolayı da objektif olmuyor.(D:Ö(17))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Kriterler objektif değil.(E:Ö(26))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “Denetimler objektif değil.(E:Ö(30))” şeklinde görüş bildirmiştir.

4.1.2.5. Yapılan denetimler yetersizdir.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.4’ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 63.3’ü “ Yapılan denetimlerin yeterli olmadığı” görüşünü belirtmişlerdir. Yapılan denetimlerin yeterli olmadığı görüşünü belirten bir denetmen, “ Denetim sıklığı, personel yetersizliğinden dolayı yeterli değildir. Sorun olan okullarda denetim yapılıyor.(B:D(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir denetmen, “ Özdenetim olmaması ile yetersiz dış denetim yapılmaktadır.(B:D(7))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer denetmen ise, “Denetmen yetersizliğinden dolayı ancak kadrolanacak öğretmen denetimi yapılabilir.(B:D(8))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 63.3’ü “Yapılan denetimlerin yeterli olmadığı” görüşünü belirtmişlerdir. Yapılan denetimlerin yeterli olmadığı görüşünü belirten bir öğretmen, “ İlköğretim okullarında denetim sıklığı yeterli

değildir.(B:Ö(1))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen, “Çok daha sık gelip yardımcı olunması gerekir.(B:Ö(2))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Denetim sıklığı daha iyi olabilir.(B:Ö(3))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen, “ Denetim sadece yeni öğretmenlere, çok geniş aralıklarla yapılıyor. Tüm öğretmenlerin yılın belli dönemlerinde denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum.(B:Ö(5))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetimin çok fazla olduğunu düşünmüyorum. Özellikle denetimin yeni öğretmenlere yoğun olarak yapılması, geriye kalan muvazaf öğretmenlere yeterli yapılmaması, denetimlerin eksik ve yetersiz olduğunu göstermektedir.(B:Ö(6))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir başka öğretmen, “Denetim sıklığı az.(B:Ö(7))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Yeterli denetim yapılmıyor. Denetime geldikleri zaman da öğretmene yol gösterici olmalıdırlar.(B:Ö(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “ Daha sık denetim yapılmalı. Denetmenler yol gösterici olmalı.(B:Ö(9))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Denetimler yok denecek kadar az.(B:Ö(10))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “ Denetim sıklığı artırılmalıdır.(B:Ö(11))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bir başka öğretmen, “Denetim sıklığı artırılmalı.(B:Ö(12))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen de, “Denetim sıklığı artırılmalı.(B:Ö(13))” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “ Denetim sıklığı artırılmalıdır.(B:Ö(14))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Diğer bir öğretmen ise, “Denetimler sıklaştırılmalıdır.(B:Ö(15))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “ Denetim sıklaştırılmalıdır.(B:Ö(16))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Sadece S1 ve S2’ler denetlendiği için denetim pek sık olmuyor.(B:Ö(24))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “ Denetim sıklığı yeterli değildir. Denetmenler, yalnızca panolara ve haftalık planlara bakarak öğretmeni tanımıyor.(B:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Denetim sıklığı az.(B:Ö(28))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “ Denetimler sık değil.(B:Ö(26))” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

4.1.2.6. Denetmenlerin değerlendirme kriterlerinin birbirinden farklıdır.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0’ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların

% 33.6'sı “Denetmenlerin değerlendirme kriterlerinin birbirinden farklı olduğu” görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcılardan biri, “ Değerlendirme kriterleri denetmenin önceliklerine göre değişir.(B:Ö(4))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Gelen denetmenlerin ortak bir değerlendirme kriterleri olmamasından dolayı denetlenen öğretmen, denetleyen denetmene göre düzenleme yapmak zorunda kalır.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Değerlendirme kriterleri aynı olmalıdır.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Değerlendirme kriterleri kişiden kişiye değişmemeli ve bu kriterler öğretmene açıklanmalıdır.(B:Ö(14))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Her denetmenin kriteri eşit olmalıdır.(B:Ö(15))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “ Tüm denetmenlerin kriterleri eşit olmalıdır.(B:Ö(16))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen, “Değerlendirme kriterleri kişiden kişiye değişiyor. Bundan dolayı da objektif olunamıyor.(B:Ö(17))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “ Her denetmene göre denetim kriterleri değişmektedir.(B:Ö(18))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Diğer öğretmen ise, “Denetleme kriterleri denetmenin görüşüne göre farklılık gösterebiliyor.(B:Ö(19))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Denetleme kriterleri denetmenin fikirlerine göre farklılık gösterir.(B:Ö(20))” şeklinde görüşünü açıklamıştır.

4.1.2.7. Denetimlerin çoğunlukla yeni öğretmenlere yapılması.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1'i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 10'u “Denetimlerin çoğunlukla yeni öğretmenlere yapıldığı” görüşünü belirtmişlerdir.

Denetimlerin çoğunlukla yeni öğretmenlere yapıldığı görüşünü belirten bir denetmen, “Denetmen yetersizliğinden dolayı ancak kadrolanacak öğretmen denetimi yapılabilir.(B:D(8))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise % 10'u “Denetimlerin çoğunlukla yeni öğretmenlere yapıldığı” görüşünü belirtmiştir. Denetimlerin, çoğunlukla yeni

öğretmenlere yapıldığı görüşünü belirten bir öğretmen, “Denetim sadece yeni öğretmenlere, çok geniş aralıklarla yapılıyor. Tüm öğretmenlerin yılın belli dönemlerinde denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Yapılan denetimlerin sadece S1 ve S2 grubu öğretmenlere yoğun olarak yapılması, geriye kalan muvazzaf sınıfı öğretmen grubuna yeterli yapılmaması denetimlerin eksik ve yetersiz olduğunu göstermektedir.(B:Ö(6))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Sadece S1 ve S 2’ler denetlendiği için denetim pek sıklıkla olmuyor. Bu beni çok tatmin eden bir durum değil.(B:Ö(24))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.2.8. Değerlendirme sonuçlarının açıklanmaması.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumunun belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0’ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 10’u “Değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığı” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığı yönünde görüş belirten bir öğretmen, “Ders sonunda denetmen, görüşlerini bildirmelidir.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Değerlendirme kriterleri ile ilgili öğretmen habersiz, ve sonuçlar açıklanmıyor.(B:Ö(7))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer öğretmen ise, “Değerlendirme sonuçları açıklanmıyor.(B:Ö(12))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.3. İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkındaki görüşler.

İlköğretim okullarında, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporlarına ait denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 3’ de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 7: İlköğretim okullarında, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporlarına ait görüşler.

TEMA	DENETMEN				ÖĞRETMEN					
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Denetim raporları hakkında sadece sözlü bilgi verilmesi.	2	7	9	22.2	77.8	2	28	30	6.6	93.4
Denetim raporlarının bilimsel olmaması.	4	5	9	44.5	55.5	0	30	30	0	100
Değerlendirme kriterleri değiştirilmeli.	4	5	9	44.5	55.5	0	30	30	0	100
Denetim raporları demokratiktir.	1	8	9	11.1	88.9	0	30	30	0	100
Denetim raporları öğretmen motivasyonunu artırır.	1	8	9	11.1	88.9	3	27	30	10	90
Değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenler yeterli bilgiye sahip değildir.	0	9	9	0	100	25	5	30	83.3	16.7
Denetim raporları öğretmen motivasyonu olumlu etkilemez.	0	9	9	0	100	5	25	30	16.6	83.4

Araştırmanın üçüncü boyutu, ilköğretim okullarında , denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya ilköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları ile ilgili görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların görüşleri Tablo 3’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.3.1. Denetim raporları hakkında sadece sözlü bilgi verilmesi.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2’si ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6’sı “Denetim raporları hakkında sadece sözlü bilgi verildiği” yönünde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan biri, “ Öğretmenleri rehberlik ve yönlendirmelerimizle motive etmeye çalışmakta, sözel olarak olsa da motive etmeye çalışmaktayız.(B:D(5))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Diğer denetmen ise, “ Denetim raporları, öğretmenlerle sözlü paylaşılmakta fakat yazılı verilmemektedir. Bunların daha sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir.(B:D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6’sı “Denetim raporları hakkında sadece sözlü bilgi verildiği” yönünde görüş belirtmişlerdir. Denetim raporları hakkında sadece sözlü bilgi verildiği yönünde görüş belirten bir öğretmen, “ Öğretmenler, denetim raporları hakkında sadece sözlü değerlendirmelerin bilgisine sahiptir.(B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Denetmenler, sadece sözlü değerlendirme yapıyorlar.(B:Ö(29))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.3.2. Denetim raporlarının bilimsel olmaması.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.5’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 0’ı “Denetim raporlarının bilimsel olmadığı” yönünde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan biri, “ Öğretmenleri değerlendirme kriterleri tam anlamıyla oluşturulmadığı için, yazdığımız raporlardaki değerlendirmelerimiz de olması gerekenin uzağında kalmaktadır.(B:D(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen , “Öğretmen denetim kriterlerinin bazı bölümleri

değiştirilmeli ve geliştirilmelidir. Daha şeffaf olunmalı ve bu kriterler öğretmenlere açıklanmalıdır. Denetim raporları daha sistemli olarak hazırlanmalıdır. Eğitim bakanlığının denetimle ilgili vizyonu yoktur.(B:D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “Bizler yeterliliklerimiz oranında elimizden gelenin en iyisini yapmaktayız ancak dayanacağımız bilimsel kriterler, yasa ve tüzükler bulunmamaktadır.(B:D(4))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer denetmen ise, “Denetmen olarak bizler elimizden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktayız. Ancak; yasa ve tüzükler olmadığı, kriterlerin geliştirilmediği bir sistemsizliğin içinde bilimsellikten uzaktayız.(B:D(5))” şeklinde görüşünü açıklamıştır.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri “Denetim raporlarının bilimsel olmadığı” yönünde görüş belirtmemiştir.

4.1.3.3. Değerlendirme kriterleri değiştirilmeli.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.5’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 0’ı “Değerlendirme kriterleri değiştirilmeli” yönünde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan biri, “ Öğretmenleri değerlendirme kriterleri tam olarak oluşturulmalı ve güncellenmelidir.(B:D(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen, “Öğretmen denetim kriterlerinin bazı bölümleri değiştirilmeli ve geliştirilmelidir.(B:D(3))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir denetmen ise, “Kriterlerin geliştirilmediği bir sistemsizliğin içinde yapılan denetim bilimsellikten biraz uzak kalır.(B:D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “Değerlendirme kriterleri sürekli güncellenmelidir.(B:D(9))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri “Değerlendirme kriterleri değiştirilmeli” yönünde görüş belirtmemiştir.

4.1.3.4. Denetim raporları demokratiktir.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların %

11.1'i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 0'ı “Denetim raporlarının demokratik olduğu” yönünde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan biri, “ Öğretmen denetim raporları demokratiktir.(B:D(8))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri “Denetim raporlarının demokratik olduğu” yönünde görüş belirtmemiştir.

4.1.3.5. Denetim raporları öğretmen motivasyonunu artırır.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1'i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 10'u “ Denetim raporları öğretmen motivasyonunu artırır.” Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan biri, “ Değerlendirme kriterleri hakkında bilgisi olan öğretmen bu konularda kendisini geliştirir. Ayrıca öğretmen motivasyonunu da artırır.(B:D(9))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 10'u “Denetim raporları öğretmen motivasyonunu artırır.” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bir öğretmen, “ Denetim raporlarının kullanılma şekli ve öğretmen motivasyonuna etkisi fena değil.(B:Ö(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “ Öğretmen motivasyonunu olumlu etkiler ama daha iyi olabilir.(B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Öğretmen motivasyonuna olumlu etki yaptığını düşünüyorum.(B:Ö(21))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.3.6. Değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip değildir.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0'ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 83.3'ü “Değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip olmadığı” yönünde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcılardan biri, “Değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenler yeterli bilgiye sahip değil.(B:Ö(2))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Diğer öğretmen, “Bunca yıllık eğitim ve öğretim hayatımda denetmenin hazırladığı herhangi bir denetim raporunu görmüş değilim. Bir öğretmen elbette ki iyi bir şekilde hazırlanmalıdır, ancak denetleneceği kriterleri bilirse ona göre daha hazırlıklı olabilir.(B:Ö(4))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Öğretmen değerlendirme kriterleri hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.(B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Denetim raporları hangi değerlendirme kriterlerine göre hazırlanıyor? Bu konuda öğretmenler pek bilgiye sahip değil. Bu sebepten dolayı raporların öğretmenlerin motivasyonuna olumlu etki yapacağını düşünmüyorum.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Değerlendirme kriterleri hakkında pek bilgiye sahip değilim. Bu kriterlerin öğretmenlere açıklanması gerektiğini düşünüyorum.(B:Ö(14))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Öğretmen olarak kriterler hakkında hiçbir bilgimiz yoktur. Bilgi verilmemektedir.(B:Ö(15))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “Değerlendirme kriterleri hakkında hiçbir zaman bilgim olmadı. Çünkü denetmenin kendi istekleri doğrultusunda bir çalışma hazırlamak zorunda kaldım.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Değerlendirme kriterlerini bilmiyorum. Eğer bilseydim motivasyonumu olumlu etkilerdi.(B:Ö(29))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Başka bir öğretmen ise, “Bu raporları hiç görmediğim için bilgim yok.(B:Ö(24))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Bu raporla ilgili öğretmene hiçbir açıklama yapılmıyor.(B:Ö(13))” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Kriterler hakkında bilgim yok.(B:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Kriterler ve denetim raporları hakkında bilgim yok.(B:Ö(26))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Denetmenlerin kriterleri hakkında bilgi sahibi değilim. Bu kriterlerin öğretmenlere verilmesi ve öğretmenin bilgilendirilmesi gerekir. Bilgilenirlerse motivasyonları artacaktır.(B:Ö(10))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “Denetmenler tarafından hazırlanan raporlardaki kriterler öğretmenlere aktarılmıyor.(B:Ö(9))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Her denetmen kendine göre bir şeyler istiyor. Bu nedenle; öğretmenler bu konularda yeterli bilgiye sahip değildir.(B:Ö(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “Kriterler açıklanmıyor. Bu nedenle sonuçlarından da bahsedilmez.(B:Ö(7))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen, “Hiçbir bilgim yok.(B:Ö(27))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Öğretmen bu konuda yeterli bilgiye sahip değildir. Bu nedenle,

öğretmen motivasyonuna olumlu bir etkisi olduğunu düşünmüyorum.(B:Ö(23))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Bu raporla ilgili öğretmene hiçbir açıklama yapılmaz.(B:Ö(12))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Hiçbir bilgi verilmemektedir.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Denetmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenler yeterli bilgiye sahip değildir.(B:Ö(1))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Değerlendirme kriterlerini bilmiyorum.(B:Ö(30))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Hiçbir bilgim yoktur. Bilgilendirme yapılmamıştır.(B:Ö(16))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Nasıl değerlendirdiklerini, neye dikkat ettiklerini sınıfa girdiklerinde anlıyoruz.(B:Ö(17))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.3.7. Denetim raporları öğretmen motivasyonu olumlu etkilemez.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0’ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6’sı “Denetim raporlarının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilemediği” görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcılardan biri, “Öğretmenlerin, kriterler hakkında bilgi sahibi olmamasından ötürü bu raporların öğretmen motivasyonuna olumlu bir etki göstereceğini düşünmüyorum.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Gelen denetmenler, öğretmenin açık ve eksiklerini aradığı için öğretmenin motivasyonunu yükseltmek yerine düşürdüğünü düşünmekteyim.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Öğretmenler denetim raporları hakkında yeterli bilgiye sahip değil. Bu nedenle motivasyonuna olumlu bir etki gösterdiğini düşünmüyorum.(B:Ö(23))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Denetmenlerin, motivasyonu artıracığına öğretmenleri tedirgin ettiğini düşünüyorum.(B:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Denetim raporları, öğretmen motivasyonunu artırıcı etkiye sahip değil.(B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.4. Öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkındaki görüşler.

Öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliğine ilişkin denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 4’de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliğine ilişkin görüşler.

TEMA	DENETMEN				ÖĞRETMEN					
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Geri bildirim verilmelidir.	8	1	9	88.8	11.2	16	14	30	53.4	46.6
Geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlar.	2	7	9	22.2	77.8	9	21	30	30	70
Denetmenler tarafından geri bildirim verilmiyor.	0	9	9	0	100	4	26	30	13.3	86.7
Verilen geri bildirimler yetersizdir.	4	5	9	44.5	55.5	5	25	30	16.6	83.4

Araştırmanın dördüncü boyutu, ilköğretim okullarında , öğretmenlerin performanslarına ilişkin, geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkında görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği ile ilgili görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 4’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.4.1. Öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmelidir.

İlköğretim okullarında, öğretmenlerin performanslarına ilişkin geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkında, görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 88.8'i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 53.4'ü "Öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmelidir." görüşünü belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 88.8'i "Öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmelidir" görüşünü belirtmişlerdir. Bir denetmen, "Öğretmen performansları hakkında, kendisine sözlü bildirim yapmaktayız. Ancak gerçek anlamda takibi yapılarak yapılan bir bildirim değildir. Geri bildirimlerin sağlıklı yapılabilmesi için, öğretmeni daha sıklıkla takip etmek gerekir.(D(2))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, "Öğretmen performanslarına dönük geri bildirimler rehberlik yapılarak sözlü olarak yapılmakta fakat daha sistemli, bilimsel yapılmalı ve denetmenin öğretmen hakkındaki raporları kesinlikle dikkate alınmalıdır.(D(3))" şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, "Geri bildirimleri sözlü olarak vermekteyiz ancak, yasal düzenlemeler yapıldığı takdirde yazılı da verilebilir.(D(4))" şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen, "Yapılan rehberlik, yönlendirme ve denetimler sonrasında öğretmenlere sözel olarak geri bildirimler verilmektedir. Öğretmenin kendini geliştirmesi, motive etmesi, öz değerlendirme yapması açısından bu gereklidir.(D(5))" şeklinde görüşünü belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, "Öğretmen performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra öğretmene geri bildirim yapılması çok önemli bir konudur. İyi bulunan yönlerin yanında düzeltilmesi ve geliştirilmesi gerekenler üzerinde de durulmalı, birlikte çözüm yolları aranmalıdır.(D(9))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, "Geri bildirim öğretmenden denetmene ve denetmenden öğretmene çift yönlü olarak yapılmalıdır.(D(7))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, "Geri bildirim verilmelidir.(D(8))" şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 53.4'ü "Öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmelidir." görüşünü belirtmişlerdir. Bir öğretmen, "Geri bildirim verilmesi gerektiğine inanıyorum. Öğretmen eksik olduğu durumlarda kendini geliştirebilir.(B:Ö(23))" şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, "Hem yazılı hem sözlü geri bildirimin faydalı olacağını düşünüyorum. Yapıcı eleştirilerin geliştirici olduğunu gözlemledim.(B:Ö(25))" şeklinde görüş belirtmiştir.

Başka bir öğretmen, “Geri bildirim verilmiyor. Geri bildirim verilip daha sağlıklı olması sağlanabilir.(B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Kesinlikle sadece o an değil yazılı olarak da geri bildirim verilmelidir. Geri bildirim verilmediği için şu anki eğitim sistemindeki yanlışlar giderek artar. Eğer öğretmen değerlendirmesinin sonucunu almazsa, eksik ve yanlış, eksik ve yanlış olarak kalır.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Geri bildirim verilmesi öğretmenin kendini geliştirebilmesi için, doğruyu bulabilmesi, yapabilmesi için önemli bir unsurdur. Doğru yapıldığı takdirde.(B:Ö(5))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Öğretmenlerin performansları hakkında mutlaka geri bildirim verilmelidir.(B:Ö(22))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Geri bildirim verilmelidir.(B:Ö(21))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekir. Tam ve net olarak verilen geri bildirim öğretmene ışık tutacaktır.(B:Ö(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Öğretmenin yaptığı hangi şeylerin güzel, hangilerinin yanlış olduğunu öğrenmesi, gelecekteki öğretim dönemlerinde ona ışık tutacak ve kendini geliştirmesine yardımcı olacaktır.(B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Geri bildirim verilmesi gerekir. Bu durumda öğretmen güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olabilir.(B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesinin, öğretmenlerin kendilerini olumlu yönde geliştirmesi ve eğitimin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı kanaatindeyim.(B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Geri bildirim kesinlikle verilmelidir. Yapılan geri bildirimlerin motivasyona etkisi çok fazladır.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “Geri bildirim olsa çok iyi olur. Ama KKTC’de geri bildirim asla olmaz.(B:Ö(27))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Geri bildirim mutlaka verilmelidir.(B:Ö(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen, “Öğretmenler geri bildirim almalıdırlar. Her denetmen bunu yapmıyor.(B:Ö(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Performansta sözlü geri bildirim yapılıyor. Yazılı olarak verilse daha iyi olurdu.(B:Ö(29))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler performanslar hakkında geri bildirim verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu ifadesinden verilen geri bildirimlerin yetersiz olduğu, hem sözlü hem de yazılı verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

4.1.4.2. Geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlar.

İlköğretim okullarında, öğretmenlerin performanslarına ilişkin geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkında, görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2'si ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 30'u "Geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlar." şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2'si "Geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlar." şeklinde görüş belirtmiştir. Bu konuda bir denetmen, "Öğretmenin kendini geliştirmesi, motive etmesi, öz değerlendirme yapması açısından geri bildirim verilmesi çok önemli ve gereklidir.(B:D(5))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, "Öğretmen performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra öğretmene geri bildirim verilmesi çok önemli bir konudur. İyi bulunan yönlerin yanında düzeltilmesi ve geliştirilmesi gerekenler üzerinde durulması, birlikte çözüm yolları aranması öğretmen gelişimine katkı sağlayacaktır.(B:D(9))" şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 30'u "Geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlar." şeklinde görüş belirtmiştir. Bu konuda bir öğretmen, "Geri bildirim verilmesi, öğretmenlerin kendilerini olumlu yönde geliştirmesi ve eğitimin iyileştirilmesini sağlayacağı kanaatindeyim.(B:Ö(1))" şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen, "Olumlu yapılan geri bildirimler motivasyonu artırır.(B:Ö(12))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, "Geri bildirim verilmesi gerekir. Bu durumda öğretmen güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olabilir.(B:Ö(3))" şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, "Öğretmenin yaptığı hangi şeylerin güzel, hangilerinin eksik, hangilerinin yanlış olduğunu öğrenmesi, gelecekteki öğretim dönemlerinde ona ışık tutacak ve kendini geliştirme konusunda yardımcı olacaktır.(B:Ö(4))" şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, "Öğretmene geri bildirim verilmesi, geliştirmesi gereken yönler hakkında ona ışık tutacaktır.(B:Ö(2))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, "Geri bildirim; doğru yapıldığı takdirde, öğretmenin kendini geliştirebilmesi için, doğruyu bulabilmesi için önemli bir unsurdur.(B:Ö(5))" şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, "Eğer öğretmen değerlendirilmesinin sonucunu almazsa, eksik ve

yanlıklar düzeltilemez.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Geri bildirim verilmesi, öğretmenin eksik olduğu durumlarda kendini geliştirmesini sağlayabilir.(B:Ö(23))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Yapıcı eleştirilerin geliştirici olduğunu gözlemledim.(B:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.4.3. Denetmenler tarafından geri bildirim verilmiyor.

İlköğretim okullarında, öğretmenlerin performanslarına ilişkin geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkında, görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0’ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 13.3’ü “Denetmenler tarafından geri bildirim verilmiyor.” görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 13.3’ü “Denetmenler tarafından geri bildirim verilmiyor.” görüşünü belirtmiştir. Bu konuda; bir öğretmen, “Her denetmen geri bildirim vermiyor.(B:Ö(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Geri bildirim olsa çok iyi olur. Ama KKTC’de geri bildirim yapılmıyor.(B:Ö(27))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Geri bildirim verilmiyor.(B:Ö(26))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Geri bildirim verilmiyor. Geri bildirim verilip daha sağlıklı olması sağlanabilir.(B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan hiçbiri “Denetmenler tarafından geri bildirim verilmiyor.” görüşünü belirtmemiştir.

4.1.4.4. Verilen geri bildirimler yetersizdir.

İlköğretim okullarında, öğretmenlerin performanslarına ilişkin geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkında, görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.5’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6’sı “Verilen geri bildirimler yetersizdir.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.5’i “Verilen geri bildirimler yetersizdir.” görüşünü ifade etmiştir. Bir denetmen, “Öğretmenlere sözlü olarak geri bildirim vermekteyiz. Ancak; gerçek anlamda takibi yapılarak yapılan bir geri bildirim değildir. Bunun sağlıklı yapılabilmesi için öğretmenin daha sıklıkla takip etmek gerekir.(B:D(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Öğretmen

performansına ait geri bildirimler rehberlik yapılarak sözlü olarak yapılmakta fakat daha sistemli, bilimsel yapılmalı ve denetmenin öğretmen hakkındaki raporları kesinlikle dikkate alınmalıdır.(B:D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “Tüzük ve kriterlerin geçmediği bir düzende verilen geri bildirimler havada kalıyor.(B:D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Geri bildirimler öğretmenden denetmene ve denemenden öğretmene olacak şekilde revize edilmelidir.(B:D(7))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6’sı “Verilen geri bildirimler yetersizdir.” görüşünü ifade etmişlerdir. Bir öğretmen, “ Sadece sözlü geri bildirim veriliyor. Yazılı da verilmelidir.(B:Ö(29))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Bazı denetmenler geri bildirim veriyor. Bazıları vermiyor.(B:Ö(9))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Sadece sözlü geri bildirim yapılıyor. Yazdıkları raporları da görmek isterdim ve bana katkı koyacak şekilde değerlendirilmek isterdim.(B:Ö(17))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Sadece sözlü değil, yazılı olarak da geri bildirim verilmelidir.(B:Ö(6))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Sadece sözlü geri bildirim veriliyor. Yazılı olarak da verilmelidir.(B:Ö(25))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.5. Performans değerlendirme sistemine ödül- ceza uygulamalarının katılması hakkındaki görüşler.

Performans değerlendirme sistemine ödül- ceza uygulamalarının katılmasına ilişkin denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 5’ de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 9 : Performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının konulmasına ilişkin görüşler.

TEMA	DENETMEN				ÖĞRETMEN			
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde

Ödül ve ceza kullanılmalıdır. Motivasyonu olumlu yönde etkiler.	5	4	9	55.5	44.5	18	12	30	60	40
Ödül ve ceza kullanılması motivasyonu olumsuz yönde etkiler.	3	6	9	33.3	66.7	9	21	30	30	70
Öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.	2	7	9	22.2	77.8	0	30	30	0	100
Adil, objektif ve demokratik bir ödül- ceza uygulaması motivasyonu artırır.	1	8	9	11.2	88.8	7	23	30	23.3	76.7

Araştırmanın beşinci boyutu, performans değerlendirme sistemine, ödül-ceza uygulamalarının konulması hakkında görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya performans değerlendirme sistemine ödül- ceza uygulamalarının konulması hakkında görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 5’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.5.1. Ödül ve ceza kullanılmalıdır. Motivasyonu olumlu yönde etkiler.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine, ödül-ceza uygulamalarının konulması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 55.5’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 60’ı “Ödül ve ceza kullanılmalıdır. Motivasyonu olumlu yönde etkiler.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 55.5’i “Ödül ve ceza kullanılmalıdır. Motivasyonu olumlu yönde etkiler.” görüşünü ifade etmiştir. Bir denetmen, “Ödül-

ceza önemlidir.(B:D(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen, “Ödül- ceza uygulaması öğretmeni gerçek anlamda motive edecek şekilde olursa, objektif, demokratik yapılırsa olumlu katkı sağlayabilir. Ancak bunu bütün paydaşlar istemeli, yasa ve tüzükler zemininde hazırlanmalıdır.(B:D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Ödül ve ceza kullanılmalıdır. Ben daha çok ödül kullanıp öğretmeni motive etmeye çalışıyorum.(B:D(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Ödül mekanizması kullanılmalıdır.(B:D(8))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir denetmen ise, “Performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamaları katılmalı ancak ceza verme yönüne gitmektense, öğretmenleri özendirici gelişmiş ödüllendirme uygulamalarını devreye koymak gerekir. Ödüllendirme motivasyonu artıran bir etkidir.(B:D(9))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 60’ı “Ödül ve ceza kullanılmalıdır. Motivasyonu olumlu yönde etkiler.” görüşünü ifade etmiştir. Bir öğretmen, “Öğretmenlerin motivasyonunu artıracak şekilde kullanılabilir.(B:Ö(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Evet ödül- ceza kullanılmalıdır. Ama cezalar rencide edici değil motivasyonu artırıcı şekilde olmalıdır.(B:Ö(9))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Ödül-ceza kullanılmalıdır. Çaba sarf eden öğretmenlerin ayrılması motive edici ve teşvik edici olabilir. Başka bir öğretmen, “Ödül- ceza kullanımı motivasyonu olumlu yönde etkiler.(B:Ö(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Ödül- ceza kullanılmalıdır. Motivasyonu olumlu yönde etkiler.(B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “ Ceza yerine ödül kullanılması daha iyi olur. Ödül kullanımı motivasyonu artırıcı olabilir. (B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Ödül- ceza uygulamasının olumlu yönde katkı koyacağını düşünüyorum. Anacak uygulama öncesi eğitim sistemi ve pratikte uygulamaları, alt yapının yeterliliği de iyileştirilmelidir.(B:Ö(21))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Ödül- ceza uygulaması olmalıdır. Motivasyonu olumlu etkiler. Sürekli ödül almak için çalışmalarını itina ile yapar.(B:Ö(29))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Ödül- ceza kullanılması motivasyonu olumlu yönde etkiler.(B:Ö(22))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Eğer objektif ve doğru bir şekilde değerlendirileceksek tabi ki olur. Bence motivasyonu olumlu yönde etkiler.(B:Ö(17))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Ödül- ceza olması olumlu yönde etkili olabilir.(B:Ö(24))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Her şey

doğru yapılırsa ödül- ceza uygulaması doğruyu yapmaya güdüleyebilir.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Ödül ve ceza olmalıdır. Her öğretmenin değişen kültür ve teknolojiye göre kendini geliştirmesi gerekir. Bunun denetimi de ödül ve ceza sistemi ile yapılabilir. Böylelikle meslekte tükenmişlik sorunu ortadan kalkar. İşini doğru yapan ödülünü alır ve daha iyisini yapmaya çalışır, yanlış ve eksik yapan cezasını alır ve en azından kendini geliştirmek için çaba harcama yoluna gider.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Ödül- ceza motivasyonu artıracaktır.(B:Ö(23))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Destekliyorum. Teşvik edici olduğunu düşünüyorum. Ancak; yöneticilerin objektif olmayacakları ve kayırma olacağını öngörüyorum.(B:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Ödül- ceza uygulaması, torpil ve adam kayırma olmaması durumunda yararlı olabilir.(B:Ö(30))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen, “Ödül- ceza mutlaka uygulanmalı. Yasalar ve tüzükler olmasına rağmen uygulanmıyor. Objektif kullanılması halinde olumlu motivasyon sağlayacaktır fakat objektif olmazsa ters etki yapabilir.(B:Ö(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Ödül-ceza uygulaması adil ve objektif olacaksa uygulanması iyi olur. Motivasyonu da artırır.(B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.5.2. Ödül- ceza kullanılması motivasyonu olumsuz yönde etkiler.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine, ödül-ceza uygulamalarının konulması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3’ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların %30’u “Ödül- ceza kullanılması motivasyonu olumsuz yönde etkiler.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3’ü “Ödül-ceza kullanılması motivasyonu olumsuz yönde etkiler.” görüşünü ifade etmiştir. Bir denetmen, “Öncelikle iyi yönetilen bir eğitim sistemi, adanmış bir bakanlık, öğretmene destek sağlayan bir sistem en büyük motivasyondur. Ödül- ceza çok sonraki bir iştir ve işini iyi yapmak bir insan için en büyük ödüdür.(B:D(4))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir denetmen ise, “Performans değerlendirme sistemi istenirliği olan bir durum değil. Denetim sistemine ilişkin ilkeler benimsenip hazırlanmadıkça, ödül-ceza sistemi öğretmenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.(B:D(2))” şeklinde görüş

bildirmiştir. Başka bir denetmen, “Okul öz değerlendirmeleri yapılmalıdır. Eğitimin değerlendirilmesinde ödül-ceza değil rapor şeklinde ve tüm paydaşların değerlendirilerek yapıldığı bir sistem uygulanmalıdır. Belirli kriterlere ve süre esaslarına göre okullar değerlendirilmelidir.(B:D(3))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların %30’u “Ödül- ceza kullanılması motivasyonu olumsuz yönde etkiler.” görüşünü ifade etmişlerdir. Bir öğretmen, “Performans değerlendirme sisteminde bence öncelik, öğretmenlere eksik yönlerini tamamlamaları ve kendilerini geliştirmeleri için rehberlik etmektir. Ödül ve cezaya gerek duyulmamalıdır.(B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Ödül-ceza kullanılmamalıdır. Motivasyonu olumsuz etkiler.(B:Ö(14))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “Ödül-ceza uygulamasının uygun olacağını düşünmüyorum.(B:Ö(13))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Ödül- ceza kullanılmamalıdır. Motivasyonu olumsuz yönde etkiler.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Ödül-ceza kullanımı olumsuz sonuçlar doğurabilir.(B:Ö(16))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Ödül-ceza kullanılmamalıdır. Motivasyonu olumsuz yönde etkiler.(B:Ö(15))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Ödül ve cezanın sıklığı ve niteliği önemlidir. Alışkanlık yapabilir.(B:Ö(18))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Ödül- ceza kullanılmamalıdır.(B:Ö(26,12))” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

4.1.5.3. Öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine, ödül-ceza uygulamalarının konulması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2’si ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 0’ı “Öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.” görüşünü belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2’si “Öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.” görüşünü belirtmiştir. Bir denetmen, “Tüm paydaşların değerlendirilerek yapıldığı bir sistem uygulanmalıdır. Kriterler belirlenerek okullar değerlendirilmelidir.(B:D(3))” şeklinde görüş

belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Öğretmene destek sağlayan bir sistem en büyük motivasyondur. İyi yönetilen bir eğitim sistemi ve adanmış bir bakanlık ile bunu sağlamak mümkündür.(B:D(4))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri “Öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.” görüşünü belirtmemiştir.

4.1.5.4. Adil, objektif ve demokratik bir ödül-ceza uygulaması motivasyonu artırır.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine, ödül-ceza uygulamalarının konulması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.2’si ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 23.3’ü “Adil, objektif ve demokratik bir ödül-ceza uygulaması motivasyonu artırır.” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.2’si “Adil, objektif ve demokratik bir ödül-ceza uygulaması motivasyonu artırır.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir denetmen bu konuda, “Ödül ve ceza; öğretmenleri, gerçek anlamda motive edecek şekilde, objektif, demokratik ve terfilerde etkili olacak şekilde kullanılırsa etkili olabilir.(B:D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise, % 23.3’ü Adil, objektif ve demokratik bir ödül-ceza uygulaması motivasyonu artırır.” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bir öğretmen, “Objektif ve doğru bir değerlendirme yapılırsa motivasyonu olumlu yönde etkiler.(B:Ö(17))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Değerlendirme neye göre yapılacak belli olmadığı için ödül-ceza da kullanılsa ne olur bilemeyiz. Demokratik ve objektif bir yapı kurulursa ödül-ceza uygulaması doğruyu yapmaya güdüleyebilir.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Ödül-ceza uygulamasının teşvik edici olduğunu düşünüyorum; ancak yöneticilerin objektif olmayacakları ve adam kayırma olacağını öngörüyorum.(B:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Ödül-ceza uygulaması torpil ve adam kayırma olmaması durumunda yararlı olabilir.(B:Ö(30))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Objektif kullanılması halinde olumlu motivasyon sağlayacaktır. Fakat objektif

olunmaz ise ters etki yapacaktır.(B:Ö(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Ödül-ceza uygulaması adil ve objektif olacaksa uygulanması iyi olur. Motivasyonu artırır.(B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.6. İlköğretim okullarında performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşler.

İlköğretim okullarında performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 6’da temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 10: İlköğretim okullarında performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisine ilişkin görüşler.

TEMA	DENETMEN				ÖĞRETMEN					
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Performans değerlendirmesi motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir.	1	8	9	11.1	88.9	2	28	30	6.6	93.4
Performans değerlendirmesi rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılmalıdır.	2	7	9	22.2	77.8	3	27	30	10	90
Performans değerlendirmesi tüm paydaşların katılımı ile yapılırsa olumlu etkileri olacaktır.	2	7	9	22.2	77.8	0	30	30	0	100

Performans değerlendirmesi demokratik, objektif ve belli kriterlere göre yapılırsa motivasyonu olumlu etkiler.	2	7	9	22.2	77.8	8	22	30	26.6	73.4
Performans değerlendirmesi öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.	4	5	9	44.4	55.6	12	18	30	40	60

Araştırmanın altıncı boyutu, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkında görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 6’da belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.6.1. Performans değerlendirmesi motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6’sı “Performans değerlendirmesi motivasyonu olumsuz yönde etkiler.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1’i “Performans değerlendirmesi motivasyonu olumsuz yönde etkiler.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir denetmen, “Devlette bir eğitim sistemi olmadığı sürece performans değerlendirmesi yapılmamalıdır.(B:D(1))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise, % 6.6’sı “Performans değerlendirmesi motivasyonu olumsuz yönde etkiler.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir öğretmen, “ Performans değerlendirmesinin uygun şekilde yapılmaması olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Rehberlik şeklinde yapılmayan değerlendirme ise öğretmenin

motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.(B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Yol gösterici olmayan eleştirel bir değerlendirme motivasyonu düşürür. Hata bulma üzerine kurulu bir değerlendirme olmamalı.(B:Ö(19))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.6.2. Performans değerlendirmesi rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılmalıdır.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2’si ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 10’u “Performans değerlendirmesi rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılmalıdır.” görüşünü belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2’si “Performans değerlendirmesi rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılmalıdır.” görüşünü belirtmiştir. Bir denetmen, bu konuda; “Performans değerlendirmesi belli ölçütlere dayalı ve öğretmeni huzurlu kılacak biçimde yapılmalıdır. Zaten denetim rehberlik odaklı yapılmadığı sürece, olumlu etkilerinden çok olumsuz etkileri olacaktır.(B:D(2))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Performans değerlendirmesi, sistemli ve çağdaş bir şekilde eğitimin kalitesini yukarıya taşımak için yapılmalıdır.(B:D(3))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 10’u “Performans değerlendirmesi rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılmalıdır.” görüşünü belirtmiştir. Bir öğretmen, “ Öğretmenin bilgisi dahilindeki kriterlere bağlı olarak ve geri bildirim şeklinde öğretmene iletilecek bir değerlendirme öğretmene yol gösterici olabilir.(B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Yol gösterici ve yapıcı bir değerlendirme yapılmalıdır.(B:Ö(19))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Belli kriterlere göre, objektif yapılırsa olumlu etkileri olacaktır.(B:Ö(28))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.6.3. Performans değerlendirmesi tüm paydaşların katılımı ile yapılırsa olumlu etkileri olacaktır.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının ğretmen motivasyonuna etkisi hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2'si ve ğretmen konumundaki katılımcıların % 0'ı "Performans değerlendirmesi tüm paydaşların katılımı ile yapılırsa olumlu etkileri olacaktır." görüşünü belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2'si "Performans değerlendirmesi tüm paydaşların katılımı ile yapılırsa olumlu etkileri olacaktır." görüşünü belirtmiştir. Bir denetmen, bu konuda; "Müdür, muavin, ğretmen, hatta denetmen ve bakanlık olarak her birimin performans değerlendirmesini kendi hedefleri üzerinden yapması, her bir hiyerarşik birim/kurum/bireyin olumlu yönde motivasyonunu geliştirebilir.(:D(7))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, "Kriterlerin tam olarak belirlendiği ve paydaşların buna hazır olduğu durumda motivasyonu artırabilir.(:D(5))" şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların hiçbiri "Performans değerlendirmesi tüm paydaşların katılımı ile yapılırsa olumlu etkileri olacaktır." görüşünü belirtmemiştir.

4.1.6.4. Performans değerlendirmesi demokratik, objektif ve belli kriterlere göre yapılırsa motivasyonu olumlu etkiler.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının ğretmen motivasyonuna etkisi hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2'si ve ğretmen konumundaki katılımcıların % 26.6'sı "Performans değerlendirmesi demokratik, objektif ve belli kriterlere göre yapılırsa motivasyonu olumlu etkiler." görüşünü ifade etmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 22.2'si "Performans değerlendirmesi demokratik, objektif ve belli kriterlere göre yapılırsa motivasyonu olumlu etkiler." görüşünü ifade etmiştir. Bir denetmen, "Alt yapı ve hazır bulunuşluk olması durumunda olumlu yönde etkileyebilir.(D(4))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer

denetmen ise, “Belli kriterlere bağlı, bilimsel ve objektif yapılan değerlendirmeler motivasyonu olumlu etkiler.(D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 26.6’sı “Performans değerlendirmesi demokratik, objektif ve belli kriterlere göre yapılırsa motivasyonu olumlu etkiler.” görüşünü ifade etmiştir. Bir öğretmen, “Performans değerlendirmesi objektif yapılırsa olumlu sonuçları olur.(B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Olumlu yönde etki edebilmesi için objektif ve kayırmacılıktan uzak olunmalı.(B:Ö(7))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Adil bir performans değerlendirmesi olumlu etki yapacaktır.(B:Ö(21))” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir başka öğretmen ise, “Performans değerlendirmesi doğru ve uygun yapıldığı takdirde olumlu bir etki yaratacaktır.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen, “Kriterler belli bir tutarlılıkla belirlenirse motivasyonu olumlu etkileyecektir.(B:Ö(14))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen, “Belli kriterler dahilinde yapılan bir değerlendirme öğretmene yol gösterici olabilir. Fakat denetleyenin kendi kişisel görüşleriyle yapacağı bir değerlendirme öğretmenin şevkini de kırabilir.(B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Öğretmenin bilgisi dahilindeki kriterlere bağlı olarak yapılan değerlendirmeler öğretmeni motive edebilir.(B:Ö(26))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.6.5. Performans değerlendirmesi, öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.5’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 40’ı “Performans değerlendirmesi, öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.” görüşünü belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.5’i “Performans değerlendirmesi, öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.” görüşünü belirtmiştir. Bir denetmen, “Performans değerlendirmesi öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.(D(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Olumlu yönlerin ön plana çıkarılarak yapılan değerlendirmenin yanında olumsuz yönde yapılacak olan değerlendirmeyi de yapıcı yönde yaparak birlikte çözüm yolları bulunmalıdır. Bu şekilde yapılan

değerlendirmeler motivasyonu artıracaktır.(D(9))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir denetmen ise, “Performans değerlendirmesi gereklidir. Öğretmenin motivasyonunu artırır.(D(8))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer denetmen ise, “Tüm paydaşların katılımı ile yapılan performans değerlendirmesi motivasyonu olumlu yönde geliştirebilir.(D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 40’ı “Performans değerlendirmesi, öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.” Görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmen konumundaki katılımcılardan biri, “Eğer yapıcı eleştiri olursa olumlu yönde etkili olur.(B:Ö(9))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Performans değerlendirmesi yapılması olumlu yönde etkili olur.(B:Ö(20))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Olumlu yönde etkili olur.(B:Ö(30))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Öğretmen motivasyonunu artıracığını tahmin ediyorum ama yılda bir kere gelen bir denetmenin, öğretmeniyle diyalogu az. Bir müdürün değerlendirme yapmada yetersiz olacağına inanıyorum.(B:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Olumlu yönde etkiler. Yapılması gerektiğine inanıyorum(B:Ö(23))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Performans değerlendirmesinin öğretmen motivasyonuna olumlu etkisi olacağını düşünüyorum. Bazı öğretmenler daha iyi motive olacaktır. Kaliteyi artıracaktır.(B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “İlköğretim okullarında performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi olumlu olacaktır. Daha başarılı olmak için daha fazla gayret gösterilecektir.(B:Ö(2))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen, “Performans değerlendirmelerinin öğretmene katkı sağlayacağını düşünüyorum. Olumlu yönde ileriye adım olacaktır.(B:Ö(10))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen, “Performans değerlendirmesinin motivasyona etkisi olumludur.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Öğretmen motive olabilir.(B:Ö(26))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

4.1.7. Performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin katılmasına ilişkin görüşler.

İlköğretim okullarında performans değerlendirme sistemine; veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin katılmasına ilişkin denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 7’de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 11: Performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin katılmasına ilişkin görüşler.

TEMA	DENETMEN				Yüzde	ÖĞRETMEN				Yüzde
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam			Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam		
Performans değerlendirmesine uygun alt yapı olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabilir.	1	8	9	11.1	88.9	2	28	30	6.6	93.4
Çok paydaşlı denetim yapılması eğitimde kaliteyi artırabilir.	4	5	9	44.4	55.6	6	24	30	20	80
Çok paydaşlı denetim yapılmamalıdır.	1	8	9	11.1	88.9	13	17	30	43.3	56.7
Performans değerlendirmesi uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.	0	9	9	0	100	5	25	30	16.6	83.4

Araştırmanın yedinci boyutu, performans değerlendirme sistemine; veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisinin katılması hakkındaki görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya performans değerlendirme sistemine; veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisinin katılması hakkında görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 7’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.7.1. Performans değerlendirmesine uygun alt yapı olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisinin katılması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1’i ve öğretmen

konumundaki katılımcıların % 6.6'sı "Performans değerlendirmesine uygun alt yapı olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabilir." şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1'i "Performans değerlendirmesine uygun alt yapı olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabilir." şeklinde görüş bildirmiştir. Bir denetmen, "Şu anda mevcut olan öğretmen, öğrenci ve veli ilişkilerinin durumu performans değerlendirme sistemine uygun bir yapıda olmadığı için, bunun yapılması yarardan çok zarar getirir. Bu sistemin işlerliği ancak o sisteme uygun altyapının hazırlanmasını gerektirmektedir.(D(2))" şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6'sı "Performans değerlendirmesine uygun alt yapı olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabilir." şeklinde görüş belirtmiştir. Bir öğretmen, "Bu çok ciddi bir ön çalışmayla, bilimsel bir yaklaşım gerektiren bir durum.(B:Ö(21))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, "Uygun alt yapı olmadığı için yapılması olumsuz sonuçlar doğurur.(B:Ö(28))" şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.7.2. Çok paydaşlı denetim yapılması eğitimde kaliteyi artırabilir.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisinin katılması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.4'ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 20'si "Çok paydaşlı denetim yapılması eğitimde kaliteyi artırabilir." şeklinde görüş ifade etmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.4'ü "Çok paydaşlı denetim yapılması eğitimde kaliteyi artırabilir." şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir denetmen, "MEDDYK yasasında tüm paydaşların aktif katılımı ile yapılacak bir sistem ortaya konmuştur. Fakat bunlar Eğitim Bakanlığı tarafından dikkate alınmamakta ve geçmişte yapılanlar ne ise şimdi de yapılmaya devam edilmektedir. Denetimde sistemli çağdaş ve çok katılımlı bir değerlendirme yapılmalıdır.(D(3))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, "Performans değerlendirme sistemine velilerin, öğrencilerin, meslektaşların ve öğretmenin de katılması gerekir. Bir kişinin yapacağı performans değerlendirmesiyle, tüm paydaşların görüşlerinin alınarak yapılacak olan bir değerlendirmenin, objektiflik açısından farkı olacağı görüşündeyim.(D(9))"

şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “ Performans değerlendirme sisteminde velilerin, öğrencilerin ve meslektaşların görüşlerinin alınması önemlidir.(D(8))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir denetmen ise, “Her paydaşın belli kriterlere ve üsluba uygun performans değerlendirmeye katılımı gerekli ve önemli.(D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 20’si “Çok paydaşlı denetim yapılması eğitimde kaliteyi artırabilir.” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir öğretmen, “ Performans değerlendirme sistemine birçok kişinin katkı koymasının öğretmenin çok yönlü değerlendirilip eğitiminin geliştirilmesinde fayda sağlayacağı görüşündeyim.(B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Yapılan işle ilgili başka kişilerin değerlendirme yapması eksik yönleri bulmada yardımcı olabilir.(C:Ö(24))” şeklinde görüş bildirmiştir. Başka bir öğretmen, “Farklı bakış açılarından gelen dönütler doğrultusunda öğretmenin daha fazla bilgilendirilmesi katkı sağlayacaktır.(B:Ö(10))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Daha yapıcı olacağını ve farklı, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkacağını düşünüyorum.(D:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum.(B:Ö(9))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.7.3. Çok paydaşlı denetim yapılmamalıdır.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisinin katılması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1’i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 43.3’ü “Çok paydaşlı denetim yapılmamalıdır.” görüşünü belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1’i “Çok paydaşlı denetim yapılmamalıdır.” görüşünü belirtmiştir. Bir denetmen, “Denetlenmesi gereken eğitim sisteminin kendisi olmalıdır.(D(4))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 43.3’ü “Çok paydaşlı denetim yapılmamalıdır.” görüşünü belirtmiştir. Bir öğretmen, “Yeterlilikleri konusunda soru işaretleri var. Okul yöneticisinin bu konuda objektif görüşleri bence daha doğru olur.(B:Ö(7))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer öğretmen, “Objektif bir uygulama

olacağı inancında değilim.(D:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Bu sisteme veli ve öğrenci katılmamalıdır.(C:Ö(14))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “İlköğretimde uygulanmasını doğru bulmadığım bir yöntemdir.(C:Ö(19))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Çok olumlu olacağını düşünüyorum.(B:Ö(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Performans değerlendirme sistemine velilerin katılması kimi zaman avantaj kimi zaman da dezavantaj olacağı için velilerin katılımı değerlendirmenin objektif yapılmasını önler. Aynı şekilde meslektaşların da değerlendirmesi değerlendirmenin objektifliğini ortadan kaldırmış olur.(B:Ö(6))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Bu, çok büyük bir karmaşaya sebep olabilir. Katılacak olan kişilerin bilinçsizce, duygular da işin içine katılarak yapacakları değerlendirme öğretmeni zor durumda bırakabilir ya da çok rahatlatarak çalışma hızını azaltabilir.(B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Çok paydaşlı denetimi doğru bulmuyorum.(B:Ö(13))” şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Çok paydaşlı denetimin olmaması gerektiğini düşünüyorum.(A:Ö(16))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “Bu değerlendirme şeklini doğru bulmuyorum.(A:Ö(18))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.7.4. Performans değerlendirmesi uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.

İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisinin katılması hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0’ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6’sı “Performans değerlendirmesi uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.” şeklinde görüş ifade etmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6’sı “Performans değerlendirmesi uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir öğretmen, “Performans değerlendirmesi işinin ehli, bilir kişiler tarafından yapılmalıdır.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Değerlendirmede objektif olma çok önemli. Değerlendiren kişilerin de konuya hakim olması çok önemli.(B:Ö(17))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Konuya hakim kişiler katılmalıdır.(B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Uzman kişilerce yapılmalıdır.(B:Ö(29))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise,

“Uzman kişilerce yapılmalıdır. Ayrıca bu uzman kişiler tarafsız olmalıdır.(B:Ö(30))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan hiçbiri “Performans değerlendirmesi uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.” görüşünü belirtmemiştir.

4.1.8. İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönlerle ilişkin görüşler.

İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönlerle ilişkin denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 8’ de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 12: İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönlerle ilişkin görüşler.

TEMA	DENETMEN				ÖĞRETMEN					
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde		Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	
Uygun alt yapı hazırlanmazsa zararlı sonuçlar doğurabilir.	3	6	9	33.3	66.7	0	30	30	0	100
Öğretmen- veli ve öğretmen-meslektaş ilişkilerini olumsuz etkiler.	0	9	9	0	100	7	23	30	23.3	76.7
Değerlendirirken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceği için objektif bir değerlendirme yapılamayacaktır.	0	9	9	0	100	14	16	30	46.6	53.4

Araştırmanın sekizinci boyutu, İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkındaki görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9

denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya, ilköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkında görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 8’de belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.8.1. Uygun alt yapı hazırlanmazsa zararlı sonuçlar doğurabilir.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3’ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların %0’ı “Uygun alt yapı hazırlanmazsa zararlı sonuçlar doğurabilir.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3’ü “Uygun alt yapı hazırlanmazsa zararlı sonuçlar doğurabilir.” görüşünü ifade etmiştir. Bir denetmen, “Bu sistem kurulurken tüm kesimler çok iyi bir eğitimden geçmeli, değerlendirme esnasında kullanılacak kriterler özenle belirlenmelidir. Kişisel sorunlar sebebiyle değerlendirmenin etkilenmemesi gerekir.(D(9))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer denetmen, “Yasa ve tüzüklerin hazırlanması ve paydaşların buna hazır olması çok önemlidir. Aksi halde tüm paydaşlar bundan zarar görür. Önce alt yapı hazırlanmalı daha sonra ise pilot uygulamalar yapılarak buna geçilmelidir. Eğitimin temelinde öğrenci olduğuna göre “Nasıl bir öğrenci?” sorusuyla başlayarak devlet politikası olan bir eğitim sisteminde mutlaka fayda sağlar. Aksi halde; tüm paydaşlar sosyal ve psikolojik olarak zarar görür.(D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Uygun bir alt yapı oluşturulmadığı sürece bunun yarar yerine zarar getireceği açıktır.(D(2))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcılardan hiçbiri “Uygun alt yapı hazırlanmazsa zararlı sonuçlar doğurabilir.” görüşünü ifade etmemiştir.

4.1.8.2. Öğretmen-veli ve öğretmen-meslektaş ilişkilerini olumsuz etkiler.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu

sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0'ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 23.3'ü “Öğretmen-veli ve öğretmen-meslektaş ilişkilerini olumsuz etkiler.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 23.3'ü “Öğretmen-veli ve öğretmen-meslektaş ilişkilerini olumsuz etkiler.” görüşünü ifade etmiştir. Bu konuda bir öğretmen, “Meslektaşlar arasında sıkıntılar yaşanabilir. Birbirleri içinde anlaşmazlıklar ve kötü yönde birbirlerini eleştirme yaşanabilir.(B:Ö(6))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Çalışma ortamı bozulabilir. Bu da eğitime zarar verir.(C:Ö(21))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Meslektaşlar arası ilişkiler olumsuz yönde hırsla ve bencillığe dönüşebilir. (C:Ö(24))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Veliler arasında öğretmeni eleştirme zannı artacaktır. Bunun doğrultusunda öğretmenin derse ilgisi dağılıp kendini savunma girişiminde bulunacaktır. Bu da verimliliği azaltan bir şey olacaktır.(A:Ö(10))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “Okuldaki olumlu havayı bozabilir.(B:Ö(3))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bu konuyla ilgili olarak başka bir öğretmen ise, “Veli-öğretmen ve öğretmen-meslektaş ilişkilerini kötü yönde etkiler.(D:Ö(29))” şeklinde görüş ifade etmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan hiçbiri “Öğretmen-veli ve öğretmen-meslektaş ilişkilerini olumsuz etkiler.” görüşünü ifade etmemiştir.

4.1.8.3. Değerlendirirken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceği için objektif bir değerlendirme yapılamayacaktır.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0'ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 46.6'sı “Değerlendirirken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceği için objektif bir değerlendirme yapılamayacaktır.” görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 46.6'sı “Değerlendirirken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceği için objektif bir değerlendirme yapılamayacaktır.” görüşünü belirtmiştir. Bu konuyla ilgili olarak bir öğretmen, “Kişisel ilişkiler baskın gelebilir. Böylece değerlendirme objektif olmaktan

çıkar.(C:Ö(17))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Kişisel fikirlerin değerlendirmeyi olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Bu sistem objektif olmayabilir.(D:Ö(26))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Objektif karar verilemez.(B:Ö(11))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Objektif karar verilmesi çok zorlaşır.(A(12))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer dört öğretmen de benzer görüş belirtmişlerdir. Başa bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Duygusal yönler işin içine katılırsa düzgün bir performans değerlendirme olmaz.(D:Ö(28))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir başka öğretmen, “Kişisel çatışmalar, duygular ve olumlu veya olumsuz ilişkiler devreye girebileceği için objektif bir değerlendirme yapılabileceğini düşünmüyorum.(B:Ö(4))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Kişiye göre değerlendirme yapılabilir.(B:Ö(8))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Kişisel sorunlardan kaynaklanan olumsuzluklardan etkilenmeyen bir değerlendirme yapılması gerekir.(B:Ö(7))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Kişisel değerlendirmeye zemin hazırlaması sağlıklı olmayacaktır.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcılardan hiçbiri “Değerlendirirken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceği için objektif bir değerlendirme yapılamayacaktır.” görüşünü ifade etmemiştir.

4.1.9. İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönlerle ilişkin görüşler.

İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönlerle ilişkin denetmen ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri Tablo 9’ da temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 13: İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönlerle ilişkin görüşler.

TEMA	DENETMEN			ÖĞRETMEN			
	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam	Yüzde	Görüş belirten	Görüş belirtmeyen	Toplam
							Yüzde

Takım çalışması objektifliği artırır.	3	6	9	33.3	66.7	1	29	30	3.3	96.7
Olumlu yönde etkilemez.	0	9	9	0	100	5	25	30	16.6	83.4
Tüm paydaşların katılımı eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırır.	4	5	9	44.4	55.6	5	25	30	16.6	83.4
Uygun alt yapı ile tüm paydaşların iş birliği ve olumlu iletişimi artacaktır.	3	6	9	33.3	66.7	2	28	30	6.6	93.4
Bireysel, mesleki, toplumsal gelişim ve eğitim kalitesi artacaktır.	3	6	9	33.3	66.7	2	28	30	6.6	93.4
Öğretmen motivasyonu artar.	1	8	9	11.1	88.9	12	18	30	40	60

Araştırmanın dokuzuncu boyutu, İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşlerin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 denetmen ve 30 öğretmenden oluşan katılımcıya, ilköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkında görüşleri sorularak düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 9’da belirtilen oranlar, temalar altında belirlenmiş ve alınan görüşler sunulmuştur.

4.1.9.1. Takım çalışması objektifliği artırır.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3’ü ve öğretmen

konumundaki katılımcıların % 3.3'ü “Takım çalışması objektifliği artırır.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3'ü “Takım çalışması objektifliği artırır.” şeklinde görüş bildirmiştir. Bir denetmen, bu konuda; “Tüm paydaşların olaya müdahil olması kesinlikle daha demokratik, gelişime açık ve eğitimin bir ekip çalışması olması bakımından çok önemlidir. Yapılacak çalışmalarda tüm paydaşların aktif olması eksikliklerin giderilmesinde takım çalışmasını öngörmekte ve herkesin daha bilinçli hareket etmesini sağlamaktadır.(D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “Öğretmen tüm yönleriyle objektif olarak denetlenmiş olur.(D(8))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir denetmen ise, “Bireysel, mesleki ve toplumsal sinerji ile gelişim ve kaliteye ulaşmak mümkün.(D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise, % 3.3'ü “Takım çalışması objektifliği artırır.” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir öğretmen, “Değerlendirmelerde farklı kişilerin görüşlerinin alınması objektifliği artıracaktır.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.9.2. Çoklu performans değerlendirme sistemi olumlu yönde etki etmez.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 0'ı ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6'sı “Çoklu performans değerlendirme sistemi olumlu yönde etki etmez.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6'sı “Çoklu performans değerlendirme sistemi olumlu yönde etki etmez.” görüşünü ifade etmiştir. Bu konuda bir öğretmen, “Bence olumlu yönü yok.(B:Ö(28))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Bizim ülkemizde olumlu bir tarafı olacağına inanmıyorum.(C:Ö(17))” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Diğer öğretmen, “Uygun olmadığını düşünüyorum.(C:Ö(19))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Olumlu bir yönü olduğunu düşünmüyorum.(D:Ö(29))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Olumlu değil.(D:Ö(30))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Denetmen konumundaki katılımcıların hiçbiri “Çoklu performans değerlendirme sistemi olumlu yönde etki etmez.” görüşünü ifade etmemiştir.

4.1.9.3. Tüm paydaşların katılımı, eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırır.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.4’ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6’sı “Tüm paydaşların katılımı eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırır.” görüşünü belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 44.4’ü “Tüm paydaşların katılımı eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırır.” görüşünü belirtmiştir. Bir denetmen, “Takım çalışması eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırır.(D(1))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, “İşbirliği ve iyi iletişimler sayesinde eğitimin önemi artacak ve pozitif kazanımlar ortaya çıkacaktır.(D(5))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer denetmen ise, “Sadece kendi sınıfıyla ilgilenen bir yapıdan çıkılarak tüm paydaşlara değer veren, okulun tüm faaliyetleriyle ilgilenen, sorunlara tüm paydaşlarla çözüm bulan bir yapı oluşacaktır.(D(9))” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Diğer denetmen ise, “Eksikliklerin giderilmesinde takım çalışması öngörülmesi herkesin daha bilinçli hareket etmesini sağlayacaktır.(D(3))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 16.6’sı “Tüm paydaşların katılımı eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırır.” şeklinde görüş ifade etmiştir. Bir öğretmen bu konuda, “Eksik yönler bulunur.(D:Ö(24))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen, “Öğretmenle daha uzun süre birlikte olan ve daha çok gözlem yapma olanağı olan kişilerin görüş ve değerlendirmelerinin alınması olumlu sonuçlar doğuracaktır. Eksikliklerin fark edilip giderilmesi kolaylaşacaktır.(B:Ö(1))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Sadece tek mercekten değil başka kişi veya kişilerce de değerlendirme yapılması görülemeyen faktörlerin fark edilip, düzeltilmesine olumlu yönde etki eder.(B:Ö(9))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Başka bir öğretmen ise, “Farklı kişiler tarafından yapılacak değerlendirmede ortak noktalar öğretmene açıklanabilir ve eğer öğretmenin hatalı bir davranışı varsa kendini düzeltmesi sağlanabilir.(B:Ö(4))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.9.4. Uygun alt yapı ile tüm paydaşların iş birliği ve olumlu iletişimi artacaktır.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3'ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6'sı "Uygun alt yapı ile tüm paydaşların iş birliği ve olumlu iletişimi artacaktır." şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3'ü "Uygun alt yapı ile tüm paydaşların iş birliği ve olumlu iletişimi artacaktır." şeklinde görüş belirtmiştir. Bir denetmen, "Tüm paydaşların ortak kazanımları ve ortak hedefleri ortaya çıkacağından iş birliği ve olumlu iletişim artacaktır.(D(4))" şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer denetmen ise, "Tüm paydaşlara değer veren bir yapı ortaya çıkacağı için olumlu iletişim artacaktır.(D(9))" şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen ise, "Zeminin tam olduğu bir sistemde daha mutlu bireyler yetişmesine, dolayısıyla daha mutlu bir topluma zemin hazırlayacak, eğitimin önemi öne çıkacak, işbirliği ve iyi iletişimler kurularak pozitif kazanımlar ortaya çıkacaktır.(D(5))" şeklinde görüş ifade etmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6'sı "Uygun alt yapı ile tüm paydaşların iş birliği ve olumlu iletişimi artacaktır." şeklinde görüş belirtmiştir. Bir öğretmen bu konuda, "Öğrenciler, aileler ve öğretmen arkadaşları arasındaki olumlu iletişim artar.(C:Ö(22))" şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, "Veli-öğretmen ilişkilerini olumlu yönde etkiler. Öğrenci hakkında karşılıklı bilgi alış-verişi eğitime olumlu yönde katkı sağlar.(B:Ö(23))" şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.9.5. Bireysel, mesleki, toplumsal gelişim ve eğitim kalitesi artacaktır.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3'ü ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6'sı "Bireysel, mesleki, toplumsal gelişim ve eğitim kalitesi artacaktır." şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 33.3'ü “Bireysel, mesleki, toplumsal gelişim ve eğitim kalitesi artacaktır.” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bir denetmen, “Eğitimin önemi artacak, işbirliği ve iyi iletişimlerle herkeste pozitif kazanımlar ortaya çıkacaktır.(D(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer denetmen, “Ekip çalışması eğitimin kalitesini artıracaktır.(D(3))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer denetmen ise, “Bireysel, mesleki, toplumsal sinerji ile gelişim ve kalite artacaktır.(D(7))” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmen konumundaki katılımcıların % 6.6'sı “Bireysel, mesleki, toplumsal gelişim ve eğitim kalitesi artacaktır.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir öğretmen, “Eğitimde kalite artacaktır.(B:Ö(5))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Farklı kesimlerle yapılacak işbirliği ve takım çalışması bireysel, toplumsal gelişimi artıracaktır.(B:Ö(1))” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.9.6. Öğretmen motivasyonu artar.

İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkında görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1'i ve öğretmen konumundaki katılımcıların % 40'ı “Öğretmen motivasyonu artar.” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Denetmen konumundaki katılımcıların % 11.1'i “Öğretmen motivasyonu artar.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir denetmen bu konuda; “Öğretmen motivasyonu artacaktır.(D(9))” şeklinde görüşünü açıklamıştır.

Öğretmen konumundaki katılımcıların ise, % 40'ı “Öğretmen motivasyonu artar.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir öğretmen, “ Öğretmen kendini sürekli ve her yönden denetim altında hissedeceği için kendini sürekli geliştirmek, yanıltan kaçınmak ve doğruya yönelmek durumunda motive olacaktır.(B:Ö(5))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer öğretmen ise, “Öğretmen kendini geliştirme yoluna gidebilir. Değerlendirileceği için daha çok gayret içine girecektir.(D:Ö(25))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Farklı kişiler tarafından yapılacak değerlendirmede ortak noktaların öğretmene açıklanması öğretmeni şevklendirebilir.(B:Ö(4))” şeklinde görüş ifade etmiştir. Diğer bir öğretmen, “Bu

sistem doğru yapıldığı takdirde öğretmenin motivasyonu artacak ve kendini geliştirmesi sağlanacaktır.(B:Ö(6))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Öğretmenin motivesi artabilir.(D:Ö(26))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir öğretmen, “Motive edici ve güdüleyici olabilir.(B:Ö(11))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen ise, “Öğretmen motivasyonu artar.(B:Ö(12))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “Mesleğe verilen önem artar. Motive edici olur.(C:Ö(24))” şeklinde görüş belirtmiştir. Başka bir okulda görev yapan bir öğretmen ise, “Öğretmenin kendini geliştirmesi sağlanır.(B:Ö(3))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen, “Öğretmen motivasyonu artacaktır.(C:Ö(21))” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen ise, “Öğretmen motivasyonu olumlu yönde etkilenecektir.(A:Ö(16))” şeklinde görüş belirtmiştir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının neler olduğu boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 44.4'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 96.6'sı “Denetim sıklığı yetersizdir.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı okullardaki denetimlerin yeterince sık yapılmadığını belirtmiştir. Denetim sıklığının yetersiz olduğu görüşünü belirten denetmenlerin yarıdan fazlası, bunun sebebinin denetmen sayısının yetersiz olması olduğunu söylemişlerdir.

Memduhoğlu(2012)'nin yaptığı çalışmada da denetmenlerin yeterli sayıda olmadığı, denetledikleri kurum ve öğretmen sayısı dolayısıyla iş yüklerinin fazla olduğu, bunun da rehberliğe yeterli zaman ayrılmasını güçleştirdiği ortaya çıkmıştır.

Can(2004)'a göre; kısa zamanda yapılan denetim etkili ve objektif değildir. Denetmenlerin yılda iki kez öğretmenle beraber olması gerekmektedir. Bu, her öğretmenle yeterince ilgilenilmesini zorlaştırmaktadır. Yeterli zaman olmaması etkin ve objektif bir denetimi engellemektedir.

Katılımcı öğretmenlerin ise, neredeyse tamamı denetim sıklığının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Denetmen ve öğretmenler denetim sıklığının yetersiz oluşunu ortak sorun olarak belirtmişlerdir. Bunun sebebi, öğretmenlerin yardıma ihtiyaç duydukları konularda kendilerini yalnız hissetmeleri olabilir.

KKTC ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının neler olduğu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 66.6'sı ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı “Denetim tüzüklerinin yetersizdir.” görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından fazlası MEDDYK yasasına bağlı tüzüklerin hala daha çıkarılmadığını ve bu nedenle yapılan denetimlerin denetmen inisiyatifine göre yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenler, tüzükler tam olarak oluşturulmadığı için genel olarak her denetmenin kendi iyi niyetine göre denetimler yaptığını belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin çoğunluğunun bu görüşü belirtmesi, denetimlerin denetmenlerin inisiyatifine bırakıldığını ve denetimlerin denetmenden denetmene değiştiğini göstermektedir.

Katılımcı öğretmenler ise bu konuda görüş belirtmemiştir.

KKTC ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının neler olduğu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 33,3'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı "Denetimlerin yasal değildir ve denetmen inisiyatifine göre yapılmaktadır." görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından azı, denetimlerin yasal olmadığı ve denetmen inisiyatifine göre yapıldığını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenler ise bu konuda görüş belirtmemiştir.

KKTC ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının neler olduğu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 43,3'ü "Denetimlerin düzenli yapılmaması" görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin yarıya yakını denetimlerin düzenli yapılmamasını, denetim sorunlarından biri olarak görmüştür. Bu görüşü belirten katılımcı öğretmenler, denetmenlerin okullara düzenli olarak gelmediklerini, bazen yılda bir kez bazen ise hiç gelmediklerini belirtmişlerdir. Denetmenlerin, öğretmenleri yeterince gözlemlemeden bir yargıya vardıklarını ve bunun da gerçekçi bir denetim ve değerlendirme olmadığını belirtmişlerdir. Denetimlerin belli aralıklarla, düzenli olarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenler ise bu konuda görüş belirtmemiştir.

Uçar(2012)'ın yaptığı çalışmada da benzer olarak öğretmenlerin, denetime ayrılan sürenin yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

KKTC ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının neler olduğu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 33.4'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 20'si “Ortak denetleme kriterlerinin olmaması” görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarıdan azı, ortak denetleme kriterlerinin olmamasını bir denetim sorunu olarak görmüştür. Ortak denetleme kriterlerinin olmadığını düşünen denetmenler, denetimlerde aranan kriterlerin denetmenden denetmene değiştiğini ve daha çok denetmen iyi niyetine dayalı olarak yapıldığını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin de yarıdan azı bu konuda denetmenlerle aynı görüşü belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı, denetmenlerin ortak denetleme kriterleri olmadığını, her denetmenin farklı şeyler istediğini ve beklediğini, kendilerinin de denetmene göre değişiklikler yaptıklarını belirtmişlerdir.

Kurdisch, Fortunato ve Smith(2006) yaptıkları bir çalışmada, çalışanların aynı denetmenle farklı iletişimlerinin ve etkileşimlerinin olmasından dolayı, sadece belli bir kesimden dönüt alındığı zaman, alınan dönütlerin ön yargılı olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

KKTC ilköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının neler olduğu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 23.3'ü “Öğretmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmaması.” görüşünü belirtmişlerdir.

Değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmamalarını bir denetim sorunu olarak belirten katılımcı öğretmenler, neye göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

5.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında , denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 66.6'sı ve katılımcı öğretmenlerin % 13.3'ü “Denetim standartlarının olmaması” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından fazlası, denetim standartlarının tam olarak belirlenmediğini, bu nedenle yapılan denetimlerin denetmen iyi niyetine bağlı olarak yapıldığını belirtmiştir. Denetmenlerin bu ifadesi, yapılan denetimlerin bilimsellikten uzak ve belli kriterlere bağlı olmadan yapıldığını göstermektedir.

Özen(2002)'e göre; ilköğretim denetmenleri tarafından, öğretmen performanslarını değerlendirmede kullanılan, mevcut teftiş formundaki ölçütlerin yeterli olmadığı, yeni bir öğretmen performans değerlendirme modeli oluşturmak için öğretmen, okul müdürü ve denetmenlerin görüş ve önerilerinin belirlenmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise, çok az bir kısmı denetmenlerin bu görüşünü belirtmiştir. Bunun sebebi, öğretmenlerin denetim kriterleri hakkında bilgi sahibi olmamasından kaynaklanabilir.

KKTC ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 55.5'i ve katılımcı öğretmenlerin % 6.6'sı "Yapılan denetimler bilimsel nitelikte değildir." görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından fazlası, denetimlerin gelişi güzel, bilimsellikten uzak ve temayüllere dayalı olarak yapıldığını belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise, çok az bir kısmı yapılan denetimlerin bilimsel olmadığı görüşünü belirtmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 77.8'i ve katılımcı öğretmenlerin % 40'ı "Denetim kriterleri yetersizdir." görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından fazlası, var olan kriterlerin günümüz şartlarına uymadığını, sürekli güncellenmesi gerektiğini, denetim standartları tam olarak belirlenmediği için kriterlerin yetersiz kaldığını ve bu durumun da denetim çalışmalarının bilimsellikten uzak olmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise yarıya yakını, değerlendirme kriterlerinin yetersiz olduğunu, denetmenden denetmene farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 44.5'i ve katılımcı öğretmenlerin % 36.6'sı "Objektif değerlendirme yapılmalıdır." görüşünü belirtmişlerdir

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, bilimsel ve objektif bir denetim yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bilimsel ve objektif bir denetim sağlanması için gerekli yasa , tüzük ve buna bağlı kriterlerin hazırlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımı öğretmenlerin ise yarısından azı, "Objektif değerlendirme yapılmalıdır." görüşünü belirtmiştir. Bu görüşü belirten katılımcı öğretmenler, her denetmenin öğretmenden farklı şeyler istediğini belirterek, yapılan denetimlerin standart kriterlere bağlı, objektif olarak yapılması gerekliliği üstünde durmuşlardır.

Uçar(2012)'ın yaptığı araştırmaya göre, öğretmenlerin büyük bölümü denetmenlerin objektif değerlendirme yapmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 33.4'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 63.3'ü "Yapılan denetimler yetersizdir." görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından azı, yapılan denetimlerin yetersiz olduğunu, bunun sebebinin ise denetmen sayısının az olması olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise yarısından fazlası, yapılan denetimlerin yetersiz olduğu görüşünü belirtmiştir. Bu görüşü belirten öğretmenler, denetmenlerin okullara yılda bir kez, bazen de hiç gelmediğini, denetim sıklığının yeterli olmadığını, denetmenlerin rehberlik ve yardım görevlerini yeterince yerine getiremediğini, öğretmeni bir kez gözlemleyerek karar vermenin doğru olmadığını, öğrencideki gelişimi gözlemleyebilmek için denetimlerin daha sık yapılması gerektiğini belirtmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 33.3'ü "Denetmenlerin değerlendirme kriterlerinin birbirinden farklıdır." görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerden hiçbiri değerlendirme kriterlerinin farklı olduğu görüşünü belirtmemiştir. Yalnızca, denetimlerini iyi niyete bağlı olarak yaptıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin ise yarısından azı, denetmenlerin değerlendirme kriterlerinin birbirinden farklı olduğunu, bu nedenle her denetmene göre farklı düzenlemeler yapmak zorunda kaldıklarını, değerlendirme kriterlerinin eşit olması ve öğretmene açıklanması gerektiğini belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 11.1'i ve katılımcı öğretmenlerin % 10'u "Denetimlerin çoğunlukla yeni öğretmenlere yapıldığı." görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından azı, denetimleri çoğunlukla yeni öğretmenlere ve sorun olan okullara yaptıkları görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenler de denetmenlerle aynı oranda denetimlerin yeni öğretmenlere yapıldığını belirtmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında denetim sisteminin durumu boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 10'u "Değerlendirme sonuçlarının öğretmene açıklanmaması." görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin hiçbiri değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığı görüşünü belirtmezken, katılımcı öğretmenlerin bir kısmı değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığını belirtmiştir.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında , denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporlarına ait görüşler boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 22.2'si ve katılımcı öğretmenlerin % 6.6'sı "Denetim raporları hakkında sadece sözlü bilgi verilmektedir." görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin ve katılımcı öğretmenlerin yarısından azı denetim raporları hakkında sözlü bilgi verildiğini belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları ile ilgili görüşler boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 44.5'i ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı “Denetim raporları bilimsel değildir.” görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, kriterler eksik ve yetersiz olduğundan dolayı hazırlanan denetim raporlarının da bilimsellikten uzak olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin hiçbiri bu görüşü belirtmemiştir.

KKTC ilköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları ile ilgili görüşler boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 44.5'i ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı “Değerlendirme kriterleri değiştirilmelidir.” görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, değerlendirme kriterlerinin sürekli güncellenmesi gerektiğini, birçok kriterin değiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin hiçbiri bu görüşü belirtmemiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları ile ilgili görüşler boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 11.'i ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı “Denetim raporları demokratiktir.” görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin sadece bir tanesi denetim raporlarının demokratik olduğu görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise hiçbiri bu görüşü ifade etmemiştir. Bundan dolayı, genel olarak katılımcı denetmen ve katılımcı öğretmenlerin denetim raporlarının demokratik olmadığını düşündükleri sonucunu çıkarabiliriz.

KKTC ilköğretim okullarında, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları ile ilgili görüşler, boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 11.1'i ve katılımcı öğretmenlerin % 10'u "Denetim raporları öğretmen motivasyonunu artırır." görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı denetmenlerin sadece bir tanesi denetim raporlarının öğretmen motivasyonunu artırdığı görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenler de denetmenlerle aynı oranda, denetim raporlarının öğretmen motivasyonunu artırdığı, görüşünü belirtmiştir. Bundan yola çıkarak; hem denetmenlerin hem de öğretmenlerin büyük bölümünün denetim raporlarının öğretmen motivasyonuna olumlu etkisi olmadığını düşündükleri sonucuna varabiliriz.

KKTC ilköğretim okullarında, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları ile ilgili görüşler, boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 83.3'ü "Değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenler yeterli bilgiye sahip değildir." görüşünü belirtmiştir.

Uçar(2012) yaptığı çalışmada, denetmenlerin, öğretmenlere yapacakları denetimin amacını bildirmediği sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcı öğretmenlerin büyük bir bölümü, değerlendirme kriterleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Değerlendirme kriterlerinin öğretmene açıklanması gerektiğini belirten katılımcı öğretmenler, yeterli bilgi verilmediğinden dolayı, denetim raporlarının, öğretmen motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir.

Memduhoğlu(2012)'nin yaptığı çalışmaya göre, öğretmenler değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığını bilmemektedirler.

Katılımcı denetmenlerin hiçbiri bu yönde görüş belirtmemiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları ile ilgili görüşler, boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 16.6'sı "Denetim raporları öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilemez." görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı denetmenlerin hiçbiri bu yönde görüş belirtmemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise çok az bir bölümü, denetim raporlarının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilemediğini, aksine tedirgin ettiğini, bunun sebebinin de değerlendirme kriterlerinin açıklanmaması olduğunu belirtmişlerdir.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması.

KKTC ilköğretim okullarında, öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkındaki görüşler, boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 88.8'i ve katılımcı öğretmenlerin % 53.4'ü "Geri bildirim verilmelidir." görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı denetmenlerin büyük bölümü geri bildirim verilmesinin önemine vurgu yaparak , geri bildirimleri sözlü olarak verdiklerini, yazılı olarak da verilebileceğini, şu anda verilen sözlü geri bildirimlerin bilimsellikten biraz uzak kaldığını ve öğretmen motivasyonunu artırıcı olması açısından geri bildirim verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin ise yaklaşık yarısı geri bildirim verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı öğretmenler geri bildirimlerin sözlü olarak yapıldığını, yazılı olarak da yapılması gerektiğini, öğretmenin eksik veya hatalı yönlerini geri bildirim sayesinde düzeltebileceğini belirtmişlerdir.

Geri bildirim verilmesi gerekliliği konusunda genel olarak denetmenler ve öğretmenlerin benzer görüşlere sahip olduğunu söyleyebiliriz.

KKTC ilköğretim okullarında, öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkındaki görüşler, boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 22.2'si ve katılımcı öğretmenlerin % 30'u "Geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlar." görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından azı, geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin de yarısından azı, geri bildirim verilmesinin öğretmen gelişimini artırdığını ifade etmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkındaki görüşler, boyutu ile ilgili olarak katılımcı

denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 13.3'ü “Denetmenler tarafından geri bildirim verilmiyor.” görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı denetmenlerin geri bildirim vermediğini ifade etmiştir.

Katılımcı denetmenlerin hiçbiri bu yönde görüş belirtmemiştir.

Collins(2004) yaptığı bir araştırmada performansa dayalı değerlendirme sisteminde öğretmenlerin yeterince geri bildirim almadıklarını ifade etmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkındaki görüşler, boyutu ile ilgili olarak katılımcı denetmenlerin % 44.5'i ve katılımcı öğretmenlerin % 16.6'sı “Verilen geri bildirimler yetersizdir.” görüşünü belirtmiştir.

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, verilen geri bildirimlerin yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Geri bildirimlerin yasa ve tüzükler çerçevesinde daha sistemli, bilimsel ve takibi yapılarak verilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır.

Katılımcı öğretmenlerin ise yarısından azı, verilen geri bildirimlerin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Katılımcı öğretmenler geri bildirimlerin yazılı olarak da verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 55.5'i ve katılımcı öğretmenlerin % 60'ı “*Ödül ve ceza kullanılmalıdır. Motivasyonu olumlu yönde etkiler.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından fazlası, ödül ve cezanın adil bir şekilde uygulanmasının öğretmen motivasyonuna olumlu etki yapacağı yönünde görüş belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin de yarısından fazlası, ödül ve cezanın öğretmeni rencide etmeden kullanılmasının motivasyonu artıracağını belirtmiştir. Bir kısım öğretmen ise, ödül kullanımının tercih edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Çelebi, Turgut ve Vuranok(2015)'un yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin başarılarının kurum tarafından takdir edilmesini istedikleri, adil, şeffaf bir ödüllendirme sistemi kurulmasının öğretmen motivasyonunu artıracığı sonucuna ulaşmışlardır.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 33.3'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 30'u "*Ödül ve ceza kullanılması motivasyonu olumsuz yönde etkiler.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından azı, ödül- ceza uygulamasının kullanılmasının motivasyonu olumsuz etkileyebileceğini, öncelikli hedefin nitelikli bir denetim sistemi kurmak olduğunu, okul öz denetimlerine ağırlık verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin de yarısından azı ödül ve cezanın motivasyonu olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Ödül ve cezaya gerek duyulmadan, öğretmenlere kendilerini geliştirmeleri için rehberlik sağlayacak bir sistem kurulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 22.2'si ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı "*Öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin bir kısmı, öğretmene destek sağlayan, rehberlik eden bir sistem kurulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin hiçbiri bu görüşü ifade etmemiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 11.2'si ve katılımcı öğretmenlerin % 23.3'ü "*Adil, objektif ve demokratik bir ödül ceza uygulaması motivasyonu artırır.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin bir tanesi, ödül ve ceza sisteminin adil, objektif ve demokratik olarak uygulanmasının motivasyonu artıracığını belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin de yarısından az bir kısmı, objektif ve adaletli olarak uygulanan bir ödül- ceza sisteminin motivasyonu artıracığını ifade etmiştir.

Yıldırım(2008)'ın yaptığı çalışmaya göre de, öğretmenlere ödül verilmesinin öğretmen motivasyonunu ve verimli çalışmasını artıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 11.1'i ve katılımcı öğretmenlerin % 6.6'sı "*Performans değerlendirmesi, motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerden bir tanesi sağlam bir eğitim sistemi kurulmadan performans değerlendirmesi yapılmaması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenler ise performans değerlendirmesinin rehberlik odaklı, yol gösterici olmadan yapılması durumunda öğretmen motivasyonunu düşürebileceğini belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 22.2'si ve katılımcı öğretmenlerin % 10'u "*Performans değerlendirmesi rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılmalıdır.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler , bu konuda; performans değerlendirmesinin belli kriterlere bağlı olarak rehberlik şeklinde yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Katılımcı öğretmenler de, denetmenlerle benzer görüş belirterek, performans değerlendirmesinin belli kriterlere bağlı olarak, yol gösterici ve öğretmeni bilgilendirici bir şekilde yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 22.2'si ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı *“Performans değerlendirmesi tüm paydaşların katılımı ile yapılırsa olumlu etkileri olacaktır.”* görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler, bu konuda; tüm paydaşların kendi hedefleri doğrultusunda, ayrı birimler halinde çalışarak kendi değerlendirmelerini yapmasının motivasyonu artıracığı görüşünü belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 22.2'si ve katılımcı öğretmenlerin % 26.6'sı *“Performans değerlendirmesi demokratik, objektif ve belli kriterlere göre yapılırsa motivasyonu olumlu etkiler.”* görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin bir kısmı bu konuda, tüm paydaşların isteği doğrultusunda, belli kriterlere bağlı, objektif, bilimsel ve demokratik yapılan performans değerlendirmesinin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenler de, denetmenlerle neredeyse aynı oranda benzer görüş belirterek, belli kriterler dahilinde ve objektif olarak yapılan bir performans değerlendirmesinin öğretmen motivasyonunu artırabileceği görüşünü belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 44.4'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 40'ı *“Performans değerlendirmesi öğretmen motivasyonu olumlu yönde etkiler.”* görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğine yönelik görüş belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin de yaklaşık yarısı, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna olumlu katkı sağlayacağına dair görüş ifade etmişlerdir.

5.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesine ; veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenlerin katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 11.1'i ve katılımcı öğretmenlerin % 6.6'sı "*Performans değerlendirmesine uygun alt yapı olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabilir.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerden bir tanesi bu konuda, veli- öğretmen ve öğretmen-meslektaş ilişkilerinin alt yapısı uygun olmadığı için olumsuz sonuçlar doğurabileceğine yönelik görüş belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenler de, bu konuda; uygun bir alt yapının olmadığını belirterek, olumsuz sonuçlar doğurabileceğini söylemişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenlerin katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 44.4'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 20'si "*Çok paydaşlı denetim yapılması eğitimde kaliteyi artırabilir.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, çok paydaşlı denetim yapılmasının eğitimde kaliteyi artırabileceğine vurgu yapmışlardır. Tüm paydaşların görüşlerinin alınmasının gerekli ve önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenler ise, denetmenlerin yaklaşık yarısı oranında çok paydaşlı denetim yapılmasının eğitimde kaliteyi artırabileceğine yönelik görüş ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenler bu konuda; farklı bakış açılarından yapılan değerlendirmenin, objektifliği ve öğretmen gelişimini artırarak eğitimde kaliteyi artırabileceğine yönelik görüş belirtmişlerdir.

Altun ve Memişoğlu(2008) yaptıkları çalışmada da, öğretmenlerin çoklu performans sisteminin eğitimde kaliteyi artıracığına inandıkları sonucuna varmışlardır.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenlerin katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 11.1'i ve katılımcı öğretmenlerin % 43.3'ü "*Çok paydaşlı yapılmamalıdır.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin sadece bir tanesi çok paydaşlı denetimin yapılmaması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise yaklaşık yarısı, çok paydaşlı denetimin yapılmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenler çok paydaşlı denetimin bu konuda tecrübesiz ve işinin ehli olmayan insanlar tarafından yapılmasının, objektifliğe zarar vereceğini ve olumsuz sonuçlar doğuracağını belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, performans değerlendirmesine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenlerin katılması hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 16.6'sı "*Performans değerlendirmesi uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.*" görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler bu konuda görüş ifade etmemiştir.

Katılımcı öğretmenler ise, performans değerlendirmesinin işi bilen, uzman kişiler tarafından yapılması gerektiğini, aksi takdirde objektif değerlendirme yapılamayacağını ve bunun da öğretmenleri olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

5.1.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının, getirebileceği olumsuz yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 33.3'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 0'ı “ *Uygun alt yapı hazırlanmazsa, zararlı sonuçlar doğurabilir.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler bu konuda, tüm paydaşların iyi bir eğitimden geçirilmesi gerektiğini, kriterlerin dikkatli bir şekilde hazırlanarak duyguların işin içine katılarak yapılacak değerlendirmelere fırsat verilmemesi gerektiğini, aksi takdirde; paydaşların bu durumdan zarar görebileceğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenler bu konuda görüş ifade etmemiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 23.3'ü “*Öğretmen- veli ve öğretmen- meslektaş ilişkilerini olumsuz etkiler.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler bu konuda görüş belirtmemiştir.

Katılımcı öğretmenler ise, öğretmenlerin kendi aralarında ve velilerle olan ilişkilerde, duygulara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerin, sorunlar yaratabileceğine ve bunun da okuldaki olumlu atmosferi bozarak eğitimde sorunlar yaşanacağına vurgu yapmışlardır.

Altun ve Memişoğlu(2008) da yaptıkları çalışmada, velilerin ve öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesinin okulda tartışmalara ve olumsuz bir atmosfere sebep olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 46.6'sı “*Değerlendirirken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceği için objektif bir değerlendirme yapılamayacaktır.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler bu konuda görüş belirtmemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise yaklaşık yarısı, duygular, kişisel çıkarlar ve anlaşmazlıkların objektif değerlendirme yapılmasına engel olacağı görüşünü belirtmişlerdir.

5.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının, getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, katılımcı denetmen ve öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait katılımcı denetmenlerin % 33.3'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 3.3'ü “*Takım çalışması objektifliği artırır.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yarısından azı, takım çalışması ile farklı kesimlerin görüşlerinin alınarak, yapılan bir değerlendirmenin objektifliği artıracağını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin ise, sadece bir tanesi bu görüşü destekleyecek yönde görüş belirtmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 0'ı ve katılımcı öğretmenlerin % 16.6'sı “*Olumlu yönde etkilemez.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler bu konuda görüş ifade etmemiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise bir kısmı, çoklu performans değerlendirmesi yapılmasının olumlu yönde etki etmeyeceği görüşünü belirtmiştir.

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 44.4'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 16.6'sı “*Tüm paydaşların katılımı, eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırır.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, tüm paydaşların katılımı ile, eksikliklerin daha çabuk tespit edilip giderilebileceğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin ise, denetmenlere oranla çok az bir kısmı bu yönde görüş belirtmiştir. Katılımcı öğretmenler, bu konuda; farklı bakış açılarından elde edilen

bilgiler sayesinde öğretmenlerin eksik yönlerini daha kolay fark edip, tamamlayabileceğini ifade etmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 33.3'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 6.6'sı “Uygun alt yapı ile *tüm paydaşların işbirliği ve olumlu iletişimi artacaktır.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler, bu konuda; ortak hedef ve kazanımların ortaya çıkacağını belirterek, tüm paydaşlara değer veren bir yapı oluşacağını ve bunun da olumlu iletişimi destekleyeceğini belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenler ise denetmenlere kıyasla az bir oranda bu görüşü belirtmiştir. Katılımcı öğretmenler ise bu konuda, kurulan olumlu ilişkiler sayesinde, karşılıklı bilgi alışverişinin artarak gelişimi destekleyeceğini belirtmişlerdir.

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili olarak, denetmenlerin % 33.3'ü ve katılımcı öğretmenlerin % 6.6'sı “*Bireysel, mesleki, toplumsal gelişim ve eğitim kalitesi artacaktır.*” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenler bu konuda, iş birliğinin artmasıyla, bireysel ve mesleki gelişimin yanında toplumsal gelişim ve eğitim kalitesinin de artacağına vurgu yapmışlardır.

Katılımcı öğretmenler ise denetmenlere kıyasla daha az bir oranda bu yönde görüş ifade etmiştir. Katılımcı öğretmenler de eğitimde kalitenin artacağını ifade etmişlerdir.

Demirbaş ve Eroğlu(2000)'nin yaptığı bir araştırmaya göre de, etkili bir performans değerlendirme yapılabilmesi için, öğretmenin performansından etkilenen tüm paydaşların değerlendirme sürecine katılmasının, öğretmenin bireysel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacağı ve denetim sürecinin daha demokratik olmasına katkıda bulunacağı sonucuna varılmıştır.

KKTC ilköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşler boyutu ile ilgili

olarak, denetmenlerin % 11.1'i ve katılımcı öğretmenlerin % 40'ı “Öğretmen motivasyonu artar.” görüşünü ifade etmişlerdir.

Katılımcı denetmenlerden sadece bir tanesi öğretmen motivasyonunun artacağına yönelik görüş belirtmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin ise yaklaşık yarısı, öğretmenlerin kendilerini her yönden ve sürekli olarak denetim altında hissedeceğinden dolayı motivasyonu artıracığını belirtmişlerdir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR

6.1.1. KKTC İlköğretim Okullarında Yaşanan Denetim Sorunları.

İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarının neler olduğunun tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara denetim sorunlarıyla ilgili düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler yaşanan denetim sorunlarını; denetim tüzüklerinin yetersiz oluşu, denetimlerin yasal olmaması ve denetmen inisiyatifine göre yapılması, denetmen sayısının az olması, denetim sıklığının yetersiz olması, öz denetim eksikliği, eğitim programları ile denetleme yasalarının uyuşmaması, denetmenlerin denetledikleri alanda uzman olmaması, denetimlerin düzenli yapılmaması, ortak denetleme kriterlerinin olmaması, öğretmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmaması şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Taymaz (2002)'a göre denetim ve değerlendirme, rehberlik, mesleki yardım, inceleme, soruşturma ve araştırma ilköğretim denetmenlerinin temel görevleridir. İlköğretim kurumlarında performans değerlendirme sürecinde, okulun ilerlemesini sağlayacak faaliyetlerin planlanmasında ve uygulanmasında denetmenlerin rehberlik görevi önem kazanmaktadır.

Denetmenlerin rehberlik görevini yerine getirebilmeleri açısından denetmen öz yeterliliklerinin de sorgulanması gerekmektedir. Denetmenin rehberlik yapacağı ve değerlendireceği alanı ve tekniklerini iyi bilmesi değerlendirmenin sağlıklı olması açısından çok önemlidir. Ancak Öz (2003)'ün denetmen üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları denetmenlerin işbaşında yeterli yetiştirme olanağı bulamadığını, eğitim ve geliştirme konusunda önemli eksiklikleri olduğunu gösterir. Araştırma kapsamında bulunan denetmenlerin % 82'si MEB tarafından şimdiye kadar hiçbir kursa ya da seminere çağırılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Memduhoğlu (2012)'nin Öğretmen, Yönetici, Denetmen ve Öğretim Üyelerinin Görüşlerine Göre Türkiye'de Eğitim Denetimi Sorunsalı isimli çalışmasında;

denetmenlerin iş yüklerinin fazla, denetmen sayısının az, denetledikleri kurum ve öğretmen sayısının fazla olduğu belirtilmiştir. Bu iş yükü fazlalığı ve denetmenlerin sayıca azlığı rehberliğe ve değerlendirmeye yeterli zaman ayrılmasını engellemektedir. Bu çalışmada; öğretmenler ve yöneticiler ders ve öğretmen denetimine yeterli zaman ayrılmadığını ve öğretmen denetimlerinin iki ders saati gibi kısa bir süre içinde yapıldığını belirtmişlerdir.

6.1.2. İlköğretim Okullarında Denetim Sisteminin Durumu.

İlköğretim okullarında denetim sisteminin durumu hakkındaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; değerlendirme standartlarının olmadığını, yapılan denetimlerin bilimsel nitelikte olmadığını, denetim kriterlerinin yetersiz olduğu, objektif değerlendirme yapılması gerektiğini, yapılan denetimlerin yetersiz olduğunu, denetmenlerin değerlendirme kriterlerinin birbirinden farklı olduğunu, denetimlerin çoğunlukla yeni öğretmenlere yapıldığını, değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığını belirtmişlerdir.

Bu konuda yapılan benzer çalışmalarda; öğretmenler denetimlerin bir iki saatle sınırlı olduğunu, bu kadar kısa sürede öğretmenleri ve öğretim sürecini geliştirmeye yönelik desteğin sağlanamayacağını belirtmişlerdir (Taymur, 2010; Erol, 2010; Memişoğlu, 2004; Sabancı ve Günbayı, 2004).

Dağlı(2004)' ya göre “Denetmenler ders denetimleri aracılığıyla yaptıkları değerlendirmelerde öğretmenleri tarafsız (objektif) olarak ölçmektedirler.” Şeklinde düzenlenen maddeye ilişkin, öğretmenlerin “az katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdiklerini belirtmiştir.

Aydın(2000)'a göre; denetim hizmetlerinin tüm aşamalarında nesnellığe, olgulara ve verilere önem verilir. İlişkilerde objektiflik, sorunlara yansız yaklaşmak ve verilere dayalı kararlar almak esastır. Objektif olarak değerlendirildiğini bilen öğretmen, denetimi daha fazla önemser, denetmenlerin düşüncelerine önem vererek eksikliklerini giderme yolunu seçebilir. Sonuç olarak, eğitim ve öğretim süreci bu durumdan olumlu yönde etkilenir.

Can(2004) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda da denetim sorunları olarak; kısa zamanda yapılan denetimin etkili ve objektif olmadığı, doğal gözlem

yapılmasına imkan vermediği, denetmenlerin daha çok inceleme ve soruşturmaya önem vererek çalıştıkları, rehberliğin yeterince yapılmadığı ifade edilmiştir.

Öztürk(2009) tarafından yapılan araştırmada ise, milli eğitim sisteminde ikili bir denetim sistemi olması, denetimin geçmişle sınırlı kalarak geleceğe yönelik yapılmaması denetim sorunları olarak ifade edilmiştir.

6.1.3. İlköğretim Okullarında Denetmenler Tarafından Hazırlanan Denetim Raporları.

İlköğretim okullarında denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkındaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; denetim raporları hakkında sadece sözlü bilgi verildiğini, denetim raporlarının bilimsel olmamasını, değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi gerekliliğini, denetim raporlarının demokratik olmasını, denetim raporlarının öğretmen motivasyonunu artırdığını, değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip olmadığını, denetim raporlarının öğretmen motivasyonunu olumlu etkilemediğini belirtmişlerdir.

Ömür(2005)'ün yapmış olduğu araştırmada da ; denetmenlerin denetim sürecinde adaleti tam olarak sağlayamadıkları, güçlü etik değerler sistemini benimsemede ve etik sorunları çözmede istenen düzeyde bir yeterliğe sahip olmadıkları belirtilmiştir.

Altun ve Memişoğlu(2008)'nin denetim sisteminin yeniden yapılandırılması gerekliliği üzerine yaptıkları bir araştırmada; öğretmenler yeniden yapılandırılma gerekçelerini, mevcut sistemdeki yetersizlikler, değerlendirmenin öznel olması gerekliliği, kısa sürede öğretmenin denetlenemeyeceği gerçeği, eğitim ve öğretimde kalitenin artırılmasının sağlanması, rehberliğin yapılamaması,, denetimlerde sürekliliğin sağlanması, öğretmen, öğrenci, veli, okul işbirliğinin artırılması, denetimin daha geniş kapsamlı ve daha fazla katılımcıyla yapılması, haksızlıkların önüne geçilmesi, güvenilir denetimin yapılması olarak belirtmişlerdir.

6.1.4. Öğretmenlerin Performansları Hakkında Geri Bildirim Verilmesi Gerekliliği.

İlköğretim okullarında öğretmenlerin performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği konusundaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; geri bildirim verilmelidir, geri bildirim verilmesi öğretmen gelişimine olumlu katkı sağlar, denetmenler tarafından geri bildirim verilmiyor, verilen geri bildirimlerin yetersiz olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

6.1.5. Performans Değerlendirme Sistemine Ödül-Ceza Uygulamalarının Katılması.

İlköğretim okullarında performans değerlendirme sistemine ödül- ceza uygulamalarının katılması konusundaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; ödül- ceza kullanılmalıdır, motivasyonu olumlu etkiler, ödül- ceza kullanımı motivasyonu olumsuz yönde etkiler, öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi kurulmalı, adil, objektif ve demokratik bir ödül- ceza sistemi motivasyonu artıracaktır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Can (2004)'ın yapmış olduğu araştırmada da; öğretmenlerin, denetmenlerin başarısız ve başarılı öğretmene ödül-ceza açısından bir farklılık göstermediğine inandıklarını, öğretmenlerin denetmenlerden kendilerini tüm yönleri ile tanımaya çalışmalarını, karşılıklı güven ve inanç içinde olmalarını, ideolojik yaklaşımlardan kaçınmalarını beklentisinde olduklarını tespit etmiştir.

6.1.6. İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirmesi Yapılmasının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi.

İlköğretim okullarında performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; motivasyonu olumsuz yönde etkiler, performans değerlendirme rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılmalıdır, performans değerlendirmesi tüm paydaşların katılımı ile yapılırsa olumlu etkileri

olacaktır, performans değerlendirmesi demokratik, objektif ve belli kriterlere göre yapılırsa motivasyonu olumlu yönde etkiler, performans değerlendirmesi öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Akbaba, Altun ve Memişoğlu (2008)'nin İlköğretim denetmenleri ile yaptıkları bir araştırmada ilköğretim denetmenlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın düşündüğü çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmesini tam olarak bilmedikleri ve onların bekledikleri denetimdeki yeniden yapılandırma beklentilerinin farklı olduğu anlaşılmıştır.

Akbaba, Altun ve Memişoğlu'nun (2008) yaptıkları çalışmada okul yöneticileri, öğretmenler ve ilköğretim denetmenleri ilköğretimdeki denetimin yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenler yeni sistemin, belirlenen kriterlerin objektif olması ve objektif olarak uygulanması durumunda başarılı olacağına inandıklarını ifade etmişlerdir.

6.1.7. Performans Değerlendirme Sistemine Veli, Öğrenci, Meslektaş Ve Öğretmenin Katılmasına İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi.

İlköğretim okullarında performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin katılması hakkındaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; uygun alt yapı olmamasından dolayı olumsuz sonuçlar ortaya çıkabileceğini, çok paydaşlı denetimin eğitimde kaliteyi artırabileceğini, çok paydaşlı denetimin yapılmaması gerektiğini, performans değerlendirmesinin uzman kişiler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Uçar (2012)' ın yaptığı araştırmaya göre; eğitimde yaşanan gelişmelerle amaç, ele alınan içerik, uygulanan yöntem, kullanılan araç gereçler de değişmeye başlamıştır. Eğitim sisteminin önemli paydaşlarından olan öğretmenlerin bu değişime uyum sağlayabilmesi için kendilerini sürekli yenilemeye ihtiyaçları vardır. Bunu sağlamanın yollarından biri de öğretmenle denetmenin işbirliğine dayanan rehberliği ve mesleki gelişimi ön plana alan ve bir güven ortamı yaratan çağdaş denetim yaklaşımlarıdır. Bu nedenle, sınıflardaki denetim uygulamalarında yaşanan sorunların azaltılması, değişen eğitim/denetim anlayışı doğrultusunda sınıf içi etkinliklerinin denetiminin daha etkili

olabilmesi için denetim sürecine mutlaka eğitim sisteminin diğer paydaşlarının da dâhil edilerek çoklu değerlendirmenin sağlanması gerekmektedir.

6.1.8. İlköğretim Okullarında Çoklu Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasının Getirebileceği Olumsuz Yönler.

İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkındaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; uygun alt yapı hazırlanmazsa zararlı sonuçlar doğurabilir, öğretmen- veli ve öğretmen-meslektaş ilişkilerini olumsuz etkiler, değerlendirirken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceği için objektif değerlendirme yapılamayacaktır şeklinde görüş ifade etmişlerdir.

EARGED (2001) tarafından “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” konusunda yaptırılan çalışmanın sonucunda çoklu veri kaynağına dayalı bir değerlendirme sistemi önerilmiştir. Çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme modelinde, eğitim çalışanları ile ilgili olarak; denetlenenin kendisi, üstleri, çalışma arkadaşları ve denetim grubu veri kaynağı olarak kullanılmaktadır.

6.1.9. İlköğretim Okullarında Çoklu Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasının Getirebileceği Olumlu Yönler.

İlköğretim okullarında çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönler hakkındaki görüşlerin tespit edilmesi amacıyla araştırma grubunda bulunan katılımcılara düşünceleri sorulmuştur. Araştırma grubunda bulunan katılımcı öğretmenler ve denetmenler; takım çalışmasının objektifliği artıracığı, çoklu performans değerlendirmesi yapılmasının olumlu yönde etkilemeyeceği, tüm paydaşların katılımı eksikliklerin giderilmesini kolaylaştıracağı, tüm paydaşların işbirliği ve olumlu iletişimin artacağı, bireysel, mesleki ve toplumsal gelişim ve eğitim kalitesinin artacağı, öğretmen motivasyonunun artacağı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Altun ve Memişoğlu (2008)’nin performans değerlendirme sistemine yönelik yaptıkları araştırmada; öğretmenler, yeni denetim sisteminin objektif olması durumunda etkili olacağını belirtirken, performans denetiminin olumlu yönleri olarak,

çoklu değerlendirme sisteminin olması, denetimde sürekliliğin sağlanması, adaletsizliği ortadan kaldırması, objektif olması, uzun süreli denetimin olması , rehberliğe daha fazla yer vermesi ve müdürlerin denetim yapması olarak ifade etmişlerdir. Öğretmenler, veli ve öğrenci tarafından değerlendirilmelerini objektif olunamayacağı gerekçesiyle olumsuz olarak görmüşlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı ise, çoklu performans değerlendirmesinin kişisel çatışmalar yaratabileceği, kayırmalara sebep olacağı ve okul içi demokrasisinin zarar görebileceğine yönelik görüş ifade etmişlerdir.

Uyanıktürk (2009)'ün performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik olarak yaptığı araştırmada ise performans değerlendirmesinin uygulanabilir olduğu örneklemede ortaya çıkmıştır. Öğretmenler kendi performanslarının öğrenciler, veliler ve meslektaşları tarafından değerlendirilmesinde bir sakınca görmemektedirler.

6.2. ÖNERİLER

6.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler ilköğretimde yaşanan denetim sorunları hakkında görüş belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin büyük bölümü, denetim tüzük ve yasalarının eksik ve yetersiz olduğunu belirterek, bu eksikliklerin yeterli denetim yapılmasına engel olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin bir kısmı yetersiz denetmen sayısına dikkat çekerek, denetmen sayısının az olması sebebiyle okullara yeterince sık gidilememesini sorun olarak ifade etmişlerdir. Denetmenlerin neredeyse yarısı, denetimleri, kendi inisiyatiflerine göre yaptıklarını belirterek, ortak denetleme kriterlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin ise neredeyse tamamı, denetim sıklığının yetersiz olduğunu belirterek, denetmenlerin okullara yılda bir kez veya hiç gelmediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı, denetmenlerin ortak denetleme kriterleri olmadığını ve denetmenlerin değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmadıklarını sorun olarak belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin, hem fikir olarak, denetim sıklığının yetersiz olması görüşünde birleştikleri tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak, denetmenlerin belirttikleri yasa ve tüzüklerin en kısa sürede çıkarılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığının, eksik

yasa ve tüzükler hakkında çalışmalar başlatması önerilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin denetleme kriterleri hakkında bilgilendirilmesi, tüm denetmenlerin ortak denetleme kriterlerine göre hareket etmesinin sağlanması önerilmektedir. Ayrıca denetmen sayısının artırılması gerekliliği denetmen görüşlerine göre ortadadır.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler, denetim sisteminin durumu hakkındaki görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin büyük bölümü, ortak değerlendirme standartlarının olmadığını, denetim kriterlerinin yetersiz olduğunu ve bu nedenle bilimsel nitelikte denetim yapılamadığını belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin de büyük bölümü yapılan denetimleri yetersiz olarak ifade etmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenler objektif değerlendirme yapılması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu bilgiler ışığında, ortak denetleme kriterlerinin belirlenerek, öğretmenlerle paylaşılması gerekliliği tespit edilmiştir. Değerlendirme standartlarının objektif olacak şekilde yapılması ve paylaşılması gerekmektedir. Öğretmenler ve denetmenler denetim sıklığının artırılması gerekliliği konusunda aynı görüştedirler. Eğitim Bakanlığının bu konuda gerekli adımları atarak, denetmen sayısını artırması, denetim standartları oluşturarak, objektif değerlendirme yapılmasına olanak sağlaması tavsiye edilmektedir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler, denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkında görüş belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı denetim raporlarının bilimsel olmadığını belirtmişlerdir. Değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi gerekliliğini belirten denetmenler, ancak; bu şekilde bilimsel olarak denetim yapılabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin büyük bölümü, değerlendirme kriterleri hakkında öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlerin bir kısmı denetim raporlarının öğretmen motivasyonunu olumlu etkilemediğini ifade etmişlerdir. Bu sebeple; denetim kriterlerinin değiştirilmesi gerekliliği, kriterler hakkında öğretmenlere bilgi verilmesi gerekliliği tavsiye edilmektedir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler, öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkında görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu geri bildirim verilmesi gerekliliğini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve denetmenlerin bir kısmı, geri bildirim verilmesinin öğretmen motivasyonunu artırdığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı

öğretmenler ve denetmenler geri bildirimlerin sözlü olarak yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin yaklaşık yarısı, verilen geri bildirimlerin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda; sözlü olarak verilen geri bildirimlerin yanı sıra yazılı olarak da geri bildirim verilmesi önerilmektedir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler, performans değerlendirme sistemine ödül-ceza uygulamalarının konulmasına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin yarısından fazlası ödül ve cezanın kullanılması gerektiğini belirterek öğretmen motivasyonunu artıracığı yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu konuda, Eğitim Bakanlığı gerekli yasal düzenlemeleri yaparak ödül- ceza uygulaması sistemini getirebilir. Öğretmen ve denetmenlerin yarısından fazlası ödül- cezanın motivasyonu artıracığını belirtmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin bir kısmı öğretmene destek sağlayan bir performans değerlendirme sistemi kurulması gerektiğini belirtirken, adil ve demokratik bir ödül- ceza sisteminin öğretmen motivasyonunu artırabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve denetmenlerin bir kısmı ise ödül- ceza sisteminin öğretmen motivasyonunu olumlu etkilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bu konuda; gerekli çalışmaların yapılıp, adaletli, demokratik, şeffaf, öğretmeni teşvik eden, bir ödül sistemi kurulması tavsiye edilmektedir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkında görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin yaklaşık yarısı performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğine yönelik görüş ifade etmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin ve öğretmenlerin çok az bir kısmı ise performans değerlendirmesinin öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve denetmenlerin bir kısmı ise adil, demokratik ve şeffaf bir performans değerlendirme sistemi kurulması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin bir kısmı ise performans değerlendirmesinin rehberlik odaklı ve belli kriterlere göre yapılması gerekliliğini belirtmişlerdir. Elde edilen bilgiler ışığında, öğretmenlerin ve denetmenlerin performans değerlendirme sistemine olumsuz bakmadıkları, belli kriterlere dayalı, şeffaf, demokratik ve tüm paydaşların görüşleri alınarak oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin, öğretmen motivasyonu artıracığı tespit edilmiştir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler, performans değerlendirme sistemine veli, öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisinin dahil edilmesine ilişkin görüşlerini ifade

etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin yaklaşık yarısı çok paydaşlı denetim yapılmamalıdır şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcı öğretmenlerin ve denetmenlerin bir kısmı uygun alt yapı olmadığı için olumsuz sonuçlara sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin yarıya yakını, öğretmenlerin ise az bir kısmı çok paydaşlı denetim yapılmasının eğitimde kaliteyi artırabileceğini belirtmiştir. Katılımcı öğretmenlerin çok paydaşlı denetime olumsuz baktıkları, denetimlerin uzman kişilerce yapılması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

Katılımcı denetmenler ve öğretmenler çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönlere ilişkin görüş belirtmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin bir kısmı uygun alt yapının oluşturulmaması durumunda olumsuz sonuçlara sebep olabileceğini vurgularken, katılımcı öğretmenlerin yaklaşık yarısı, değerlendirme yapılırken kişisel duygular, ilişkiler ve çatışmalar ön plana çıkabileceğinden objektif değerlendirme yapılamayacağını belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin bir kısmı, öğretmen- veli ve öğretmen- meslektaş ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Çok paydaşlı denetim konusunda öğretmenler objektif olunamayacağı ve okul içi ilişkilere zarar vereceği gerekçesiyle olumsuz olarak baktıkları tespit edilmiştir. Bu konuda gerekli olan alt yapı hazırlanmadan, tüm paydaşların görüşleri alınmadan ve gerekli olan eğitimler verilmeden böyle bir uygulamaya geçilmesi önerilmemektedir.

Katılımcı denetmen ve öğretmenler çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumlu yönlere ilişkin görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcı denetmenlerin ve öğretmenlerin bir kısmı takım çalışmasının objektifliği artıracağını belirterek, tüm paydaşların katılımı eksikliklerin giderilmesini kolaylaştıracağını ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin yaklaşık yarısı öğretmen motivasyonunun artabileceğini belirtmiştir. Katılımcı denetmen ve öğretmenlerin bir kısmı ise, uygun alt yapının hazırlanmasıyla tüm paydaşların olumlu iletişim ve işbirliğinin artacağını belirtmişlerdir.

MEB çok paydaşlı değerlendirme sistemi konusunda gerekli alt yapıyı hazırlayarak, tüm paydaşları bilgilendirerek ve gerekli eğitimleri sağlayarak böyle bir sistem kurabilir. Ancak; bu çalışmalar yapılırken tüm paydaşların görüş ve önerileri dikkate alınmalı, tüm paydaşların hazır olduğu bir ortamda uygulamaya geçilmelidir. Kriterler ortaya konurken, öğretmenlerin motivasyonunu azaltacak, rencide edecek, okul içi çatışmalara sebep olacak uygulamalardan uzak durulmalıdır.

6.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara İlişkin Öneriler.

1. Bu araştırma, denetmenler ve öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır. Bu konu ile ilgili olarak ileride araştırma yapacak olan kişiler, okul müdürleri, veliler ve öğrencilerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerini inceleyebilir.
2. Performans değerlendirme sistemine yönelik ortak kriterlerin belirlenmesi konusunda öğretmen, denetmen, veli, okul yöneticilerinin görüşleri hakkında çalışma yapılabilir.
3. Bu çalışma, nitel olarak yapılmıştır. Performans değerlendirme sistemine yönelik görüşlerin tespit edilmesi amacıyla daha geniş bir örneklem alınarak nicel olarak tekrarlanabilir.
4. Bu çalışma, KKTC ilköğretim denetmen ve öğretmenleri ile sınırlıdır. İleride araştırma yapacak olan arkadaşlar, ortaöğretim ve yüksek öğretim düzeyinde de araştırma yapabilirler.
5. Bu araştırma; devlete bağlı ilköğretim okulları ile sınırlıdır. İleride araştırma yapacak olanlar özel okullar düzeyinde araştırma yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Alay, G.(2006). “İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altun, S., ve Memişoğlu, S. (2010). İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri., *Dergi Park Akademik*, 9(2), 643-657.
- Altun, S., Memişoğlu, S.(2008). İlköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmesine ilişkin nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(2), 151- 179
- Altunışık, R., Recai, C., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Armstrong, M.(2009). *Armstrong’s handbook of performance management an evidence-based guide to delivering high performance* , United States: Kogan Page Limited.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2013). *Çağdaş eğitim denetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, İ. (2013). *Öğretimde denetim: durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ayyıldız, İ. (2007). “Eğitim örgütlerinde performans yönetimi” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). “Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması” , *Dergi Park Akademik*, 8(1), 103- 127.
- Bal, H. (2001). Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.

- Baltas, Z. (2008). *Performans yönetimi*. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp> adresinden elde edildi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Başaran, A. (2004). *Türk milli eğitim teftiş sisteminde yeniden yapılanmaya gidilirken milli eğitim bakanlığı'nda yeniden yapılanma*. Eğitim Denetiminde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Tem-Sen Yayınları.
- Bayram, L. (2006), "Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme", *Sayıstay Dergisi*, 62, 47- 65
- Beehr, T. , Ivanitskaya, L. , Hansen, C., Erofeev, D., Gudanowski, D.(2001), "Evaluation of 360 Degree Feedback Ratings: Relationships With Each Other And With Performance And Selection Predictors", *Journal of Organizational Behaviour*, 22(7) ,775-788.
- Benligiray, S.(2004). *Performans değerlemesi*. R. Geylan(Ed) , *İnsan Kaynakları Yönetimi*(s. 139 – 162). Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*, Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Bostancı, A. (2004). "Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi" (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri Açısından Değerlendirilmesi*.(Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Eskişehir.
- Bracken, D., J. W. Fleenor, J., L. Summers, L., Timmreck, C. (2001), "360 Feedback From Another Angle", *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.

- Brown, A., (2005), "Implementing performance management in england's primary schools", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5), 468-481.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi* , 161, 112-122.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdas yaklaşımlar ve türkiye 'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, s. 153-154.
- Cokins,G.(2009).*Performance management integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Collins, B. A. (2004). *Teacher performance evaluation: A stressful experience from a private secondary school*. *Educational Results*, 46 (1), 43-54.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çelebi, N., Turgut, I., Vuranok, T.(2015, Haziran). *İlk ve Orta Okullarda Öğretmenlerin Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34, 75-104
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Çolak, M.(2007). *Orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimi (Kocaeli ili Örneği)* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Kocaeli.
- Dağlı, A. (2000). *İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim denetmenlerinin ders denetime ilişkin davranışları*. *Eğitim ve Bilim*, 25(118), 43-48.

- Dağlı, (2004). *İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Dedehayır, H. (2002). *Performans yönetimi ne işe yarar?*. Kaynak Dergisi, 12.
- Demirbaş, A. ve Eroğlu, E. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. EARGED Araştırma Raporu, Ankara.
- Dişkaya, A. M. (2006). *Performans yönetimi sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Drexler, J., Beehr, T., Stetz, T. (2001). *Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance on Group Tasks*. Human Resource Management, 40 (4), 333-345.
- Earged(2006). *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ensari H. ve Gündüz Y., (2006), *İlköğretim Okullarında Yönetim Ve Kalite*, Morpa Yayınları, İstanbul.
- Eraslan, E., Algun, O. (2005). *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20, s., 95-106
- Erdem, A. R.(2006), *“Eğitimin denetimsel temelleri” Eğitim Bilimine Giriş V*. Sönmez. (Ed), (s. 243-260).Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2001).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fry, F.L., Stoner, C.R. ve Hattwick, R.E. (2004). *Business an Integrative Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin

- Helvacı, M. A. (2002). *Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), s.s.155 – 169.
- İşbaşı, J. Ö. (2000), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi (s. 359-372).
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme Harvard Business School Press Pocket Mentor*, (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Konedralı, G., Özder, H. ve Seyhani, M. (2009). *KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül- Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 109-131
- Kudisch, J.D., Fortunato, V., ve Smith, A. (2006). *Contextual and Individual Difference Factors Predicting Individuals' Desire to Provide Upward Feedback*, Group and Organizational Management, 31(4), 503-529.
- Kuş, E. (2009). *Nitel ve nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Milli Eğitim Şurası Kararları. www.mebnet.net adresinden alındı.
- Lidl, R. (2010), *Performance Management/Staff Development Review*, University of Tasmania, <http://www.admin.utas.edu>.
- Ludeman, K. (2000), *How To Conduct Self Directed 360*. Training & Development.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe dayalı performans yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Memduhoğlu, H.(2012), *Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye’de eğitim denetimi sorunsalı*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, 12(1), s.135-136. www.kuyeb.com adresinden elde edildi.

- Memişoğlu, S. P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 29(131), 30-39.
- Milli Eğitim Bakanlığı. EARGED. (2006). *Okulda performans yönetim modeli*. Ankara. Milli Eğitim Basımevi. <http://earged.meb.gov.tr>. adresinden elde edildi.
- Ömür, Ş. (2005). İlköğretim Denetmenlerinin Denetim Sürecinde Karşılaştıkları Etik Sorunları Algılama Düzeyleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ
- Öz, F. (2003). *Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Sisteminde Teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınevi.
- Özen, M. (2002). *Sınıf öğretmenlerinin başarı değerlendirilmesi, Sivas İli Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özer, N.(2010), *Özel orta öğretim kurumlarında öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları: bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, Hüseyin, A. Yalçın, A. Öztürk. (2002), *İnsan kaynakları yönetimi*, Adana: Nobel Kitap.
- Öztürk, Ş. (2009). *İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş ve okul müdürü görüşleri (Kütahya ili örneği)*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Palmer, J.M. (1993). *Performans değerlendirmeleri* (D. Şahiner,Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabancı, A. ve Günbayı, İ. (2004). İlköğretim denetmenlerinin görev alanlarının ve yüklerinin yeterlik alanları açısından değerlendirmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 114–121.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005), *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Sikyr, M. (2013). *Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness*, Central European Business Review, 2(1), ss.43-48.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Eğitimde Kuram ve Uygulama, 2(2), 113- 118
- Şişman, M. (2007). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Uçar, Y. (2005). *Performans değerlendirme ve eğitim kurumlarında bir uygulama*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep .
- Uçar, R.(2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıflarındaki Denetim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Uğurlu, O. (2007), 360 Derece performans değerlendirme sistemi, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. 3(1) <http://www.paradoks.org> adresinden elde edildi.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, S. (2000).*Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Milli Eğitim Dergisi, 146.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). *Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering*, European J. International Management, 3 (4), ss.495-511.
- Tamam, S. (2005). *İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi kapsamında performans değerlendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü , Adana.

- Tavukçuoğlu, C. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemleri ve proje hazırlama ve değerlendirme kılavuzu*. Ankara: Kara Harp Okulu Basım Evi.
- Taymaz, H. (2002). *Eğitim Sisteminde Teftiş*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2005). *Eğitim sisteminde teftiş: kavramlar, ilkeler, yöntemler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymur, A. (2010). *Türk eğitim sistemi denetim alt sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Tengilimoğlu, D., Oğuz I. ve Mahmut A. (2009), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tural, M. (2007). *Örgütlerde performans yönetimi: bir kamu kuruluşundaki performans değerlendirme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Varollu, A.ve Arslan, A. (2001, Mayıs.), *Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Yönetim Sistemi ve Bazı Uygulama Örnekleri*. Avrupa Kalite Yönetimi Konferansında Sunulan Bildiri . Ankara: KALDER
- Yıldırım, C. M. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri*. Educational Administration: Theory and Practice, 14(4), 663- 690.
- Yüce, P. (2002). *360 derece değerlendirme*. F. Tahiroğlu (Ed.), *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. İstanbul: Hayat yayınları.

EKLER

Ek 1. Görüşme Soruları:

1. İlköğretim okullarında yaşanan denetim sorunlarıyla ilgili görüşleriniz nelerdir?
2. İlköğretim okullarında, denetim sisteminin durumu hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Denetmenler tarafından hazırlanan denetim raporları hakkındaki görüşlerinizi açıklayınız?
4. Öğretmen performansları hakkında geri bildirim verilmesi gerekliliği hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
5. Performans değerlendirme sistemine, ödül ve ceza uygulamaları konulmasının eğitimin kalitesi, öğretmen motivasyonuna etkisi konusunda görüşleriniz nasıldır?
6. İlköğretim okullarında, performans değerlendirmesi yapılmasının öğretmen motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
7. İlköğretim okullarında, performans değerlendirme sistemine; velilerin , öğrencilerin ve meslektaşların ve öğretmenin katılması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
8. İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının getirebileceği olumsuz yönler hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
9. İlköğretim okullarında, çoklu performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının, olumlu yönleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/2016/1B -2651

Lefkoşa, 01 Kasım 2016

Sayın Hatice ERKUT,
Yakın Doğu Üniversitesi,
Lefkoşa.

Müdürlüğümüze bağlı okullarda uygulamak istediğiniz "Tiköğretimde yaşanan denetim sorunları ve performans yönetimi ile ilgili öğretmen ve denetmen görüşleri" konulu anket soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların **Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü**'ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.

Ali Bolatcan

ALİ BOLATCAN
Müdür

/FB

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Hatice ERKURT

Doğum Yeri: Lefkoşa, KKTC

Doğum Tarihi: 07/08 /1985

Öğrenim Durumu

Derece

Okulun Adı

İlköğretim

Şehit Ertuğrul İlkokulu, Lefkoşa, KKTC

Orta Öğretim

Şehit Hüseyin Ruso Ortaokulu, Lefkoşa, KKTC

Lise

Lefkoşa Türk Lisesi, Lefkoşa, KKTC

Lisans

Atatürk Öğretmen Akademisi, Lefkoşa, KKTC

Yüksek Lisans

Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Yönetimi, Denetimi ve Planlaması Bölümü, Lefkoşa, KKTC

İş Deneyimi

Kozan, Girne

İlkokul Öğretmeni, Mehmet Boransel İlkokulu,

İletişim

Tel

0533 847 33 77

Adres

Yener Sokak, No: 20 Hamitköy/ Lefkoşa